

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

На тему: «Разработка стратегии развития предприятия »

Исполнитель: Сапарова Тылла Мурадовна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель: кандидат экономических наук, доцент Волотовская Ольга
Станиславовна
(ученая степень, ученое звание)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой


(подпись)

Доктор экономических наук, профессор

(ученая степень, ученое звание)

Куручкина Анна Александровна

(фамилия, имя, отчество)

«1» июля 2021 г.

Санкт-Петербург
2021

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты формирования стратегии развития предприятия	6
1.1. Понятие и роль стратегии развития в деятельности предприятия	6
1.2. Виды и методы разработки стратегии развития предприятия	10
1.3. Способы проведения стратегического анализа предприятия	23
2. Анализ стратегии развития ООО «Грипс».....	33
2.1. Характеристика деятельности ООО «Грипс».....	33
2.2. Анализ положения ООО «Грипс» на рынке	38
2.3. Оценка стратегических позиций фирмы	45
3. Разработка стратегических направлений развития ООО «Грипс»	55
3.1. Рекомендации по стратегическому развитию ООО «Грипс»	55
3.2. Оценка эффективности рекомендаций.....	67
Заключение	74
Список используемых источников	64
Приложения.....	69

Введение

Актуальность выпускной квалификационной работы. На сегодняшний день управленческая деятельность затрагивает все аспекты деятельности человечества. В эпоху всеобщей глобализации и скоростной передачи данных изменчивость экономической среды достигла наивысших оборотов. Способность организации предсказывать возможные изменения и адаптироваться к ним наиболее оперативно может обеспечить победу в конкурентной борьбе. Если до недавнего времени стратегическое управление в большей степени касалось исключительно крупных фирм, сейчас даже представители малых предприятий должны строить планы согласно выбранной стратегии. Для того, чтобы предприятие могло обеспечить себе высокую конкурентоспособность, оно должно выявить у себя (или создать) конкурентное преимущество.

Для того, чтобы избежать разного рода ошибок, владельцу предприятия следует знать основные положения, касающиеся стратегического управления, в частности – стратегического анализа, такие как принципы стратегического управления, основные этапы влияющие на формирование стратегии. Внедрение стратегического управления необходимо для организаций всех масштабов; стратегический анализ – системный процесс, подходя к которому следует иметь базовые знания о построении и реализации стратегии – следовать алгоритму формирования стратегии, а также соблюдать принципы стратегического анализа.

Умело разработанная стратегия является переходным комплексом мероприятий, ведущих предприятие к необходимости планирования своей деятельности наперед, и взвешиванию всех управленческих решений и их последствий.

Появление новых запросов, рост конкуренции, а также появление новых неожиданных возможностей, развитие информационных сетей, обеспечивающих молниеносное распространение информации, широкую доступность современных технологий, изменение роли людских ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому увеличению значения стратегического управления.

Цель выпускной квалификационной работы – определить стратегические направления развития предприятия.

Задачи работы:

- рассмотреть понятие и роль стратегии развития в деятельности предприятия;
- раскрыть виды и методы разработки стратегии развития предприятия;
- представить способы проведения стратегического анализа предприятия;
- охарактеризовать деятельность ООО «Грипс»;
- проанализировать положение ООО «Грипс» на рынке;
- оценить стратегические позиции предприятия;
- представить рекомендации по стратегическому развитию ООО «Грипс»; - оценить эффективность рекомендаций.

Объект исследования – ООО «Грипс» Московской области г. Балашиха, осуществляющее деятельность ресторанов и пр.

Предмет исследования – стратегическое развитие предприятия.

Методы исследования: анализ экономической литературы, комплексный анализ, сравнительный анализ, расчетные методы.

Информационной и теоретической базой выпускной квалификационной работы послужили Федеральные законы РФ, инструктивно-нормативные документы РФ, а также труды таких авторов, как: А.П. Егоршин, М. Портер, В.В.

Портных, М.Ю. Рыбаков, О.А. Третьяк и др.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования их в деятельности ООО «Грипс» для улучшения его стратегии и усиления позиционирования на рынке, а также в деятельности других предприятий, осуществляющих деятельность в данной сфере.

Апробация результатов исследования проведена в деятельности ООО «Грипс» путем внедрения предложенных рекомендаций.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения.

Во введении представлены актуальность, цель и задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе работы раскрыты теоретические аспекты формирования стратегии развития предприятия.

Во второй главе представлена оценка результатов существующей стратегии предприятия на примере ООО «Грипс».

В третьей главе работы на примере ООО «Грипс» определены основные направления мероприятий по его стратегическому развитию, проведена оценка их эффективности.

В заключении сделаны выводы по проделанной работе.

1. Теоретические аспекты формирования стратегии развития предприятия

1.1. Понятие и роль стратегии развития в деятельности предприятия

Если рассматривать дословно, то знакомый всем термин «стратегия» означает «искусство развертывания войск в бою» [40, с.20]. Непосредственным образом стратегией устанавливаются цели и самые важные направления их достижения таким образом, что компания могла получить единообразное направление действий. В связи с этим можно отметить, что стратегия устанавливает границы возможных действий субъекта экономики и решений управленческого характера, которые в нем принимают.

В современных условиях экономического развития есть достаточно большое число определений понятия «стратегия». Можно представить лишь некоторые из них.

А. Чандлером, который выступает как автор одной из первых работ в сфере ведения стратегического планирования, представлено, что стратегия является «определением важнейших долгосрочных целей и задач компании и утверждение курса действий и распределения ресурсов, которые необходимы для достижения данного рода целей» [27, с.38].

Ученым И. Ансоффом было представлено несколько особенностей стратегии, которые отличают ее от других терминов экономической направленности:

1. Весь процесс по выработке стратегии не может быть завершен определенного рода четким действием. Обычно его заканчивает процедура определения общих направлений, продвижение по которым обеспечит укрепление позиций компании.

2. Уже четким образом сформулированная стратегия должна использоваться с целью разработки проектов стратегической направленности, методов поиска. Важнейшая роль стратегии в осуществлении поиска заключается в том, чтобы, во-первых, осуществить сосредоточение внимания на определённом роде участках или некоторых возможностях, во-вторых, выбросить все иные возможности, потому что они несовместимы со стратегией.

3. Необходимость в данного рода стратегии отпадает тогда, как только реальный ход событий сможет вывести компанию на желаемый уровень развития.

4. В процессе формулирования стратегий не могут быть предвидены все возможности, которые могут открыться при составлении проекта определенного рода мероприятий. В связи с этим приходится использовать значительным образом обобщённую, неполную и неточную информацию о разного рода альтернативах.

5. При появлении более точных информационных сведений может быть поставлен под некоторое сомнение уровень обоснованности изначальной стратегии. В связи с этим необходимой является обратная связь, которая предоставляет возможность обеспечения своевременного переформулирования стратегии субъекта экономики [19, с.43].

Ученым А.Н. Лапыгиным стратегия рыночных субъектов определена в качестве «определенного образа действия компании, который направлен на достижение ее цели» [24, с.58].

При этом ученым В.В. Потных говорится, что «стратегия представляет собой конкретизацию пути развития компании исходя из динамики внешней среды посредством формулировки долгосрочных целей, поиска ресурсов по их достижению и планирования конкретных действий на перспективу» [33, с.108]. По мнению автора, стратегия представляет собой определение и реализация

системы методов достижения желаемых результатов (долгосрочных целей) хозяйствующего субъекта.

Стратегия представляет собой образ действий организационного характера и управляющих подходов, которые используются для достижения организационных задач и целей субъекта хозяйствования в условиях рыночной экономики.

Определение сферы бизнеса, целеполагание, установление краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели формирует стратегический план развития субъекта экономики.

Стратегия находится в зависимости от внешних и внутренних условий работы субъекта хозяйствования. Основными внешними факторами выступают такие: социальные, политические, законодательство, воздействие общества, привлекательность отрасли, рыночные угрозы и благоприятные возможности субъекта экономики.

Первичными внутренними факторами, которые влияют на стратегию фирмы, выступают: сильные и слабые стороны ее деятельности, компетентность управленческой команды, ее персональные амбиции, философия и этика всей фирмы, ее культура и курсовая стоимость акций.

Стратегии представляют собой основополагающие направления деятельности укрупненного характера, при помощи которых определяют [26, с.88]:

- целевые потребительские сегменты перспективного характера, которые предполагается освоить;
- характер коммуникаций и каналов распределения, которые нужны для выхода на новые перспективные рынки;
- преимущества, которые отличают планируемые меры от мероприятий конкурентов;

- варианты развития в инновационном и инвестиционном плане;
- изменение структуры и систем управления, варианты рефирмы (поглощение, присоединение, выделение, разделение, смена организационно-правовой формы).

Стратегические решения должны быть отличными от оперативных и тактических действий. Они должны быть инновационными, многопрофильными, принимать во внимание долгосрочный период и вероятностный характер реализации, затрагивая разного рода стороны деятельности для обеспечения реальных конкурентных преимуществ субъекта экономики в целом [37, с.95].

Стратегическое планирование является ориентированным на будущее, на предполагаемые изменения в рыночной конъюнктуре и внутренних возможностей субъекта экономики. В то же время великой является вероятность событий, уровень реализации которых находится в зависимости от не контролируемых компанией факторов. В связи с этим особого рода значение имеют гибкость принимаемых решений, уровень их адаптивности к прогнозируемым условиям производства и продаж [20, с.56].

Развитие отношений рыночной экономики делает необходимым изменение сложившихся стереотипов хозяйствования, характера управления. В первую очередь все это относится к деятельности, которая определяет перспективы развития субъекта экономики [18, с.71].

Стратегия должна выступать как «нить времени», которая связывает прошлое и будущее. Выбираемые стратегии должны эффективным образом капитализировать сильные стороны субъекта хозяйствования, преодолению им собственных слабых сторон, извлечение разного рода преимуществ, благодаря внешним условиям, и успешное уклонение от внешних угроз.

Единой стратегии оптимального характера для всех субъектов рыночной экономики в данной отрасли попросту не существует. Каждым отдельно взятым из них, принимая во внимание профиль собственной деятельности, цели и имеющиеся возможности, навыки и ресурсы, разрабатывается собственная стратегия. Как было замечено известным американским специалистом в сфере управления М. Портер, сущность стратегии заключается в создании уникального характера и эффективной позиции субъекта экономики на рынке посредством осуществления выбора тех видов деятельности, которые будут отличны его от конкурентов [6, с.51].

Нужно рассмотреть виды и методы разработки стратегии развития компании.

1.2. Виды и методы разработки стратегии развития предприятия

Выбор стратегии и ее реализация являются составной частью стратегического планирования. Стратегия должна определять: что субъект рынка должен делать и чего он не должен делать; что более важно, а что менее важно в его функционировании.

Деятельность современных субъектов хозяйствования различна как по сферам их деятельности, так и по целям, которых они имеют стремление достичь с располагаемыми ресурсами, применяемыми технологиями, уровнем системы менеджмента.

В связи с этим признаки классификационного характера, на основании которых стратегии компаний можно разбить на классы, вместе с тем являются достаточно разнообразными.

В практической деятельности по управлению стратегии бывают как определенными, четким образом сформулированными руководством компании,

так и неопределенными, которые не существуют в форме хорошо продуманных и принятых руководством компании формулировок [12, с.47].

Как можно заметить, в основании данной классификации лежит уровень проработанности и осознанности руководством стратегии компании. Сейчас речь не о том, к каким последствиям приводит отсутствие в компании стратегического управления, а только о том, что в функционирующих эффективным образом компаниях руководствуются в собственных действиях четкой, продуманной стратегией.

Вместе с тем достаточно часто встречаются субъекты хозяйствования, в которых стратегическая линия деятельности остается не до конца продуманной, а в связи с этим, и несформулированной.

По характеру изменений, происходящих в деятельности компании, стратегии подразделяются на стратегии ограниченного роста, роста, сокращения и их сочетания [11, с.16].

Стратегия ограниченного роста является более характерной для уже сложившихся хозяйствующих субъектов. Такие субъекты экономики обладают (из практики) теми ресурсами, технологиями, уровнем менеджмента, которые являются достаточными для осуществления их деятельности. Стратегические цели в них формируются по принципу «от достигнутого» и не предполагают резких изменений в деятельности. Она является более характерной для успешных компаний, которые, следуя известной поговорке, «от добра добра не ищут».

Стратегия роста закладывается в стратегических целях субъекта хозяйствования и может предполагать достижение существенно более значительных объемов выпуска продукции (выполнения работ или оказания услуг), изменение сферы деятельности, переход на новые или расширение существующих рынков сбыта, внедрение новых технологий, переоснащение

субъекта хозяйствования, расширение производства, существенное изменение структуры управления фирмой и т. д.

Стратегия сокращения применяется в случаях, когда по тем или иным причинам для руководства субъекта хозяйствования более целесообразным представляется уменьшение объемов выпуска продукции или оказываемых услуг, свертывание какого-либо из направлений деятельности, ликвидация самого предприятия.

Для стратегии сокращения характерным является снижение уровня целей в сравнении с тем, который был поставлен ранее.

Данная стратегия используется, когда наблюдается общий экономический спад, возникают неблагоприятные обстоятельства для отдельного вида деятельности или отдельно взятого хозяйствующего субъекта, а также в случае, когда принимается стратегическое решение о переориентации деятельности, об изменении ассортимента, о выходе на новые рынки сбыта.

Зачастую целью стратегии сокращения могут быть преодоление финансовых трудностей, необходимость изыскания средств для создания новых производств, для вложений в новые виды деятельности.

Стратегии развития хозяйствующего субъекта различаются и по их предназначению, по уровню, на котором предполагается их использование.

Можно представить, что первый уровень выработки стратегии представляет собой уровень выработки корпоративной стратегии, который используется при управлении развитием субъекта хозяйствования, который занят в нескольких областях деятельности; компаний, которые заняты в нескольких сферах ведения бизнеса, и т. д. [42, с.117]

Второй уровень выработки стратегии является уровнем выработки стратегии для компаний, которые заняты в одной сфере деятельности. Если, к примеру, субъект хозяйствования входит в состав крупной компании, которая

занята в различных сферах бизнеса, то при выработке ее стратегии должна учитываться корпоративная стратегия всей компании.

Третий уровень выработки стратегии представляет собой уровень выработки стратегии для функциональных подразделений субъектов экономики, которые заняты обеспечением одного из направлений реализации стратегии фирмы.

К данному уровню относится, например, выработка стратегии разворачивания производства, маркетинга, обеспечения необходимого уровня финансового обеспечения и т. д. [44, с.92]

Четвертый уровень - линейный. На нем происходит выработка стратегии руководителями основных подразделений компании, ее филиалов, представительств и т.д.

В зависимости от этапа жизненного цикла может отличаться и выбранная стратегия [28, с.63].

На рисунке 1.2.1 предложена классификация возможных стратегий, которая основана на факторах дифференциации внешней и внутренней среды.

В классификацию стратегий должен включаться анализ всех формирующих внешнюю и внутреннюю среду компании факторов [8, с.87].

К факторам, которые являются внешними, могут быть отнесены такие: величина компании согласно отношению к доле ее рынка, степень диверсифицированности ее деятельности – то есть весь набор выпускаемых товаров и услуг, степень зависимости от контрагентов, которые относят к внешним (это поставщики, покупатели); условия общеэкономического характера и степень зависимости данной компании от их возможных изменений, структура и направленность ее деятельности – так называемые приоритеты деятельности. Проведение анализа внешних факторов компании

направлена на установление возможностей компании и угроз, которые способны сделать минимальными все возможные выгоды.

