

Образовательное Частное Учреждение
Центр дополнительного образования
«Сити Бизнес Скул»

Выпускной квалификационный дипломный проект по программе профессиональной переподготовки
MBA INTENSIVE

Тема: Разработка мероприятий и рекомендаций по увеличению доли рынка компании в период кризиса на примере ООО ПК «ВентКомплекс»

Руководитель:
_____
«__» _____ 202_ г.

Выполнил:
слушатель

«10» Мая 2022 г.

Москва, 2022г.

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».....44
Глава 3. Разработка мероприятий по увеличению доли рынка компании в период кризиса на примере ООО «ПК Венткомплекс».....50
3.1. Проект мероприятий по увеличению доли рынка компании в период кризиса на примере ООО «ПК Венткомплекс».....50
3.2. Оценка эффективности разработанного проекта.....57
3.3. Оценка рисков при внедрении разработанных мероприятий.....65
Заключение.....71
Список литературы.....74

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 конечном 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.

Многие отечественные экономисты занимались исследованием проблем, связанных с разработкой мероприятий, способствующих увеличению доли рынка компании. Примером могут стать научные работы 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.

В рамках данного исследования применялись такие методы, как анализ и синтез, построение гипотезы, графический, метод сбора и обработки инфориации, логической оценки событий. Также использовалась общенаучная методология, включающая в себя институциональный и системный подходы.

В качестве информационной базы исследования выступила научная литература, в которой рассматривались вопросы, связанные со стратегическим развитием компании, а также отчетность ООО ПК «Венткомплекс».

Практическая значимость работы заключается в том, что разработан проект 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

Процент, который был получен определенной компанией по отношению ко всему количественному объему продаж в той или иной отрасли или на рынке за конкретный временной промежуток, называется долей рынка. Если рассматривать данное определение в рамках какой-либо компании, то это ее некая доля в общем объеме продаж по отношению к отрасли, где компания осуществляет свою деятельность, или к рынку.

Расширить собственное производство и повысить прибыльность компания может с помощью увеличения доли рынка. В свою очередь, этому может способствовать снижение цен посредством активной рекламной компании или предложение новой продуктовой линейки или услуг. Также эффективным инструментом в данном случае может стать работа с новой клиентской группой[1].

Результаты деятельности любой компании в циклических или зрелых отраслях с низким ростом связаны с изменениями доли рынка, в большей степени способными оказывать на эти результаты влияние. Существует и обратная зависимость, выраженная в том, что на компании, осуществляющие свою деятельность в развивающихся отраслях, изменения доли рынка влияют в наименьшей степени. Компании имеют возможность увеличивать объем продаж, не смотря на потери доли рынка, поскольку данным отраслям свойственен рост общего порога. В данной ситуации увеличение объемов продаж и маржа в большей степени оказывают влияние на динамику запасов, чем на ряд других существующих факторов.

Цели развития предприятия разделяются на социальные, которые направленные на улучшение качества жизни сотрудников и экономические,

[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.

направленные на положительный рост конкурентоспособности и постоянстве организации во внешней среде.

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].

Увеличению доли рынка компании может способствовать укрепление лояльности клиентов, предложение им современных технологий, прием на работу сотрудников, имеющих необходимые компетенции и опыт работы.

Изменения, вызванные демографическими причинами, могут вызвать потребность внедрения инновационных инструментов и методов для сокращения потерь, связанных с утратой опытных и квалифицированных сотрудников;

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

изыскания новых способов обучения и передачи опыта; 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. Так, в настоящее время вопросы, связанные с развитием компании за счет обучения штата сотрудников компании, повышения их квалификации являются наиболее значимыми.

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

[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.

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. Убеждение руководящего состава определенной компании в том, что важно принять некие меры до момента, пока кризис не досиг фазы разрушения, является главной задачей, которая стоит перед PR – специалистом[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;

c) Создать антикризисную команду;

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

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.

Стандартную схему последовательных этапов преодоления кризиса можно увидеть на рисунке 1.



Рисунок 1 - Этапы преодоления кризиса[6]

Последовательность вывода компаний из кризиса включает следующие элементы:

1) управление денежными потоками;

2) управление доходностью;

---

[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.

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 коммуникацию сразу после того, как наступил кризис;

e) не использовать однотипных ответов на вопросы СМИ до того момента, пока в достаточном объеме не будет необходимой информации;

f) быть аккуратным в момент, когда нужно успокоить участников событий, говорить им о степени воздействия на них кризиса и убеждать их в этом не стоит;

g) выдвинуть практические и полезные рекомендации по само эффективности.

Задача PR – специалистов в части антикризисного управления заключается в том, чтобы стараться предотвратить кризисы и избежать самых серьезных общественных последствий.

В рамках подготовки к появлению потенциального кризиса можно рассмотреть ряд направлений работы. Так, прогнозирование кризиса будет выступать первым и включать в себя, как считают специалисты, регулярный анализ ситуации и прогноз наиболее опасных для компании событий, а также последствий, которые они могут повлечь за собой. Иными словами, для того,

чтобы разработать эффективные антикризисные меры, в рамках существующей действительности необходимо моделировать ситуацию, максимально соответствующую потенциальной кризисной ситуации.

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, на создание которого оказало влияние преодоление совокупности кризисов или имитация такого процесса. А.С. Ольшевский писал о том, что в последнем случае реальный кризис, который не влияет на интересы компании, применяется для так называемого повода информационного.

Третье направление работы PR-специалистов – это налаживание дружественных отношений с пердставителями средств массовой информации. По мнению самих специалистов, проблемы превращается в кризис в тот момент, когда новости сосредоточены в руках СМИ и попадает под внимание другой внешней целевой аудитории, которая, по разным причинам, заинтересована в данной организации и ее 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. Имя, которое уже зарекомендовало себя как доброе, намного труднее разрушить, а вот на создание такого имени уходит большое количество времени. Умение не только признавать свои ошибки, но и говорить о них покупателям и мгновенно их устранять значительно укрепляет имидж компании. В данном случае доверие усиливается, а не теряется, как и имя бренда. Также происходит рост продаж, а не их падение.

К четвертому направлению можно отнести работу по созданию внутренней готовности сотрудников компании предотвращать кризисные ситуации. Работе с

топ-менеджером организации (как минимум, проработке интервью) должно уделяться особое внимание в рамках прогнозирования и подготовки к кризису. 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

К признаку относительной конкурентоспособности продуктов или услуг компании может относиться увеличение и уменьшение доли рынка, поэтому за данными процессами активно следят аналитики и инвесторы.

По мере роста общего рынка продукта компания, которая сохраняет свою долю на рынке, будет увеличивать выручку с той же скоростью, что и рынок в целом.

Компания, увеличивающая свою долю на рынке, будет увеличивать выручкубыстрее, чем ее конкуренты.

Увеличение доли рынка может позволить компании достичь большего масштаба своей еятельности и повысить прибыльность.

Компания может попытаться увеличить свою долю на рынке либо за счет снижения цен, за счет рекламы, либо за счет внедрения новых или других

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

продуктов. Кроме того, компания может увеличить размер своего рынка за счет привлечения других аудиторий.

