Содержание

Введение.....3
Глава 1. Теоретические и методологические основы реализации антикризисных действий увеличению доли рынка компании.....8
1.1. Доля рынка как показатель конкурентоспособности компании.....8
1.2. Сущность и содержание антикризисных действий компании.....11
1.3. Показатели оценки доли рынка компании.....16
Глава 2. Анализ доли рынка компании ООО «ПК ВентКомплекс».....23
2.1. Краткая характеристика ООО «ПК ВентКомплекс».....23
2.2. Анализ доли рынка и конкурентной среды ООО ПК «Венткомплекс».34
2.3. Оценка эффективности антикризисных действий ООО «ПК Венткомплекс».....45
Глава 3. Разработка мероприятий по увеличению доли рынка компании в период кризиса на примере ООО «ПК Венткомплекс».....51
3.1. Проект мероприятий по увеличению доли рынка компании в период кризиса на примере ООО «ПК Венткомплекс».....51
3.2. Оценка эффективности разработанного проекта.....57
Заключение.....67
Список литературы.....70

Введение

Актуальность текущего исследования обусловлена тем, что экономика характеризуется невысокой степенью определенности, динамично меняющимися внутренней и внешней средой, нестабильностью рыночной конъектуры, объемом прибыли и затрат. Большая часть компании испытывает трудности, которые характеризуются снижением доходов и увеличением расходов, что приводит к невозможности совершению платежей, финансовой неустойчивости, нарушению экономической активности. В конечно итоге, такие компании могут столкнуться с банкротством или, в лучшем случае, поглощением более крупной и стабильной компанией.

В связи с вышесказанным, на первый план для компаний выходит проблема управления компанией в кризисной ситуации.

В нашем государстве антикризисное руководство возникло в 90-х годах прошлого века, и сравнительно за незначительную эпопею успело проделать путь к необычным подходам в выработке концепций, соответствующих запросам практики управления общественно-финансовыми концепциями в условиях кризиса. Своеобразная модель социального производства, сопряженная с формированием индивидуального имущества и формирование рыночной экономики на постсоветском пространстве и стали фактором общественного разорения российских компаний. Этот факт обусловил увеличение числа публикаций, приуроченных к антикризисной теме, однако, невзирая на существенную заинтересованность ученых к антикризисному управлению, его развитие вплоть до сегодняшнего дня не прекращается.

Проблема развития компании имеет значимый вес в современном мире и непосредственно в предприятиях. Для развития компании важно установить основные цели и задачи, определить шаги для осуществления плана, рассчитать бюджет на их реализацию. Для любой компании важно

развитие, так как благодаря развитию она будет успешной в выполнении своей миссии.

Под развитием современных российских компаний подразумеваются последовательные и системные изменения внутри организации, имеющие общность и целостность в направлении. Это совокупность перехода управления организации с одного уровня на другой и сопутствующий ему рост конкурентоспособных предложений потребителю в совокупе с повышением значимости на существующем рынке.

У организации имеется несколько целей в развитии. Они делают возможным увеличение конкурентности и стабильности компании во внешней среде. Одни из них имеют социальный характер, другие экономический.

Изменения, происходящие в мировой экономической жизни хозяйствующих субъектов, приводят к необходимости решения различных проблем. У компаний возникают новые потребности для достижения своих определенных целей.

Разрабатывая свою стратегию развития, компания собирает, обрабатывает и интерпретирует нужную ей информацию. В настоящее время много работ рассказывают о положительных сторонах стратегического развития компании. Для достижения определенных положительных целей нужно устранить ряд проблем, мешающих их реализации.

Изменения, происходящие в мировой экономической жизни хозяйствующих субъектов, приводят к необходимости решения различных задач. У компаний возникают новые потребности для достижения своих определенных целей. Влияние внешних и внутренних факторов оказывает существенное значение на развитие организации в целом. Социальная, экономическая и политическая обстановка в стране заставляют руководство компании постоянно искать пути наименьшего влияния этих факторов на деятельность фирмы.

Среди особо специфических проблем в эпоху рыночных отношений являются:

– недейственность системы управления компании (отсутствие стратегии на продолжительную перспективу);

– неактуальные сведения о состоянии рынка;

– низкий уровень знаний и навыков у аппарата управления среднего и высшего звена;

– дефицит трудовой мотивации у рабочего персонала, падение престижа рабочих специальностей;

– слабое руководство денежными потоками компании;

– повышение производственных затрат;

– низкий уровень сохранности имущества;

Приведенные проблемы отмечаются у большинства российских организаций. Несвоевременное и неполное решение данных вопросов не позволяет компании выполнять необходимые функции, ведущие к долгосрочному благосостоянию фирмы. Кроме этого многие отечественные компании существуют в условиях несовершенной конкуренции. Изменения экономических условий скоротечны.

Присутствие в политике фирмы отчетливой концепции развития является гарантией успеха. Разработка комплекса мер является основным вопросом на стадии переломных моментов внутри компании, так же как и в государстве в целом. Так как ошибкой многих нынешних отечественных компаний является отсутствие, так же как и недоработка стратегии формирования в управлении их деятельностью.

В числе главенствующих целей развития организации можно выделить: рост производительности; повышение капитализации; занятие и укрепление лидерских позиций на рынке; сплоченность людей, участвующих в едином трудовом процессе; отношение работника и коллектива к труду.

Объектом исследования в работе выступает ООО ПК «Венткомплекс».

Предметом исследования в работе является антикризисное управление предприятия.

Целью данной работы является разработка мероприятий и рекомендаций по увеличению доли рынка компании в период кризиса на примере ООО «ПК ВентКомплекс».

Задачи:

- рассмотреть долю рынка как показатель конкурентоспособности компании;

- изучить сущность и содержание антикризисных действий компании;

- выделить показатели оценки доли рынка компании;

- проанализировать долю рынка и конкурентной среды ООО «ПК ВентКомплекс»;

- оценить эффективность антикризисных действий ООО «ПК ВентКомплекс»;

- разработать проект мероприятий по увеличению доли рынка компании в период кризиса на примере ООО «ПК ВентКомплекс»;

- оценить эффективность разработанного проекта.

Исследование проблем разработки мероприятий по увеличению доли рынка компании нашло свое отражение в трудах многих отечественных экономистов: Ажахановой Д.С., Алексеенко А.А., Безносовой А.С., Бунтовского С. Ю., Веснина В.Р., Гапоненко А.Л., Гришина В.В., Гришиной В.Г., Ершова Д.М., Капитонова С.В., Купцова М.М., Лясникова Н.В., Максименко Л.С., Налчаджи Т.А., Поделинской И.А., Савельевой Н.А., Хорина А.Н., Шептиевой О.Е., Шифрина М.Б. и др.

К методам исследования, используемым в данной работе, относятся методы анализа и синтеза, построения гипотезы, логической оценки событий, графический и другой метод сбора и обработки информации. Исследование базируется так же на общенаучной методологи, предусматривающей использование системного и институционального подходов.

Информационной базой исследования послужили научная литература, освещающая вопросы стратегического развития предприятия; отчетность предприятия ООО ПК «Венткомплекс».

Практическая значимость работы состоит в разработке проекта мероприятий по увеличению доли рынка компании в период кризиса на примере ООО «ПК ВентКомплекс».

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованной литературы.

Глава 1. Теоретические и методологические основы реализации антикризисных действий увеличению доли рынка компании

1.1. Доля рынка как показатель конкурентоспособности компании

Доля рынка представляет собой процент, полученный конкретной компанией по отношению к общему объему продаж в отрасли или на рынке в течение определенного периода времени. Это доля компании в общем объеме продаж по отношению к рынку или отрасли, в которой она работает.

Увеличение доли рынка может позволить компании достичь большего масштаба своей деятельности и повысить прибыльность. Компания может попытаться увеличить свою долю рынка, либо снижая цены, используя рекламу, либо предлагая новые или другие продукты. Кроме того, она также может увеличить размер своей доли рынка, обращаясь к другой аудитории и новым демографическим группам[1].

Изменения доли рынка в большей степени влияют на результаты деятельности компаний в зрелых или циклических отраслях, где наблюдается низкий рост. Напротив, изменения доли рынка оказывают меньшее влияние на компании в развивающихся отраслях. В этих отраслях общий пирог растет, поэтому компании все еще могут увеличивать продажи, даже если они теряют долю рынка. Для компаний, оказавшихся в такой ситуации, рост продаж и маржа больше влияет на динамику запасов, чем на другие факторы.

Цели развития предприятия разделяются на социальные, которые направленные на улучшение качества жизни сотрудников и экономические, направленные на положительный рост конкурентоспособности и постоянстве организации во внешней среде.

---

[1] Абрамова М.С. Стратегическое планирование предприятия в условиях трансформации и цифровизации экономики // Цифровые трансформации в развитии экономики и общества. - 2021. - №5. - С. 17-20.

Одними из главенствующих будут являться:

- наращивание мощности производства;

- рост прибыли;

- выход на доминирующие позиций на рынке;

- расширение географии присутствия.

Определить цели можно такими задачами, как введение организационных модернизаций, достижение социально-экономических показателей.

Технология развития заключается в перестроении процессов в соответствии с требованиями клиента, что значит - стремится соответствовать его ожиданию и потребности, это и служит одним из факторов инициирования процесса изменений в предприятии и определения пула задач по управлению развитием организации.

При этом следует отметить, что модернизации в организациях процесс постоянный и цикличный. Изменения являются результатом принятых решений, необходимых для сохранения конкурентноспособности предприятия, чтобы сохранить или улучшить положение на рынке. В подобных случаях предпочтительно разрабатывать и искать новые концепций, отложив использование проверенных и использованных ранее решений[2].

Компания может увеличить свою долю рынка, предлагая своим клиентам инновационные технологии, укрепляя лояльность клиентов, нанимая талантливых сотрудников и приобретая конкурентов.

Изменения, вызванные демографическими причинами, могут вызвать потребность внедрения инновационных инструментов и методов для сокращения потерь, связанных с утратой опытных и квалифицированных сотрудников; изыскания новых способов обучения и передачи опыта;

[2] Позубенкова Э.И. Оценка конкурентной среды организации // Агропромышленный комплекс: состояние, проблемы, перспективы. 2021. С. 223-226.

автоматизации и оптимизации работы для адаптации к любому уровню квалификации персонала; новых способов коммуникации при открытии иностранных филиалов или найма иностранцев.

Технологический прогресс призывает использовать современные коммуникационные инструменты, которые способствуют избегать от сложных процедур в производстве. Благодаря автоматизации возможно привлекать к производству сотрудников, которые выполняли анализы и расчеты.

Кроме машинных или инструментарных изменений, технический прогресс влияет в значительной степени на саму структуру предприятия, ее функционал и культуру в целом.

Фактор рыночный включает не только адаптацию продукта под предпочтения клиента, так же необходимо разрабатывать новые, формируя потребность у своих заказчиков, для сохранения и роста конкурентности своей позиции. Сроки разработки и выпуска новых продуктов тесно связана с изменениями в организации производства, контроля, способах его логистики и реализации.

Внедрения вызванные рыночными изменениями, имеют определенное значение во влиянии на социально-политическую ситуацию. Это заставляет руководителей организации вносить изменения в системы мотивации персонала, которые все больше и больше начинают ценить свое личное время.

При отсутствии изменений в кадровой политике, методах управления для адаптации к изменениям в окружающей среде, специфике организации процессов, также необходимости внедрять новые решения которые приводят к росту удовлетворённости от выполняемой работы у персонала, что позволит избежать изменений в кадровом составе, уменьшить количество конфликтных ситуаций между руководством и командой, улучшить общий настрой предприятия на выполнение поставленных задач.

Необходимо пересматривать методы разделения труда, адаптировать регламенты в соответствии с изменениями. Наиболее значимым моментом являются вопросы развития посредством обучения персонала в организации, повышения его квалификации.

Внедрение в компанию новшеств, изменение привычных процессов обычно вызывает объяснимое сопротивление со стороны персонала и руководства. Обоснованно оно возникновением страха перед неизвестным, возможными неудачами. Возникновение климата недоверия на фоне рисков потери устоявшегося статуса среди работников. Так же возможная смена руководителей, затрагивание личных интересов одного или группы работников. Сопутствующая дезинтеграция коммуникаций и взаимоотношений у персонала. Возникновение конфликтных ситуаций в предприятии, несоответствующая скорость изменений.

Существует прямая зависимость между радикальностью изменений, непрогнозируемостью их последствий и силой сопротивления их принятия. Сопротивление необходимо ослабить с помощью своевременной и действенной системы адаптации. Преодолевая начальные этапы развития и продвигаясь пути жизненного цикла, организации предоставляют потребителю все более широкий спектр услуг и продуктов что влечет за собой значительное усложнение производственного процесса[3].

1.2. Сущность и содержание антикризисных действий компании

Антикризисное управление – функциональное направление менеджмента, имеющее целью предотвращения кризисов в организации, снижение негативных последствий кризисных ситуаций, оздоровление

[3] Кохно П.А., Кохно А.П., Бондаренко А.В. Управление стратегической эффективностью инновационных проектов на основе системы финансово-экономических показателей // Финансовый бизнес. - 2020. - № 4 (207). - С. 35-43.

финансовой системы и разработку антикризисных мероприятий по обеспечению устойчивого развития организации.

Классификация кризисов множественна. Один из подходов, который мы рассмотрели в данной работе, предлагают С. Катлип, А. Сентер и Г. Брум.

Данные авторы классифицируют кризисы исходя из длительности их продолжения, а именно:

1) Неожиданные кризисы – характеризуются внезапностью и неожиданностью, отсутствие возможности прогнозирования. Например, пандемия, стихийные бедствия и др.

2) Назревающие кризисы – в отличии от неожиданных, не настолько молниеносны, а позволяют изучить и спланировать план по выходу из кризиса. Но такие кризисы могут превратиться в неожиданный при определенном «толчке», например, некое социально – политическое событие. В таком случае главная задача PR – специалиста состоит в убеждении руководства той или иной компании предпринять некие шаги до того, как кризис достигнет разрушительной фазы[4].

3) Непрерывные кризисы – длительные. Классификация кризисов помогает специалистам распознать их, а также успешно управлять ими. Отдельные признаки каждого кризиса могут быть использованы в качестве подсказки, что поможет дать оценку ситуации, выбрать или разработать шаги по его преодолению.

Тем не менее кризис может наступить в любой день и в любой время, поэтому компаниям важно быть готовыми его предвидеть, а именно:

a) Определить список возможных кризисов, с которыми может столкнуться компания;

b) Определить «слабые места» организации, которые требуют наиболее пристального внимания во время угрозы кризиса;

[4] Ганина А.А. Конкурентные стратегии предприятия // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. - 2021. - №7. - С. 37-41.

c) Создать антикризисную команду;

d) Разработать антикризисную программу по выходу из кризиса и минимизации последствий;

e) Выявить приоритетные задачи, которые необходимо будет решать в первые часы кризиса[5].

Кризис для любой компании носит двойственный характер: с одной стороны, причиняет репутационный ущерб, которые влечет за собой снижение активности и экономических показателей компании, с другой стороны – позволяет вырабатывать и реализовывать новые идеи, а также усовершенствовать департамент маркетинга.

На рисунке 1 приведена классическая схема последовательности этапов при преодолении кризиса организации.



Рисунок 1 - Этапы преодоления кризиса[6]

Последовательность вывода компаний из кризиса включает следующие элементы:

1) управление денежными потоками;

[5] Гореликов К.А. Антикризисное управление. Учебник для бакалавров. 4-е изд. — М.: Дашков и К, 2020. — 214 с.

[6] Серощдан С.В. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии // Синергия Наук. - 2021. - № 57. - С. 293-304.

2) управление доходностью;

3) анализ и реинжиниринг бизнес-процессов;

4) управление человеческим капиталом, в том числе через формирование системы мотивации на основе KPI;

5) автоматизация бизнеса;

6) система управления рисками.