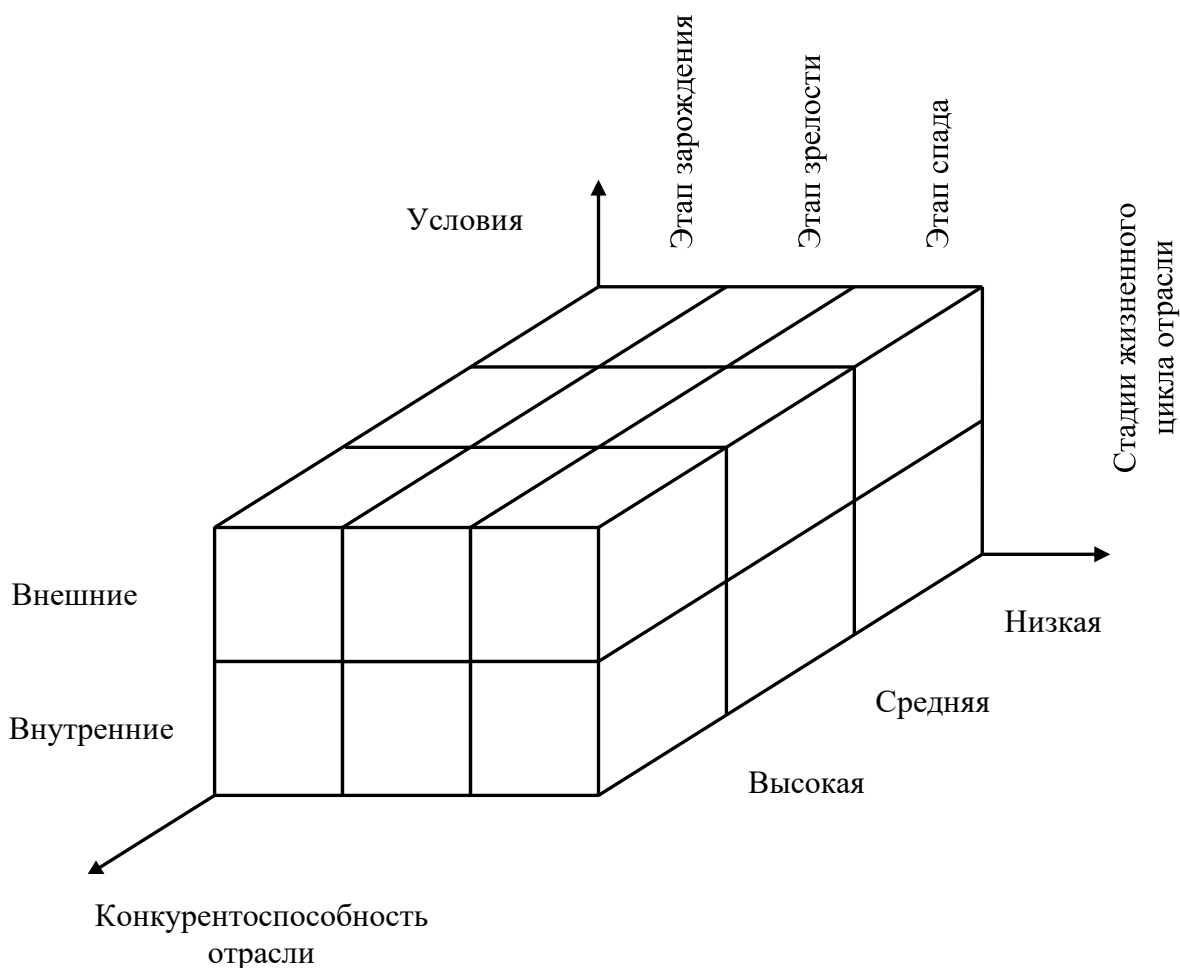


Рисунок 1.2.1 - Классификация стратегий предприятия [7, с.467]

Факторы внешней среды оказывают разного рода, изменяющееся с течением времени воздействие на избираемую стратегию.

Во внутренние факторы стратегии включаются критерии в распределении ресурсов и капиталовложений согласно сферам функционирования компании, важнейшие приоритеты ее финансовой политики, структуру капитала и ее обязательств, существующие отношения к

разного рода рискам; взаимосвязь отдельно взятых подразделений – маркетинга, кадров, финансов, производства, инноваций.

В каждый блок, который определяется значениями трех координат, возможным является вписать одну или несколько стратегий компании.

Представители субъектов хозяйствования, установив важнейшие приоритеты собственной работы, могут избрать нужную стратегию.

Применение данного рода матрицы предоставляет возможность сделать акцент внимания компании на достижении задач, которые стоят перед ее подразделениями. Показанный алгоритм решения является способствующим осуществлению выбора стратегии конкретной формы предпринимательства, и далее, обобщив полученные результаты, сформировать уже эффективную стратегию компании.

В качестве основы эффективного характера функционирования субъекта экономики в долгосрочной перспективе выступает устойчивость конкурентного преимущества. Вне зависимости от того, что у каждой фирмы в сравнении с конкурентами найдется большое количество сильных и слабых сторон, они могут обладать, как правило, только двумя видами конкурентных преимуществ: низкими издержками и дифференциацией продукта. В результате значимость сильных и слабых сторон субъекта хозяйствования в условиях рыночной экономики определяется его способностью максимальным образом (в сравнении с конкурентами) уменьшить свои затраты или добиться большего разнообразия в предложении на рынке.

Возможность сокращения затрат или дифференциации находится в зависимости, в свою очередь, от структуры отрасли и взаимоотношения ее

участников. Последовательная реализация любой из общих стратегий конкуренции требует, чтобы хозяйствующий субъект создавал определенные барьеры, которые затрудняют копирование стратегии его конкурентами [47, с.77]. Потенциальная угроза для субъектов экономики исходит и от конкурентов, которые реализуют стратегию, являющуюся отличной от стратегии данной фирмы. В некоторых отраслях сама структура отрасли или диспозиции конкурентов таковы, что использование какой-то из общих стратегий для получения конкурентных преимуществ просто исключено.

На практике хозяйствующий субъект может одновременно осуществлять несколько видов стратегий в зависимости от ресурсов и поставленных целей. В данном случае необходимо установить последовательность в реализации стратегий и принять это во внимание в процессе их разработки.

Всю систему работ по проведению разработки и внедрения стратегии развития субъекта экономики в условиях рыночных отношений можно условным образом разбить на такие достаточно крупные блоки (иначе - этапы):

- проведение анализа инвестиционной привлекательности данной отрасли. Проведение разработки прогноза сценария развития отрасли (по возможности). Выполнение прогноза изменения конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках (при наличии сведений);
- проведение анализа конкурентной позиции компании в отрасли (так называемой прочности бизнеса);
- оценка финансового характера всех стратегических альтернатив;
- образование образа будущего компании. Осуществление разработки целей и задач стратегического характера;

- все возможные работы по внедрению стратегии [49, с.1404].

Проведение анализ инвестиционной привлекательности данной отрасли выступает в качестве особо важной составной части всего процесса разработки стратегии эффективного развития компании. Цель выполнения такого анализа инвестиционной привлекательности отрасли заключается в получении нужного ответа на такие вопросы:

- Каковой является степень воздействия важнейших конкурентных сил на уровень интенсивности конкуренции в данной отрасли?
- Чем вызываются изменения в структуре конкурентных сил отрасли и какого рода воздействие данные факторы окажут в будущем?
- Какого рода ключевыми факторами определяется успех или неудача в конкурентной борьбе?
- Выступает ли данная отрасль достаточно привлекательной и каковыми являются ее перспективы по обеспечению высокого уровня рентабельности (выше среднего уровня в иных отраслях)? [42, с.118]

Ответами на указанные вопросы формируется основа для понимания той среды, в которой компания, и создается база для проведения разработки стратегии ее развития, которая соответствует общей ситуации и отраслевым тенденциям современности.

Важным при этом является заметить, что глубокий анализ инвестиционной привлекательности отрасли качественного характера выступает вместе с тем в качестве достаточно важного аргумента в переговорах с банковскими учреждениями и потенциальными портфельными и стратегическими инвесторами. Ведь в условиях дефицита ресурсов, которые

являются кредитными и инвестиционными, их владельцам необходимым является иметь ориентиры с целью оптимизации собственных портфелей.

После осуществления оценки инвестиционной привлекательности отрасли, которая выступает в качестве первой контрольной точки, точкой для стратега, на дальнейшем этапе производится оценка конкурентной позиции субъекта рыночной экономики в данной отрасли. Зачастую для данных целей используют инструментарий SWOT-анализа. Не вдаваясь в отдельно взятые детали, можно отметить, что в качестве результата осуществления SWOT-анализа выступает развернутая классификация факторов внешней и внутренней среды, которая представляется в таком формате:

- «возможности - сильные стороны» (установление ориентиров развития компании стратегического характера);
- «возможности - слабые стороны» (установление ориентиров разного рода внутренних преобразований);
- «угрозы - слабые стороны» (определение существенных ограничений развития компании стратегического характера);
- «угрозы - сильные стороны» (определение стратегических преимуществ компании потенциального характера) [39, с.188].

SWOT-анализ предоставляет возможность представить перечень действий стратегического характера, которые направлены на усиление уровня конкурентных позиций субъекта экономики и его развитие.

С целью осуществления оценки конкурентной позиции компании вместе с тем используют методический инструментарий под названием «бенчмаркинг». Под данного рода термином подразумевают проведение

сравнительного анализа ключевых факторов успеха (так называемых параметров бизнеса) компании с ее важнейшими конкурентами [37, с.62]. Как правило, проведение сравнительного анализа происходит по такого рода параметрам:

- по рыночной доле;
- по качественному уровню продукции (работ, услуг);
- по цене продукции (работ, услуг);
- по технологии процесса производства;
- по уровню себестоимости производимой продукции (работ, услуг);
- по уровню рентабельности производимой продукции (работ, услуг);
- по уровню средней выработки работников;
- по объемам продажи;
- по каналам сбыта продукции (работ, услуг);
- по близости к источникам сырья;
- по качественному уровню менеджерской команды;
- по новым продуктам;
- по соотношению уровня цен внутренних и мировых; - по репутация компании [41, с.184].

Но при этом нужно принимать во внимание, что не все сведения могут быть доступны компании, потому данный перечень является примерным. В качестве важного этапа всего комплекса работ по разработке стратегии развития субъекта экономики выступает проведение оценки стратегических альтернатив его развития. Крайне важным является предварительно хотя бы

укрупненным образом провести оценку последствий, в том числе финансовых, являющихся наиболее вероятными направлениями собственного развития.

Обычно проведение финансовой оценки стратегических альтернатив компании базируется на специальном образом разработанной компьютерной модели, построение которой проведено с учетом специфичности бизнеса компании, сложившихся тенденций отраслевого развития, имеющихся угроз, разного рода возможностей и ограничений.

Финансовая модель предоставляет возможность осуществления многовариантных расчетов разного рода сценариев корпоративного развития субъекта экономики и реализации отдельно взятых проектов, осуществлять оценку их эффективности финансового характера, уровня экономической целесообразности, объемов дополнительных финансовых ресурсов, а вместе с тем проводить анализ воздействия различных параметров внешней и внутренней среды на уровень финансовой устойчивости компании и результаты ее функционирования.

В качестве важнейшего стержня системы стратегического планирования выступает комплекс проведения работ по разработке стратегии развития компании с использованием большого количества процедур формализованного характера. Данного рода процедуры направлены на построение как образа будущего развития компании («как ей хочется»), так и программы перехода от текущего состояния к данному образу [36, с.109]. Образ будущего при этом должен быть достаточно реалистичным.

При проектировании будущего образа компании необходимым является принимать во внимание все тенденции развития отрасли, изменения

конъюнктуры спроса и предложения, разные сильные и слабые стороны ее, имеющиеся возможности и угрозы и большое количество иных факторов, которые оказывают воздействие на внутреннюю и внешнюю среду компании.

В качестве следующего этапа всего комплекса работ по осуществлению разработки стратегии развития компании выступает этап стратегического целеполагания. На данном этапе происходит конкретизация образа будущего качественного характера и идет формирование перечня долгосрочных ориентиров (в диапазоне 5-10 лет) развития субъекта экономики, которые могут включать в себя такого рода направления:

- Целевые ориентиры долгосрочного характера по уменьшению издержек производства и сбыта.
- Повышение (удержание) доли фирмы на внутреннем и внешнем рынках.
- Увеличение величины капитализации компании (размера рыночной стоимости ее акций).
- Рост уровня привлекательности компании в инвестиционном плане.
- Уменьшение уровня давления поставщиков сырья и материалов (в случае если итоги проводимого анализа показывают серьезные угрозы, которые исходят от поставщиков основных материалов и комплектующих).
- Ориентиры организационного развития стратегического характера (к примеру, выделение стратегических бизнес-единиц, изменение организационной структуры управления и т.п.) [27, с.93].

Помимо перечисленных выше, ориентиры стратегического характера устанавливаются в отношении ответственности компании в социальном плане

(особенно в случае ее градообразующего характера), индивидуальных целей и ожиданий крупных инвесторов и др.

Как правило, ориентиры (цели) стратегического характера носят комплексный характер и их реализация возможной является только на основе целевых комплексных программ.

В общем, разработка стратегии представляет собой достаточно длительный и трудоемкий процесс. Но при этом сама по себе стратегия выступает только как верхушка айсберга. Достаточно большое количество времени отводится непосредственным образом на комплекс работ, которые связаны с внедрением стратегии. В современных условиях объективным образом назрела необходимость в расширении горизонта планирования, в увязке кратко- средне- и долгосрочных целей развития компании, в создании своего рода «мостика» между перспективными целями развития субъекта и проведением текущего планирования на год.

На среднесрочном уровне планирования (3-5 лет) происходит трансформация качественных долгосрочных стратегических ориентиров в укрупненные финансовые (иначе - индикативные), а на оперативном (годовом) уровне - в показатели развития детализированного характера [8, с.86].

В общем, были рассмотрены основные этапы комплекса работ, который связан с проведением разработки стратегического плана развития субъекта экономики, и раскрыто содержание основного методического инструментария, который используют в ходе проведения стратегических исследований.

1.3. Способы проведения стратегического анализа предприятия

В качестве основного элемента процесса стратегического планирования выступает стратегический анализ [13, с.154]. Стратегический анализ - инструмент стратегического управления, при помощи которого руководством субъекта экономики выявляется и оценивается собственная деятельность с целью осуществления процесса вложения денежных средств в одни из самых прибыльных и перспективных ее направлений.

Стратегический анализ с целью стратегического планирования зародился в конце 1960-х годов. В указанной время крупные компании и большое количество средних превратились в такие комплексы, в которые объединялся выпуск разнородного характера продукции, и которые выходили на большое количество товарных рынков. Но при этом такой рост был продолжен уже далеко не на всех рынках, а определенные рынки даже были не перспективны. Такого рода расхождение возникло по причине различий в степени насыщения спроса, изменения условий экономического, политического и социального характера, растущего уровня конкуренции и быстрыми темпами технологического обновления.

Стало очевидным, что продвижение в новые отрасли не будет способствовать компании в решении ее стратегических проблем или использовать весь собственный потенциал. Сложившаяся ситуация требовала от менеджеров радикального характера изменения угла зрения. В подобного рода условиях на смену процесса экстраполяции выступил процесс стратегического планирования и портфельного анализа.

В качестве единицы портфельного анализа выступает так называемая

«стратегическая зона хозяйствования» (СЗХ). СЗХ является каким-либо рынком, на который у компании уже имеется либо же она делает попытки найти на него выход [16, с.163]. Каждая отдельно взятая СЗХ может быть характеризована определенного рода параметров спроса, а вместе с тем определенного рода технологией. В тот период, когда на смену одной технологии может прийти иная, проблема по соотношению технологий уже является стратегическим выбором компании. В процессе осуществления стратегического анализа фирмой оцениваются перспективы определенного направления ее деятельности. Для диверсифицированной компании проводимый стратегический анализ называют портфельным анализом.