Существует несколько типов доли рынка: по стоимости или по объему. Доля рынка в стоимостном выражении основана на общей доле компании в общем объеме продаж сегмента[8].

Объем относится к фактическому количеству единиц, которые компания продает, по отношению к общему количеству единиц, проданных на рынке.

Уравнение доли рынка в стоимости или объеме обычно не является полностью линейным. Еиница может иметь высокую денежную ценность и низкие количества, что означает, что рыночная доля по стоимости может быть высокой, но доля по объему может быть 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.

Доля рынка в единицах (ДРед) – это единицы, проданные определенной компанией, как процент от общего объема продаж на рынке, измеренный в тех же единицах.

Формула нахождения доли рынка в единицах следующая:

$$ДРед\ (\%) = 100 * П / ОП \qquad (1)$$

где:

П– продажи компании вединицах;

ОП –общий объем продаж на рынке в единицах.

Эту формулу можно изменить, чтобы генерировать продажи в единицах или общий объем продаж на рынке в единицах двух других переменных, как показано ниже (2):

$$П = ДРед * ОП / 100 \qquad (2)$$

[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.

$$ОП = 100 * П / ДРед \quad (3)$$

Доля рынка в выручке (ДРв) отличается от доли рынка в единицах, поскольку она отражаетцены, по которым продаются товары.

Самый простой способ рассчитать относительную цену представлен ниже (4):

$$ДРв (\%) = 100 * ДП / ОД \quad (4)$$

где:

ДП – величина дохода от продаж (выручка);

ОД –величина общего рыночного дохода от продаж.

Как и в случае доли рынка в единицах, уравнение доли рынка в выручке можно изменнить, чтобы рассчитать выручку от продаж или общую рыночную выручку от продаж на основе двух другихпеременных.

Доля рынка - ключевой показатель конкурентоспособности рынка. То есть показывает, насколько хорошо справляется со своими конкурентами на рынке.

Рост продаж в результате общего роста рынка менее затратен и более прибылен, чем рост, полученный за счет участия конкурентов.

Напротив, потеря доли рынка может указывать на серьезные проблемы, которые потребуют стратегических корректировок.

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 стремяться удерживать свою долю на рынке ниже желаемой, чтобы избежать атак со стороны конкуренции и строгих правил.

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

На рисунке 3 можно увидеть наиболее полную технику планирования, включающую в себя такие этапы, как:

1. Выявление и четкое формулирование цели проекта, поскольку часто бывает такое, что проект не имеет конкретной целевой установки.

2. Согласование последовательных действий. Для каждого проекта должны быть определена технология выполнения, в которой будут четко прописаны этапы его выполнения. Расхождение между планом и технологическим циклом проекта является одной из частых ошибок планирования.

3. Стоимостному расчету должно уделяться особое внимание, поскольку он включает в себя ряд шагов. 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. На разработку регламентов документооборота, контроль качества продукции и услуг, а также работу сотрудников влияет объем 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) – показатель того, с какой интенсивностью клиентские группы пользуются продуктами в сравнении с другими компаниями, осуществляющими свою деятельность в этой же отрасли. Данный индикатор 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 рынка - это доля продаж на всем рынке, приходящаяся на конкретную организацию, он представлен в процентах от рынка.

Для расчета доли рынка продажи компании (ДР) за период времени делятся на продажи всего рынка за тот же указанный период по формуле:

$$ДР = ПК / ОПР \quad (8)$$

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

где:

ПК –объем продаж компании;

ОПР - общий объем продаж на рынке.

Этот индикатор используется, чтобы дать общее представление о размере компании по отношению к ее рынку и ее конкурентам.

Инвесторы могут получать данные о доле рынка из различных независимых источников, таких как торговые группы, регулирующие органы, в том числе и от самой компании. Однако некоторые отрасли труднее точно измерить, чем другие.

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

2.1. Краткая характеристика ООО «ПК ВентКомплекс»

ООО «ПК ВентКомплекс» - официальный лицензированный представитель крупнейших производственных предприятий Удмуртской Республики, Пермского края и Свердловской области.

В линейку товаров данной компании входят:

- емкостное оборудование;
- КИПиА;
- вентиляторы;
- теплообменное и отопительное оборудование.

ООО «ПК ВентКомплекс» имеет классический, линейно-функциональный тип организационной структуры (рис. 3).

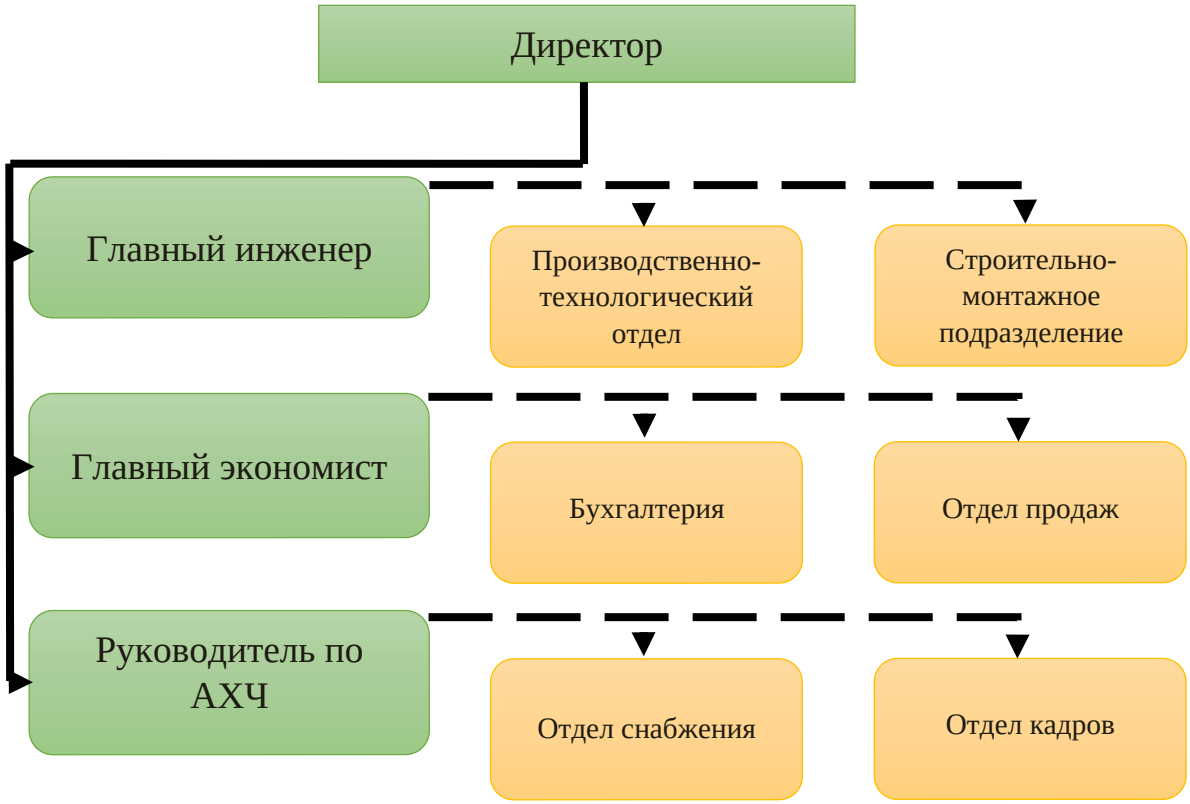

Рисунок 3 - Организационная структура управления ООО «ПК ВентКомплекс»

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).