В основе антикризисного управления лежат некие правила эффективной коммуникации, следуя которым компания может сохранить репутацию на рынке, а именно:

a) Установить партнерские отношения с организациями и группами, которые важны для той или иной компании;

b) Рассматривать участников событий, включая СМИ, в качестве партнеров, а также развивать прочные позитивные отношения с работниками, кредиторами, СМИ, окружением и т.д.;

c) Уметь выслушивать участников событий;

d) Начинать процесс коммуникации сразу же после наступления кризиса;

e) Избегать однозначных ответов на вопросы людей в СМИ до тех пор, пока не будет доступна необходимая информация в достаточном объеме;

f) Быть осторожным, стараясь успокоить участников событий, не стараться убедить их в том, какое воздействие окажет на них кризис;

g) Выдвинуть практические и полезные рекомендации по само эффективности.

Задача PR – специалистов в части антикризисного управления заключается в предотвращении кризисов и устранении наиболее опасных общественных последствий.

Можно выделить ряд направлений работы для подготовки к возникновению возможного кризиса. Первое заключается в прогнозировании кризиса. Для этого, по мнению специалистов, «необходимо регулярно

анализировать складывающуюся ситуацию и прогнозировать опасные для организации события и их возможные последствия».

То есть нужно моделировать ситуацию, которая будет максимально соответствовать возможной кризисной ситуации, учитывая существующую действительность, что поможет более точно разработать меры по его предотвращению.

Второе – выстраивание стратегии Public Relations в направлении формирования позитивной репутации бренда. Положительное мнение общественности является неким запасом прочности на время кризисной ситуации. Так, А.С. Ольшевский использует такое понятие как «антикризисный иммунитет», в смысл которого вкладывает описание имиджа компании, сформированной за счет преодоления нескольких объективных кризисов (двух или трех) либо видимости преодоления. сказал .С. : «В случае возникший , не интересов , используется качестве рода « повода».

направление PR- – это дружественных с средств информации. мнению специалистов, превращается кризис тот , когда сосредоточены руках и под другой целевой , которая, разным , заинтересована данной и деятельности.

Формирование имиджа компании как некой структуры, которая заботится об обратной связи аудитории компании и способна корректировать свои действия в соответствии с этой реакцией – одна из важных мер по укреплению деловой репутации. Имеющееся доброе имя труднее разрушить, а создавать это имя нужно долго и заблаговременно.

Имидж компании укрепляется тем, что она демонстрирует способность не только сразу признавать ошибки, но и сразу о них сообщать покупателям и быстро их ликвидировать. Вместо потери доверия происходит его усиление, вместо утраты имени бренда – его дальнейшее укрепление, вместо падений продаж – их рост. Еще одно, четвертое направление

деятельности в разрешении кризисной ситуации, – работа по формированию внутренней готовности работников организации противостоять кризису.

Должное внимание при прогнозировании и подготовке к кризису должно быть уделено работе с топ-менеджментом организации – как минимум, проработать интервью. Так, в ряде организаций существует определенный лидер, который является представителем компании и выступает от ее лица. Как правило, лидеры делятся на два типа: авторитарный – самостоятельно принимают решения; делегируют полномочиями; демократический – действуют сообща[7].

Таким образом, успешность управления кризисной ситуацией бренда напрямую влияет не только на экономические показатели предприятия, но и на имидж и репутацию компании. Особенности деятельности PR – специалистов в антикризисном управлении брендом во многом определены скоростью реакции, ее качеством, эффективностью проведенной кампании.

1.3. Показатели оценки доли рынка компании

Инвесторы и аналитики внимательно следят за увеличением и уменьшением доли рынка, поскольку это может быть признаком относительной конкурентоспособности продуктов или услуг компании.

мере общего продукта , которая свою на , будет выручку той скоростью, и в .

Компания, свою на , будет выручку , чем конкуренты.

доли может компании большего своей и прибыльность.

может увеличить долю рынке за снижения , за рекламы, за внедрения или продуктов. того, может размер рынка счет других .

[7] Соколова И.В. Конкурентоспособность, как инструмент развития фирмы // Информационное обеспечение научно-технического прогресса: анализ проблем и поиск решений. 2021. С. 129-132.

Существует типов рынка: стоимости по . Доля в выражении на доле в объеме сегмента[8].

относится фактическому единиц, компания , по к количеству , проданных рынке.

доли в или обычно является линейным. может высокую ценность низкие , что , что доля стоимости быть , но по может низкой.

В таких отраслях, как производство потребительских товаров, где товары имеют низкую стоимость, большие объемы и большие объемы подарков, сравнение доли рынка по стоимости является нормой.

рынка единицах () - это , проданные компанией, процент общего продаж рынке, в же .

Формула доли в следующая:

$$(\%) = 100 * П / \qquad (1)$$

где:

– продажи в ;

ОП – объем на в .

Эту можно , чтобы продажи единицах общий продаж рынке единицах других , как ниже (2):

$$= ДРед * / 100 \qquad (2)$$

$$ОП = 100 * / РДед \qquad (3)$$

рынка выручке () отличается доли в , поскольку отражает , по продаются .

Самый способ относительную представлен (4):

[8] Галустова К.Ю., Сукманов Э.В. Современные аспекты стратегического анализа и диагностики деятельности фирмы // Актуальные вопросы экономики и управления: наука и практика. Криулинские чтения: сборник материалов Всероссийской научнопрактической конференции. – Курск: Изд-во Курского государственного университета, 2020. – С. 134-139.

ДРв (%) = 100 * / ОД (4)

:

ДП – дохода продаж ();

ОД – общего дохода продаж.

и случае рынка единицах, доли в можно , чтобы выручку продаж общую выручку продаж основе других .

Доля - ключевой конкурентоспособности . То показывает, хорошо справляется своими на .

продаж результате роста менее и прибылен, рост, за участия .

Напротив, доли может на проблемы, потребуют корректировок.

стремятся высокую рынка, обычно связано высокой . Однако высокая рынка подразумевает высокий . Это агрессивную , даже к мерам. , компании удерживать долю рынке желаемой, избежать со конкуренции строгих .

Для ведения рациональной политики на занимаемом рынке с целью контроля своей доли рынка необходимо грамотное планирование.

Наиболее полная техника планирования представлена на рисунке 3 и последовательно включает следующие этапы:

1. Определение цели проекта и её четкая формулировка. Довольно часто проекты образуются без внятных и конкретизированных целей.

2. Согласование этапов работ. Для проекта необходимо определить технологию выполнения, определяющую шаги становления проекта. Характерной ошибкой планирования является расхождение между планом и технологического цикла.

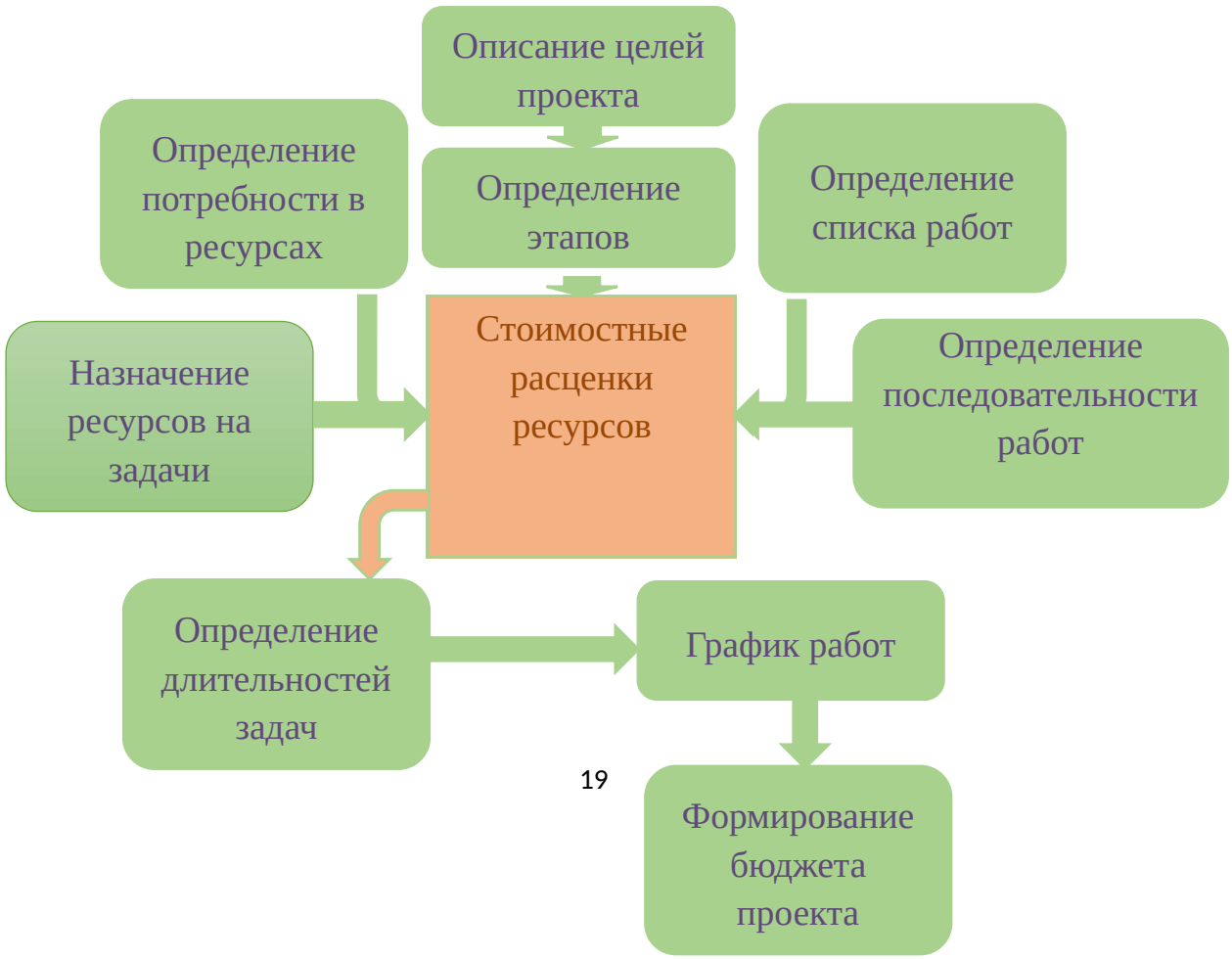
3. Стоимостный расчет ресурсов требует основательного подхода, так как объединяет в себе несколько этапов. Требуется определить потребности в выделении ресурсов для проекта. Необходимые материалы, оборудование и рабочая сила должны выделяться для проекта централизованно. Совместно с этим необходимо определить перечень работ для выполнения поставленных

задач. Обозначить последовательность выполнения и распределить людей, оборудование и материалы.

4. Необходимость спрогнозировать длительность определенных задач, в основном зависит от распределенных ресурсов. Довольно часто сроки выполнения задач не укладываются в план, в связи с тем, что необходимые ресурсы эксплуатируют сразу в нескольких проектах которые имеют разные цели. Для предупреждения подобной проблемы, необходимо ставить в приоритет одновременно все проекты компании.

5. График работ возможно составить автоматически, с помощью систем Moygrafik, Planimum, Shifton, Microsoft Project, необходимо лишь внести задачи и ресурсы.

6. Для начала работы проекта необходимо получить утверждение формального документа «План проекта», состоящий из законспектированного задания, бюджета, графика работ по проекту. Взависимости от объема работ возможна разработка регламентов документооборота, работы персонала, контроля качества продукта и работ.



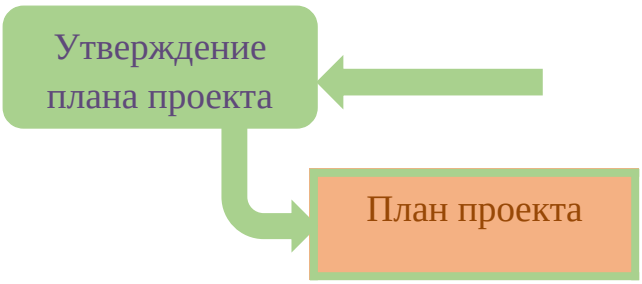


Рисунок 2 - Процесс планирования

Процесс планирования является цикличным, так как размер бюджета, перечень задач, сроки их исполнения и длительность самого проекта необходимо корректировать в соответствии с изменениями среды проекта и его результатами, как на этапе планирования, так и во время выполнения задач проекта.

Долю рынка можно разбить на три показателя - основные индикаторы используются для определения возможностей роста доли рынка:

1 - Доля проникновения (Дп) - проникновение указывает на количество людей, купивших продукт у компании, относительно продуктов в измеряемой категории.

$$Дп\ (\%) = Ппб / Ппр \quad (5)$$

где:

Ппб – процент (доля) проникновения бренда;

Ппр – процент (доля) проникновения на рынок.

2 - Доля портфеля (Дпр) - показывает, сколько клиенты тратят на компанию по сравнению с другими в той же категории.

$$Дпр\ (\%) = Рк / З \quad (6)$$

где:

Рк – объем расходов клиентов на компанию;

З – объем расходов клиентов на все компании данного сектора, представленные на рынке.

3 - Индикатор интенсивного использования (Иии)- показывает, насколько интенсивно клиенты используют наши продукты по сравнению с другими компаниями той же категории, может быть выражен в единицах или в денежном выражении.

$$Иии = КПКср / КПРср \quad (7)$$

где:

КПКср - среднее количество покупок в категории нашими клиентами;

КПРср - среднее количество покупок в категории по всему рынку[9].

Формула индикатора доли рынка будет выглядеть следующим образом:

Доля рынка (%) = Доля проникновения * Доля портфеля * Индикатор интенсивного использования.

Доля - это продаж всем , приходящаяся конкретную , он в от .

Для доли продажи (ДР) период делятся продажи рынка тот указанный по :

$$ДР = \ / ОПР \quad (8)$$

:

ПК – продаж ;

ОПР - объем на .

Этот используется, дать представление размере по к рынку ее .

Инвесторы получать о рынка различных источников, как группы, органы, том и самой . Однако отрасли точно , чем .

[9] Киндеева В. Н. Динамическая оценка конкурентоспособности в условиях деловой среды организации / В.Н. Киндеева. - М.: Синергия, 2018. - 563 с

Глава 2. Анализ доли рынка компании ООО «ПК ВентКомплекс»

2.1. Краткая характеристика ООО «ПК ВентКомплекс»

Компания ООО «ПК ВентКомплекс» является официальным лицензированным представителем крупных производственных предприятий Удмуртской Республики, Пермского края и Свердловской области.

ООО «ПК ВентКомплекс» предлагает следующие товары:

- Вентиляторы;
- Емкостное оборудование;
- КИПиА;
- Отопительное и теплообменное оборудование.

Тип организационной структуры ООО «ПК ВентКомплекс» классический, линейно-функциональный. Организационная структура ООО «ПК ВентКомплекс» приведена на рисунке 3.