Портфель компании, иначе - корпоративный портфель, представляет собой совокупность относительно самостоятельных подразделений хозяйственного характера (стратегических единиц данного бизнеса), которые принадлежат одному владельцу. Портфельный анализ является инструментом, при помощи которого руководством компании выявляется и оценивается собственная хозяйственная деятельность с целью вложения средств в самые прибыльного или перспективного характера ее направления и сокращения прекращения инвестиционных вложений в неэффективные проекты. При всем этом происходит оценка относительной привлекательности рынков и уровня конкурентоспособности компании на каждом из данных рынков. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансированным, т.е. должна быть обеспечена правильность сочетания продуктов, которые испытывают потребность в капитале для дальнейшего развития компании, с

хозяйственными единицами, которые располагают некоторым избытком капитала [21, с.984].

В качестве цели проведения портфельного анализа выступает осуществление согласования бизнес-стратегий и распределения ресурсов финансового характера между подразделениями компании, которые являются хозяйственными.

Портфельный анализ, в общем виде, происходит по такой схеме:

1. Все виды деятельности компании (номенклатура ее продукции) разбивают на стратегические единицы ее бизнеса, а вместе с тем выбирают уровни в компании для осуществления анализа портфеля бизнесов.

2. Устанавливают относительный уровень конкурентоспособности отдельно взятых бизнес-единиц и перспектив развития соответствующих рынков.

Сбор и анализ сведений в данном случае производят по таким направлениям:

- привлекательности отрасли;
- конкурентной позиции;
- возможностям и угрозам компании;
- ресурсов и квалификационного уровня кадров.

3. Строят и анализируют портфельные матрицы (матрицы стратегического планирования) и определяют желаемый портфель бизнесов, желаемую конкурентную позицию компании.

4. Разрабатывают стратегию каждой отдельно взятой бизнес-единицы, и хозяйственные подразделения с похожими стратегиями объединяют в однородные группы [24, с.87].

Далее, руководством оценивается стратегия всех подразделений на их соответствие всей стратегии компании путем соизмерения величины полученной прибыли и тех ресурсов, которые являются нужными каждому ее отдельно взятому подразделению, посредством применения так называемых матриц портфельного анализа. Но нужно заметить, что матрицы анализа портфеля данных бизнесов сами по себе не выступают в качестве инструмента принятия решения. Они только демонстрируют состояние портфеля бизнесов, которое должно приниматься во внимание руководством при принятии решения.

В деятельности практического характера портфельный анализ в компании проводят с учетом некоторых стратегических составляющих. Известным специалистом в сфере стратегического управления Игорем Ансоффом выделяются 4 составляющие портфельного анализа, которые являются стратегическими (рис.

1.3.1).

Первой составляющей является вектор роста, который определяет масштаб и направление будущей сферы функционирования компании. Компонентами вектора роста являются продукт и расширение рынка [31, с.773].

	Выпускаемая продукция	Новые продукты
Имеющиеся рынки	1. Стратегия проникновения на рынок	3. Стратегия создания новой продукции
Новые рынки	2. Стратегия поиска новых рынков	4. Стратегия диверсификации

Рисунок 1.3.1 - Четыре стратегические составляющие
портфельного анализа [23, с.154]

Особого рода значение в условиях рыночных отношений имеет последовательного характера и с экономических позиций обоснованное установление направлений развития компаний, которые являются стратегическими, на основе применения выше названной матрицы:

1. Стратегия проникновения на рынок или улучшение деятельности компании. При выборе указанного стратегического направления необходимым является проведение маркетинговых мероприятий по росту существующей рыночной доли, это состоит в: привлечении новых клиентов, в том числе тех клиентов, которые были у компаний-конкурентов, посредством проведения мероприятий рекламного характера, увеличения качественного уровня товаров (работ, оказываемых услуг), предоставления товаров на более выгодных условиях, применение системы скидок, а вместе с тем и имеющихся недостатков в деятельности конкурентов. Такого рода направление требует большой суммы затрат, потому что помимо вложений в технологию и производство сопровождается применением относительно низкого по сравнению с конкурентами уровня цен; слияния или поглощения компаний-конкурентов.

2. Стратегия, направленная на развитие рынка. Данного рода стратегия имеет направление на изыскание новых сегментов рынка товаров (работ, услуг) для тех товаров, которые уже освоены. Если, к примеру, компанией оказываются услуги в основе своей юридическим лицам, то в рамках данного рода стратегии она может сделать шире спектр собственных

услуг посредством оказания их и отдельным индивидам. Помимо этого, возможным является выход компании с собственными предложениями на соседние хозяйства, иные районы и регионы

[49, с.1403].

3. Стратегия по созданию новых товаров (работ, услуг). Данного рода стратегия по созданию новейших видов товаров (работ, услуг) и улучшения имеющихся преследует под собою цель к росту сферы их сбыта. Также компанией отыскиваются дополнительные ниши к уже имеющейся и достаточно известной сфере рынка на основе имеющихся клиентских потребностей.

4. Важным стратегическим направлением является диверсификация, которую связывают с осуществлением разработки новых видов товаров (работ, услуг) с одновременным процессом по освоению новых рыночных сегментов. Диверсификация является распространением хозяйственной деятельности компании на самые новые сферы (по расширению видов продаваемых товаров (работ, услуг), сферы деятельности в географическом плане и т.п.). Если смотреть узко, то под диверсификацией понимается процесс проникновения компаний в те отрасли, у которых не имеется связи в производственном плане прямого характера или зависимости функционального плана от их важнейшего направления деятельности. Субъект рыночных отношений должен принимать обоснованное решение по поводу осуществления процесса диверсификации в условиях, когда чрезмерно насыщен рынок товаров и услуг и возможного падения уровня спроса на них, усиления конкуренции, а вместе с тем при наличии накопленных финансовых ресурсов, которые являются свободными,

которые в данного рода временной момент является более выгодным инвестировать в значительно более привлекательные отрасли в сравнении с осуществляемой текущей деятельностью.

В качестве второго элемента портфельного анализа компании выступает ее конкурентное преимущество. Существуют разного рода направления достижения конкурентных преимуществ, из которых могут быть выделены такие особо важные, направленные на: минимизацию издержек, дифференциацию товаров (работ, услуг) и ранний выход компании на рынок. При внедрении стратегии компании по минимизации общей величины издержек важным является проведение тщательного анализа собственных затрат и соответствующие мероприятия, которые направлены на уменьшение всех расходов и достижение уровня производственной эффективности. Необходимым является принимать во внимание, что достижение нужного уровня преимуществ посредством сравнительно низкого уровня себестоимости товаров (работ, услуг) и исполнения их в нужное время в сравнении с конкурентами выступает достаточно актуальной задачей в любом секторе экономики, где большое количество потребителей чувствительны, прежде всего, к уровню их цены и срочности их исполнения [22, с.515].

Стратегию по дифференциации товаров (работ услуг) связывают с процессом разработки некоторых их особенностей существенного характера, которые их отличают от товаров (работ, услуг) компаний-конкурентов. С целью успешности реализации указанной стратегии компанией должны быть установлены возможные уровни клиентских потребностей с целью того, чтобы сделать уточнения по вопросу того, что именно их не устраивает в

реализуемых сегодня компанией товарах (работах, услугах) и какого рода изменения должны быть выполнены с целью удовлетворения нужного повышения потребностей в них с клиентской стороны. При этом такого рода дифференциация предоставляет возможность компании сделать выше величину получаемой прибыли, так как в данном случае в качестве самого важного фактора для потребителей выступает не установленный уровень цены на товары (работы, услуги), а их особенности специфического характера и отличия от услуг компаний-конкурентов.

В процессе реализации стратегии по раннему выходу на рынок товаров (работ, услуг) с оригинального характера предложениями компания может обеспечить себя тем конкурентным преимуществом, которое предоставляет возможность получить рост суммы прибыли и быстроту ее экономического роста. Необходимым при этом является заметить, что на рынке товаров (работ, услуг), бывает очень трудным защитить оригинального характера разработки при помощи свидетельств, которые являются авторскими, на изобретения и патенты. По данной причине конкурентное преимущество действует достаточно непродолжительным образом и его относительно легче достичь, чем оптимально удержать, так как конкуренты очень быстро копируют применяемые новинки фирмы-лидера.

В качестве третьего элемента портфельного анализа выступает синергизм, которому в литературе дано такое определение: «явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от использования тех же ресурсов по отдельности, часто называют эффектом «2+2=5» [20, с.85]. Данного рода обстоятельство называют эффектом

синергизма. Иначе говоря, это получение дополнительного экономического эффекта в результате взаимодействия факторов производства. Синергизм может быть не только положительным, но и отрицательным. Последний возможным является, когда компания диверсифицируется в высоко конкурентную отрасль, не имея достаточного опыта работы и навыков управления в ней.

Четвертая составляющая является стратегической гибкостью портфеля различных видов деятельности. Она предусматривает наличие у предприятия таких возможностей, которые позволяют ему при необходимости эффективно диверсифицироваться в другие отрасли. Как подчеркивает И. Ансофф, развитие какой-либо составляющей портфельного анализа может приводить к ослаблению остальных, к примеру, усиление стратегической гибкости управления ведет к уменьшению общего потенциального синергизма.

Согласно планам компании по реализации того или иного рода стратегии, целей ее дальнейшего развития, а вместе с тем настоящего стратегического положения в той или иной отрасли экономики, выбирают подходы к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка.

Сущность анализа состояния внешней среды и деятельности компании состоит в систематическом изучении и оценке контролируемых и неконтролируемых факторов (объектов и событий), которые к ней относятся. В качестве главной цели такого рода анализа выступает получение необходимой плано-прогнозной информации, а дополнительная цель - установить сильные

и слабые стороны самой компании, а вместе с тем и возможностей и рисков, которые связаны с ее внешней средой [46, с.428].

При анализе состояния внешней среды особого рода внимание уделяют проведению анализа рынков, уровня конкуренции и технологий. Анализ деятельности компаний конкурентов строится по такого же рода схеме, как и собственное производство. Подобный подход представляет полную картину сравнительного анализа. В практической деятельности используют разные виды анализа и его комбинации. Так, различают анализ, который проводится исключительно на базе прошлых фактических информационных сведений (анализ фактов), на базе информации, которая ориентирована в прошлое и будущее (так называемый анализ событий и отклонений), на базе будущих информационных сведений (анализ планируемых показателей). Количественный анализ состояния внешней среды базируется преимущественным образом на абсолютных, относительных показателях и индексах и представляется в виде аналитических таблиц и графиков.

Альтернативы, которые появляются в ходе стратегического анализа, предоставляют возможность составить стратегический план возможного развития будущего и создать выгодные для компании условия.

Все изложенное в данной главе позволяет отметить следующее:

- стратегия фирмы представляет собой план действий (генеральный), которым определяются приоритеты задач стратегической направленности, ресурсы и последовательность шагов по достижению целей, указанных в стратегии;

- по характеру изменений, происходящих в деятельности компании, стратегии подразделяются на стратегии ограниченного роста, роста, сокращения и их сочетания;

- портфельный анализ является основой выработки стратегии компании. В качестве единицы портфельного анализа выступает так называемая «стратегическая зона хозяйствования» (СЗХ). Каждая отдельно взятая СЗХ может быть характеризована определенного рода параметрами спроса, а вместе с тем и определенного рода технологиями.

2. Анализ стратегии развития ООО «Грипс»

2.1. Характеристика деятельности ООО «Грипс»

ООО «Грипс» - это кафе с русской и европейской кухней. Организационноправовая форма – общество с ограниченной ответственностью. Зарегистрировано предприятие по адресу: 143900, Московская область, г. Балашиха, ул. Спортивная, 15.

Это обусловлено тем, что в данном районе уже имеется застройка территории домами элитной серии, собственниками которых являются люди с достатком выше среднего, которые идеально подходят для целевой аудитории нашего ресторана. Также на противоположной стороне реки возведены 4 новых многоэтажных жилых здания.

Виды услуг в кафе «Грипс»:

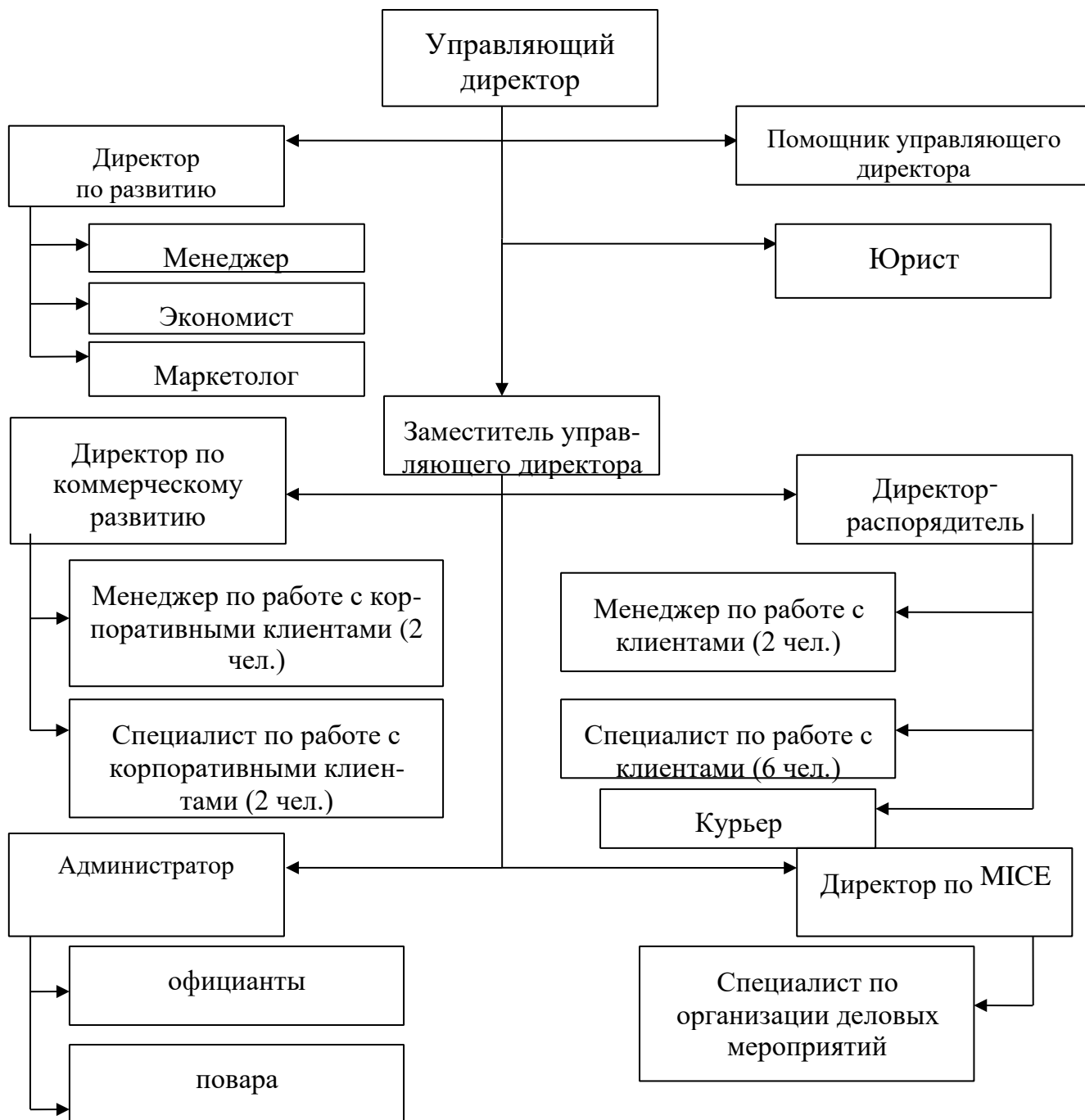
- завтрак;
- обед;
- ужин;

- банкеты, кейтеринг (выездное обслуживание).