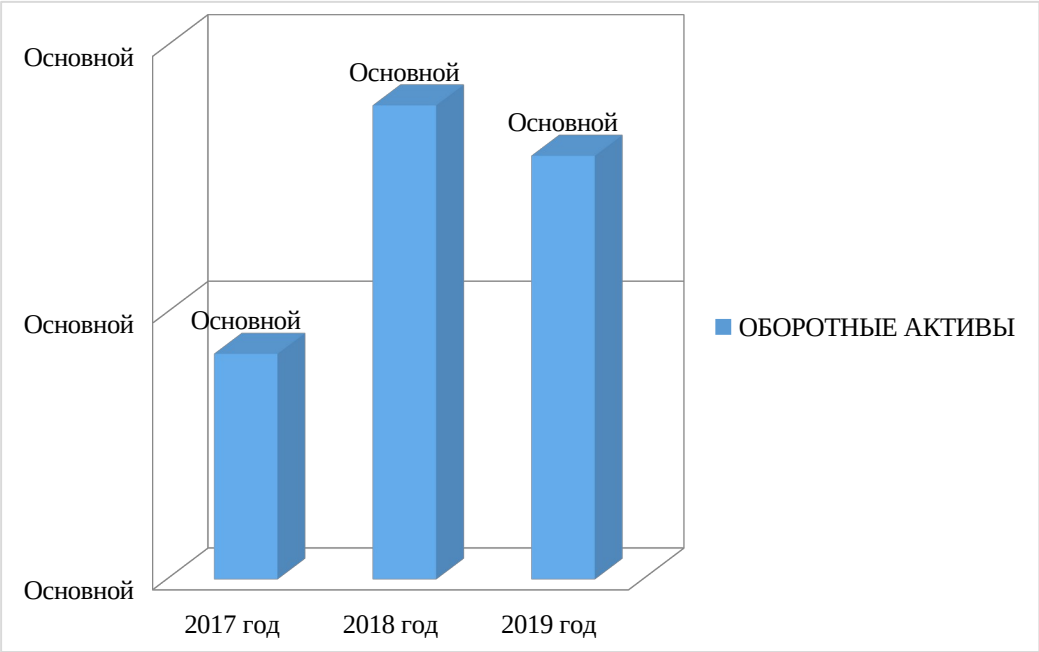

Рисунок 4– Динамика имущества ООО «ПК ВентКомплекс», тыс. Руб

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.

В таблице 2 представлена структура имущества ООО «ПК ВентКомплекс».

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).

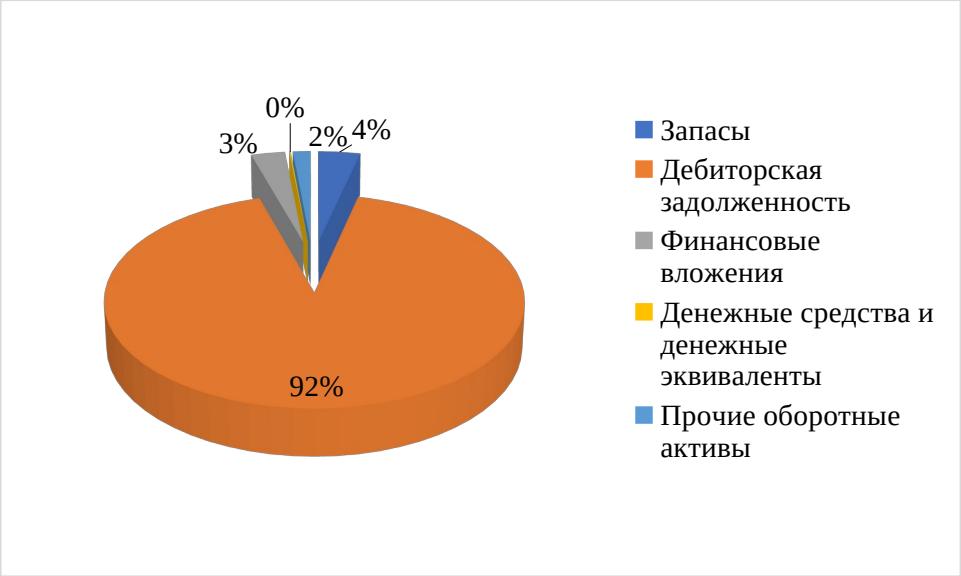

Рисунок 5 – Структура имущества ООО «ПК ВентКомплекс»по данным 2019 года, %

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.

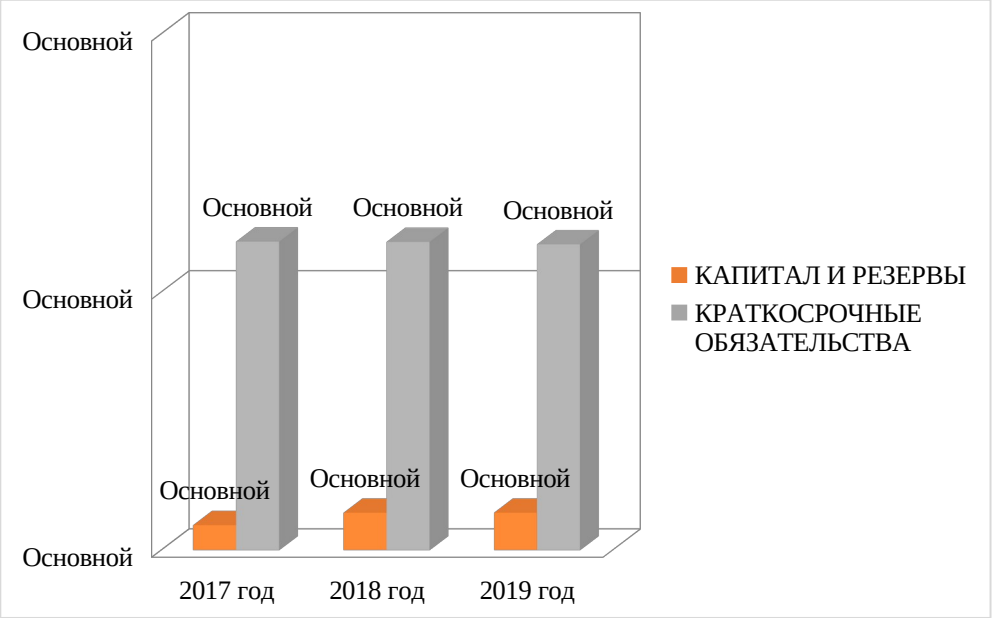

Рисунок 6 – Динамика пассивов ООО «ПК ВентКомплекс», тыс. руб

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.