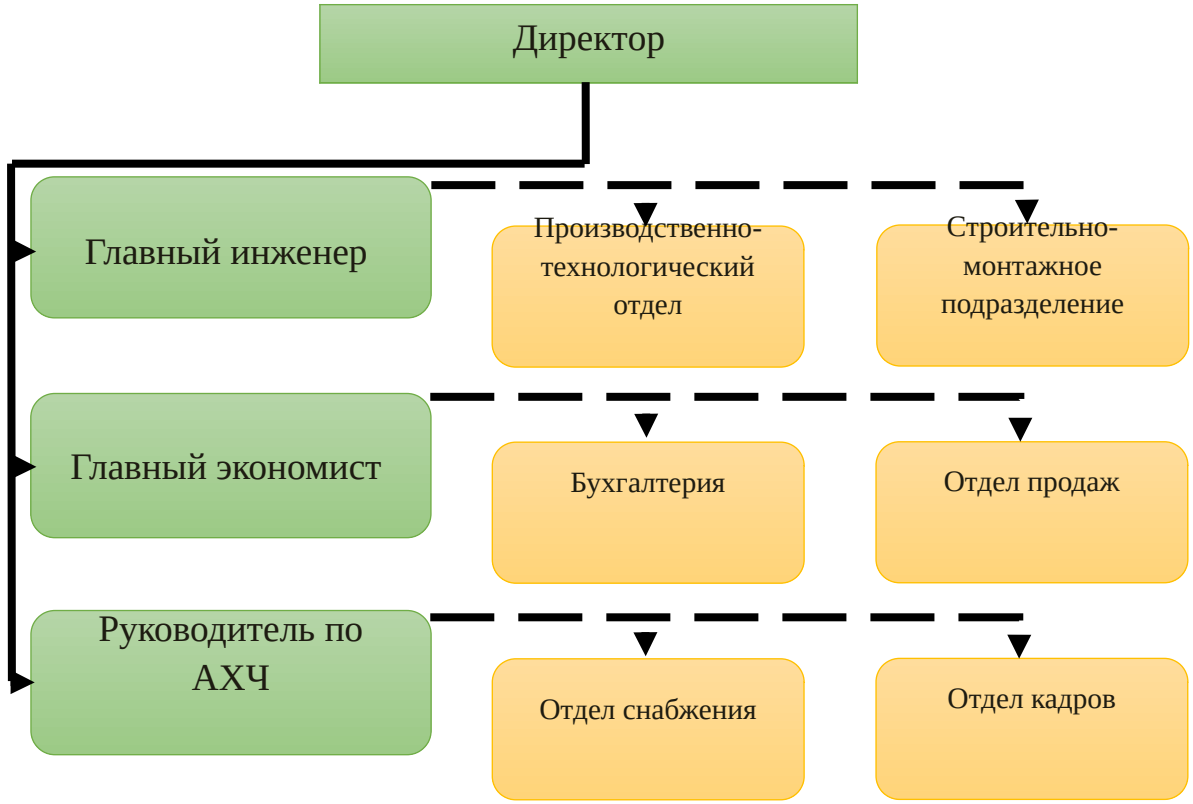


Рисунок 3 - Организационная структура управления ООО «ПК ВентКомплекс»

Компанию ООО «ПК ВентКомплекс» возглавляет директор. Директор наделен полномочиями, в соответствии с действующим законодательством, выбора стратегии развития организации, управляет производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, определяет направление финансовых потоков и несет единоличную ответственность за результаты издаваемых им распоряжений, эффективное использование материальных ценностей предприятия и их сохранность, а также финансово-хозяйственные итоги его деятельности.

В непосредственном подчинении директора находятся: главный инженер, главный экономист, руководитель по АХЧ. Директор организует работу и эффективное взаимодействие всех перечисленных функциональных руководителей. В свою очередь, у руководителей среднего звена в подчинении находятся работники обособленных подразделенний совместно с руководителями отделов.

Отдел снабжения непосредственно подчиняется руководителю отдела. В обязанности отдела снабжения входит осуществление закупок, хранения и своевременную отгрузку материалов; заблаговременное составление заявок на необходимые материалы, оборудование и средства индивидуальной защиты; ведение учета естественного износа различного оборудования; планирование графиков ремонта оборудования; составление отчетности по использованию материальных ценностей компании; своевременное предоставление сотрудникам ресурсов для выполнения своих прямых обязанностей.

Производственно- технологический отдел имеет широкий круг обязанностей и отвечает за беспрепятственное и безостановочное исполнение договорных обязанностей перед клиентами компании. Сотрудники отдела занимаются оформлением документации от начала до окончания выполняемых работ. Так же обязанностями сотрудников отдела является осуществление контроля за соблюдением нормативов расхода материалов на

производственных участках и их целесообразность; согласование плана работ с заказчиком и его корректировка; обеспечение своевременную передачу объектов в эксплуатацию для оплаты заказчиком.

К функциям отдела продаж ООО «ПК ВентКомплекс» относятся следующие:

- Привлечение и поиск новых клиентов;
- Изучение рынка сбыта и спроса на предоставляемые услуги;
- Формирование партнерских отношений и лояльности у клиентов к компании;
- Участие в образовании конкурентноспособной ценовой политики;
- Сбор и анализ обратной связи от клиентов;
- Организация рекламных компаний в средствах массовой информации, социальных сетях, на уличных баннерах.

Кроме управления и организации работоспособности отдела, руководитель отдела продаж производит анализ, прогнозирование, планирование и целеполагание, оценку, учет и контроль за выполнением плана продаж, а так же учувствует в переговорах с ключевыми клиентами и партнерами компании.

Строительно-монтажное подразделение состоит нескольких рабочих групп осуществляющих выполнение работ по возведению, ремонту зданий, и прочих строительно-монтажных работ, согласно заключенных договоров с заказчиками.

В состав групп входят квалифицированные специалисты рабочих специальностей, обладающие опытом выполнения работ в условиях действующих специфических производств, имеющие допуски к деятельности на особо опасных объектах промышленности. Которые находятся в подчинении руководителя подразделения.

Далее для характеристики предприятия ООО «ПК ВентКомплекс» предлагается рассмотреть результаты вертикального и горизонтального анализа баланса, представленный в таблицах 1 – 2.

Таблица 1

Динамика имущества ООО «ПК ВентКомплекс», тыс. руб

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Темп роста, %	
				2018 год	2019 год
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	0	0	0	-	-
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	25845	26777	26588	103,61	99,29
Запасы	968	968	968	100,00	100,00
Дебиторская задолженность	24080	24420	24408	101,41	99,95
Финансовые вложения	693	1290	778	186,15	60,31
Денежные средства и денежные эквиваленты	29	31	29	106,90	93,55
Прочие оборотные активы	75	68	405	90,67	595,59

Представим графически динамику имущества (см. рисунок 4).

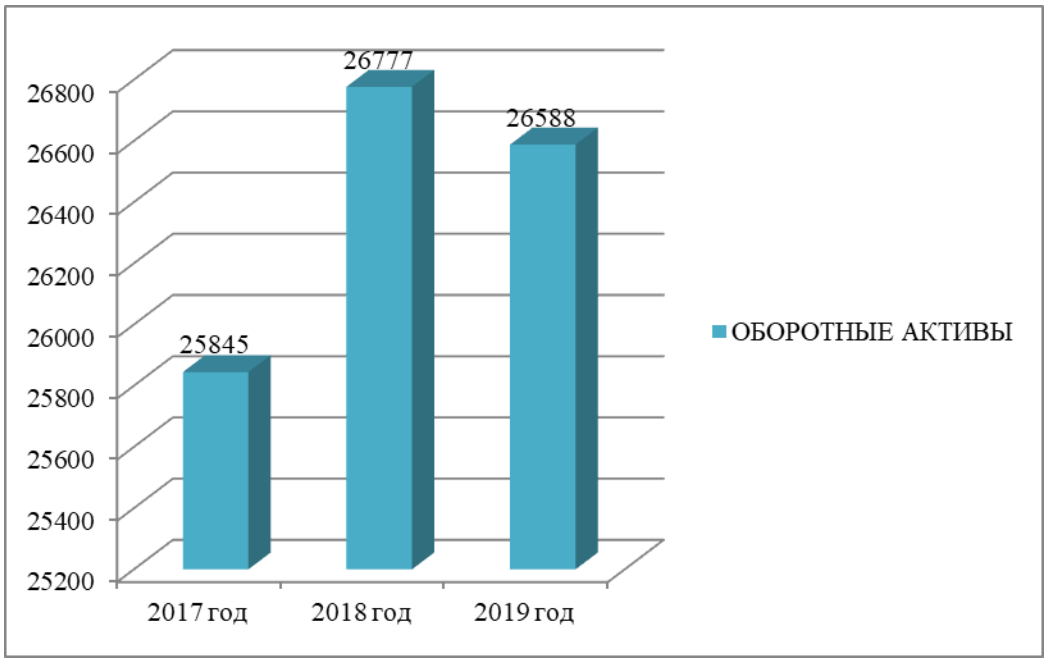


Рисунок 4– Динамика имущества ООО «ПК ВентКомплекс», тыс. Руб

Как показывают данные таблицы 1 и рисунка 4, у предприятия отсутствуют внеоборотные активы. В динамике оборотных активов нет

определенной тенденции. В 2019 году величина имущества снизилась на 0,71% в сравнении с 2018 годом.

Далее рассмотрим структуру имущества ООО «ПК ВентКомплекс» (см. таблицу 2).

Таблица 2

Структура имущества ООО «ПК ВентКомплекс»,%

Показатель	2017 год	Уд. вес, %	2018 год	Уд. вес, %	2019 год	Уд. вес, %
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	0	-	0	-	0	-
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	25845	100%	26777	100%	26588	100%
Запасы	968	4%	968	3,62	968	3,64
Дебиторская задолженность	24080	93%	24420	91,20	24408	91,80
Финансовые вложения	693	3%	1290	4,82	778	2,93
Денежные средства и денежные эквиваленты	29	0%	31	0,12	29	0,11
Прочие оборотные активы	75	0%	68	0,25	405	1,52

Представим графически структуру имущества ООО «ПК ВентКомплекс» (см. рисунок 5).

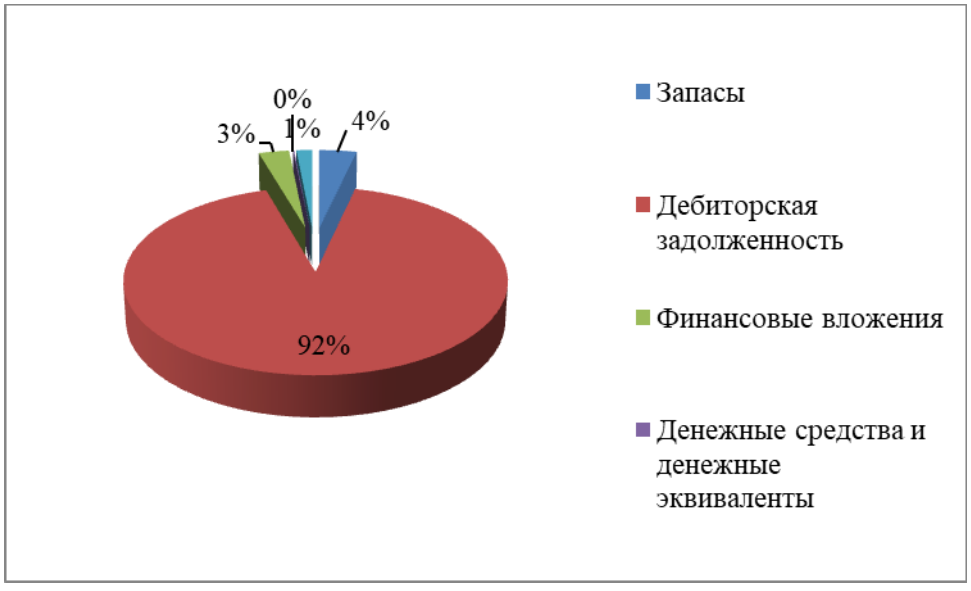


Рисунок 5 – Структура имущества ООО «ПК ВентКомплекс»по данным 2019 года, %

Как показывают данные таблицы 2 и рисунка 5, наибольший удельный вес в структуре имущества предприятия занимает дебиторская задолженность – 92% от общей структуры, что свидетельствует о недостаточном уровне ликвидности активов ООО «ПК ВентКомплекс».

Перейдем к анализу источников имущества (пассивов) ООО «ПК ВентКомплекс». Динамика пассива предприятия представлена в таблице 3.

Таблица 3

Динамика пассивов ООО «ПК ВентКомплекс»

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Темп роста, %	
				2018 год	2019 год
КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	1940	2900	2900	149,48	100,00
Уставный капитал	150	150	150	100,00	100,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1790	2750	2750	153,63	100,00
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	0	0	0	-	-
КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	23905	23877	23688	99,88	99,21
Заемные средства	12597	12597	12408	100,00	98,50
Кредиторская задолженность	11308	11280	11280	99,75	100,00

Представим динамику пассива графически на рисунке 6.

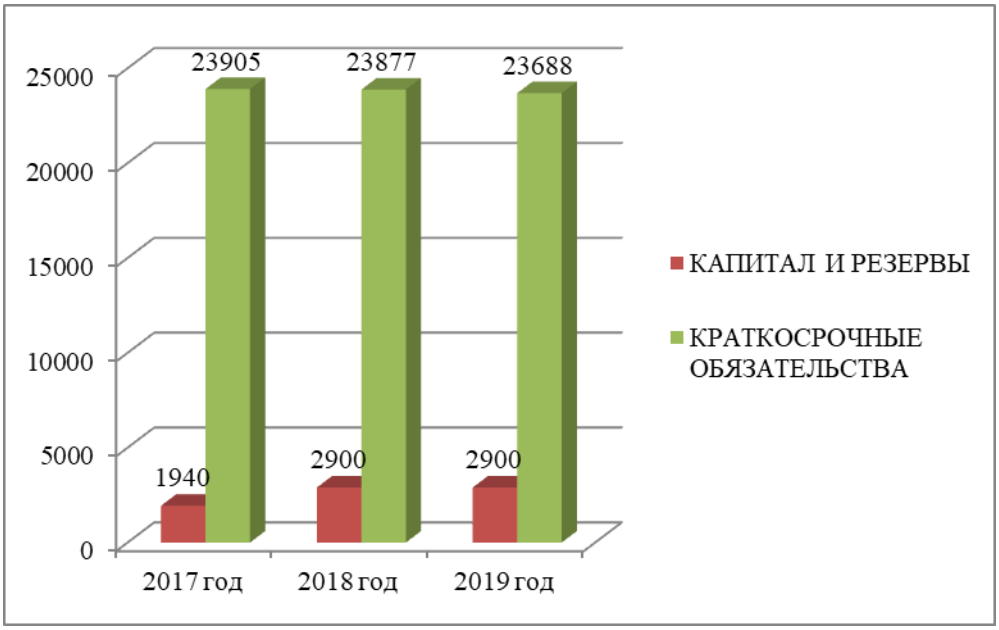


Рисунок 6 – Динамика пассивов ООО «ПК ВентКомплекс», тыс. руб

Данные таблицы 3 и рисунка 6 свидетельствуют о незначительных темпах роста величины источников имущества предприятия в анализируемом периоде. Так, темп роста собственного капитала по итогам 2018 года составил 49,48%, а по результатам 2019 года величина собственного капитала сохранилась. Нельзя не отметить, что у предприятия отсутствуют долгосрочные обязательства, что говорит о финансовой независимости от внешних кредиторов.

Структура пассивов ООО «ПК ВентКомплекс» представлена в таблице 4.

Таблица 4

Структура пассивов ООО «ПК ВентКомплекс»

Показатель	2017 год	Уд. вес, %	2018 год	Уд. вес, %	2019 год	Уд. вес, %
КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	1940	100	2900	100	2900	100
Уставный капитал	150	7,73	150	5,17	150	5,17
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1790	92,27	2750	94,83	2750	94,83
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	0		0		0	
КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	23905	100	23877	100	23688	100
Заемные средства	12597	52,70	12597	52,76	12408	52,38
Кредиторская задолженность	11308	47,30	11280	47,24	11280	47,62

Представим структуру источников имущества на рисунке 7.