С первых же шагов посетителей ожидает приятная неожиданность – настоящий автомат-сатуратор советской поры, который принимает в качестве оплаты советские трехкопеечные монетки, которые могут быть приобретены у бармена за 30 руб. Кухня в кафе представлена национальными традиционными блюдами и рецептами книги «О вкусной и здоровой пище», в стиле которой разрабатывается меню. В ассортимент входят блюда традиционной русской и татарской кухни, которые представлены разнообразием холодных и горячих закусок, первыми и вторыми основными блюдами, сладкими блюдами, которые приготавливаются высококвалифицированными поварами.

Организационная структура компании представлена при помощи иерархического графа на рисунке 2.1.1.

Рисунок 2.1.1 - Структура управления компании кафе «Грипс»



Анализ имеющихся данных обосновывает использование линейно-функциональной структуры в кафе «Грипс». При линейно-функциональном управлении линейными звеньями принимаются решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю выработать и принимать конкретные решения. Следовательно, в данной компании такая структура должна приводить к эффективности хозяйствования.

Расчёт осуществляется по счёту, который предъявляется посетителю как наличными средствами так и банковскими картами. Расчёт посетителей с барменом производится за наличный расчёт без оформления посредством контрольнокассового аппарат. Для тех гостей, которых не интересует история ресторанного дела в России, предусмотрено так называемое «тайное меню» с импортными блюдами. Категории клиентов: люди от 18 до 65 лет с достатком средним и выше среднего.

Кафе «Грипс» представляет собой компанию, работающую с полным циклом производства.

Режим работы кафе установлен с 9-00 до 24-00 в будние дни и с 11-00 до последнего посетителя в выходные. Обслуживание посетителей осуществляется официантами в зале за столиками и на летней веранде при соответствующих условиях погоды.

Таким образом, кафе «Грипс», в первую очередь, представляет собой отражение эпохи середины 20-го века, а вместе с тем демонстрирует особенности национальной кухни и культуры общественного питания.

Проведем анализ экономических показателей работы предприятия. В таблице 2.1.1 приведены показатели финансовых результатов ООО «Грипс» по данным Отчета о финансовых результатах за 2018-2020 гг.

Таблица 2.1.1 – Финансовые результаты деятельности ООО «Грипс», тыс.руб.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение, (+,-)	Темп роста, 2020/2018, %
Выручка от продажи	43131	46563	56942	13811	132,0
Себестоимость продаж	20919	22842	27349	6431	130,7
Валовая прибыль	22213	23721	29592	7380	133,2
Коммерческие расходы	6249	6702	6902	653	110,4
Управленческие расходы	4512	4986	5118	606	113,4

Прибыль от продаж	11452	12033	17573	6121	153,4
Прочие расходы	4656	5019	5330	673	114,5
Налогооблагаемая прибыль	6796	7014	12243	5448	180,2
Текущий налог на прибыль	1359	1403	2448	1089	180,1
Чистая прибыль	5437	5612	9795	4359	180,2

Данные таблицы 2.1.1 продемонстрировали, что и за рассматриваемый период ООО «Грипс» является коммерчески успешным проектом, получает от своей деятельности значительные суммы прибыли.

Виден рост выручки за 2018-2020 годы на 32% при меньшем росте себестоимости на 30,7% и коммерческих расходов всего на 10,4%, прибыли от продаж – на 46%, прибыли до налогообложения – на 74,6%, чистой прибыли – на 53,4%, то есть предприятие получает от своей деятельности значительные суммы прибыли. При этом сумма выручки от продажи значительно выше суммы себестоимости, это показывает улучшение показателей деятельности.

Самыми первыми показателями эффективности являются показатели рентабельности, рассчитаем данные показатели, для удобства представив их в виде таблицы 2.1.2.

Таблица 2.1.2 – Показатели рентабельности ООО «Грипс» за 2018-2020 гг.

Показатель	Метод расчета	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение 2020/2018 гг. (в %)
Рентабельность продаж, %	Отношение прибыли от продаж к объему деятельности	26,55	25,84	30,86	5,02
Рентабельность затрат, %	Отношение чистой прибыли к себестоимости	25,99	24,57	35,81	11,24

Как демонстрируют сведения таблицы 2.1.2, уровень рентабельности продаж за период анализа стал выше на 5,02% и составила 30,86%.

Следовательно, каждые 100 руб. выручки от продажи стали содержать в себе больше суммы прибыли. Уровень рентабельности затрат стал выше на 11,24% и составил 35,81%. Следовательно, каждые 100 руб. произведенных затрат ООО «Грипс» стали приносить 35,81 руб. прибыли. Все выше изложенное свидетельствует о росте конкурентоспособности деятельности ООО «Грипс».

2.2. Анализ положения ООО «Грипс» на рынке

Анализ внешней конкурентной среды компании возможно произвести несколькими способами. Рассмотрим SWOT-анализ.

В таблице 2.2.1 представлен анализ внешних факторов развития предприятия.

Таблица 2.2.1 - Матрица SWOT-анализа кафе «Грипс»

ВОЗМОЖНОСТИ	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ
<ul style="list-style-type: none"> - Развитие сети розничной торговли - открытие небольших павильонов продажи продукции - Поддержка местных (российских) производителей сырья с целью получения эксклюзивных прав на их продукцию - предполагает разработку и внедрение инвестиционных проектов. - Охват возможно большего числа клиентов - предполагает развитие сети кафе (сейчас их 2). 	<ul style="list-style-type: none"> - Качество обслуживания клиентов - Высокий потенциал расширения - Высокое качество товара (соответствие всем европейским стандартам) - Широкий ассортимент предлагаемой продукции и услуг. - Хорошая репутация среди потребителей (хорошее обслуживание) - Проведение различных акций, способных привлечь Клиента к покупке других товаров (карта лояльности клиента). - Подписание договоров с крупными оптовыми компаниями - У организации за год нет не покрытых контрактов - хорошая платежеспособность
УГРОЗЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

<p>- Глобальный кризис экономики и связанное с ним падение курса национальной валюты.</p> <p>-Наличие сильной конкуренции - на рынке торговли и общественного питания идет напряженная борьба за клиентов.</p> <p>-Промышленный шпионаж со стороны конкурентов и утечка информации - деятельность конкурентов, направленная на сокращение потенциала фирмы и сокращения потока покупателей.</p>	<p>- Слабая компетенция ответственных лиц</p> <p>- ответственные лица не имеют должного уровня компетентности.</p> <p>-Рекламные и маркетинговые кампании требуют качественного пересмотра, слабо развиты эти направления деятельности.</p> <p>-Ценовая политика (цены конкурентов порой привлекательнее).</p> <p>- Плохо развит процесс мотивирования персонала</p>
---	--

Последовательное соблюдение корпоративных принципов, принятых в компании «Грипс», позволяет реализовать одно из значимых конкурентных преимуществ компании в условиях развития розничного рынка: «Грипс» - одна из немногих розничных компаний в России, последовательно следующих принципам прозрачности бизнеса.

Конкурентные преимущества компании - заметная доля в районе деятельности, узнаваемая витрина кафе, которому доверяют потребители, широкий ассортимент и гарантированно высокое качество продукции и покупных товаров, высокий уровень обслуживания, расположение кафе в шаговой доступности посетителей, оптимальный уровень цен, ежедневная работа, наличие собственной доставки (собственный автомобиль), дисконтные программы для постоянных посетителей, отлаженное взаимодействие с поставщиками, использование передовых IT технологий, опытное руководство.

Внешняя среда компании: Поставщики, Конкуренты, Клиенты, Контактные аудитории и Маркетинговые посредники.

Основным поставщиком предприятия «Грипс» является «Все для кафе и ресторанов» г. Москва. Другими поставщиками являются крупные оптовые поставщики г. Кирова. У предприятия «Грипс» жесткие условия поставки, так как они стараются защитить свой бренд, который узнаваем. Требования, которые предъявляются к поставщикам - это хорошее качество продукции и сырья, доставка, рассрочка платежа, доставка по заявке.

Конкурентами выступают – кафе «Отель Европа», «Регина» и другие кафе и рестораны, расположенные в этом районе.

Основными клиентами являются жители района, служащие, рабочие со средним и высоким уровнем дохода.

Контактные организации. В своей деятельности предприятие контактирует со многими организациями, которые обеспечивают производственно-технологический процесс.

Маркетинговые посредники. Кафе «Грипс» активно сотрудничает с банками, средствами массовой информации и участвует в различных мероприятиях.

Цель Pest-анализа – мониторинг динамики макросреды организации по четырем узловым направлениям, своевременное выявление тенденций, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на дальнейшее функционирование. Оценим факторы макросреды кафе «Грипс» в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 - Pest-анализ предприятия «Грипс»

Факторы макро- среды	События, тенденции, связанные с фактором	Характер влияния	Вероятность наступления события	Программа действий и противодействий по данному фактору
1	2	3	4	5
Политические	Изменение ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»	+/-	30%	Расширение деятельности кафе, чтобы не допустить поглощение другой организацией; Выпуск неповторимой продукции
	Ограничения, связанные с коронавирусом	-	60%	Усиленные меры санитарной безопасности, ориентация на работу на вынос, интернет-заказы
Экономические	Повышение курса валют в стране	-	100	Заключение форвардных контрактов на поставку продукции
	Изменение системы налогообложения в РФ	+/-	40	Тщательный анализ и гибкость в управлении
	Изменение темпов инфляции	+/-	60	Постоянное отслеживание экономической ситуации в стране и гибкая ценовая политика
	Появление новых конкурентов	-	50	Реализация высококачественной продукции по доступным ценам
	Повышение уровня безработицы	-	40	Изменение ценовой политики и расширение ассортимента по доступным ценам
	Повышение цен поставщиков	-	50	Поиск нового поставщика

Социальные	Ухудшение мнения покупателей о компании Грипс	-	50	Введение различных стимулирующих программ (спец. предложения, соц. льготы)
	Снижение уровня жизни населения	-	20	Развитие выпускаемого ассортимента дешевой продукции
	Ухудшение имиджа сети кафе Грипс	-	50	Постоянное совершенствование и развитие, введение новых программ, повышающих репутацию кафе
	Изменение ценностей и стиля жизни потребителей	+/-	20	Расширение ассортиментных групп продукции
	Повышение уровня рождаемости в городе	+	50	Расширение ассортимента в категории детского питания и продукции для «молодых мам»
	Влияние СМИ на спрос кафе Грипс	+/-	70	Проведение акций, стимулирующих программ

Продолжение таблицы 2.2.2

1	2	3	4	5
Технологические	Адаптация новых технологий	+	30	Выделение из бюджета сумм на совершенствование технологий
	Развитие конкурентных технологий	+	10	Повышение спроса с помощью ценовой политики, стимулирующих мероприятий, замещающих различные технологии
	Инновации компьютерных технологий	+	10	Гибкость ценовой политики, создание оперативного персонала с желанием работать

	Разработки в области НИР	+	10	Изменение стратегических целей организации и создание специализированного отдела
--	--------------------------	---	----	--

Таким образом, наиболее значительными факторами в настоящий момент являются экономическая и политическая ситуация в стране.

Социальные факторы в рамках города также немало важны для будущей стратегии развития торгового предприятия. Основная проблема торгового предприятия «Грипс» – отсутствие технологий, обеспечивающих комфорт покупателям (предварительный автоматический расчет стоимости заказа, интернет-бронирование и т.д.), поэтому, для сохранения имиджа необходимо направить денежные потоки в сторону технологического совершенствования.

Вывод: PEST-анализ показывает, что наибольшее влияние на деятельность предприятия оказывает экономический и политический фактор.

Конкурентные позиции компании «Грипс» обуславливают:

- конкурентоспособность как самой компании «Грипс», так и ее продукции и услуг, и надежность;
- гибкость и адаптивность компании «Грипс» во внешней среде;
- управление рисками компании «Грипс»;
- сбалансированность предложения компании «Грипс» на рынке;
- экономическая безопасность компании «Грипс».

Будет проведена оценка влияния на компанию «Грипс» рыночных сил, согласно модели Портера.

Итоговая оценка влияния сил на компанию «Грипс» представлена в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3 - Оценка влияния факторов ближнего окружения компании «Грипс» (модель Портера)

Факторы	Шкала от 1 до 5	Примечание
1	2	3
Давление конкурентов внутри отрасли	4	Давление конкурентов может выражаться в демпинге цен, агрессивной рекламе и т.п.
Угроза появления новых конкурентов	3	Появление на рынке новых конкурентов возможно, особую угрозу представляет расширение существующих компаний
Конкурентное давление покупателей	5	Рыночная власть потребителей – основная для данной компании. Давление клиентов может уменьшить путем роста ассортимента или расширением географии рынка.
Угроза появления услуг - заменителей	3	Альтернатива небольшая, но она существует.

Профиль модели Портера относительно компании «Грипс» представлен на рисунке 2.2.1.

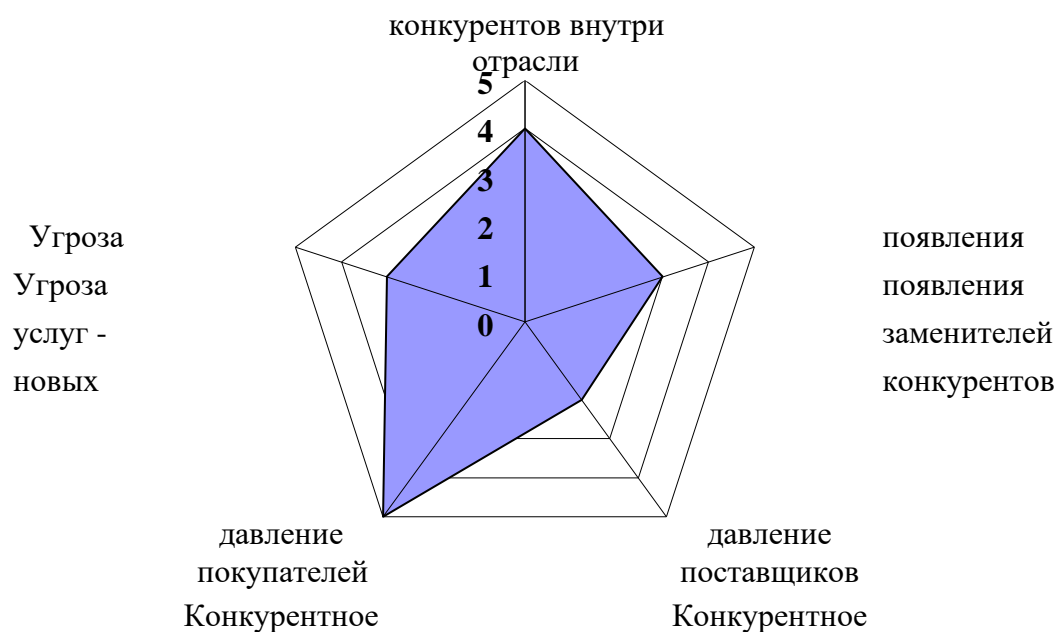


Рисунок 2.2.1 - Профиль Портера относительно
компании «Грипс»

Таким образом, в менеджменте компании «Грипс» основное внимание должно быть направлено на конкурентов и целевую аудиторию.

Была проведена оценка конкурентов «Грипс», действующих на различных направления экономической деятельности исследуемого предприятия, далее будет проведена оценка стратегических позиций фирмы.

2.3. Оценка стратегических позиций фирмы

С целью оценки стратегии позиционирования была составлена стратегическая карта (КСГ), в основе которой показатели конкурирующих фирм.