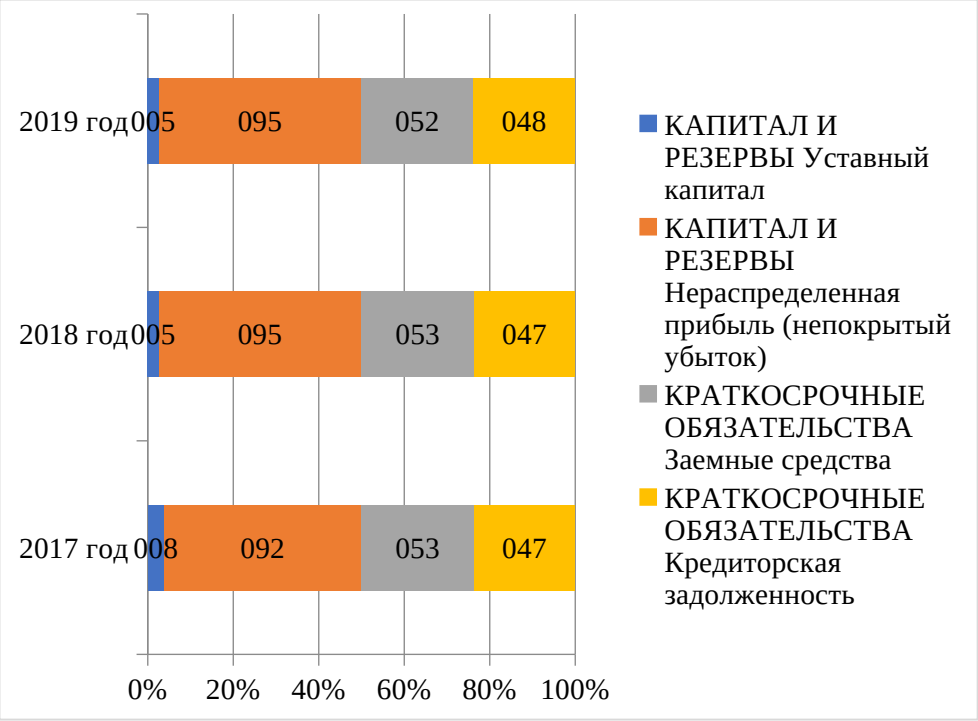

Рисунок 7 – Структура источников имущества ООО «ПК ВентКомплекс», %

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

OC (2018) =22,50 + 570,31 = 592,81

OC (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).

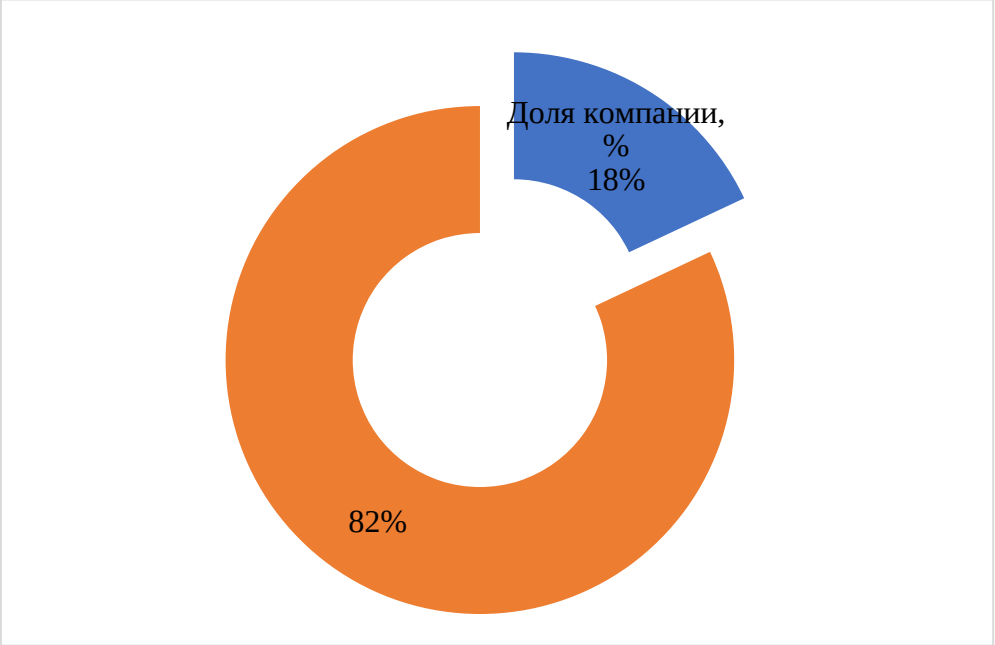

Рисунок 8 – Доля рынка ООО ПК «Венткомплекс», %

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

Для того, чтобы проанализировать конкурентную среду ООО ПК «Венткомплекс», мы воспользуемся таким методом, как многоугольник конкурентоспособности, с помощью которого возможно быстро исследовать конкурентоспособность товарной линейки компании в сравнении с основными

конкурентами, на основе чего предложить ряд эффективных мероприятий, напрваленных на повышение уровня конкурентоспособности товарной линейки или услуг анализируемой компании.

Основными конкурентами ООО «ПК Венткомплекс» являются:

- АО «Глазовский завод «Металлист»;
- ООО «Оскон».

На рисунке 9 можно увидеть карту конкурентных групп.

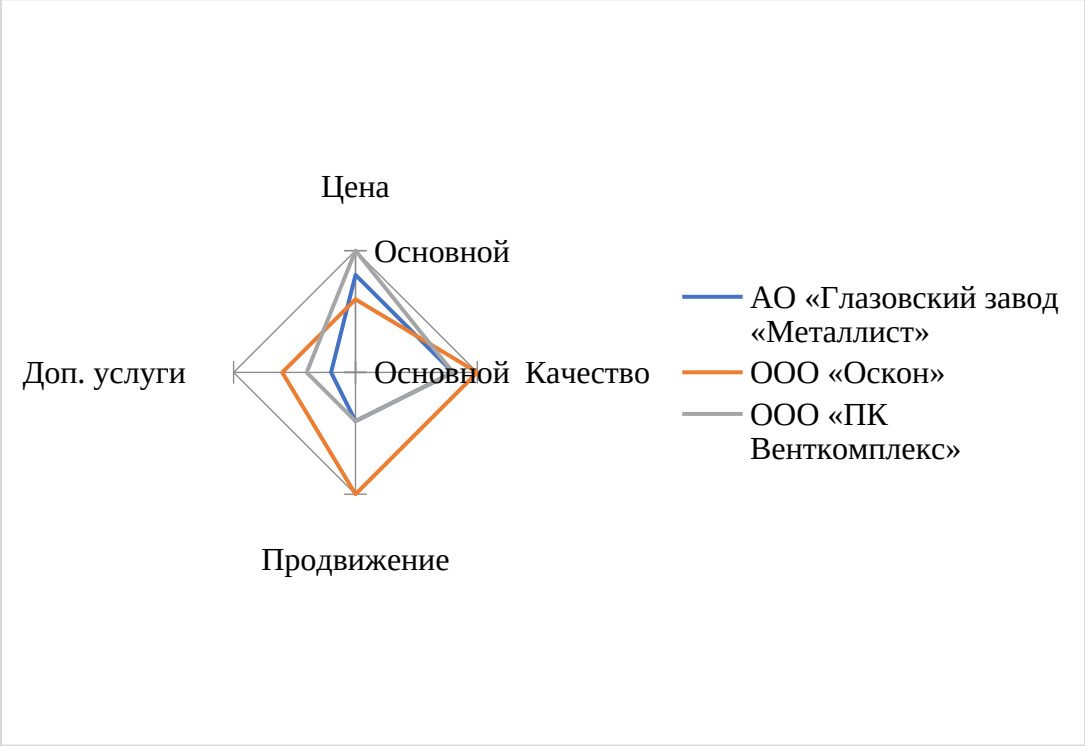

Рисунок 9 - Карта конкурентов компании ООО «ПК Венткомплекс»

Проанализировав данную карту, можно сделать вывод о том, что 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 потребителей к покупке продуктов—заменителей. Роль фактора возрастает, так как прогресс не стоит на месте, и интенсивные исследования в различных облостях нацелены на создание новой, более эффективной продукции для удовлетворения различных потребностей.