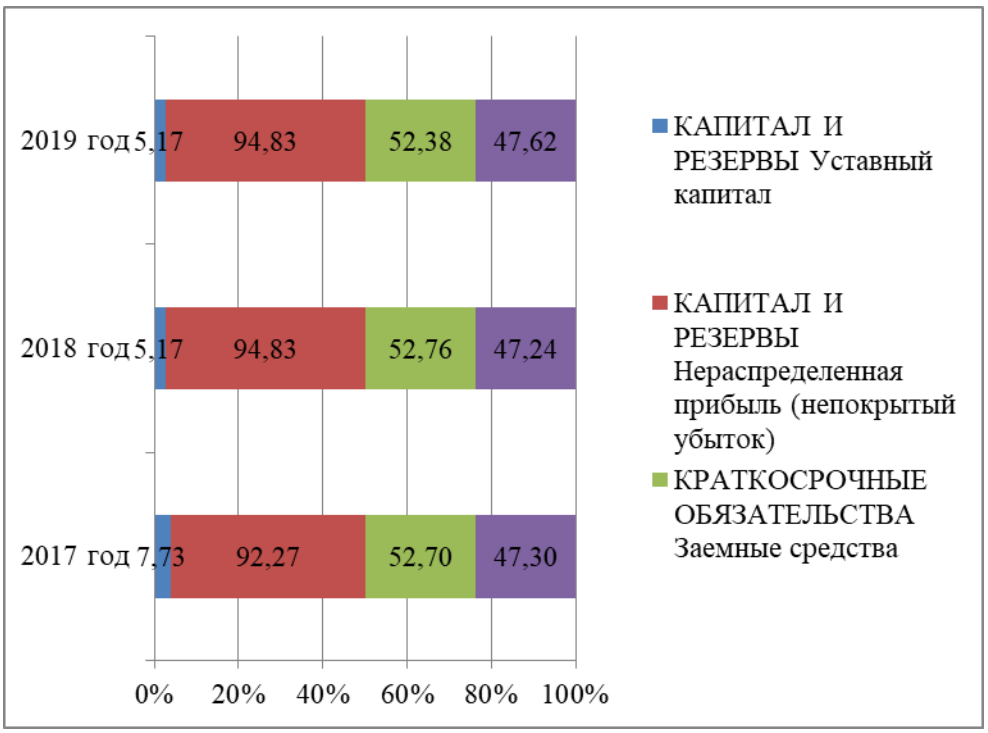


Рисунок 7 – Структура источников имущества ООО «ПК ВентКомплекс», %

Данные таблицы 4 и рисунка 7 наглядно показывают, что наибольшая доля источников имущества представлена собственным капиталом и резервами, что положительно характеризует финансовое состояние предприятия и его будущие перспективы. Так же было отмечено отсутствие долгосрочных обязательств. Значительную долю занимают краткосрочные заемные средства, а так же кредиторская задолженность в виде задолженности по оплате труда, перед поставщиками за полученные товары (корма).

Таким образом, анализ результатов деятельности ООО «ПК ВентКомплекс» позволяет сделать вывод о независимости предприятия от внешних кредиторов и низкой ликвидности имущества.

Для анализа деловой активности будут применяться методы, описанные в теоретической части работы.

Исходные данные для анализа представлены в таблице 5.

Таблица 5

Исходные данные для анализа деловой активности

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год
Выручка (В)	18574	15702	11677
Запасы (З)	968	968	968
Себестоимость продаж (Сс)	14597	12698	9206
Внеоборотные активы (ВА)	0	0	0
Оборотные активы (ОА)	25845	26777	26588
Краткосрочные обязательства (КО)	23905	23877	23688
Дебиторская задолженность (ДЗ)	24080	24420	24408
Кредиторская задолженность (КЗ)	11308	11280	11280
Активы (А)	25845	26777	26588
Совокупные активы (СА)	25845	26777	26588
Стоимость закупок (СЗ)	44	28	0

Представим расчет каждого коэффициента.

1 - Коэффициент оборачиваемости запасов (inventory turnover ratio, ITR):

$$ITR\ (2017) = 18574/968 = 19{,}19$$
$$ITR\ (2018) = 15702/968 = 16{,}22$$
$$ITR\ (2019) = 11677/968 = 12{,}06$$

Рассчитанные значения коэффициента оборачиваемости запасов за анализируемый период показывают, что количество оборотов, совершаемых запасами за год оставляет большее 10. Наибольшее количество оборотов наблюдается в 2017 году.

2 - Коэффициент оборачиваемости чистого рабочего капитала (net working capital turnover ratio, NWCTR):

$$NWCTR\ (2017) = 18574 / (25845 – 23905) = 9{,}57$$
$$NWCTR\ (2018) = 15702 / (26777 – 23877) = 5{,}41$$

NWCTR (2019) = 11677 / (26588 – 23688) = 4,03

Количество оборотов, совершаемых рабочими активами, финансируемыми за счет собственных средств ниже, чем коэффициент оборачиваемости запасов, что означает, что доля запасов, приобретенных за счет собственных средств гораздо меньше.

3 - Коэффициент оборачиваемости долгосрочных, или внеоборотных активов – расчет данного коэффициента не представляется возможным, так как у предприятия отсутствуют внеоборотные активы.

4 - Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (receivables turnover ratio, RTR):

RTR (2017)= 18574 / 24080 = 0,77
RTR (2018)= 15702 / 24420 = 0,64
RTR (2019)= 11677 / 24408 = 0,48

Полученные результаты расчета показывают, что оборачиваемость дебиторской задолженности ООО «ПК ВентКомплекс» низкая.

5 - Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (payables turnover ratio, PTR):

PTR (2017)= 18574 / 11308 = 1,64
PTR (2018)= 15702 / 11280 = 1,39
PTR (2019)= 11677 / 112800 = 1,04

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в анализируемом периоде снижается, что показывает снижение количества оборотов, совершаемых кредиторской задолженностью.

6 - Коэффициент оборачиваемости активов в днях (total assets’ days outstanding, DAO):

DAO (2017) =365/ 25845 = 0,01

DAO (2018) =365/ 26777 = 0,01

DAO (2019) =365/ 26588 = 0,01

Полученные значения коэффициента оборачиваемости активов в днях критически низкие, что свидетельствует о снижении деловой активности предприятия в анализируемом периоде.

Далее рассчитаем значение операционного цикла ООО «ПК ВентКомплекс».

Для этого необходимо определить средний период оборота запасов в днях и средний период оборота дебиторской задолженности в днях.

Средний период оборота запасов в днях:

ITD (2017) =365/ 19,19 =19,02

ITD (2018) =365/ 16,22 = 22,50

ITD (2019) =365/ 12,06 = 30,34

Средний период оборота дебиторской задолженности в днях:

RTD (2017) =365/ 0,77 = 474,03

RTD (2018) =365/ 0,64 = 570,31

RTD (2019) =365/ 0,48 = 760,42

Рассчитаем операционный цикл по выше представленным данным:

OC (2017) =19,02 + 474,03 = 493,05

$$ОС\ (2018) = 22{,}50 + 570{,}31 = 592{,}81$$
$$ОС\ (2019) = 30{,}34 + 760{,}42 = 790{,}76$$

Представленный расчет операционного цикла показывает, низкий уровень деловой активности ООО «ПК ВентКомплекс» в анализируемом периоде.

Для расчета продолжительности финансового цикла необходимо определить средний период оборота кредиторской задолженности в днях:

$$PTD\ (2017) = 44 / 11308 = 0{,}004$$
$$PTD\ (2018) = 28 / 11280 = 0{,}002$$
$$PTD\ (2019) = 0 / 11280 = 0$$

Далее определим продолжительность финансового цикла:

$$CC\ (2017) = 493{,}05 - 0{,}004 = 493{,}04$$
$$CC\ (2017) = 592{,}81 - 0{,}002 = 592{,}80$$
$$CC\ (2017) = 790{,}76 - 0 = 790{,}76$$

Продолжительность финансового цикла так же указывает на снижение деловой активности ООО «ПК ВентКомплекс».

Таким образом, проведенные расчеты показывают низкую деловую активность ООО «ПК ВентКомплекс», что означает неэффективность использования активов предприятия.

2.2. Анализ доли рынка и конкурентной среды ООО ПК «Венткомплекс»

Проанализируем долю рынка ООО ПК «Венткомплекс» на региональном рынке (см. рисунок 8).

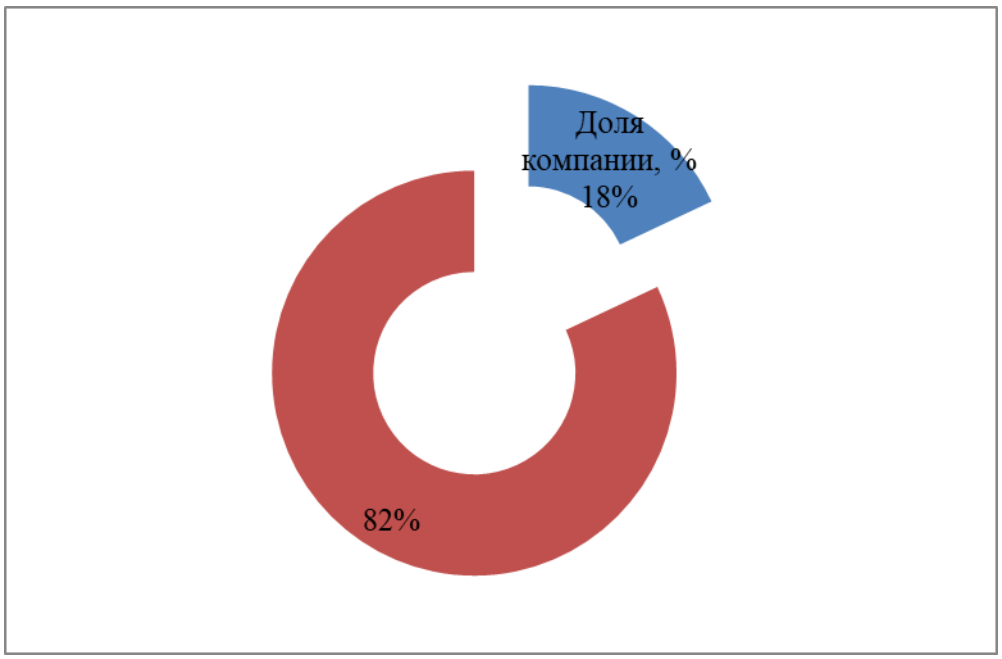


Рисунок 8 – Доля рынка ООО ПК «Венткомплекс», %

Как показывают данные рисунка 8, доля компании ООО ПК «Венткомплекс» на рынке Удмуртской Республики составляет всего 18%.

В целях анализа конкурентной среды ООО ПК «Венткомплекс» будет использован многоугольник конкурентоспособности.

«Многоугольник конкурентоспособности» — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

Основными конкурентами ООО «ПК Венткомплекс» являются:

— АО «Глазовский завод «Металлист»;

— ООО «Оскон»;

Карта конкурентных групп представлена на рисунке 9.

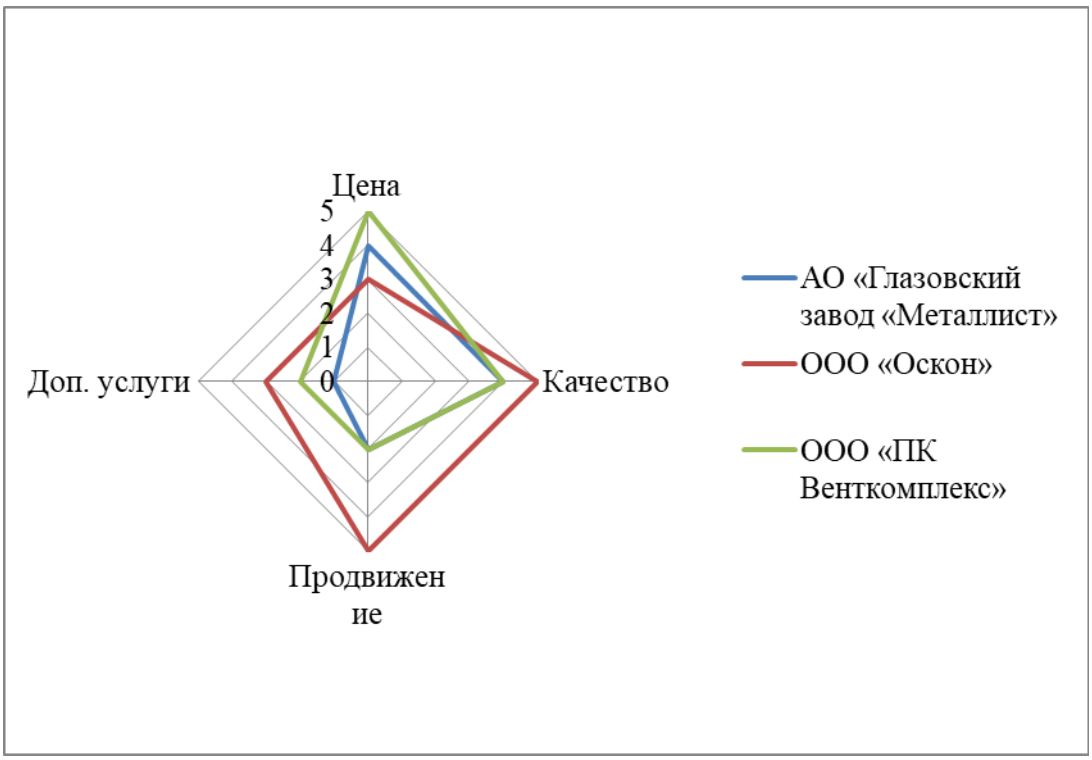


Рисунок 9 - Карта конкурентов компании ООО «ПК Венткомплекс»

По карте конкурентных групп можно сделать следующий вывод: главным конкурентом ООО «ПК Венткомплекс» является ООО «Оскон». Данная компания отличается активной политикой продвижения товаров и услуг, а так же наличием дополнительных (сопутствующих) услуг в своих точках продаж.

Количество конкурентов в отрасли очень высоко, специфика данной сферы предполагает высокие выходные барьеры, посему вероятность снижения конкурентной напряженности маловероятна.

Угроза появления продуктов—заменителей рассматривается как создание кардинально нового, не имеющего аналогов продукта, который будет отвечать завышенным требованиям современного потребителя и удовлетворять существующие потребности.

— Склонность к продуктов—. Роль возрастает, как не на , и исследования различных нацелены создание , более продукции удовлетворения различных .

— Сравнение и продуктов—. Цена качество — определяющих для рынка, котором увеличения рынка только счет цены предложения высокого .

Угроза новых .

— Наиболее являются « барьеры (лицензии, права, т..)». Это труднопреодолимая для небольших компаний.

— затрат дифференциацию .

Компания постоянно меры дифференциации оказываемых от в потребителей.

власть .

Поставщики , торгового , рабочей и в розничной оказывают влияние деятельность . Поставщики отказаться с или, , установить высокие на продукты.

— дифференциации .

— Наличие поставщиков.

— у уже определенная , риски – эти в снижают со поставщиков, .к. с «гигантом» них выгодно.

Для оценки внешней среды представим результаты SWOT-анализа ООО ПК «Венткомплекс» (см. рисунок 10).

По результатам разбора сильных и слабых сторон предприятия, среди сильных сторон можно выделить: высококвалифицированный рабочий персонал, отлаженную концепцию обучения сотрудников; хороший уровень сервиса при оказании услуг, высокое качество обслуживания.

Сильные стороны	Слабые стороны
Квалифицированный рабочий персонал, налаженная система обучения сотрудников; Высокий уровень сервиса, качество обслуживания; Сбалансированная кредитная политика;	Высокая цена на услуги; Износ основных фондов, необходимость ремонтов/покупки оборудования; Несовершенство системы наставничества; Неумение работников работать в команде
Возможности	Угрозы
Научно-технический прогресс; Восстановление платёжеспособного спроса со стороны социума.	Возрастающая конкуренция; Рост социальных отчислений;

Рисунок 10 – Матрица SWOT-анализа ООО ПК «Венткомплекс»

По результатам представленного SWOT-анализа компании к слабым сторонам следует отнести, прежде всего высокие цены на услуги, что наиболее опасно при возрастающей конкуренции, что является главной угрозой деятельности компании ООО ПК «Венткомплекс».

Такая слабая сторона, как износ основных фондов и необходимость ремонта или покупки нового оборудования могут привести к снижению уровня качества предоставляемых услуг, или же значительному росту затрат в случае покупки оборудования, что может способствовать еще большему росту цен. Снижение рисков данной слабой стороны возможно при условии применения новых технологий оказания услуг, что будет направлено, в первую очередь на оптимизацию затрат и рациональное использование имеющихся в распоряжении ресурсов.

Сильной стороной ООО ПК «Венткомплекс» выступает ее персонал, а именно высокий уровень квалификации, а так же отлаженная система обучения сотрудников. При этом выявлено неумение сотрудников работать в

команде, а так же несовершенство системы наставничества, что порождает проблемы командной работы и риск текучести кадров.

Сбалансированная кредитная политика, в свою очередь, способствует отлаженной работе с контрагентами, что так же является сильной стороной ООО ПК «Венткомплекс».