Исходные данные для построения позиционной карты КСГ представлены в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 - Основные показатели «Грипс» и конкурирующих предприятий

Характеристика	Оценка				
	Грипс	Отель Европа	Регина	Арома Кофе	Гастро кафе Mellow
1	2	3	4	5	6
Соотношение цена/качество	Низкая цена /высокое качество	Средняя цена/высокое качество	Высокая цена/высокое качество	Низкая цена/среднее качество	Средняя цена/среднее качество
Географический масштаб деятельности (местный,	Местный	Местный	Местный	Местный	Местный

региональный, национальный)					
Степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная)	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
Номенклатура (широкая, ограниченная, узкая)	Широкая	Широкая	Широкая	Широкая	Узкая
Наличие консультан- тов	Да	Да	Нет	Да	Нет
Связь с клиентами	Да	Да	Нет	Да	Нет
Использование каналов распределения (один, несколько, все)	Несколько	Несколько	Несколько	Несколько	Один

Продолжение таблицы 2.3.1

1	2	3	4	5	6
Набор предлагаемых дополнительн ых услуг при продаже или поставке (отсутствует, ограниченный, полный)	Полный	Полный	Полный	Полный	Ограниченны й
Репутация	Положительн ая	Положительн ая	Положительн ая	Положительн ая	Положительн ая
Система лояльности	Присутствует	Присутствует	Присутствует	Присутствует	Присутствует

На рисунке 2.3.1 представлены КСГ значения конкурентов по показателям цена/номенклатура.

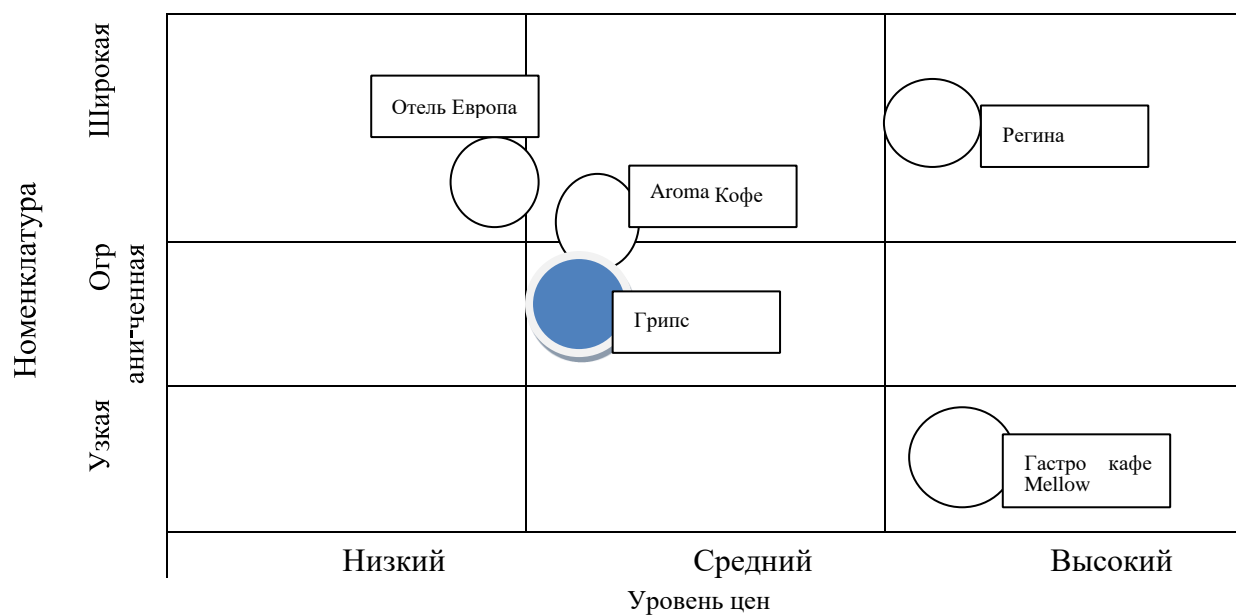


Рисунок 2.3.1 - КСГ значения показателя цена/номенклатура

Анализ КСГ показывает, что основными конкурентами компании «Грипс» по цене является Отель Европа и Aroma Кофе, номенклатура продукции и услуг которых аналогична.

Вторая группа показателей конкурентоспособности фирм представлена качеством и перечнем услуг и представлена на рисунке 2.3.2.

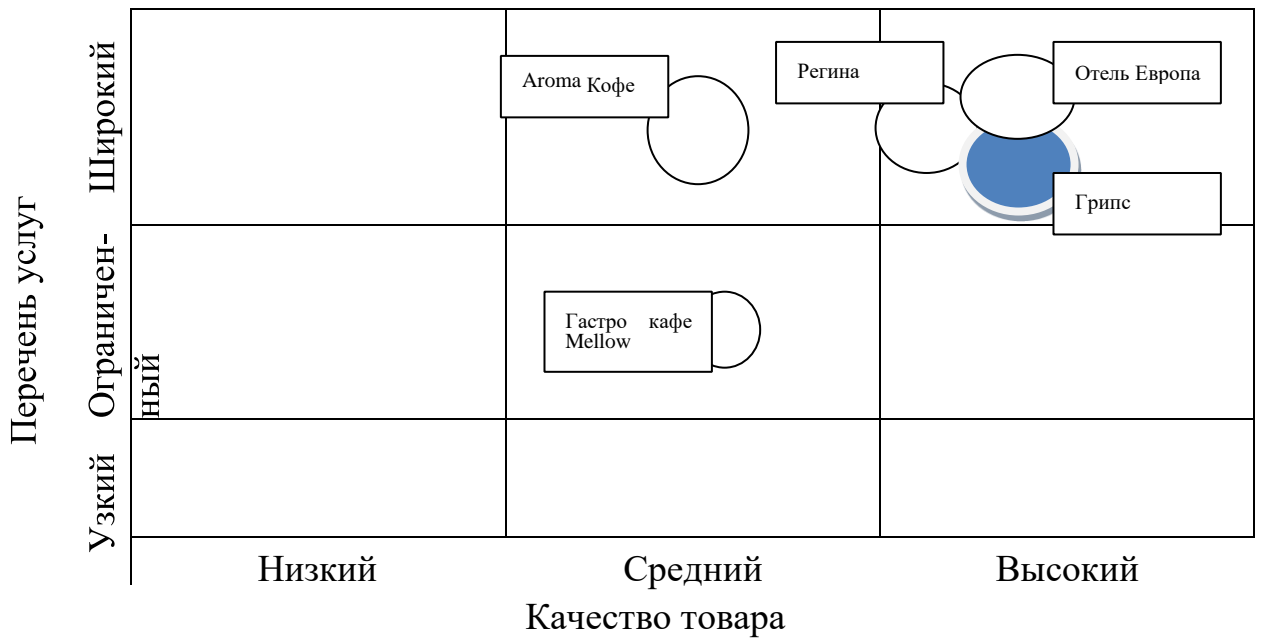


Рисунок 2.3.2 - КСГ значения показателя качество/перечень услуг

Конкурентами для «Грипс» выступают Отель Европа и Регина. «Грипс» предоставляет широкий спектр услуг по обслуживанию, консультациям клиентам и др. Третья группа показателей (рисунок 2.3.3) отражает репутацию предприятия и ценовую политику.

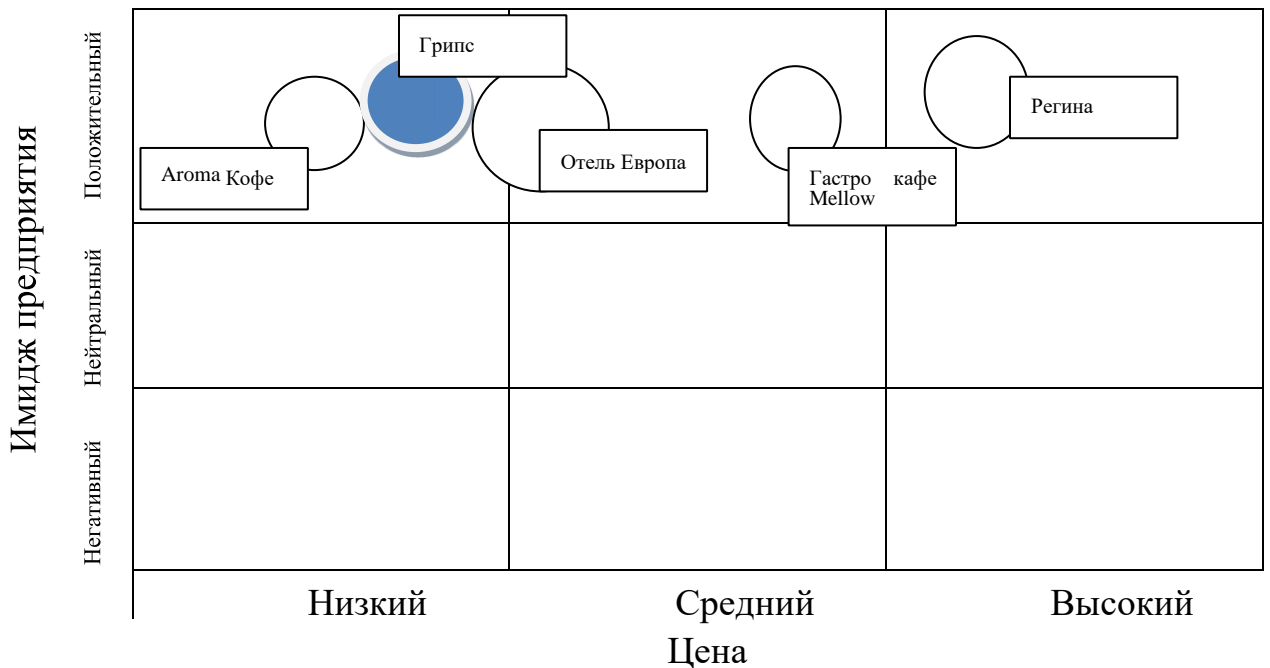


Рисунок 2.3.3 - Позиционная карта КСГ значения показателя цена/репутация

Конкуренты вышли на рынок раньше компании «Грипс» и примерно в одно время, и позиционировали себя как надежные партнеры, вследствие чего уровень репутации у всех игроков примерно одинаковый.

Следуя позиционной карте, можно выделить несомненные стратегические преимущества «Грипс» по широте номенклатуры и уровню цены предлагаемых продукции и дополнительных услуг, так как качество их относительно высокое и находится на уровне конкурентов, а цена значительно ниже.

Основными конкурентами по цене и репутации являются Арома Кофе и Отель Европа.

Из проведенного анализа положения компании «Грипс» на рынке, были выявлены основные конкуренты – Арома Кофе и Отель Европа.

Для того чтобы оценить конкурентный потенциал компании «Грипс» была проведена оценка каждого из показателей ключевых факторов успеха (КФУ) из таблицы 2.3.2 с аналогичным показателем конкурирующей фирмы (локальный лидер – Арома кофе).

А также было проведено сравнение с эталонным значением - 10 баллов по каждой позиции КФУ, в результате чего были определены частные коэффициенты эффективности по каждому направлению деятельности.

Таблица 2.3.2 - Оценка по частным коэффициентам КФУ компании «Грипс» относительно лидера локального рынка и эталона

Параметры КФУ	«Грипс»	Арома Кофе	Эталон	Ki по конкуренту	Ki по эталону
1	2	3	4	5	6

Соотношение цена/качество	9	10	10	0,9	0,9
Степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная)	10	8	10	1,25	1
Номенклатура (широкая, ограниченная, узкая)	9	10	10	0,9	0,9
Наличие консультантов	9	10	10	0,9	0,9
Связь с клиентами	9	9	10	1	0,9
Использование каналов распределения (один, несколько, все)	9	7	10	1,29	0,9

Продолжение таблицы 2.3.2

1	2	3	4	5	6
Набор предлагаемых дополнительных услуг при продаже или поставке (отсутствует, ограниченный, полный)	9	10	10	0,9	0,9
Репутация	7	10	10	0,7	0,7
Итого	71	74	80	1,7	1,61

Как видно из таблицы 2.3.2 и рисунков 2.3.1-2.3.3, на момент исследования компания «Грипс» занимает устойчивую среднюю конкурентную позицию на рынке (71 балл).

Для оценки приоритетности факторов развития компании «Грипс» необходимо построить «цепочку ценностей», которая позволяет выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения нужд клиента и успеха на рынке (рисунок 2.3.4).



Рисунок 2.3.4 - Модель «цепочки ценностей» компании «Грипс»

Анализ конкурентных возможностей компании «Грипс» методом «цепочки ценностей» показал: главной ценностью в процессе реализации деятельности компании «Грипс» является удовлетворение потребностей клиента в качестве и комплексности произведенных поставок и уровень сервиса.

По результатам анализа конкурентоспособности видно, что компания «Грипс» занимает среднюю позицию в привлекательном рыночном сегменте. К проблемам конкурентоспособности компании «Грипс» можно отнести следующие: общее сокращение платежеспособного спроса на рынке; большая зависимость от сектора физических лиц, что может привести к неустойчивому как финансовому, так и рыночному положению; компания не задействует всех возможностей рынка.

Произведя необходимые исследования, было выявлено, что руководству «Грипс» необходимо сформировать стратегию развития, которая должна быть нацелена на рост и перспективное решение существующих проблем: средний по отрасли уровень обслуживания, снижение устойчивости рыночных позиций, достаточно узкая специализация, усиливающаяся конкуренция на различных секторах рынка присутствия ООО «Грипс», снижение доступности свободных финансовых ресурсов.

Деятельность ООО «Грипс» должна быть организована в соответствии со следующими принципами:

– Принцип 1: клиентоориентированность. Успех деятельности компании «Грипс» зависит от степени удовлетворенности клиентов. Поэтому компании «Грипс» должна развивать инфраструктуру, обеспечивая по желанию клиента дополнительное обслуживание (в частности, при доставке продукции).

– Принцип 2: профессионализм. Деятельность компании «Грипс» должна быть наделена на соответствие имиджа надежного поставщика.

– Принцип 3: инновационный подход. Инновационный подход к работе должен выражаться в том, что в компании «Грипс» постоянно совершенствуют контроль качество предлагаемых продукции и услуг, тем самым повышать комфортность социальной среды, сохраняя доступные цены. Деятельность компании «Грипс» должна быть нацелена на применение самых современных технологий оказания услуг и методов конкурентной борьбы на рынке.

– Принцип 4: командная работа. В рамках организации деятельности персонала компании «Грипс» должен быть реализован командный подход, предполагающий совместную работу специалистов ООО «Грипс» различного

профиля на достижение общей конкурентной цели, а также высокую степень ответственности каждого сотрудника.

– Принцип 5: открытость. Компания «Грипс» должна поддерживать высокий уровень прозрачности и доступности информации.

Следовательно, главные задачи при разработке стратегии повышения конкурентоспособности «Грипс» посредством формирования уникального торгового предложения компании заключаются в следующем: увеличение оборота компании; увеличение чистой прибыли компании; оптимизация расходов; повышение производительности труда по каждой штатной единицы за счет эффективной системе стимулирования трудовой деятельности и развития потенциала коллектива компании. На рисунке 2.3.5 представлено дерево целей.



ООО «Грипс»

Рисунок 2.3.5 - Дерево целей проекта формирования направлений стратегического развития ООО «Грипс»

Главная цель стратегии развития для ООО «Грипс» – стать лидером среди подобных предприятий на рынке.

Уникальное торговое предложение компании ООО «Грипс» - индивидуальный подход на основе гибкого сочетания традиционных и инновационных технологий обслуживания в соответствии с высокими показателями качества.

Таким образом, на момент исследования предприятие ООО «Грипс» занимает устойчивую среднюю конкурентную позицию на рынке (71 балл), однако улучшение конкурентных позиций является необходимым с целью достижения лидерских позиций на рынке.

3. Разработка стратегических направлений развития ООО «Грипс»

3.1. Рекомендации по стратегическому развитию ООО «Грипс»

Для определения направлений повышения конкурентоспособности компании на рынке был проведен опрос потенциальных и реальных потребителей в количестве 115 чел.

Первым был задан вопрос об уровне дохода на человека в семье, результаты представлены на рисунке 3.1.1.