— Сравнение цены и качества продуктов—заменителей. Цена и качество — два определяющих парметра для продуктового рынка, на котором добиться увеличения доли рынка можно только за счет снижения цены и предложения более высокого качества.

Угроза появления новых игроков.

— Наиболее значимым являются «высокие барьеры входа (лицензии, авторские права, и т.д.)». Это наиболее труднопреодолимая преграда для прихода небольших гибких компаний.

— Необходимость затрат на дифференциацию услуг.

Компания должна постоянно предпринимать меры для дифференциации ее оказываемых услуг от других в восприятии потребителей.

Рыночная власть поставщиков.

Поставщики товаров, торгового оборудования, рабочей силы и услуг в сфере розничной торговли оказывают большое влияние на деятельность компании. Поставщики могут отказаться работать с компанией или, например, установить чрезмерно высокие цены на закупаемые продукты.

— Степень дифференциации продукции.

— Наличие заменителей поставщиков.

—Поскольку у компании уже сложилась определенная репутация, риски минимальны – эти факторы в совокупности снижают давление со стороны поставщиков, т.к. сотруничество с таким «гигантом» для них крайне 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.

Для оценки влияния внешней среды PESTLE-анализ является самым эффективным из всех возможных инструментов. Для оценки влияния в качестве шкалы экспертных оценок в модели была выбрана шкала от —3 до +3, где:

- шкала от -3 до -1 – фактор, оказывающий негативное воздействие в различной степени;

- шкала от +1 до + 3 – фактор, оказывающий положительное воздействие в различной степени.

В таблице 6 представлен данный анализ применительно к ООО ПК «Венткомплекс».

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

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

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.

По каждому из перечисленных разделов проставлялась положительная либо отрицательная оценка (от 1 до 5 баллов).

В случае отрицательной оценки – от - 1 до - 5 баллов.

В анкетировании приняли участие 20 человек.

Как показывают данные рисунка 11, уровень знаний нормативных актов не является проблемной областью у вновь принятых сотрудников (72 балла из 100 максимально возможных).

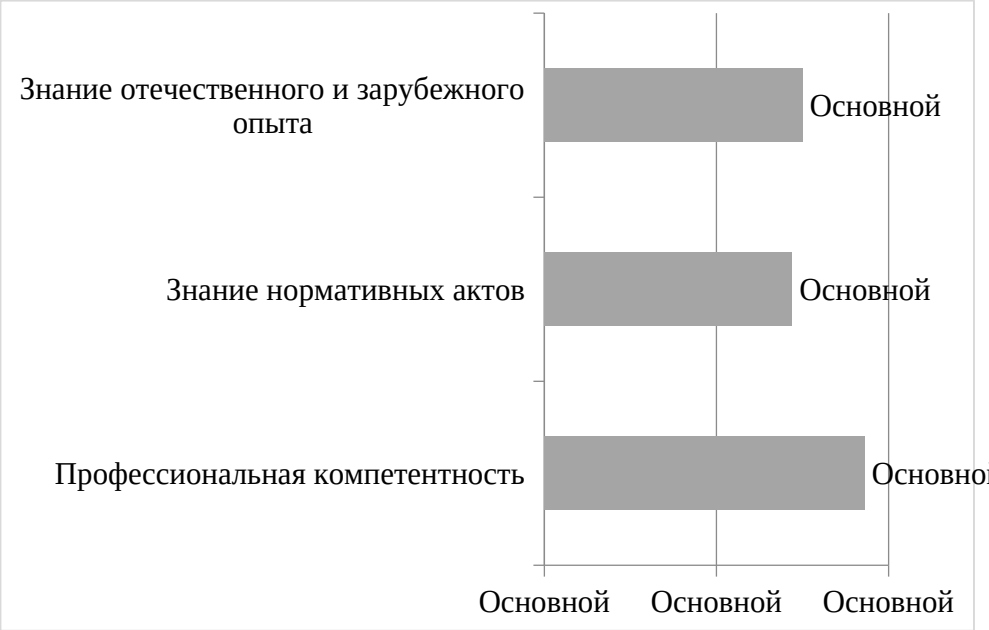

Рисунок 11 - Результаты анкетирования по разделу «Знания и навыки»

Исходя из данных рисунка 11, следует вывод, что сотрудники ООО ПК «Венткомплекс» достаточно оперативны в принятии решений (90 баллов из 100 возможных).

Уровень способности к адаптации в новой ситуации так же достаточно высок, что свидетельствует о быстром приспособлении новых сотрудников к рабочей обстановке, режиму и коллективу.

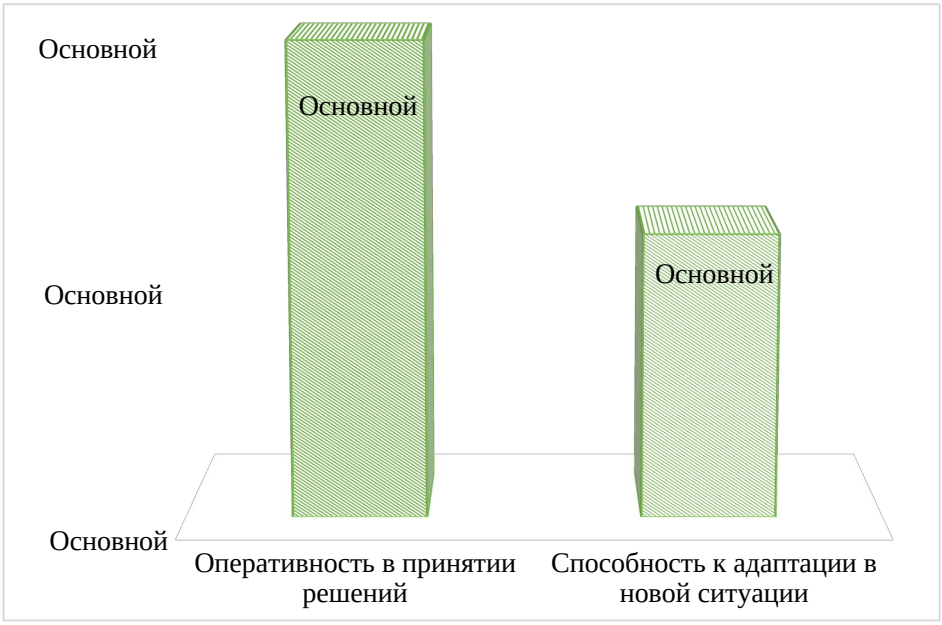

Рисунок 12 - Результаты анкетирования по разделу «Адаптация»

В рамках соблюдения производственной этики и стиля общения в коллективе результаты анкетирования показали, что знание этики и возможности ее применения реализовываются не в полной мере. Наиболее низкие показатели отмечены в качестве труда и его интенсивности.