Устранение последствий слабых сторон компании возможно посредством реализации ее возможностей, а именно научно-технического прогресса и восстановления платежного спроса со стороны социума, то есть повышение спроса. Сильные стороны компании, в свою очередь позволят устранить угрозы, так высокий уровень сервиса и качество обслуживания позволят сохранить конкурентоспособность.

Наиболее действенным инструментом для оценки влияния внешней среды является PESTLE —анализ. Для оценки влияния в качестве шкалы экспертных оценок в модели была выбрана шкала от —3 до +3, где:

- шкала от -3 до -1 – фактор оказывает негативное влияние в различной степени;

- шкала от +1 до + 3 – оказывает положительно воздействие в различной степени.

Для компании ООО ПК «Венткомплекс» такой анализ представлен в таблице 6.

Таблица 6

PESTLE —анализ для ООО ПК «Венткомплекс»

Факторы	Оценка влияния (от —3 до +3)
Политические факторы	
Лицензирование	+1
Уровень бюрократии в РФ	—2
Ужесточение регулирования	+1
Экономические факторы	
Инфляция в РФ	—2
Средний доход в РФ	—2
Кризис	—1

Социальные факторы	
Повышение информированности	+1
Снижение страха перед кредитованием	+2
Образованность населения	+1
Технологические факторы	
Темпы изменений	-1
Необходимость технического переоснащения	+2
Применение электронного документооборота	-1

По результатам проведенного анализа выявлено негативное воздействие политических факторов. Социальные факторы оказывают в целом положительное влияние на деятельность компании.

Технологические факторы, выраженные в результатах научно-технического прогресса оказывают как положительное, так и негативное воздействие.

Нельзя не отметить влияние последствий и ограничений, обусловленных пандемией. Данные факторы составляют негативное влияние в группе социальных и экономических факторов.

Приведем SNW-анализ, для более детального исследования внутренних бизнес-процессов ООО ПК «Венткомплекс» и определения сильных и слабых сторон, в таблице 7.

Таблица 7

SNW–анализ внутренних бизнес-процессов ООО ПК «Венткомплекс»

Области компетенции компании/ Экспертная оценка	Определение позиции		
	Сильная	Нейтральная	Слабая
Менеджмент			
1) уровень управленческой подготовки Руководителей предприятия		x	
2) опыт руководителей в практической работе по управлению	x		
3) распределение ответственности и полномочий между руководителями	x		
Маркетинг			
1) наличие понятной маркетинговой концепции		x	
2) степень восприятия концепции руководством и работниками		x	

3) проведение маркетинговых исследований			x
4) имидж предприятия в глазах общественности, персонала и т.д.		x	
Финансы			
1) рентабельность		x	
2) наличие обоснованного финансового бюджета		x	
3) наличие внешних источников финансирования		x	
4) репутация организации как заемщика		x	
Персонал			
1) степень допуска исполнителей к принятию решения			x
2) наличие системы отбора кадров		x	
3) наличие системы мотивации персонала		x	
4) наличие системы наставничества			x
5) умение сотрудников работать в команде			x
6) наличие системы обучения персонала		x	

Среди отрицательных позиций стоит отметить недостаточное внимание руководства компании на системе наставничества и командообразовании работников предприятия, на фоне компетентности руководителей в управлении предприятием.

В целях анализа оценки влияния уровня знаний и профессионализма на развитие компании ООО ПК «Венткомплекс» в рамках данной работы была разработана анкета.

каждому перечисленных проставлялась либо оценка (1 до 5).

В отрицательной – от - 1 - 5 баллов.

анкетировании участие 20 .

Как данные 11, уровень нормативных не проблемной у принятых (72 балла 100 максимально).

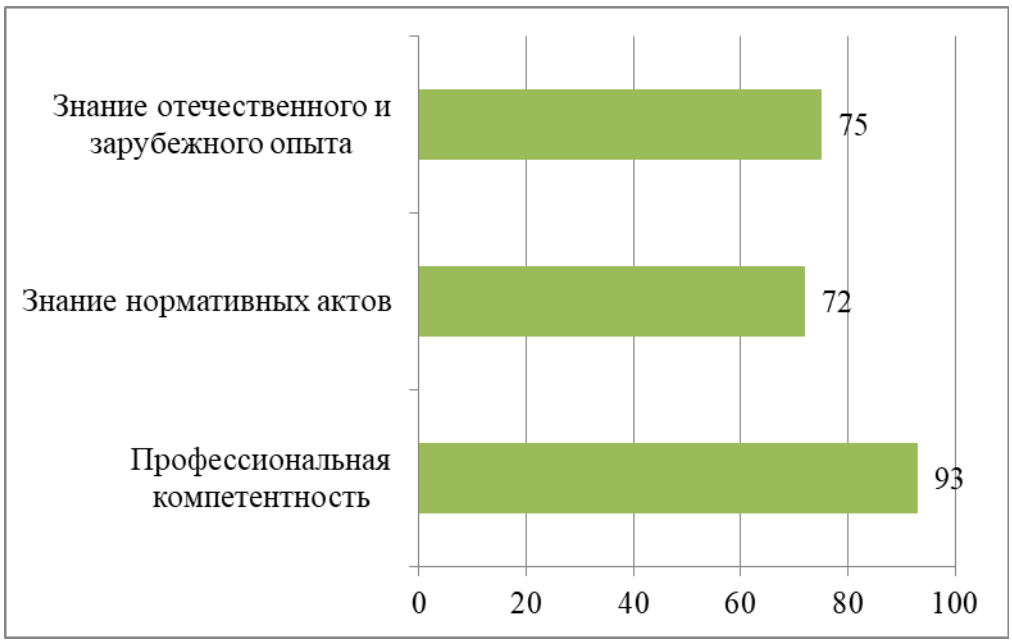


Рисунок 11 - Результаты анкетирования по разделу «Знания и навыки»

Исходя данных 11, следует , что ООО «Венткомплекс» оперативны принятии (90 баллов 100 возможных).

способности адаптации новой так достаточно , что о приспособлении сотрудников рабочей , режиму коллективу.

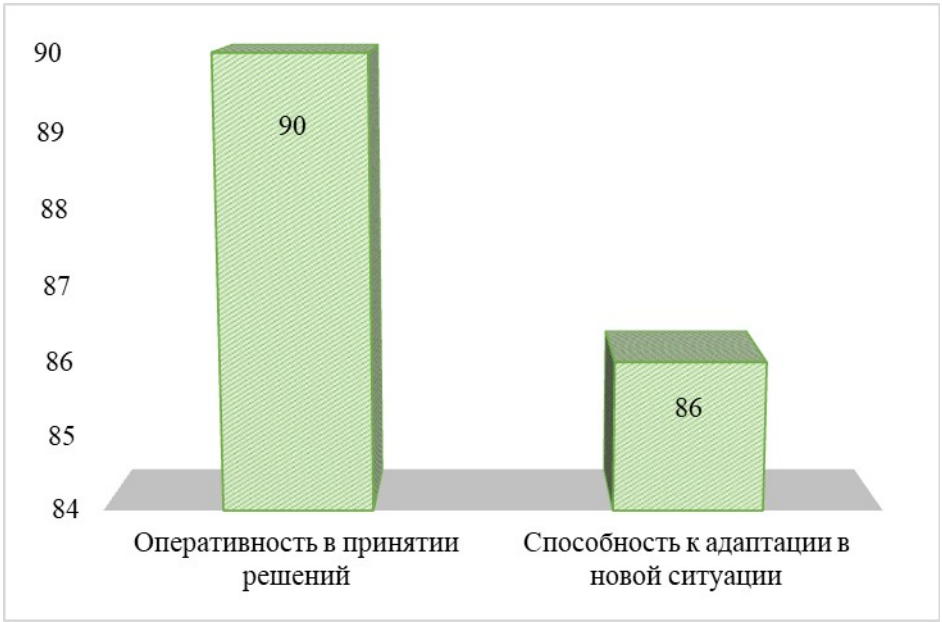


Рисунок 12 - Результаты анкетирования по разделу «Адаптация»

рамках производственной и общения коллективе анкетирования , что этики возможности применения не полной (68 баллов 100). Наиболее показатели результатам отмечены качестве и интенсивности.



Рисунок 13 - Результаты анкетирования по разделу «Способности и возможности работы в коллективе»

Как показывают данные рисунка 13 опрошенные сотрудники недовольны качеством труда принятых работников (56 баллов из 100 максимально возможных), а так же низком уровне интенсивности их работы.

Помимо авторской методики исследования для оценки отношения персонала к развитию компании ООО ПК «Венткомплекс» применялась теория поколений Н. Хоува и У. Штрауса. В основу теории поколений лег тот факт, что системы ценностей у людей, выросших в разные исторические периоды, различаются (см. рисунок 14).

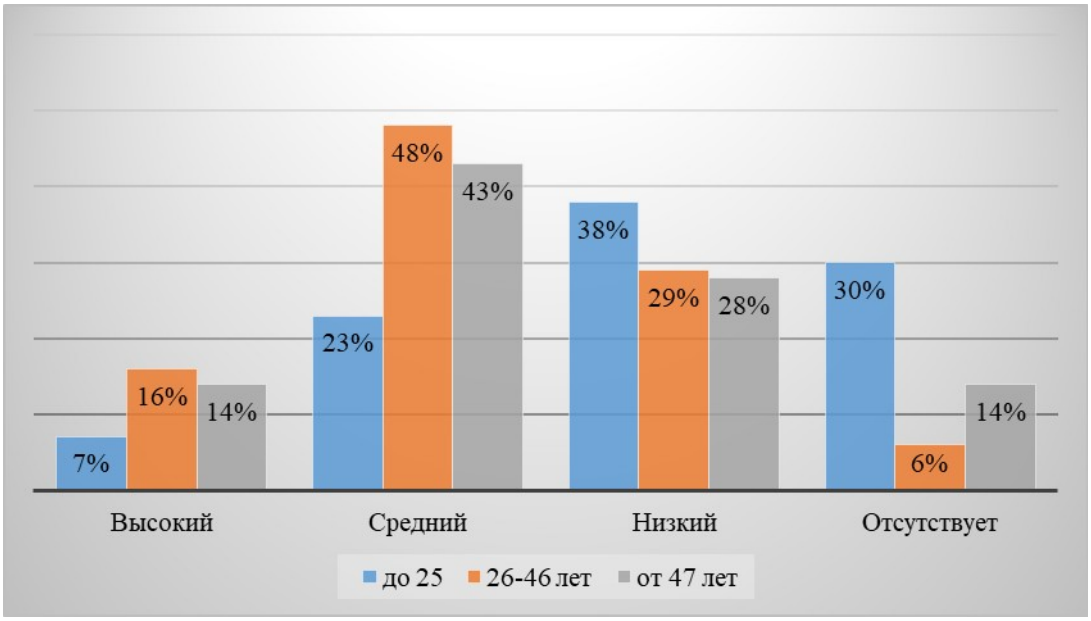


Рисунок 14 - Уровень лояльности сотрудников различных возрастных групп ООО ПК «Венткомплекс»

группа состоит сотрудников возрасте 26 лет – сотрудники. данной составляет 25% общего опрошенных. группа, работники возрасте 27 до 46 – сотрудники возраста. группа наибольшим , в входит 61% опрошенных. респондетов группы 14% от . В входят старшего , от 47 .

Наименьший лояльности среди сотрудников. в среднего , а группе 47 лет немного . Таким , сотрудники и возраста лояльны компании отличии группы сотрудников.

Итогом данного исследования является, что 45% всех опрошенных сотрудников обладают минимальной лояльностью к предприятию. На фоне этого 55% опрошенных хорошо к нему относятся и более лояльны. Таким образом практически половина работников не упускают тот факт, что могут покинуть организацию при получении предложения с более лучшими условиями труда.

Низкие значения результатов анкетирования свидетельствуют о несовершенстве действующей системы мотивации персонала, которая не позволяет минимизировать отрицательные качества, отсутствие системы наставничества и низкий уровень командообразования.

Итак, проведенный анализ выявил, что имеется риск внешней текучести кадров, при появлении новых конкурентов на рынке, в случае появления аналогичных вакансий но с лучшими условиями труда.

2.3. Оценка эффективности антикризисных действий ООО «ПК Венткомплекс»

Оценку эффективности антикризисных действий ООО «ПК Венткомплекс» целесообразно начать с оценки целевой аудитории. Необходимо понимать, на кого будет направлена действующая или разрабатываемая стратегия, от этого во многом зависит ее успех.

целевую можно критерии, для услуг товаров компании, именно:

1. сегмент:

- – мужчины женщины;
- от 14 65 лет;
- семьи – , одиночки, семья ребенка, семья ребенком, возраста, и .д;
- – средний выше .

1. Поведенческая :

- регулярность – регулярно;
- потребителя - клиент, клиент, клиент;
- :

А - приверженцы (свои между -тремя);

Б - приверженцы (свои с компании другую);

- «странники» (, не приверженности к из).

4. Психологическая :

- социальный – средний, ;
- стиль – упорядоченный, ;
- тип – импульсивный, , авторитарный; взгляд жизнь, к , забота здоровье, к в и работе, качества .

Результаты анализа целевой аудитории ООО «ПК Венткомплекс» представлены в таблице 8.

Таблица 8

Целевая аудитория магазина «Академия цветов»

Сегмент	Социально-демографический критерий	Поведенческий критерий
Жители города	Мужчины и женщины, проживающие в близлежащих к магазинам домах	Периодический спрос (сезонность). Предпочитают покупать предлагаемые товары в удобных местах по пути к дому, на выходе из метро.
Офисные работники	Сотрудники компаний, находящихся в близлежащих офисах, бизнес-центрах с магазинами.	Офисы закупают вентиляционные товары оптом, в период подготовки к летнему или зимнему периоду.
Корпоративные клиенты	Фирмы, юридические лица, секретари, АХО и другие исполнительные должности и структуры	Постоянные клиенты, с которыми заключен договор на сотрудничество.
Интернет-покупатели	Покупатели, заказывающие товары через Интернет	Не любят или не имеют времени для покупки в магазинах, предпочитают заказывать через Интернет. Ищут определенный товар, прицениваются, и едут целенаправленно в магазин.

Таким образом, исходя из данных таблицы 8, можно сделать вывод, что основная аудитория компании достаточно широкая и может сегментироваться внутри себя по ряду признаков. В зависимости от целей в конкретной стратегии будут меняться предложения, оформление распространяемых материалов и выбранные каналы коммуникации.

В целях оценки аудитории потенциальных клиентов ООО «ПК

Венткомплекс» и их предпочтений на официальном сайте магазина была размещена система экспресс-опроса посетителей.

Проанализировав результаты данного опроса мы пришли к следующим выводам (см. рисунок 16 – 17).

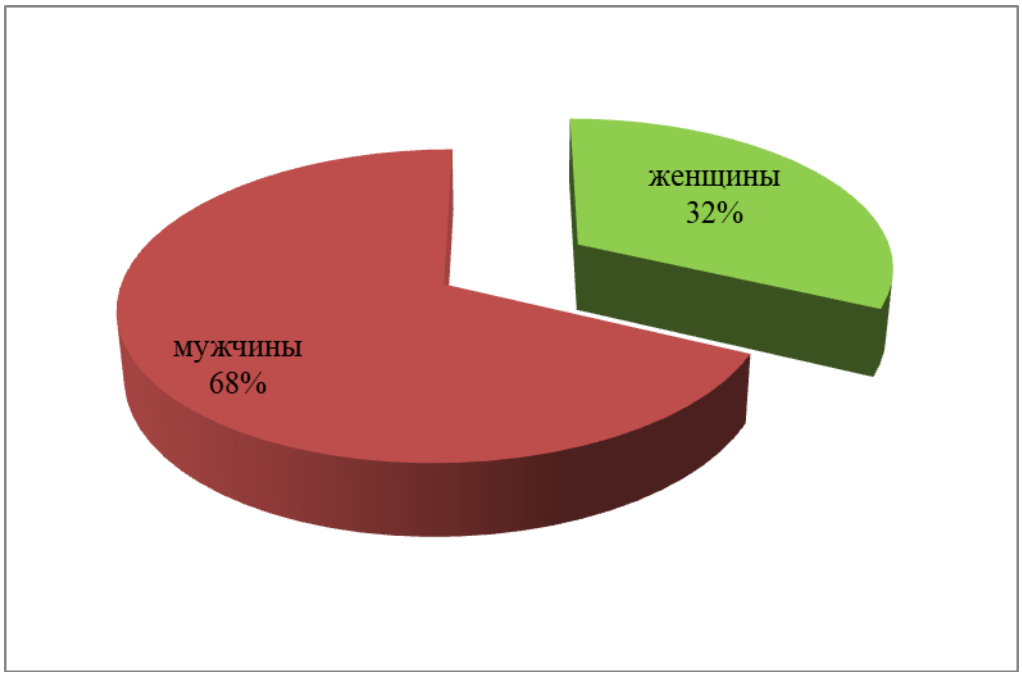


Рисунок 16 - Соотношение мужчин и женщин целевой аудитории ООО «ПК Венткомплекс»

Как показывают данные рисунка 16, среди потенциальных клиентов ООО «ПК Венткомплекс» наибольшую долю представляют мужчины – 68%.