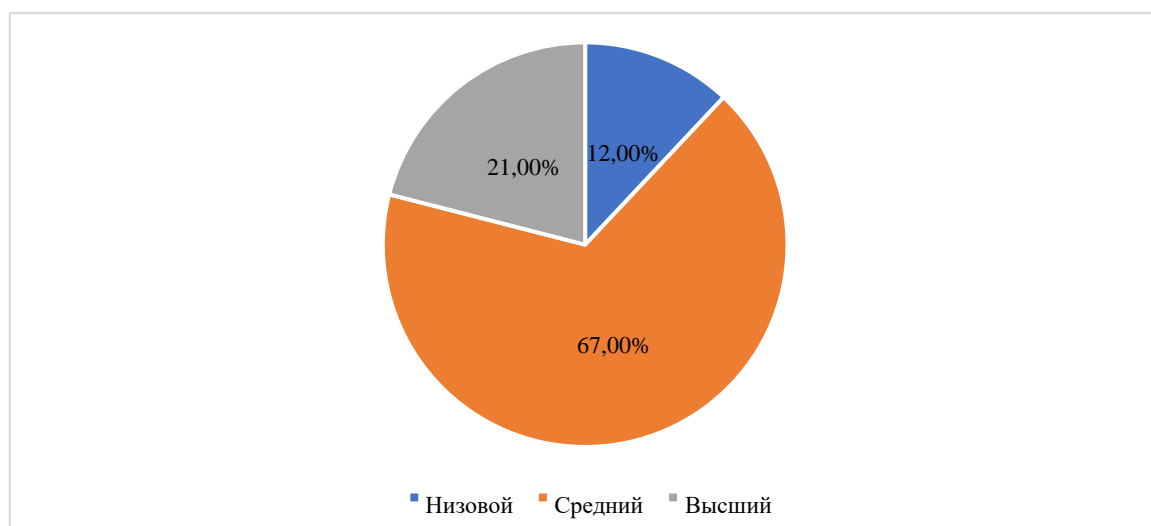


Рисунок 3.1.1 - Сегментация потребителей предприятия ООО «Грипс»

Проведенный опрос потенциальных покупателей позволил выделить такие группы покупателей по выделению трех классов:

- низовой – с доходами 10-15 тыс.руб. на человека;
- средний – с доходами 15-20 тыс.руб. на человека;
- высший – с доходами более 20 тыс.руб. на человека.

Потребители продукции и услуг компании, в основном, являются представителями среднего класса и выше (67%). Они ценят приверженность к

определенному уровню качества продукции, в частности, известной часто продукции. Они предъявляют повышенные требования как к качеству продукции, так и к удобству ее приобретения и доставки. Таким образом, они с готовностью посещают такое предприятие, которое позиционируется в их сознании как соответствующее тому образу жизни, которого они стараются придерживаться.

Вторым был вопрос о том, какую кухню они предпочитают и хотели бы приобретать, результаты – на рис. 3.1.2.

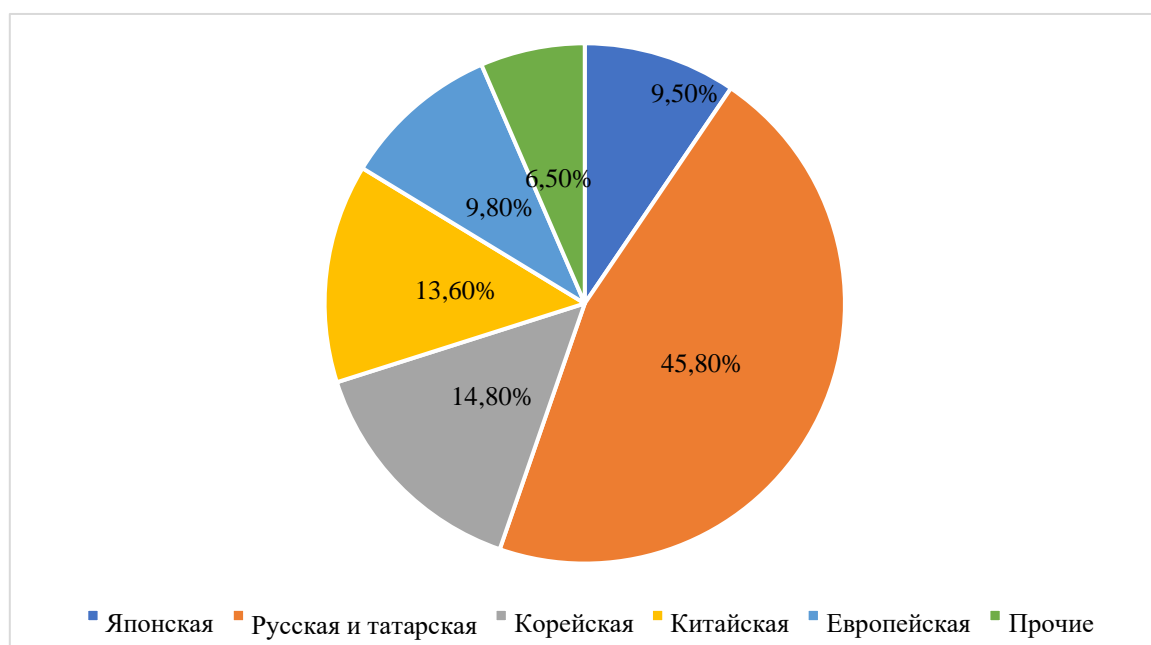


Рисунок 3.1.2 - Предпочтения покупателей при выборе блюд определенной кухни

Как видно из данных рисунка 3.1.2, основное предпочтение потребители отдают русской и татарской кухне (45,8% опрошенных), японская кухня пользуется спросом у 9,5% опрошенных, наименьший спрос – на прочие виды кухни.

Компания «Грипс» способна удовлетворить спрос практически на все блюда русской и татарской кухни, так как присутствие заключенных долгосрочных договоров с крупными поставщиками и высококвалифицированные работники облегчает данную задачу.

Был задан вопрос о том, что не нравится потребителям в существующих кафе, результаты – на рисунке 3.1.3.

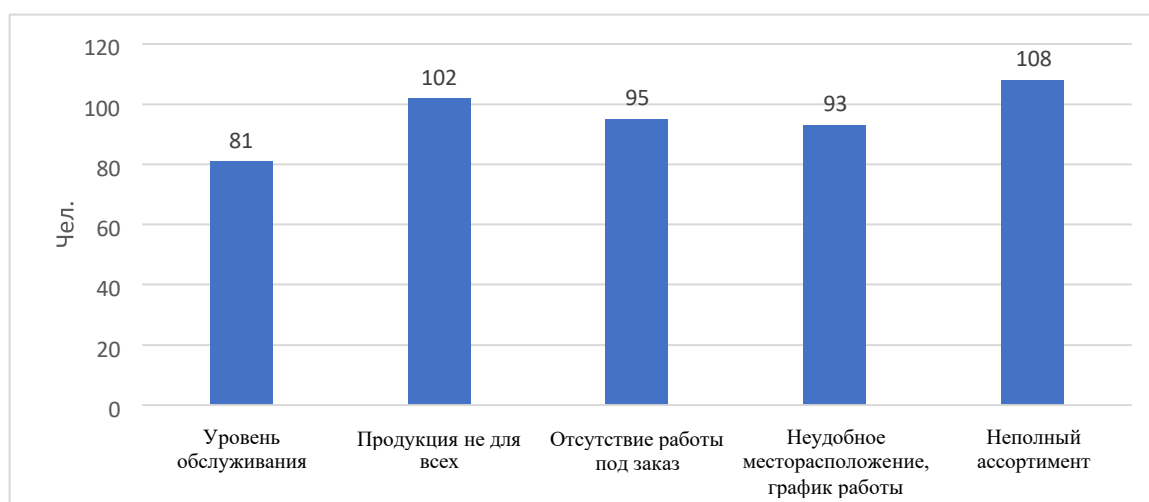


Рисунок 3.1.3 - Причины недовольства покупателей существующими кафе и ресторанами

Как видно, основной причиной недовольности покупателей существующими кафе и ресторанами является неполный ассортимент, также и товары не для всех категорий потребителей. Назывались также и отсутствие работы под заказ, и неудобные месторасположение и график работы, а также уровень обслуживания. Как видно – все эти причины называли большее количество опрошенных. В компании «Грипс» предлагают набор блюд самых популярных их видов из русской и татарской кухни, очень быстрые доставки, график работы, а также работа под заказ.

На рисунке 3.1.4 представлена примерная доля рынка существующих кафе и ресторанов в городе судя по тому, как часто потребители называли данное предприятие.

Как видно из представленных на рисунке 3.1.4 данных, только кафе рассматриваемой компании «Грипс» имеют долю рынка более 21%, остальные меньше.

Можно сказать, что рынок насыщен, однако результаты проведенного исследования позволяют отметить, что предоставляемое анализируемой компанией качественное обслуживание, широкий ассортимент позволяет говорить об устойчивых рыночных позициях.

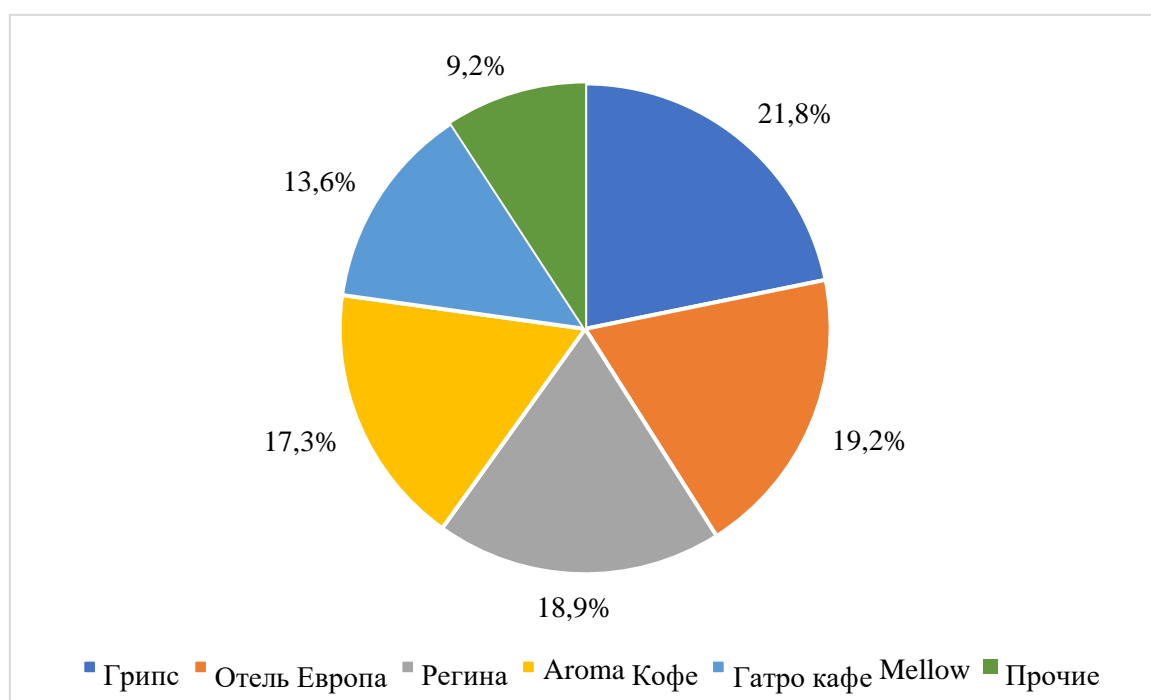


Рисунок 3.1.4 - Доли рынка согласно опросу потребителей кафе

Также был задан вопрос о том, повлияла ли пандемия коронавируса на желание посещать кафе либо заказывать доставку на дом (работу)? Результаты ответов представлены на рисунке 3.1.5.



Рисунок 3.1.5 - Доли потребителей кафе по ответам на вопрос о влиянии пандемии коронавируса на их желание посещать кафе либо заказывать доставку. Как можно увидеть, пандемия коронавируса не оказала большого влияния на желание посещать кафе (рестораны) – 96,7% хотят это делать (только 3,3% отказываются). Стали больше заказывать доставку блюд на дом 55,3% опрошенных, а у 86,1% опрошенных возросло желание делать заказ доставки блюд на работу. В связи с чем можно отметить, что спрос на продукцию (услуги) кафе есть.

В ходе результатов исследования были выявлены проблемы:

- отсутствие технологий для комфортной работы с покупателями;
- недостаточное внимание менеджмента на конкурентов и целевую аудиторию.

На основе результатов проведенного исследования деятельности субъекта хозяйствования сформулированы цели маркетинга:

- занятие большей рыночной доли в дальнейшем;
- продажа продукции и услуг в ассортименте и по доступным ценам;
- быть конкурентоспособными на существующем рынке сбыта; - добиться еще более высоко качества обслуживания.

В связи с этим можно предложить следующие мероприятия для формирования уникального торгового предложения с целью усиления конкурентоспособности ООО «Грипс»:

- повысить контроль за соблюдением стандартов обслуживания клиентов ООО «Грипс». Для оперативного контроля соблюдения стандартов обслуживания прилагается постоянный мониторинг выполнения, а также проведение тренингов среди персонала ООО «Грипс»;

- необходимо повысить заинтересованность сотрудников ООО «Грипс» в повышении качества обслуживания, так как главным является заинтересованность самого персонала;

- для повышения обслуживания необходимо повысить эффективность системы стимулирования персонала, чтобы работники ООО «Грипс» сами были заинтересованы в высоком уровне обслуживания, так как от него будет зависеть уровень заработной платы.

- активизировать продвижение. Суть заключается в использовании современных IT – технологий для продвижения компании.

Ответственными за разработку и внедрение мероприятий стратегического развития выступают экономист и маркетолог ООО «Грипс».

Время разработки и внедрения проекта – первое полугодие 2020 года.

Охарактеризуем мероприятия в рамках проекта улучшения стратегии развития ООО «Грипс».

Мероприятие 1: развитие навыков качества обслуживания и тайм-менеджмента у персонала компании «Грипс».

Для развития навыков обслуживания и навыков рационального распределения времени для повышения скорости обслуживания персоналом клиентов, обратившихся в компанию, предлагается реализовать в HR – сфере возможности проведения обучения персонала компании ООО «Грипс».

Для этого рекомендуется ввести в организационную структуру должности сотрудника по развитию персонала.

Преимущества организации обучения персонала компании ООО «Грипс»:

- потребности, как компании, так и персонала будут целен направленно удовлетворяться;
- невысокая стоимость реализации данного мероприятия по сравнению с внешним обучением персонала;
- персонал компании получит необходимые практические навыки для увеличения качества обслуживания;
- постоянное актуальное изменения политики в области качества услуг и обслуживания с учетом современных тенденций;
- организация постоянного мониторинга качества услуг и обслуживания в компании.

Введенные в штат новый сотрудники будут реализовать следующие виды обучающих технологий.

Повышение компетенции персонала компании приведет к повышению уровня обслуживания компании «Грипс».

Так же новый сотрудник сможет проводить мониторинг уровня качества услуг и сервисного обслуживания в компании.

В таблице 3.1.1 представлены формы организации обучения, которые рекомендованы для компании.

Мероприятие 2: изменение системы мотивации персонала компании «Грипс»

В современных условиях конкуренции возрастают требования к персоналу компании «Грипс», особенно к тем, которые имеют непосредственный контакт с потребителем.

В систему материального мотивирования предлагается ввести поправочный коэффициент на базе системы ключевых показателей деятельности (Key Performance Indicators - KPI).