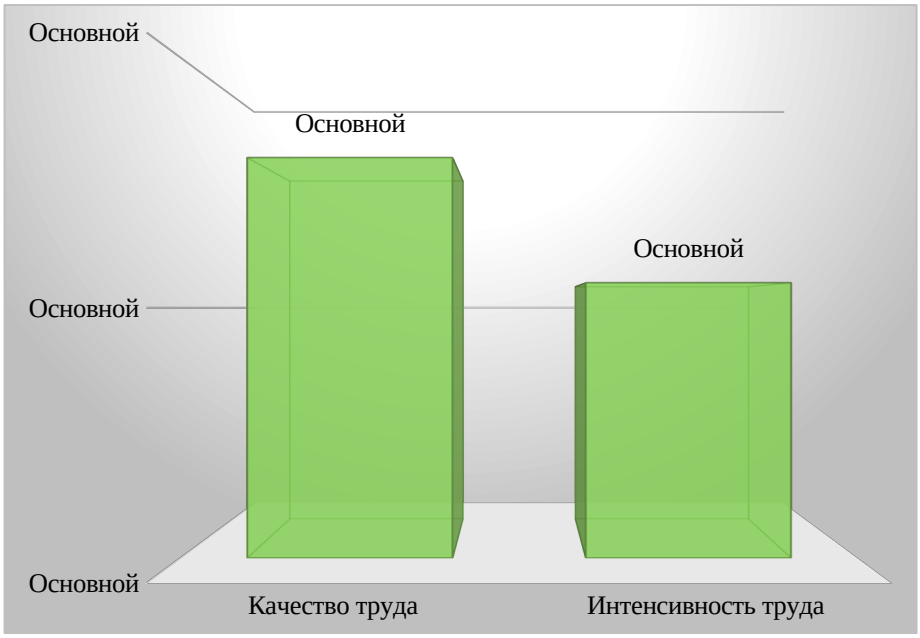

Рисунок 13 - Результаты анкетирования по разделу «Способности и возможности работы в коллективе»

Из рисунка 14 можно увидеть, что сотрудники не удовлетворены ни качеством труда новых сотрудников, ни их интенсивностью выполнения 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).

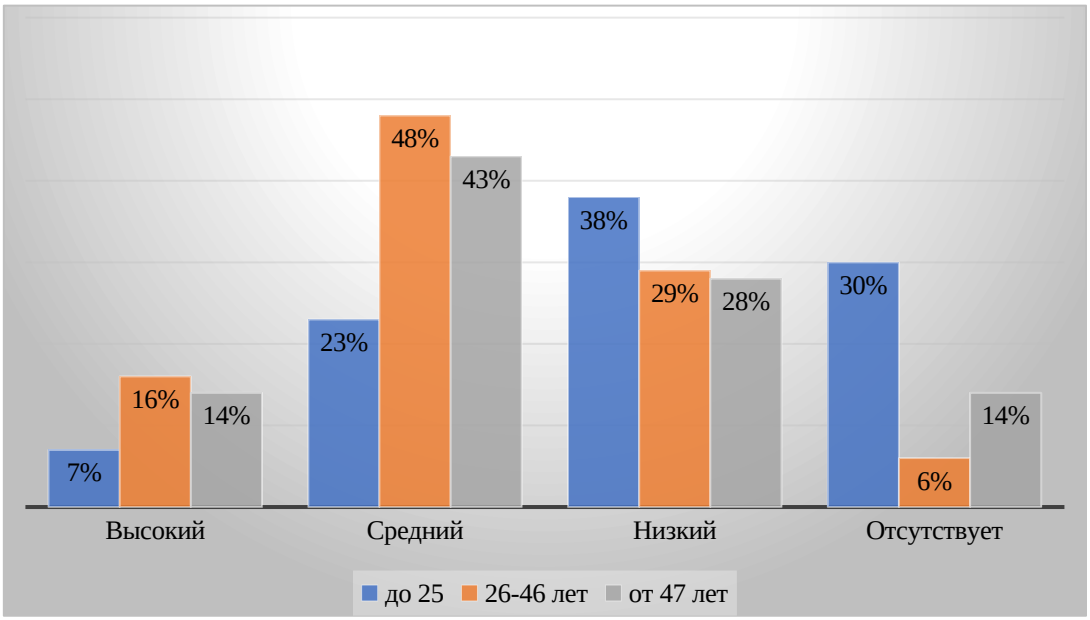

Рисунок 14 - Уровень лояльности сотрудников различных возрастных групп ООО ПК «Венткомплекс»

Первая группа респондентов состоит из сотрудников в возрасте до 26 лет – молодые сотрудники. Количество данной группы составляет 25% от общего числа опрошенных. Вторая группа, это работники в возрасте от 27 до 46 лет – сотрудники среднего возраста. Данная группа является наибольшим составляющим, в нее входит 61% всех опрошенных. Доля респондетов третьей группы составила 14% от общего. В нее входят работники старшего возраста, от 47 лет.

Наименьший уровень лояльности определен среди молодых сотрудников. Наивысший в группе среднего возраста, а в группе от 47 лет показатель немного

ниже. Таким образом, сотрудники среднего и старшего возраста наиболее лояльны к компании в отличии от группы молодых 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.

Несовершенство существующей системы мотивации сотрудников, выраженная в отсутствии системы наставничества и низком уровне командообразования, подтверждается неудовлетворенностью работников, которая была выявлена в рамках проведенного анкетирования.

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. Успех уже существующей или вновь разрабатываемой стратегии зависит от понимания на кого она направлена.

Проанализировать целевую аудиторию можно используя критерии, важные для потребления услуг и товаров косметологической компании, а именно:

1.Демографический сегмент:

- пол – мужчины и женщины;

- возраст от 14 до 65 лет;

- состав семьи – подростки, одиночки, молодая семья без ребенка, молодая семья с ребенком, среднего возраста, пожилые и т.д;

- доход – средний и выше среднего.

Поведенческая сегментация:

- регулярность покупки – регулярно;

- статус потребителя - потенциальный клиент, новый клиент, постоянный клиент;

- приверженность:

А - терпимые приверженцы (делят свои симпатии между двумя-тремя компаниями);

Б - непостоянные приверженцы (переносят свои предпочтения с одной компании на другую);

В - «странники» (потребители, не проявляющие приверженности ни к одной из компаний).

4. Психологическая сегментация:

- социальный класс – средний, высший;

- стиль жизни – упорядоченный, свободный;

- тип личности – импульсивный, обязательный, авторитарный; прогрессивный взгляд на жизнь, интерес к новинкам, забота о здоровье, стремление к комфорту в доме и на работе, оценка качества товаров. 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	Офисы закупают вентиляционные товары оптом, в период подготовки к летнему или

	магазинами.	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, приценяются, и едут целенаправленно в магазин.

Проанализировав данные, представленные в таблице 8, отметим, что основная аудитория компании очень обширная, поэтому ее можно разделить на сегменты по тем или иным признакам. Предложениям, оформлению материалов и выбранным коммуникационным каналам будет свойственно меняться в зависмости от целей в определенной стратегии.