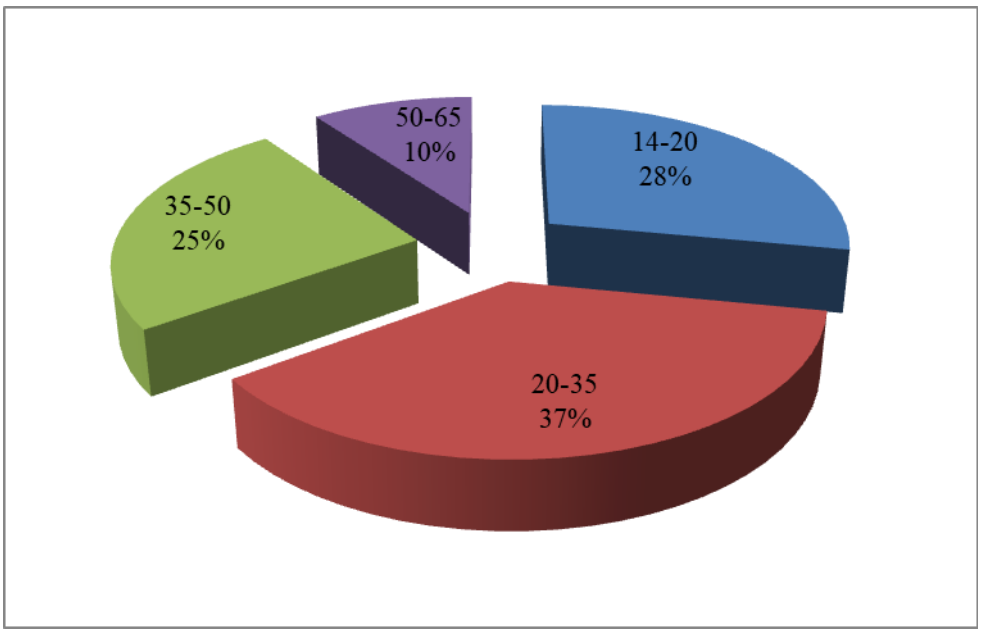


Рисунок 17 - Соотношение возрастных категорий целевой аудитории ООО «ПК Венткомплекс»

Данные рисунка 17, показывают, что потенциальная аудитория в большей степени представлена молодыми людьми в возрасте от 20 до 35 лет. Так же значительную группу составляют подростки в возрасте от 14 до 20 лет – 28%. Наименьшая группа представлена покупателями в возрасте от 50 до 65 лет, а именно 10%.

Анализ результатов опроса относительно приверженности покупателей к ООО «ПК Венткомплекс» представлен на рисунке 18.

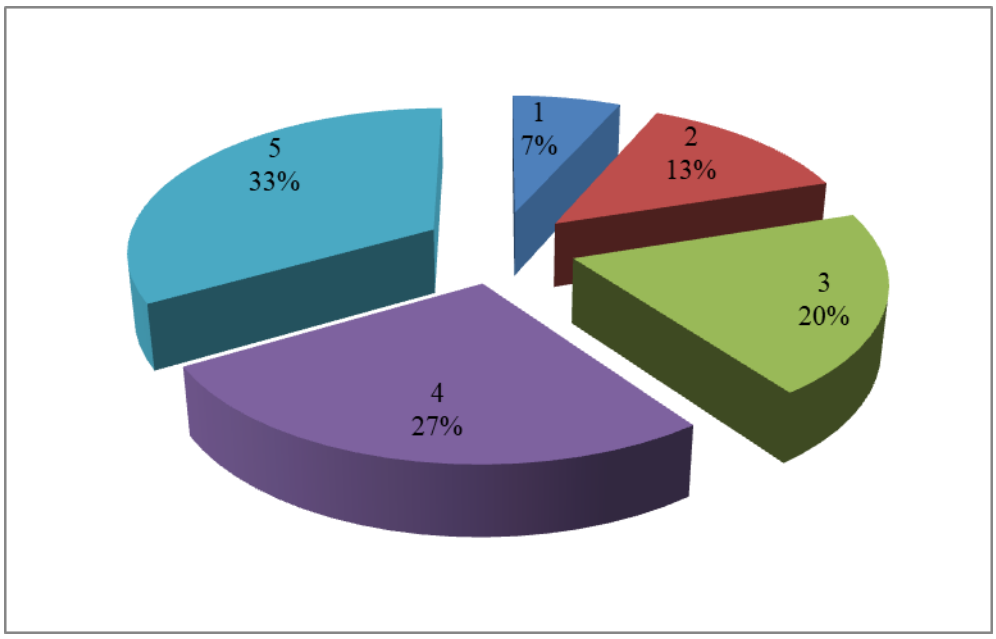


Рисунок 18 - Приверженность покупателей к ООО «ПК Венткомплекс» по 5-ти бальной шкале

Данные графика 18 показали, что средний уровень приверженности к ООО «ПК Венткомплекс» у покупателей отмечен у 20% потенциальных покупателей. Наивысший уровень показали только 33% из опрошенной группы потенциальных покупателей, что говорит о снижении приверженности клиентов, и снижении имиджа компании в целом.

ООО «ПК Венткомплекс» не использует весь спектр стратегического планирования из-за недостаточного финансирования, что привело к плохой осведомленности потенциальных потребителей о компании и ее товарах.

Таким образом, анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО ПК «Венткомплекс» показал наличие тенденции к снижению в величине товарооборота в анализируемом периоде: темп снижения за рассмотренный период составил 11,94%.

По результатам анализа сильных и слабых сторон ООО ПК «Венткомплекс», среди сильных сторон были выделены: квалифицированный рабочий персонал, налаженная система обучения сотрудников; высокий уровень сервиса, качество обслуживания. Среди

слабых сторон выделяются: высокая цена на оказываемые услуги; износ основных фондов, необходимость приобретения постоянно обновляющегося оборудования; отсутствие четкой политики по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью.

PESTLE — для ПК «» показал влияние ООО «Венткомплекс» политические , как - лицензирование, и — регулирование порога (ограничение), уровень в . Повышение на ООО «Венткомплекс» прирост стоимостном в году, ни , несмотря отрицательное кризиса целом, ООО «Венткомплекс» не «сильным ».

Оценка системы стратегического планирования предприятия показала, что ООО «ПК Венткомплекс» не использует весь спектр стратегического планирования из-за недостаточного финансирования, что привело к плохой осведомленности потенциальных потребителей о компании и ее товарах.

Глава 3. Разработка мероприятий по увеличению доли рынка компании в период кризиса на примере ООО «ПК Венткомплекс»

3.1. Проект мероприятий по увеличению доли рынка компании в период кризиса на примере ООО «ПК Венткомплекс»

Проект мероприятий по увеличению доли рынка – системный документ, включающий стратегический, тактический и результативный блоки реализации деятельности в целях достижения миссии ООО «ПК Венткомплекс».

Принято два разработки реализации : предварительный и реализации.

этап проекта по доли предусматривает:

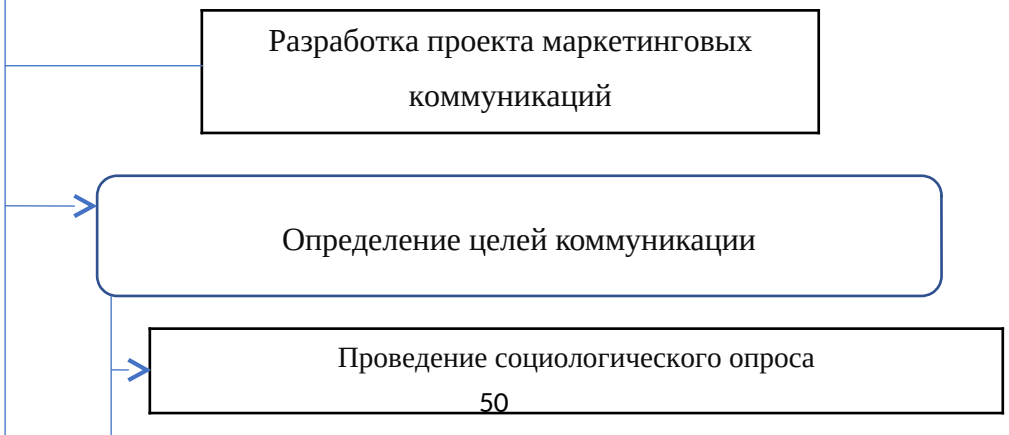
- аудита возможностей , услуг, распределения, , позиционирования;
- потребностей с уровня спроса;
- задач проникновению рынки , повышению обслуживания, диверсификации.

график представлен рисунке 19.

эффективных коммуникаций процессе проекта использование принципов. в литературе принципы объединить две :

– принципы, маркетинговую организаций;

– , характеризующие особенности и предприятий торговли.



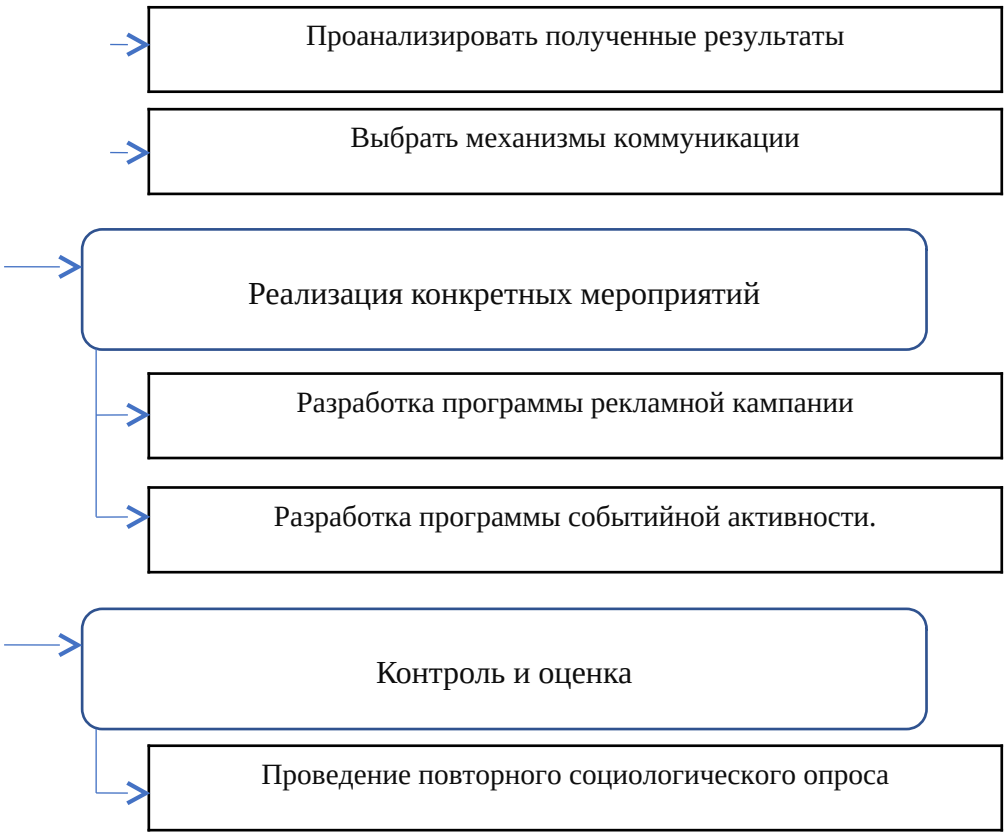


Рисунок 19 – Сетевой график проекта

Реализация предлагаемой в рамках данной работы проект стратегии развития предполагается в 3 этапа: подготовка, реализация и оценка эффективности.

Целью данного проекта является распространение информации об услугах и товарах ООО «ПК Венткомплекс», а так же повышение уровня имиджа компании за счет данного нововведения.

Проект стратегии развития включает 2 элемента:

- программа рекламной кампании;
- программа событийной активности.

Таблица 9

план кампании

	Мероприятие рамках	Время

Подготовительный	Проведение исследования ()	01.09.2022- 15.09.2022
	Заключение с программами размещении	16.09.2022- 30.09.2022
	Ведение с -сайтами, сетями	01.10.2022- 11.10.2022
	переговоров печатными	15.10.2022- 21.10.2022
	Разработка видеоролика	22.10.2022- 30.10.2022
реализации	рекламы телевидение	01.11.2021- 10.11.2022
	рекламы печатных	12.11.2022- 24.11.2022
	Размещение в	25.11.2022- 28.11.2022
Заключительный	Проведение исследования (проведение , для эффективности кампании)	01.02.2023- 25.02.2023
	полученной	26.02.2023- 10.03.2023
	Подготовка отчета	11.03.2023- 15.03.2023

образом, показывают таблицы 9, реализации кампании 6 месяцев – 01.09.2022 по 15.03.2023 .

Так календарный отражает рекламной :

- это информации печатных ;
- размещение на ;
- помещение в сетях.

отметить, для аудитории «ПК » наиболее и средством мудет .

Для в данной кампании выбраны телеканалы учетом целевой :

- ТНТ;
- ;

- Пятница.

по эффективности размещения является пресса – и .

В со данной и на были следующие :

- «АВОК»;

- «-Терм».

в будет в изображения макета полную .

Основная данного будет максимально аудитории данном .

Далее периодичность рекламы журналах (. таблицу 10).

10

Периодичность рекламы журналах

	Тираж (.)	Периодичность	рубрики
«»	5000	ежемесячно	продукты
« и »	1263	еженедельно	обеспечение, технологии

Медиа- размещения ролика различных средствах.

11

Медиа- размещения ролика

	Место / формат	(2022 г.)		кол-размещений
СТС	30 секунд	01.11 - 01.12	день	165 (5 /день)
ТНТ	30 секунд	01.11 - 01.12	день	165 (5 /день)
Пятница	30 секунд	01.11 - 01.12	день	165 (5 /день)
	Слева странице банеры	01.11 – 31.12	размещение	-
	Страница	01.11 - 31.12	размещение	-
«»	На	12.11 - 24.11	Раз месяц	-
« и »	На	12.11 - 12.12.	Раз неделю	-

этапом рекламной является бюджета кампании (. таблицу 12).

12

Бюджет

Статья	Кол- эфирного	Стоимость эфирного	Общая
Проведение исследования		стоимость 75 000	75 000
Создание Видеоролика	30	112 369	112 369
Показ на	165	42 600	7 029 000
Пока Пятница	165	36 870	6 083 550
видеороликов ТНТ	165	51 470	8 492 550
	Постоянное - дня	44 000	44 000
«»	1 рекламная	181 200	181 200
«Компьютер IT»	1 статья	156 700	156 700
проведение . исследования	анкетирование	75 000	75 000
			22 249 369

Исходя данных 12 видно, наибольший финансовых тратится размещение роликов ТВ. затрат размещение стоимость данных входят по рекламного , которые 112369 рублей.

же таблицы 12 информацию стоимости рекламы журналах. указана однократное рекламной в рекламного на журнала.

12 содержит по ВКонтакте - 44 000 рублей месяц размещение рекламы.