Таблица 3.1.1 - Классификация форм организации обучения, рекомендованных для персонала ООО «Грипс»

Количество участников организации	Режим обучения	Формы обучения персонала компании
1. Групповое обучение сотрудников компании	Внутренний, с отрывом от работы	1. Закрытые семинары 2. Открытые семинары 3. Конференции
	Внутренний, без отрыва от работы	4. Образовательные программы по современным тенденция в сервисном обслуживании в компании
2. Индивидуальное обучение сотрудников компании	Внутренний, с отрывом от работы	5. Стажировка 6. Коучинг

	Внутренний, без отрыва от работы	7. Консультирование
--	--	---------------------

При успешном внедрении системы мотивации на базе ключевых показателей эффективности есть ряд преимуществ:

- вознаграждение сотрудников напрямую связано с достижением бизнес целей компании;
- эффект от внедрения системы может быть измерен и подсчитан, в том числе, в финансовых показателях.

Возможно предложить вариант организации реорганизации системы оплаты труда компании «Грипс» на базе использования концепции КРІ с целью определения премий. К примеру, условия премирования за выполнения плана продаж услуг будут учитывать особенности достижения каждого из КРІ и отражают требования к исполнителю по его достижению (выполнению).

Пример конкретных цифр определения поправочного коэффициента выполнения КРІ относительно менеджера коммерческого отдела компании «Грипс» приведен в таблице 3.1.2.

Таблица 3.1.2 - Пример шкалы для оценки степени достижения КРІ менеджера коммерческого отдела компании «Грипс»

факт/ план, %	КРІ выполнения плана продаж						
	менее 92	от 92 до 95	от 95 до 98	от 98 до 100	от 100 до 105	от 105 до 125	от 125 и выше
К1	0	0,4	0,7	1	1,2	1,3	1,5

В Приложении А представлен пример шкалы определения премии менеджера коммерческого отдела ООО «Грипс».

Мероприятие 3: активировать продвижение компании «Грипс» при помощи рекламы.

Главная цель процесса продвижения компании «Грипс» - улучшение спроса на услуги и поставки продукции, которые реализуются под торговой маркой компании «Грипс».

Цель программы продвижения компании «Грипс» на 2021-2022 гг. – формирование осведомленности потребителей о существовании компании «Грипс», ее товаров и проводимых им акциях и мероприятиях с целью стимулирования сбыта.

Цель программы продвижения, выраженная количественно – это увеличение выручки компании «Грипс» в конце 2020 года за счет реализации программы рекламы на 12%.

Задачи программы продвижения компании «Грипс»:

- увеличение количества постоянных клиентов компании «Грипс»;
- формирование спроса на продукцию услуги «Грипс» у клиентов;
- напоминание о существовании компании «Грипс» тем, кто уже пользовался услугами компании;
- информирование существующих и потенциальных клиентов о высоком уровне обслуживания в компании «Грипс»;
- повышение имиджа компании «Грипс» в глазах клиентов и общественности;
- привлечение максимального количества партнеров компании «Грипс».

Программа продвижения компании «Грипс» должна базироваться на комплексе мероприятий, которые направлены не только на привлечение клиентов.

Программа продвижения будет иметь черты информативной (информирование потенциальных клиентов), побудительной (стимулирование продаж компании) и напоминающей (напоминание клиентам о существовании компании «Грипс») программы. Информативные коммуникации будут использоваться для информирования потребителей - о компании «Грипс» и ее продукции и услугах с целью создания спроса на услуги компании.

Побудительные коммуникации будут использованы для создания у выбранного сегмента потребителей выборочного спроса путем внушения потребителям, что компания «Грипс» лучше всего соответствует их запросам клиентов. На обновленном сайте компании «Грипс» необходимо дополнительно разместить следующую информацию, которая сегодня отсутствует:

- гостевая книга;
- обратная связь и желательно онлайн-консультирование;
- модуль голосований;
- интернет-бронирование;
- отзывы клиентов;
- возможность подписки на новости компании «Грипс»;
- акции и мероприятия, проводимые в компании «Грипс».

Можно предложить следующие направления Интернет-продвижения компании «Грипс»: поисковая оптимизация сайта компании; размещение

баннерной рекламы компании «Грипс» на сайтах; продвижение в социальной сети.

Программа продвижения компании «Грипс» на рынке должна строиться на интегрированных инструментах: расширение формы, изменение содержания и появление новых функций как традиционных, так и новых инструментов торгового маркетинга.

Новые инструменты должны органично дополнять и развивать существующую систему методов продвижения на рынке, позволяющий осуществлять максимальный охват рынков и расширять их границы, обеспечивать доступность, поддерживать комплексную обратную связь между участниками канала и другими общественными группами, что позволяет формировать дополнительные маркетинговые преимущества.

На рисунке 3.1.6 представлена схема модели проведения рекламной кампании.

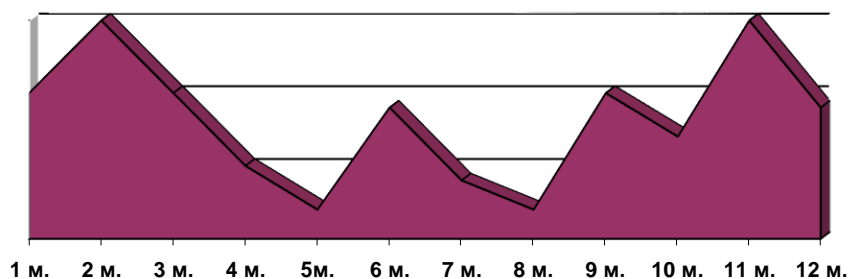


Рисунок 3.1.6 - Схема модели проведения рекламной кампании в рамках продвижения компании «Грипс»

Бюджет программ продвижения компании «Грипс» представлены в Приложении Б.

Таким образом, предлагается такие мероприятия совершенствования конкурентоспособности «Грипс»:

- повысить контроль за соблюдением стандартов обслуживания клиентов «Грипс»;
- для оперативного контроля соблюдения стандартов обслуживания прилагается постоянный мониторинг выполнения, а также проведение тренингов среди персонала компании «Грипс»;
- необходимо повысить заинтересованность сотрудников компании «Грипс» в повышении качества обслуживания, так как главным является заинтересованность самого персонала;
- для повышения обслуживания необходимо повысить эффективность системы стимулирования персонала, чтобы работники компании «Грипс» сами были заинтересованы в высоком уровне обслуживания, так как от него будет зависеть уровень заработной платы.
- активизировать продвижение. Суть заключается в использовании современных IT – технологий для продвижения компании.

Деле определим экономическую эффективность проекта мероприятий.

3.2. Оценка эффективности рекомендаций

Проведем оценку экономической эффективности первого блока мероприятий. Экономический эффект проявляется в увеличении прибыли организации ООО «Грипс» в результате улучшения клиентоориентированности.

Расчет эффективности введения в штат должности специалиста по развитию персонала представлен в таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1 – Исходные данные для расчета эффективности введения в штат должности специалиста по развитию персонала

Показатели	Ед. измерения	Значение показателя
1. Количество дней учета выручки в году	Дней	365
2. Средний дневной объем выручки фирмы (по данным листа – продаж за ноябрь 2020 г., полученным во время практики в компании)	Тыс. руб.	53,5
3. Относительный прирост среднедневного объема выручки от продажи (экспертным методом, путем опроса сотрудников компании)	%	0,6

Можно рассчитать эффективность от введения в штат должности специалиста по развитию персонала, которая будет выражена в приросте суммы выручки от продажи:

$$\Delta VЗ = V_{\text{ср.дневн.}} \times \beta \times Д / 100, \quad (2)$$

где Д – количество дней учета выручки в периоде;

$V_{\text{ср.дневн.}}$ – средний дневной объем выручки организации; β – относительный прирост среднедневного объема выручки от продажи организации, %

Увеличение объема продажи работ и услуг в результате предложенных мероприятий составит: $(53,5 \times 365 \times 0,6) / 100 = 117,17$ тыс.руб.

Расчет эффективности от проведения обучения персонал ООО «Грипс» представлен в таблице 3.2.2.

Таблица 3.2.2 – Исходные данные для расчета эффективности проведения обучения персонала ООО «Грипс»

Показатели	Ед. изм.	Значение показателя
1. Количество дней учета выручки от продажи в году	Дней	365
2. Средний дневной объем выручки от продажи фирмы	Тыс. руб.	$(16588,5/31)=53,5$
3. Относительный прирост среднедневного объема выручки (экспертным методом, путем опроса сотрудников компании)	%	0,5

Увеличение объема дохода организации ООО «Грипс» в результате можно рассчитать так: $(53,5 \times 365 \times 0,5) / 100 = 97,6$ тыс.руб.

Расчет эффективности внедрения мониторинга показателей качества работ и услуг и обслуживания представлен в таблице 3.2.3.

Таблица 3.2.3 – Исходные данные для расчета эффективности внедрения мониторинга показателей качества работ и услуг и обслуживания

Показатели	Ед. измерения	Значение показателя
1. Количество дней учета выручки от продажи в году	Дней	365
2. Средний дневной объем выручки фирмы (по данным листа – продаж за ноябрь 2020 г., полученным во время практики в компании)	Тыс. руб.	$(16588,5 / 31) = 53,5$
3. Относительный прирост среднедневного объема выручки от продажи (экспертным методом, путем опроса сотрудников компании)	%	0,4

Увеличение объема дохода ООО «Грипс» в результате можно рассчитать: $(53,5 \times 365 \times 0,4) / 100 = 78,11$ тыс.руб.

Расчет эффективности от изменения системы мотивирования персонала ООО «Грипс» представлен в таблице 3.2.4.

Таблица 3.2.4 – Исходные данные для расчета эффективности изменения системы мотивирования персонала ООО «Грипс»

Показатели	Ед. изм.	Значение показателя
1. Количество дней учета выручки в году	Дней	365
2. Средний дневной объем выручки фирмы (данным листа – продаж за ноябрь 2020 г. полученным вовремя практики в компании)	Тыс. руб.	$(16588,5 / 31) = 53,5$
3. Относительный прирост среднедневного объема выручки (экспертным методом, путем опроса сотрудников компании)	%	0,45

Увеличение объема дохода ООО «Грипс» в результате можно рассчитать:

$(53,5 \times 365 \times 0,45) / 100 = 87,87$ тыс.руб.

Рассчитаем суммарный прирост выручки от продажи по четырем составляющим первого блока мероприятий:

$$117,17 + 97,6 + 78,11 + 87,87 = 380,75 \text{ тыс.руб.}$$

Проведем оценку экономической эффективности второго блока мероприятий. Для оценки относительной экономической эффективности предложенных рекламных мероприятий ООО «Грипс» предлагается оценить именно эффективность стимулирующих мероприятий.

В основе оценки их эффективности будет лежать так называемый показатель «количества обращений».

Обращения - это некие инициативные действия потенциальных клиентов в направлении возможной покупки. Это могут быть телефонные звонки, личные посещения, обращения на Интернет-сайт, письма и пр.

Кроме того, будут использоваться данные по среднестатистическим показателям «откликов» и «откликов закончившихся продажей» по каждому типу активности на основе маркетинговых исследований, проведенных компанией «МаркетингПлюс».

Средние данные представлены в таблице 3.2.5.

Таблица 3.2.5 – Среднестатистические данные по эффективности мероприятий продвижения ООО «Грипс»

Наименование активности	Отклик от охваченной аудитории, %	Количество продаж от общего объема откликов, %
Выставки	3	10
Реклама в прессе	2	2
Интернет-продвижение	1	2
PR-материалы	1	0,2

Таким образом, прогнозируемая эффективность предложенных мероприятий рекламы рассчитывается как отношение охваченной в результате рекламной активности аудитории к количеству заключенных сделок.

В результате можно определить общий ожидаемый объем реализованных услуг исходя из средней стоимости сделки.

В Приложении В представлены данные по предполагаемому охвату целевой аудитории в результате предложенных мероприятий продвижения.

В Приложении Г представлены данные по расчету количества ожидаемых посещений исходя из охваченной аудитории выбранными средствами продвижения.

С учетом того, что средняя стоимость сделки составляет 42,835 тыс. руб. можно определить общий эффект от предложенных рекламных мероприятий:

$$520 \times 42,835 \text{ тыс.руб.} = 22274 \text{ тыс.руб.}$$

Следовательно, увеличение эффективности деятельности и повышение конкурентоспособности организации ООО «Грипс» будет обусловлено реализацией плана рекламных мероприятий, в результате реализации которого прогнозируется увеличение количества притока новых клиентов, увеличение дохода, положительная динамика основных финансово-экономических показателей деятельности, масштабное информирование целевой аудитории об услугах и деятельности компании, улучшение имиджа компании и повышения качества обслуживания клиентов.

Рассчитаем планируемые изменения показателей после внедрения мероприятий:

1. Объем продажи работ и услуг:

$$56942 + 117,17 + 97,6 + 78,11 + 87,87 + 22274 = =$$

$$79597 \text{ тыс.руб.}$$

2. Численность персонала: $35 + 1 = 36$ чел.

3. Фонд заработной платы персонала: $8094 + 42 = 8136$ тыс.руб.

4. Среднегодовая заработная плата одного сотрудника:

$$(8136 / 36) \times 12 = 2712 \text{ тыс.руб.}$$

5. Прибыль: $79597 - 38550 = 41047$ тыс.руб.

6. Рентабельность продаж: $41047 / 79597 * 100 = 51,57\%$.

Определим экономический эффект и экономическую эффективность в результате внедрения предложенных мероприятий повышения эффективности бизнеса организации ООО «Грипс».

В таблице 3.2.6 представлено изменение обобщающих показателей эффективности внедренных мероприятий.

Таблица 3.2.6 – Изменение обобщающих показателей проекта мероприятий по повышению эффективности ООО «Грипс»

Показатели	Значение по годам		Изменение, (+,-)	Темп роста, %
	2020 год	прогнозный год		
Выручка от продажи, тыс. руб.	56942	79597	22655	139,8
Себестоимость продаж (включая коммерческие расходы), тыс. руб.	39369	38550	-819	97,9
Прибыль от продаж, тыс. руб.	17573	41047	23474	233,6
Ресурсоотдача, руб.	3,198	3,251	0,053	101,7
Рентабельность продаж, %	30,86	51,57	20,71	167,1
Фондорентабельность, %	332,4	398,51	66,11	119,9
Эффективность проекта	-	0,72	-	-
Срок окупаемости проекта, лет	-	1,4	-	-

Из данных таблицы 3.2.6 видно, что в результате внедрения предложенных мероприятий в организации ООО «Грипс» наблюдается рост

выручки от продажи работ и услуг на 39,8%, что привело к росту прибыли от продаж более чем в 2,3 раза.

В результате внедрения мероприятий увеличится ресурсоотдача на 0,053 руб. по сравнению с 2020 годом, или на 1,7%.

Кроме того, ожидается повышение рентабельности продаж на 20,71% по сравнению с 2020 годом. Также видно повышение рентабельности использования основных средств ООО «Грипс» на 66,11%. Эффективность проекта мероприятий составит 0,72, то есть на каждый рубль произведенных дополнительно затрат по проекту мероприятий будет приходиться 0,72 рубля роста прибыли, срок окупаемости составит 1,4 года (это меньше нормативного показателя, установленного экономистами в 3 года).

Социальная эффективность будет проявляться в следующем:

- уменьшение уровня текучести кадров (рост стабильности коллектива, удержание важнейших специалистов, уменьшение затрат на поиск и обучение вновь принимаемых сотрудников);

- рост мотивационного уровня сотрудников (и следствием этого является выполнение работ более качественного уровня, более эффективного характера взаимодействие персонала и т. п.);

- рост мотивационного уровня сотрудников к обучению при помощи создания условий предоставления оплаты обучения (как следствие – более квалифицированный и конкурентоспособный персонал).

Таким образом, внедрение мероприятий является целесообразным в ООО «Грипс» и неизменно влечет за собой повышение уровня конкурентоспособности его бизнеса.

Заключение

Стратегия компании представляет собой план действий (генеральный), которым определяются приоритеты задач стратегической направленности, ресурсы и последовательность шагов по достижению целей, указанных в стратегии. В качестве основной задачи стратегии выступает то, чтобы перевести субъект экономики из его сегодняшнего состояния в желаемое его руководством положение. По характеру изменений, происходящих в деятельности компании, стратегии подразделяются на стратегии ограниченного роста, роста, сокращения и их сочетания.