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).

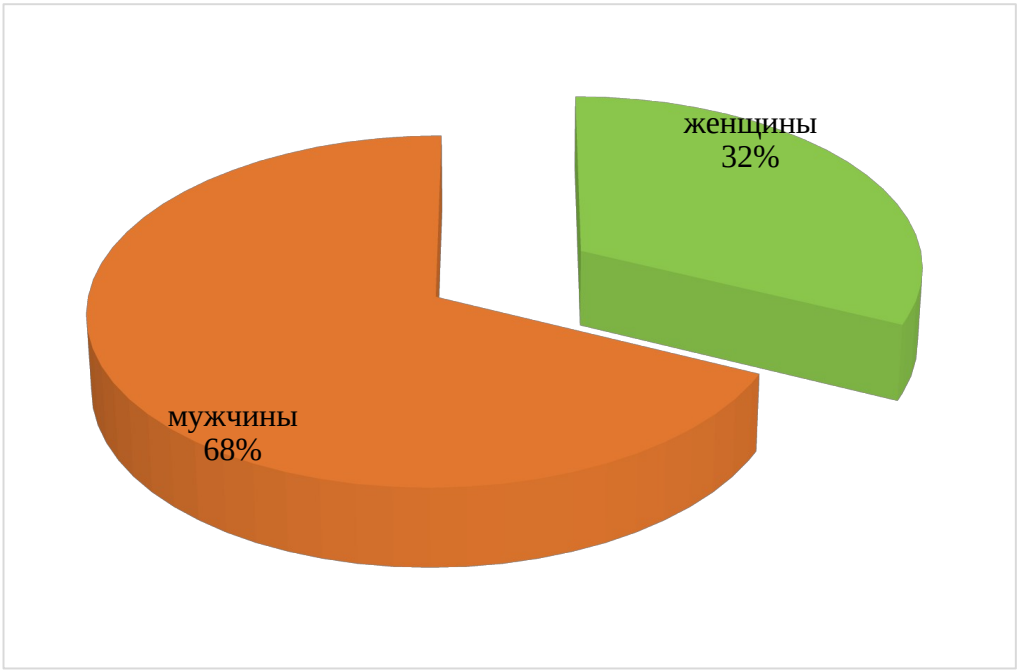

Рисунок 16 - Соотношение мужчин и женщин целевой аудитории ООО «ПК Венткомплекс»

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

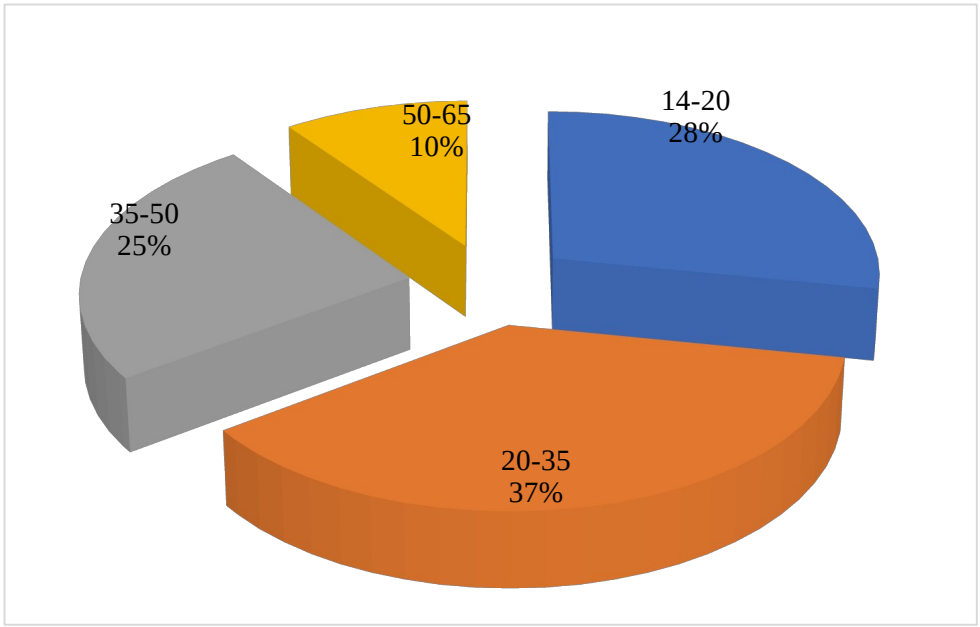

Рисунок 17 - Соотношение возрастных категорий целевой аудитории ООО «ПК Венткомплекс»

Так, из рисунка 17 можно увидеть, что в основном молодые люди

возрастной категории от 20 до 35 лет являются потенциальной категорией. Также в основную массу (28%) входят подростки (14-20 лет). Покупатели возрастной категории от 50 до 65 лет занимают наименьшкю долю среди целевой аудитории ООО «ПК Венткомплекс» (10%).

Был проведен анализ результатов опроса относительно приверженности покупателей к ООО «ПК Венткомплекс».

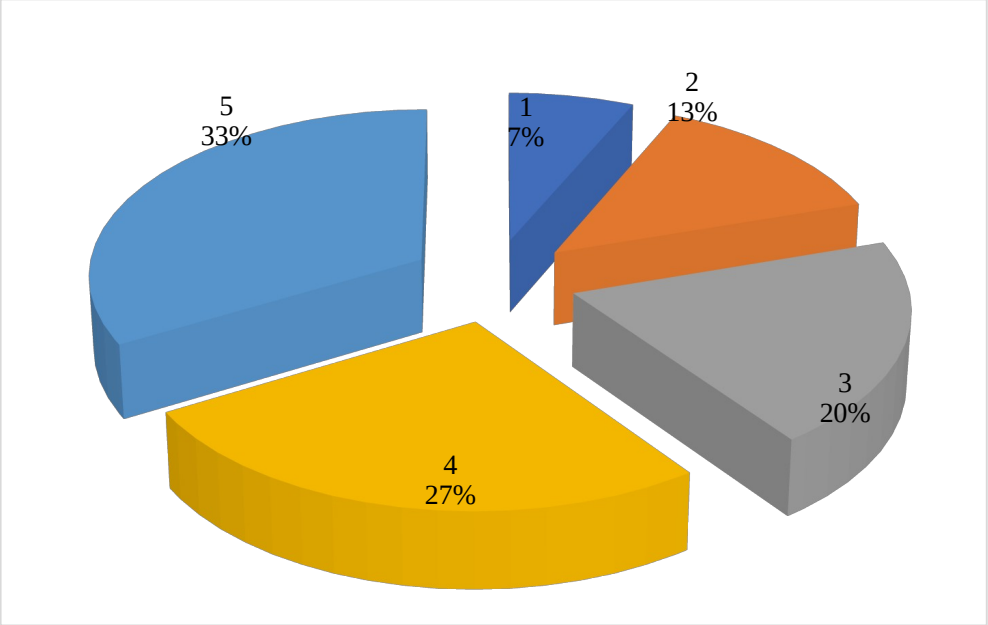

Рисунок 18 - Приверженность покупателей к ООО «ПК Венткомплекс» по 5-ти бальной шкале

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 —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 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 выделять два этапа разработки и реализации проекта: предварительный этап и этап реализации.