перечисленных в рекламного входят по социологического в разработки кампании исследования и клиентов, так в реализации целях ее .

Таким , общий расходов реализацию кампании разрезе мероприятий 22 249 тысяч . Как данные 13 наибольшая расходов бюджете кампании на

рекламы ТВ.

связи тем, аудитория «ПК » очень и разную в , целевые тоже разными. того, продвижения наличие групп , а корпоративных и -партнеров.

Программа событийной активности ООО «ПК Венткомплекс» будет долгосрочной, и многие её инструменты впоследствии должны перерасти в постоянные методики по удержанию наработанной клиентской базы и поддержанию сформированного имиджа компании на рынке.

Программа событийной активности планируется на полгода: с 1 июня 2022 года по 1 декабря 2022 года. Результатом реализации программы будет проведение презентации продукции ООО «ПК Венткомплекс».

Распространение информации о проведении презентации и лотереи будет осуществляться посредством рекламы по телевидению. Очень важно, чтобы ролик вмещал в себя максимум информации и был выпущен за 2 недели до организации мероприятия.

Так как выставка будет проходить на местном уровне, самым верным решением будет использовать местные телерадиокомпании, такие как «Москва-24» и «Рен Тв». Стоимость эфирного времени в среднем составляет 2000 руб. за секунду. Достаточным будет количество показов от трех до пяти раз в сутки.

Продолжительность рекламного ролика перед организацией мероприятия составит по времени около 15 секунд.

Так же информация о проведении презентации и лотереи будет распространяться путем личных продаж в ООО «ПК Венткомплекс» среди фактических клиентов. Проведение презентации планируется в ООО «ПК Венткомплекс» (исходя из результатов оценки проходимости, уровня ежедневной выручки).

Так же необходимо отметить, что право участия в лотереи есть только у клиентов, которые в течение двух недель со дня объявления о ее

проведении, приобрели товар в ООО «ПК Венткомплекс». В качестве подтверждения совершения покупки и права на участия покупателю выдается билет участника.

Так же в лотереи имеют право участвовать и интернет-покупатели, получающие билет участника во время доставки букета.

В качестве приза для победителя лотереи выбран денежный приз в размере 100 тыс. рублей, а так же товарный сертификат на покупке стоимостью 20 тыс. рублей (с оформлением в цветах фирменного дизайна ООО «ПК Венткомплекс»).

3.2. Оценка эффективности разработанного проекта

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий в рамках разрабатываемого проекта маркетинговых коммуникаций для ООО «ПК Венткомплекс» будет проводится путем сопоставления величины полученных финансовых результатов до ее реализации – то есть фактические результаты и после ее внедрения.

начала оценку мероприятий рамках кампании. начале эффективность реализации по рекламы ТВ, как указано , данный рекламной является затратным связи чем эффективность мероприятий завышена.

рисунке 20 численность аудитории на 2020 года, предполагается в кампании.

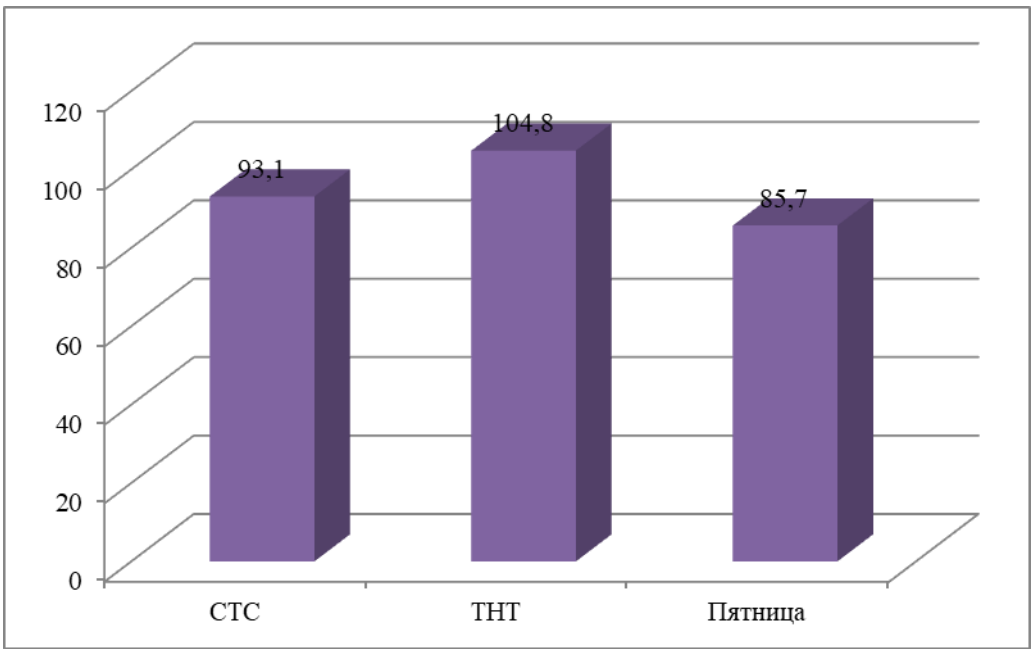


Рисунок 20 – Телевизионная аудитория телеканалов

Определим эффективность кампании с помощью коэффициента ROI-Return on Investment, который рассматривает рекламу как инвестиции и подсчитывает их рентабельность.

доли телеканалов результатам 2018 следующие:

– 12,6%;

СТС – 8,0%;

– 3,4%.

Далее расчеты:

104,8 * 0,126 = 13,2;

93,1*0,08 = 7,45;

85,7*0,034 = 2,91.

23,56 млн. в смогут рекламный . Таким , целевая составит 23 млн. .

Затраты рекламную – 22 249 369 рублей.

определим, количество клиентов компании , чтобы реализуемую кампанию .

Подсчитаем одного (затраты кампанию / аудитория):

22 249 369/ 23 560 000 = 0,94.

образом, аудитория рекламной составляет 23560 человек. из социологического , только 44% клиентов приобрести или ООО « Венткомплекс».

, как рост отразится общих результатах.

13

Оценка рекламной

Наименование	Факт - 2020	План	,%
Выручка	1820415	2621398	144
продаж	-1225765	-1470918	120
прибыль ()	594650	1150480	193
Коммерческие	-368297	-368319	101
Прибыль () от	226353	782160	346
Рентабельность , %	12,43	29,84	-
Рентабельность ,%	18,47	53,17	-

Эффект выше таблице как плановой по из , которая достигнута счет мероприятий кампании, фактическому , полученного результатам 2020 .

Как данные 13, эффективность рекламной составляет 246% - есть результатам реализации прироста от компании 246%.

При общие на услуг на 20%, расходы 1%, которые составлять на рекламной .

Так эффективность мероприятий показатели – рост продаж 17,40% в периоде сравнении фактическими .

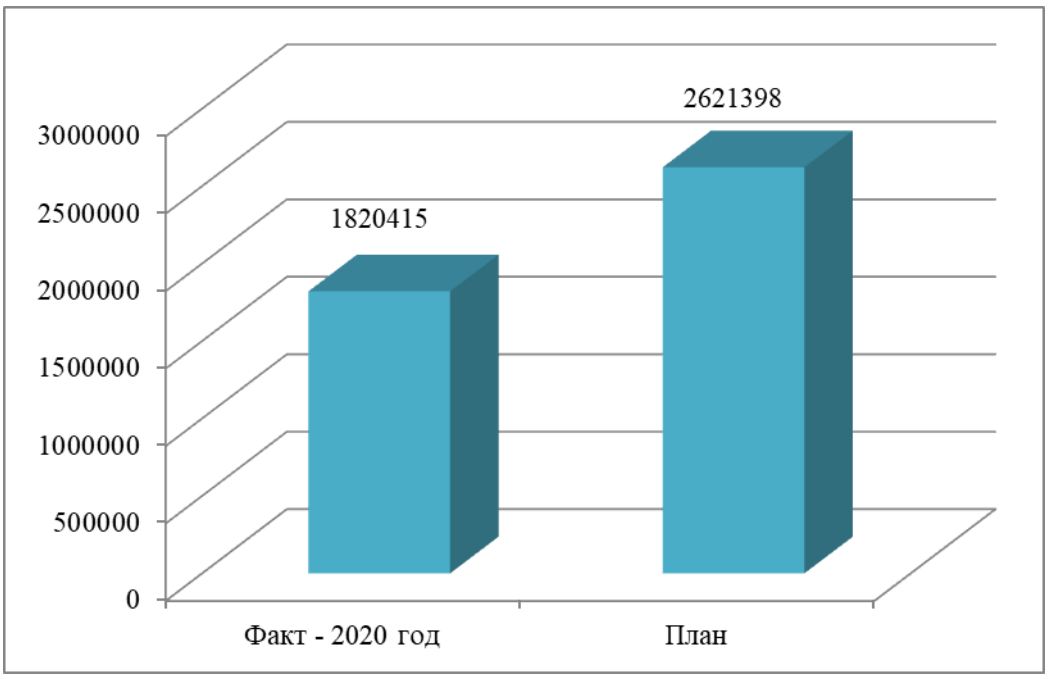


Рисунок 21 – Эффективность рекламной кампании

Исходя данных 21, эффективность кампании в очередь величине – на 44% выручки результате предложенных будет в с данными 2020 года.

образом, рекламной окажет на численности потенциальных , что в объемов , а же окончательных результатах компании.

оценки программы активности ООО « Венткомплекс» проанализировать на реализацию (. таблицу 14).

14

Затраты проведение в программы активности ООО « Венткомплекс»

затрат	, руб
1. информативного с вариантами	35 500, 00
2.Оплата ведущего	32 000, 00
3. лотереи, том :	
- денежный	100 000,00
- товарный	20 000, 00
- изготовление в фирменного для лотереи	1 500,00
4. ТВ-	113 000, 00
5.Сувениры эмблемой (карандаши,) для гостям	14 000, 00
6. с в фирменного для и гостям	30 000,00

	346 000, 00

Общая затрат 346 тысяч , с затрат проведение , то предоставление . Структура представлена рисунке 22.

Как показывают данные таблицы 15 и рисунка 22, наибольший удельный вес в структуре затрат на проведение мероприятий занимает оплата рекламы на ТВ.

От проведения мероприятия ожидается получить следующий эффект:

- повышение узнаваемости предприятия;
- привлечение потенциальных покупателей;
- повышение товарооборота в ближайшем периоде.

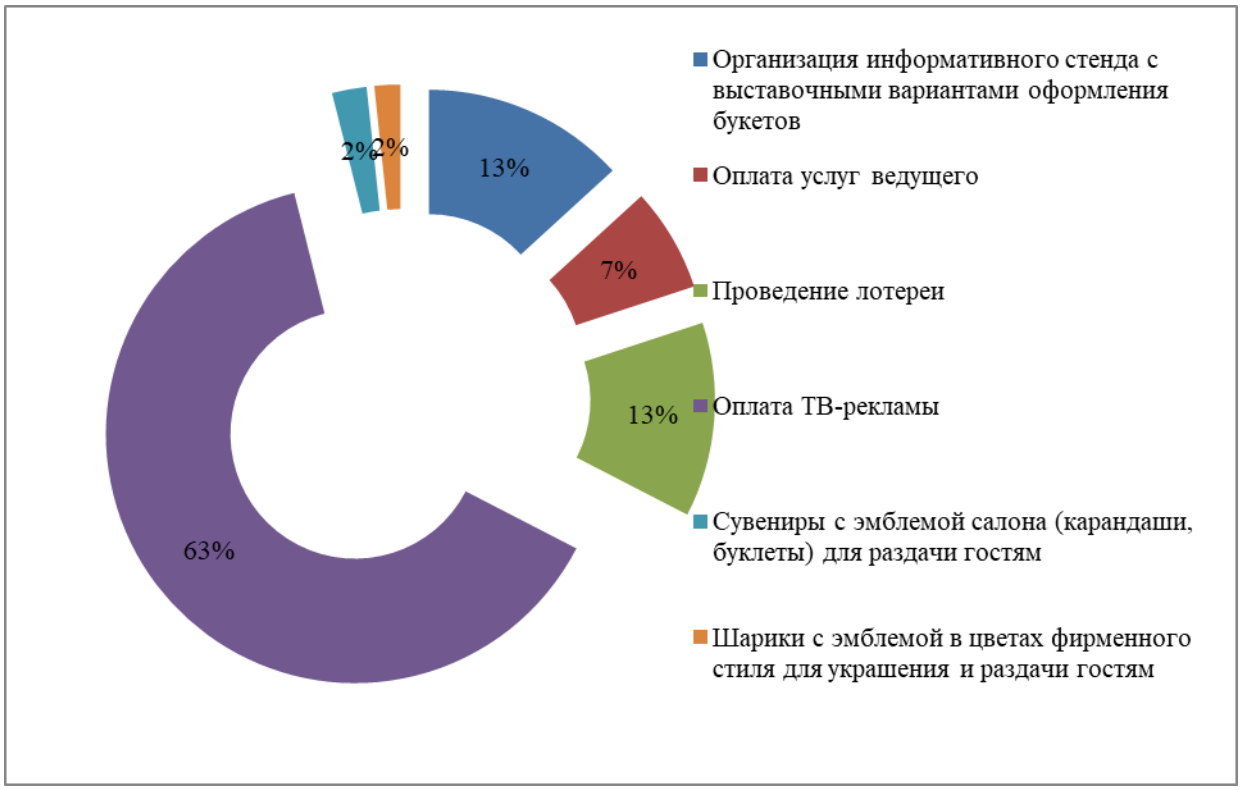


Рисунок 22 - Структура затрат на проведение презентации

Оценка эффективности предложенного в рамках данного исследования мероприятия будет проводится путем сравнения величины полученных финансовых результатов до реализации программы событийной

активности – то есть фактические результаты, с данными этих показателей при условии ее успешного внедрения (см. таблицу 15).

Таблица 15

Планируемые показатели деятельности ООО «ПК Венткомплекс» по результатам реализации программы событийной активности, тыс. руб

Показатель	2020 год	Прогноз	Динамика, %
Выручка от продажи товаров, работ и услуг	1820415	2239110	123,08
Себестоимость	-1225765	- 1262538	103,37
Валовая прибыль	594650	976572	159,18
Прибыль от продаж	226353	410956	181,55

Как показывают данные таблицы 15, в результате реализации предложенного мероприятия рост себестоимости, то есть общей величины затрат ООО «ПК Венткомплекс» составит 3,37% при этом выручка от продажи товаров, работ и услуг увеличится на 23,08% , что приведет к росту валовой прибыли на 59,18%. Такое соотношение темпов роста показателей при прочих неизменных составляющих, приведёт к росту прибыли более чем в 1,5 раза (см. рисунок 23).

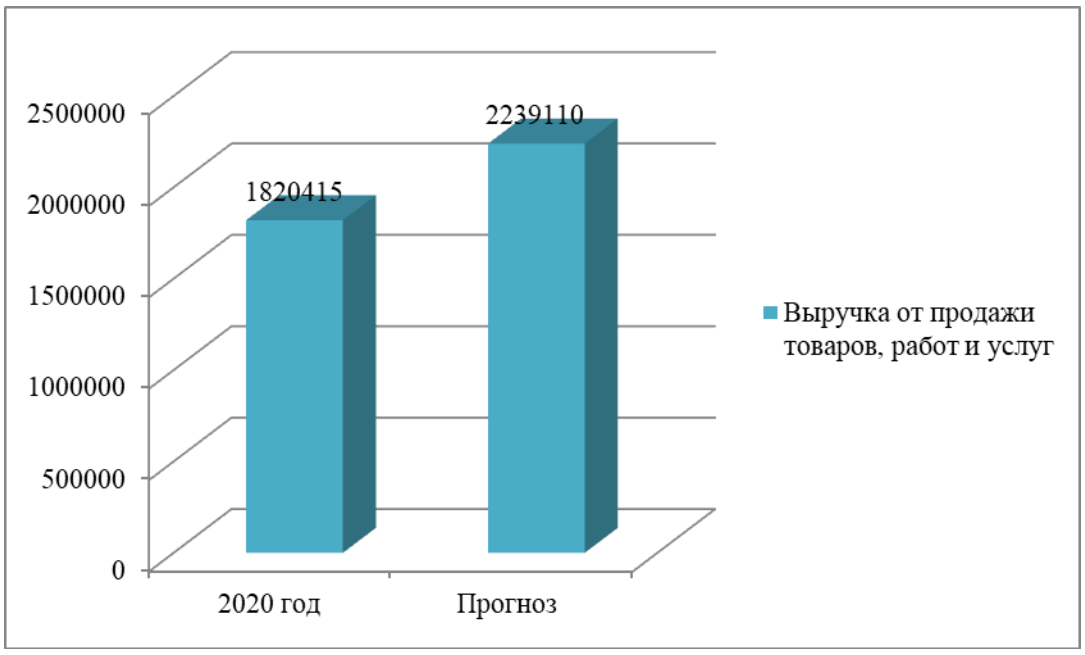


Рисунок 23 - Динамика роста выручки ООО «ПК Венткомплекс», тыс. руб

Более наглядно рост результатов деятельности (чистой прибыли) ООО «ПК Венткомплекс» в 2021 году при успешном выполнении программы событийной активности можно представить на рисунке 24.