Стратегический анализ - инструмент стратегического управления, при помощи которого руководством субъекта экономики выявляется и оценивается собственная деятельность с целью осуществления процесса вложения денежных средств в одни из самых прибыльных и перспективных ее направлений.

Сущность анализа состояния внешней среды и деятельности компании состоит в систематическом изучении и оценке контролируемых и неконтролируемых факторов (объектов и событий), которые к ней относятся.

Объектом исследования в выпускной работе выступило ООО «Грипс» г. Балашиха, которое представляет собой предприятие, осуществляющее деятельность кафе и ресторанов. Было проведено исследование основных экономических показателей и уровня конкурентоспособности компании.

Увеличение показателей прибыли и рентабельности говорит о росте конкурентоспособности деятельности.

Конкурентами выступают кафе «Отель Европа», «Регина» и другие кафе и рестораны, расположенные в этом районе и другие кафе и рестораны, расположенные в этом районе. Основными клиентами являются жители района, служащие, рабочие со средним и высоким уровнем дохода.

На момент исследования предприятие ООО «Грипс» занимает устойчивую среднюю конкурентную позицию на рынке (71 балл).

По результатам анализа конкурентоспособности видно, что ООО «Грипс» занимает среднюю позицию в привлекательном рыночном сегменте. К проблемам стратегического развития ООО «Грипс» можно отнести следующие: общее сокращение платежеспособного спроса на рынке; большая зависимость от сектора физических лиц, что может привести к неустойчивому как финансовому, так и рыночному положению; компания не задействует всех возможностей рынка.

Главные задачи при разработке проекта мероприятий стратегического развития ООО «Грипс» посредством формирования уникального торгового предложения компании заключаются в следующем:

1. Увеличение оборота компании.
2. Увеличение чистой прибыли компании.
3. Оптимизация расходов.
4. Повышение уровня средней выработки по каждой штатной единицы за счет эффективной системы стимулирования трудовой деятельности и развития потенциала коллектива компании.

В ходе результатов проведенного исследования потребителей были выявлены проблемы:

- отсутствие технологий для комфортной работы с заказчиками;
- недостаточное внимание менеджмента на конкурентов и целевую аудиторию.

Были предложены следующие мероприятия для формирования уникального торгового предложения с целью стратегического развития ООО «Грипс»:

- повысить контроль за соблюдением стандартов обслуживания клиентов ООО «Грипс». Для оперативного контроля соблюдения стандартов обслуживания прилагается постоянный мониторинг выполнения, а также проведение тренингов среди персонала строительной организации;

- необходимо повысить заинтересованность сотрудников ООО «Грипс» в повышении качества обслуживания и выполнения работ и услуг, так как главным является заинтересованность самого персонала;

- для повышения качества обслуживания необходимо повысить эффективность системы стимулирования персонала, чтобы работники ООО «Грипс» сами были заинтересованы в высоком уровне обслуживания, так как от него будет зависеть уровень заработной платы;

- активизировать продвижение. Суть заключается в использовании современных IT – технологий для продвижения компании.

В результате внедрения предложенных мероприятий в ООО «Грипс» наблюдается рост суммы выручки от продажи работ и услуг на 4%, что привело к росту прибыли от продаж на 17,6%.

Помимо этого, ожидается повышение рентабельности продаж на 4,03%. Также видно повышение рентабельности использования основных средств ООО

«Грипс» на 16,11%. Эффективность проекта мероприятий составит 0,72, то есть на каждый рубль произведенных дополнительно затрат по проекту мероприятий будет приходиться 0,72 рубля роста прибыли, срок окупаемости составит 1,4 года (это меньше нормативного показателя, установленного экономистами в 3 года).

Таким образом, внедрение проекта мероприятий является целесообразным в рассматриваемом предприятии ООО «Грипс» и неизменным образом влечет за собой повышение устойчивости его рыночных позиций.

Список используемых источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ - Заглавие с экрана. - На рус. яз.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). Часть первая. Федеральный закон от 30.11.1994 №51-ФЗ (ред. от 08.12.2020) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ - Заглавие с экрана. - На рус. яз.
3. Федеральный закон «О защите конкуренции». Федеральный закон от 26.07.2006 135-ФЗ. (ред. от 22.12.2020) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ - Заглавие с экрана. - На рус. яз.
4. Агеев А.И. Предпринимательство / А.И. Агеев [Текст]. – М.: Институт экономических стратегий, 2016. – 536с.
5. Альтшуллер И.Г. О стратегии, маркетинге и консалтинге / И.Г. Альтшуллер [Текст]. – М.: Дело, 2016. – 438с.
6. Ананьева Е.С. Разработка стратегии развития строительной организации / Е.С. Ананьева [Текст] // Студенческий вестник, 2019. - №10. – С.50-52.
7. Артыгалиев Ж.Б. Формирование стратегии развития предприятия / Ж.Б. Артыгалиев [Текст] // Синергия наук, 2020. - №53. – С.466-473.
8. Атаманюк О.Я. Применение методов стратегического анализа при обосновании стратегии производственной организации / О.Я. Атаманюк, Н.Ю. Шипилов [Текст] // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики, 2019. - №1. – С.85-90.

9. Барри Дж. Нейлбафф. Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни / Нейлбафф Барри Дж., Диксит Авинаш К. [Текст] – М.: Вильямс, 2018. – 384с.
10. Бережнов Г.В. Стратегическая модель предприятия будущего / Г.В. Бережнов [Текст]: Монография, 2018. – 315с.
11. Воронин Н.В. Процесс разработки стратегии развития организации / Н.В. Воронин [Текст] // Вестник науки и образования, 2019. - №12-2. – С.15-18.
12. Годин С. Разрешительный маркетинг / С. Годин [Текст]. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 236с.
13. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант [Текст]. – СПб.: Питер, 2018. – 672с.
14. Грибов В.Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга / В.Д. Грибов [Текст]. – М.: КноРус, 2016. – 224с.
15. Громова М.А. Источники конкурентного преимущества фирм: взгляд школ стратегий М.А. Громова [Текст] // Наука и техника, 2019. – Т. 18. - №1. – С.82-88.
16. Джонсон Дж. Корпоративная стратегия. Теория и практика / Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон [Текст]. – М.: Вильямс, 2017. – 800с.
17. Егоршин А.П. Маркетинг организации / А.П. Егоршин [Текст]. – СПб.: Питер, 2016. – 384с.
18. Жароссон Б. От Сунь-Цзы до Стива Джобса: искусство стратегии / Б. Жароссон [Текст]. – М.: Азбука, 2018. – 320с.
19. Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход / И.В. Ивашковская [Текст]. – М.: Инфра-М, 2018. – 320с.
20. Ковени М. Стратегический разрыв / М. Ковени, Г. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг [Текст]. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 232с.

21. Копытова О.А. Стратегический анализ организации на примере завода железобетонных изделий / О.А. Копытова, М.В. Осколкова [Текст] // Экономика и предпринимательство. – 2019, №9. – С.983-986.
22. Корсаков М.А. Теоретические аспекты анализа стратегического потенциала организации / М.А. Корсаков [Текст] // Вестник молодых ученых Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна, 2019. - №2. – С.514-519.
23. Кулхан Б. Бизнес-импровизация. Тактики, методы, стратегии / Б. Кулхан (при участии Крисофулли Ч.) [Текст]. – М.: Попурри, 2018. – 336с.
24. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лачинина [Текст]. – М.: КноРус, 2017. – 284с.
25. Лутфуллин Т.Р. Роль стратегии развития организации в ее эффективной деятельности / Т.Р. Лутфуллин [Текст] // Форум молодых ученых, 2018. - №11-1. – С.1106-1109.
26. Маковеев Н.Е. Теоретические аспекты разработки стратегии развития организации / Н.Е. Маковеев [Текст] // Социальное и экономическое развитие АТР: опыт, проблемы, перспективы, 2018. - №1. – С.87-90.
27. Миллер Д. Команда мечты. Беспроигрышная стратегия в бизнесе / Д. Миллер [Текст]. – М.: ИГ «Весь», 2018. – 224с.
28. Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организаций / Г. Минцберг [Текст]. – М.: Эксмо, 2018. – 512с.
29. Новиков М.П. Сущность и необходимость разработки стратегии устойчивого развития современной организации / М.П. Новиков, О.В. Черкасова // Финансовая экономика, 2019. - №5. – С.693-695.
30. Панько Ю.В. Значение оценки конкурентного типа рынка при выработке стратегии современной фирмы / Ю.В. Панько [Текст] // Вестник евразийской науки, 2019. – Т. 11. - №1. – С.32-34.

31. Понкротова Е.Ю. Стратегический анализ внешней среды коммерческой организации / Е.Ю. Понкротова, Т.А. Радзишевская // Экономика и социум, 2019. - №1-1. – С.771-775.
32. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер [Текст]. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 454с.
33. Портных В.В. Стратегия бизнеса / В.В. Портных [Текст]. – М.: Дашков и К, 2019. – 274с.
34. Прокофьев Д.В. Классификация стратегий развития предприятия / Д.В. Прокофьев [Текст] // Студенческий вестник, 2020. - №43-6. – С.31-33.
35. Райс Э. Маркетинг снизу вверх. От тактики до бизнес-стратегии / Э. Райс, Дж. Траут. – М.: Вильямс, 2018. – 224с.
36. Ривз М. Стратегии тоже нужна стратегия / М. Ривз, К. Хванес, Дж. Синха [Текст]. – М.: Издательство Э, 2016. – 272с.
37. Рыбаков М.Ю. Стратегия бизнеса: как создать и воплотить ее в жизнь: Практикум / М.Ю. Рыбаков [Текст]. – М.: Михаил Рыбаков, 2018. – 222с.
38. Савина Е.И. Влияние выбора стратегии управления фирмой на экономическую эффективность предприятия / Е.И. Савина [Текст] // Научный электронный журнал Меридиан, 2020. - №9. – С.153-155.
39. Семенова О.А. Выбор конкурентной стратегии развития организации / О.А. Семенова, Т.Н. Макаров, М.С. Евстюхина [Текст] // Фундаментальные исследования, 2019. - №12. – С.186-189.
40. Сидоров М.Н. Стратегический менеджмент: Учебник / М.Н. Сидоров [Текст]. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2018. – 158с.
41. Скобкин С.С. Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма: Учебник / С.С. Скобкин [Текст]. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2019. – 442с.
42. Степанова В.Д. Роль стратегии в развитии организации / В.Д. Степанова [Текст] // Экономика и общество: перспективы развития: Сборник

материалов III Всероссийской науч.-практ. конференции. – Киров: ИЦИТО, 2019. – С.116-120.

43. Талатин Е.А. Формирование стратегии развития предприятия на основе модели конкурентного потенциала / Е.А. Талатин [Текст] // Экономика и управление: проблемы. решения, 2020. – Т.3. - №7. – С.4-8.

44. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / А.В. Тебекин [Текст]. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2016. – 333с.

45. Третьяк О.А. Маркетинг. Новые ориентиры модели управления: Учебник / О.А. Третьяк [Текст]. – М.: Проспект, 2016. – 416с.

46. Хамхоева Ф.Я. Концепция стратегического анализа в аспекте стратегического управления организацией в современных условиях / Ф.Я. Хамхоева [Текст] // Евразийский юридический журнал, 2019. - №2. – С.428-429.

47. Чемров А.Д. Формирование стратегии развития организаций / А.Д. Чемров [Текст] // Студенческий вестник, 2019. - №41-3. – С.76-78.

48. Шилова Н.Н. Классификация стратегий фирмы / Н.Н. Шилова, А.Н. Хорсов // Экономика и предпринимательство, 2019. - №4. – С.1184-1186.

49. Шканова Е.В. Основные методы стратегического анализа внешней среды, организации и состояния рынка / Е.В. Шканова [Текст] // Форум молодых ученых, 2019. - №5. – С.1402-1406.

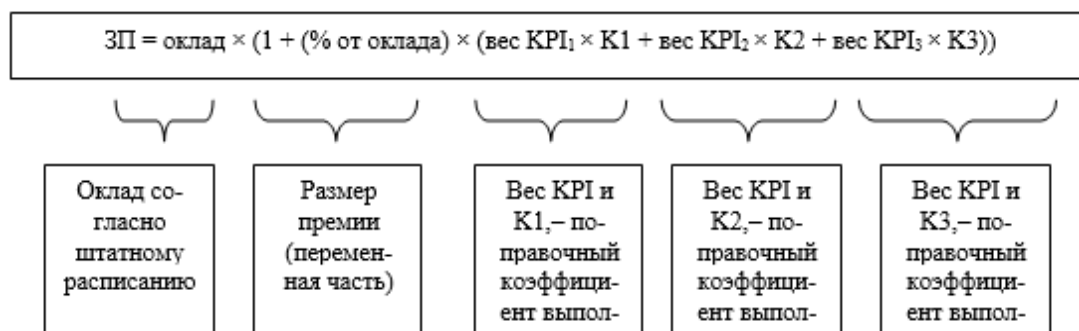
50. Яновский К.А. Стратегия долгосрочного процветания. В поисках растаявшего ориентира / К.А. Яновский, С.А. Жаворонков, Д.П. Черный, И.Р. Затковецкий [Текст]. – М.: Дело, 2018. – 384с.

Приложения

Приложение А

Алгоритм оплаты труда персонала ООО «Грипс»

с использованием КРІ



Приложение Б

Бюджет программ продвижения ООО «Грипс» на 2021 г.

Критерий	Показатель
Лимит затрат на реализацию мероприятий продвижения, тыс.руб.	40 000*3 = 120 000 руб.
Группа 1: методы в рамках рекламы. В рамках данной группы применяются такие методы как: объявления в СМИ, брошюры и буклеты, плакаты и листовки, справочники и журналы, сообщения на стендах, на выставках, аудиовизуальные материалы	80%
Группа 2: методы в рамках стимулирования сбыта. В рамках данной группы применяются такие методы как: оформление зала, скидки и бонусы.	10%
Группа 3: методы в рамках связей с общественностью. В рамках данной группы применяются такие методы как: подготовка пакетов информации для прессы, отношений с контактной аудиторией.	4%
Группа 4: методы в рамках личных продаж. В рамках данной группы применяются такие методы как: выставки и встречи.	0%
Группа 5: методы в рамках прямого маркетинга. В рамках данной группы применяются такие методы как: каталоги, рассылка рекламы.	6%

Приложение В

Охват целевой аудитории

Наименование услуги	Ожидаемый охват, ед.	Комментарии
Участие в выставке 1	30	по данным организаторов количество заключенных сделок составляет в среднем 30
Участие в выставке 2	30	по данным организаторов составляет в среднем 30
Реклама в прессе	4550	13 выпусков x 350 ед. (аудитория 1 номера) = 4550
Интернет	1000	Создание сайта и комплексное продвижение сайта по предложениям предполагает охват аудитории в 1000 организаций
PR-материалы	4200	Предполагаемый охват аудитории при выпуске 1 информационного повода по имеющемуся списку СМИ для работы составляет 350 ед. организаций. Рекомендуется и планируется выпуск минимум 1 информационного повода в месяц. 12 мес. x 350 ед. = 4 200 ед.

Приложение Г

Количество дополнительного дохода ООО «Грипс» из расчет количества откликов организаций

Наименование услуги	Ожидаемый охват целевой аудитории каналом рекламы	Ожидаемый отклик аудитории, %	Ожидаемый отклик аудитории	Ожидаемое количество клиентов от общего числа откликов, орг.
Участие в выставке	30	50%	15	15
Участие в выставке	30	50%	15	15
Реклама в прессе	4550	20%	910	140
Интернет	1000	10%	100	50
PR-материалы	4200	10%	420	300
Итого	-	-	-	520