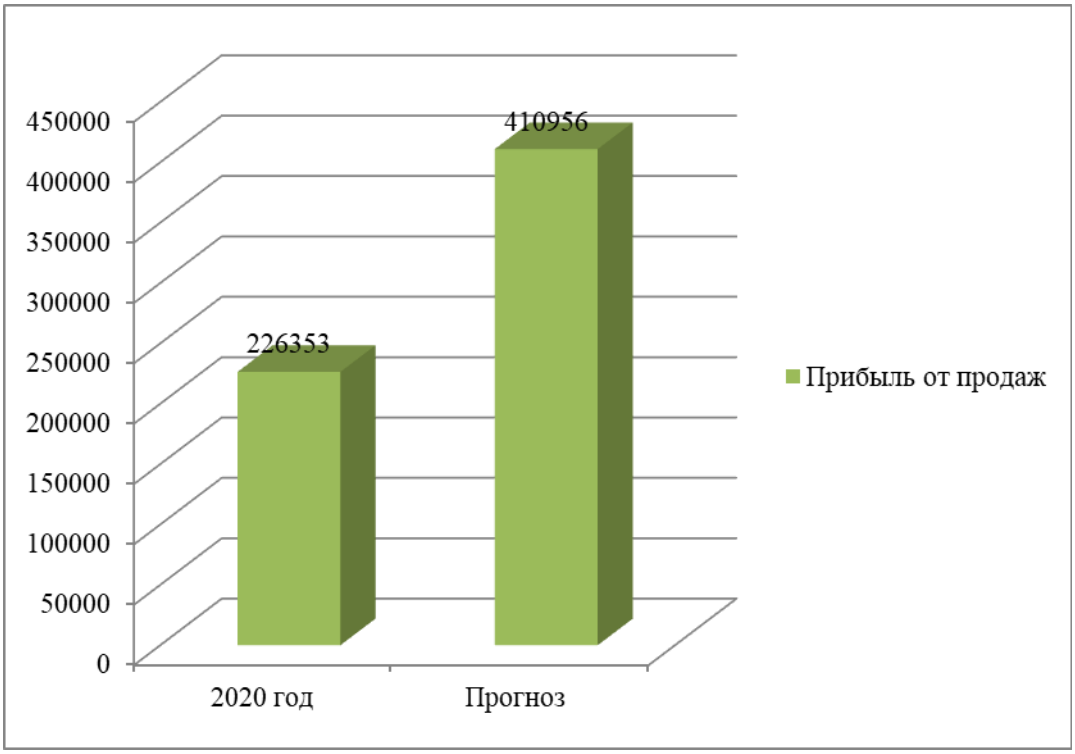


Рисунок 24 - Динамика роста прибыли ООО «ПК Венткомплекс»

Исходя из данных таблицы 16 и рисунка 24, рост величины оказанных услуг при условии реализации предлагаемого мероприятия составит 23,08%, а общая величина валовой прибыли увеличится на 81,55%.

Далее приведем оценку эффективность от предложенных мероприятий в целом (см. таблицу 16).

Таблица 16

Оценка эффективности программы маркетинговых коммуникаций для ООО «ПК Венткомплекс»

Показатель	2020 год	Прогноз	Динамика, %
Выручка от продажи товаров, работ и услуг	1820415	3 040 093	163,00
Себестоимость	-1225765	-1507691	123,00
Валовая прибыль	594650	1532691	257,75
Прибыль от продаж	226353	966763	427,10
Рентабельность продаж, %	12,43	31,80	-
Рентабельность издержек,%	18,47	64,12	-

Оценка эффективности программы маркетинговых коммуникаций для ООО «ПК Венткомплекс» показывает, что в результате реализации всех предложенных мероприятий и рекомендаций рост выручки составит 63%. По результатам реализации программы рекламной кампании и программы событийной активности рентабельность продаж составит 31,80% (в 2 раза выше, чем по результатам функционирования в 2020 году), что подтверждает эффективность и целесообразность предложенных изменений.

из исследования, сделать , что проекта коммуникаций достаточно процессом, проведения предварительных и оценки планируемых проведению .

В данного была программа кампании, целью было дополнительной клиентов, так повышение имиджа . Так программа коммуникаций ООО « Венткомплекс» мероприятий активности.

рекламная содержит средства : это , печатные и -ресурсы. наш , наиболее методом информации размещение -ролика ТВ. событийной ООО « Венткомплекс» долгосрочной, многие инструменты должны в методики удержанию клиентской и сформированного компании рынке.

результате всех мероприятий прибыли более 300%, есть чем 3 раза.

значительное прибыли к такого эффективности предприятия рентабельность, свидетельствует целесообразности предложенных .

Таким образом, приведенные расчеты позволяют сделать вывод об эффективности предложенного мероприятия в рамках реализации разработанного проекта маркетинговых коммуникаций.

Заключение

Доля рынка представляет собой процент, полученный конкретной компанией по отношению к общему объему продаж в отрасли или на рынке в течение определенного периода времени.

Антикризисное управление – функциональное направление менеджмента, имеющее целью предотвращения кризисов в организации, снижение негативных последствий кризисных ситуаций, оздоровление финансовой системы и разработку антикризисных мероприятий по обеспечению устойчивого развития организации.

Компании стремятся иметь высокую долю рынка, поскольку обычно это связано с высокой прибылью. Однако очень высокая доля рынка также подразумевает более высокий риск. Это порождает агрессивную конкуренцию, даже ведущую к антимонопольным мерам. Следовательно, компании стремятся удерживать свою долю на рынке ниже желаемой, чтобы избежать атак со стороны конкуренции и строгих правил.

В качестве объекта исследования в работе выступает ООО «ПК Венткомплекс», который является официальным лицензированным представителем крупных производственных предприятий Удмуртской Республики, Пермского края и Свердловской области.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО ПК «Венткомплекс» показал наличие тенденции к снижению в величине товарооборота в анализируемом периоде: темп снижения за рассмотренный период составил 11,94%.

По результатам анализа сильных и слабых сторон ООО ПК «Венткомплекс», среди сильных сторон были выделены: квалифицированный рабочий персонал, налаженная система обучения сотрудников; высокий уровень сервиса, качество обслуживания. Среди слабых сторон выделяются: высокая цена на оказываемые услуги; износ

основных фондов, необходимость приобретения постоянно обновляющегося оборудования; отсутствие четкой политики по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью.

PESTLE —анализ для ООО ПК «Венткомплекс» показал сильное влияние на ООО ПК «Венткомплекс» оказывают политические факторы, как положительное - лицензирование, так и отрицательное — регулирование верхнего порога цены (ограничение прибыли), уровень бюрократии в РФ. Повышение цен на продукцию ООО ПК «Венткомплекс» дало прирост в стоимостном выражении в прошедшем году, как ни странно, несмотря на отрицательное влияние кризиса в целом, для ООО ПК «Венткомплекс» это не оказалось «сильным ударом».

Оценка эффективности антикризисных действий показала, что ООО «ПК Венткомплекс» не использует весь спектр стратегического планирования из-за недостаточного финансирования, что привело к плохой осведомленности потенциальных потребителей о компании и ее товарах.

Для достижения поставленных целей в работе разработан проект мероприятий по увеличению доли рынка, который включает комплексную рекламную кампанию и программу событийной активности ООО «ПК Венткомплекс».

Предлагаемый проект содержит различные средства размещения: это ТВ, печатные СМИ и интернет-ресурсы. На наш взгляд, наиболее эффективным методом распространения информации является размещение видео-ролика на ТВ. Программа событийной активности ООО «ПК Венткомплекс» будет долгосрочной, и многие её инструменты впоследствии должны перерасти в постоянные методики по удержанию наработанной клиентской базы и поддержанию сформированного имиджа компании на рынке.

Программа событийной активности предполагает организацию презентации с целью ознакомления потенциальных покупателей с товаром, а

так же проведение лотереи в целях увеличения объемов продаж ООО «ПК Венткомплекс».

Оценка эффективности программы стратегии развития для ООО «ПК Венткомплекс» показывает, что в результате реализации всех предложенных мероприятий и рекомендаций рост выручки составит 63%. По результатам реализации программы рекламной кампании и программы событийной активности рентабельность продаж составит 31,80% (в 2 раза выше, чем по результатам функционирования в 2019 году).

Таким образом, приведенные расчеты позволяют сделать вывод об эффективности предложенного мероприятия в рамках реализации разработанного проекта маркетинговых коммуникаций.

Список литературы

1. Абрамова М.С. Стратегическое планирование предприятия в условиях трансформации и цифровизации экономики // Цифровые трансформации в развитии экономики и общества. - 2021. - №5. - С. 17-20.
2. Аппело Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами: Практическое руководство / Аппело Ю. - М.: Альпина Паблишер, 2018. – 534 с.
3. Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С. Антикризисное управление. — М.: T8RUGRAM, 2020. — 160 с.
4. Бобылева А. З. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 частях. Часть 1. — М.: Юрайт, 2020. — 285 с.
5. Борщова А. В., Ермилина Д. А., Санталова М. С. Антикризисное управление социально-экономическими системами. — М.: Дашков и Ко, 2019. — 236 с.
6. Галустова К.Ю., Сукманов Э.В. Современные аспекты стратегического анализа и диагностики деятельности фирмы // Актуальные вопросы экономики и управления: наука и практика. Криулинские чтения: сборник материалов Всероссийской научнопрактической конференции. – Курск: Изд-во Курского государственного университета, 2020. – С. 134-139.
7. Ганина А.А. Конкурентные стратегии предприятия // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. - 2021. - №7. - С. 37-41.
8. Гилева Т.А. Инструменты стратегического управления развитием предприятий в цифровой среде // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. - 2021. - № 2. - С. 138-154.

9. Гореликов К.А. Антикризисное управление. Учебник для бакалавров. 4-е изд. — М.: Дашков и К, 2020. — 214 с.

10. ГОСТ Р ИСО 9001:2015 Системы менеджмента качества. Требования. – Введ. 01.11.2015. М.: Стандартинформ, 2015.

11. Джафари М., Попов С.М. Факторы, влияющие на эффективность маркетинговых стратегий, обеспечивающие повышение экономической устойчивости предприятия // Интерактивная наука. - 2021. - № 5 (60). - С. 85-87.

12. Долонин К.А., Афонасьев М.А. Выбор и формирование стратегии инновационного развития компании // Российский экономический интернет-журнал. - 2020. - №4. - № 4. С. 15.

13. Евдокименко Е.А. Оценка деятельности предприятия через показатели эффективности его бизнес-процессов // Наука и мир. - 2018. - № 5 (57). - С. 10-12.

14. Ерохина В.Н., Иванов Р.А. Анализ и оценка деятельности организации по данным стратегического анализа // Современная экономика: проблемы и решения. 2022. № 1 (145). С. 58-70.

15. Зайцев В. Б., Ларионова И. В., Мешкова Е. И. Антикризисное управление в коммерческом банке. Учебник. — М.: КноРус, 2021. — 180 с.

16. Зябриков В.В., Шевацузкий И.Р. Теория жизненного цикла в концепции устойчивого развития компании //: Международный экономический симпозиум - 2020. - 2020. - №4. - С. 632-636.

17. Ильичев К.В. Информационное обеспечение поддержки принятия решений в процессе стратегического управления промышленным предприятием / К.В. Ильичев // Вестник науки и образования. – 2018. – № 14-2 (50). – С. 12-15.

18. Караман Л.А. Исследование внутренней и внешней среды предприятия в условиях антикризисного управления // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа и аудита. - 2020. - №4. - С. 238-241.

19. Киндеева В. Н. Динамическая оценка конкурентоспособности в условиях деловой среды организации / В.Н. Киндеева. - М.: Синергия, 2018. - 563 с.

20. Кондрашова Н.В., Данилов И.С. Статистическая оценка степени интеграции целей устойчивого развития в деятельность российских компаний // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организации. - 2021. - №5. - С. 61-65.

21. Коротков Э. М. Антикризисное управление. — М.: Юрайт, 2020. — 407 с.

22. Костин С.Ю., Мещеряков Д.И., Иваев М.И. Среда функционирования предприятия: внешняя и внутренняя // Вопросы устойчивого развития общества. - 2021. - № 3. - С. 77-86.

23. Кохно П.А., Кохно А.П., Бондаренко А.В. Управление стратегической эффективностью инновационных проектов на основе системы финансово-экономических показателей // Финансовый бизнес. - 2020. - № 4 (207). - С. 35-43.

24. Кочетков Е. П. Трансформация антикризисного управления в условиях цифровой экономики. Обеспечение финансово-экономической устойчивости высокотехнологичного бизнеса. Монография. — М.: Проспект, 2020. — 328 с.

25. Кочеткова А. И. Антикризисное управление. Инструментарий. — М.: Юрайт, 2020. — 441 с.

26. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление (для бакалавров) / Н.Ю. Круглова. — М.: КноРус, 2018. — 256 с.

27. Купряева М.Н. Анализ и оценка маркетинговой стратегии предприятия // Достижения и перспективы научно-инновационного развития АПК. - 2021. - №4. - С. 342-345.

28. Новикова В.Д. Внутренняя и внешняя среда предприятий как основа стратегического анализа // Будущее науки -2021. - 2021. - №6. - С. 250-253.

29. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2018. – 230 с.

30. Новикова В.Д. Внутренняя и внешняя среда предприятий как основа стратегического анализа // Будущее науки -2021. - 2021. - №6. - С. 250-253.

31. Овчаренко Н. А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебник для бакалавров. — М.: Дашков и Ко. 2020. - 162 с.

32. Островская В.Н. Управление проектами. Т. 1: Учебник / В.Н. Островская, Г.В. Воронцова, О.Н. Момотова. - М.: Русайнс, 2018. - 48 с.

33. Позубенкова Э.И. Оценка конкурентной среды организации // Агропромышленный комплекс: состояние, проблемы, перспективы. 2021. С. 223-226.

34. Реброва Н. П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. П. Реброва. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 186 с.

35. Салаватова Ю.Ш. Стратегии устойчивого развития предприятия // Синергия Наук. - 2021. - № 57. - С. 310-322.

36. Серошдан С.В. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии // Синергия Наук. - 2021. - № 57. - С. 293-304.

37. Соколова И.В. Конкурентоспособность, как инструмент развития фирмы // Информационное обеспечение научно-технического прогресса: анализ проблем и поиск решений. 2021. С. 129-132.

38. Софронова М.С., Амагаева Ю.Г. Анализ внутренней среды предприятия // Роль молодых ученых и исследователей в решении актуальных задач АПК. - 2020. - №5. - С. 266-270.

39. Ценина Е.В. Исследование развития риск-менеджмента в российских компаниях как инструмента усиления их конкурентоспособности // Экономика, предпринимательство и право. - 2021. - № 2. - С. 349-362.

40. Цымбал Е. А. Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность организаций / Е.А. Цымбал. - М.: Синергия, 2017. - 962 с.