Предварительный этап разработки проекта мероприятий по увеличению доли рынка предусматривает:

- выполнение аудита потенциальных возможностей товаров, услуг, системы распределения, продвижения, позиционирования;

- оценку потребностей клиентов с выявлением уровня неудовлетворенного спроса;

- формулировку задач по проникновению на рынки сбыта, повышению качества обслуживания, развитию диверсификации.

Сетевой график проекта представлен на рисунке 19.

Выбор эффективных маркетинговых коммуникаций в процессе разработки проекта предполагает использование набора принципов. Представленные в экономической литературе коммуникационные принципы можно объединить в две группы:

– принципы, характеризующие маркетинговую деятельность организаций;

– принципы, характеризующие психологические особенности работников и посетителей предприятий розничной 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

Календарный план рекламной кампании

Этап	Мероприятие в рамках этапа	Время проведения
Подготовительный этап	Проведение социологического исследования (анкетирование)	01.09.2022-15.09.2022
	Заключение договора с ТВ программами о размещении рекламы	16.09.2022-30.09.2022
	Ведение переговоров с Интернет-сайтами, социальными сетями	01.10.2022-11.10.2022
	Ведение переговоров с печатными СМИ	15.10.2022-21.10.2022
	Разработка рекламного видеоролика	22.10.2022-30.10.2022
Этап реализации	Запуск рекламы на телевидение	01.11.2021-10.11.2022
	Размещение рекламы в печатных СМИ	12.11.2022-24.11.2022
	Размещение рекламы в Интернет	25.11.2022-28.11.2022
Заключительный этап	Проведение социологического исследования (повторное проведение анкетирования, для оценки эффективности рекламной кампании)	01.02.2023-25.02.2023
	Анализ полученной информации	26.02.2023-10.03.2023
	Подготовка итогового отчета	11.03.2023-15.03.2023

Таким образом, как показывают данные таблицы 9, срок реализации рекламной кампании составит 6 месяцев – с 01.09.2022 по 15.03.2023 год.

Так же календарный план отражает инструменты рекламной кампании:

- это размещение информации посредством печатных СМИ;

- размещение видеоролика на ТВ;

- помещение рекламы в социальных сетях.

Необходимо отметить, что для целевой аудитории ООО «ПК Венткомплекс» наиболее эффективным и приемлемым средством размещения мудет телевидение.

Для размещения в рамках данной рекламной кампании были выбраны следующие телеканалы с учетом их целевой аудитории:

- ТНТ;

- СТС;

- Пятница.

Следующим по уровню эффективности средством размещения рекламы является печатная пресса – журналы и газеты.

В связи со спецификой данной отрасли и нацеленности на аудиторию были выбраны следующие журналы:

- «АВОК»;

- «АКВА-Терм».

Реклама в журналах будет выполнена в виде изображения рекламного макета на полную страницу.

Основная цель данного размещения будет информирование максимально возможной аудитории о данном предложении.

Далее рассмотрим периодичность размещения рекламы в журналах (см. таблицу 10).

Таблица 10

Периодичность размещения рекламы в журналах

Название	Тираж (тыс.)	Периодичность	Актуальные рубрики
«АВОК»	5000	ежемесячно	Программные продукты
«Компьютер и IT»	1263	еженедельно	Программное обеспечение, IT технологии

Медиа-график размещения рекламного ролика на различных рекламных средствах.

Таблица 11

Медиа-график размещения рекламного ролика

Носитель	Место размещения/ формат	Сроки (2022 г.)	Периодичность	кол-во размещений
Канал СТС	Ролик 30 секунд	01.11 - 01.12	Каждый день	165 (5 раз/день)
Канал ТНТ	Ролик 30 секунд	01.11 - 01.12	Каждый день	165 (5 раз/день)
Канал Пятница	Ролик 30 секунд	01.11 - 01.12	Каждый день	165 (5 раз/день)
ВКонтакте	Слева на странице небольшие банеры	01.11 – 31.12	Постоянное размещение	-
Facebook	Страница	01.11 - 31.12	Постоянное размещение	-
«АВОК»	На развороте	12.11 - 24.11	Раз в месяц	-
«Компьютер и IT»	На развороте	12.11 - 12.12.	Раз в неделю	-

Неотъемлемым этапом разработки рекламной кампании является составление бюджета рекламной кампании (см. таблицу 12).

Таблица 12

Бюджет проекта

Статья расходов	Кол-во эфирного времени	Стоимость минуты эфирного времени	Общая стоимость
Проведение социологического исследования	анкетирование	стоимость анкетирования 75 000	75 000
Создание рекламного Видеоролика	30 секунд	112 369	112 369
Показ видеороликов на СТС	165	42 600	7 029 000
Показ видеороликов Пятница	165	36 870	6 083 550
Показ видеороликов на ТНТ	165	51 470	8 492 550
	Постоянное размещение - дня	44 000	44 000
«АВОК»	1 рекламная статья	181 200	181 200

«Компьютер и IT»	1 рекламная статья	156 700	156 700
Повторное проведение соц. исследования	повторное анкетирование	75 000	75 000
Итого			22 249 369

Исходя из данных таблицы 12 видно, что наибольший объем финансовых ресурсов тратится на размещение рекламных роликов на ТВ. Помимо затрат на размещение в стоимость использования данных инструментов входят затраты по созданию рекламного ролика, которые составляют 112369 рублей.

Так же данные таблицы 12 содержат информацию о стоимости размещения рекламы в журналах. Стоимость указана на однократное размещение рекламной статьи в виде рекламного макета на разворот журнала.

Таблица 12 содержит данные по затратам ВКонтакте - составляют 44 000 рублей в месяц за размещение контекстной рекламы.

Помимо перечисленных инструментов в смету рекламного бюджета входят затраты по проведению социологического исследования в начале разработки рекламной кампании для исследования потребностей и приверженности клиентов, а так же в конце реализации в целях оценки ее эффективности.

Таким образом, общий объем расходов на реализацию рекламной кампании в разрезе всех мероприятий составляет 22 249 тысяч рублей. Как показывают данные таблицы 13 наибольшая величина расходов в бюджете рекламной кампании отводится на осуществление рекламы на ТВ.

В связи с тем, что аудитория ООО «ПК Венткомплекс» очень разрозненна и имеет разную мотивацию в покупке, целевые сообщения тоже будут разными. Кроме того, стратегия продвижения подразумевает наличие групп , а корпоративных и -партнеров.

Программа событийной активности ООО «ПК Венткомплекс» будет носить долгосрочный характер, поэтому большое количество инструментов по истечении временного промежутка должны стать постоянными и способствовать

удержанию тех клиентов, что уже были наработаны, а также сохранению существующего имиджа.

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.

Для начала проведем оценку разработанных мероприятий в рамках рекламной кампании. В начале оценим эффективность от реализации мероприятий по размещению рекламы на ТВ, так как было указано выше, данный инструмент рекламной кампании является наиболее затратным в связи с чем ожидаемая эффективность данных мероприятий достаточно завышена.

На рисунке 20 приведена численность телевизионной аудитории каналов на конец 2020 года, которые предполагается использовать в данной кампании.

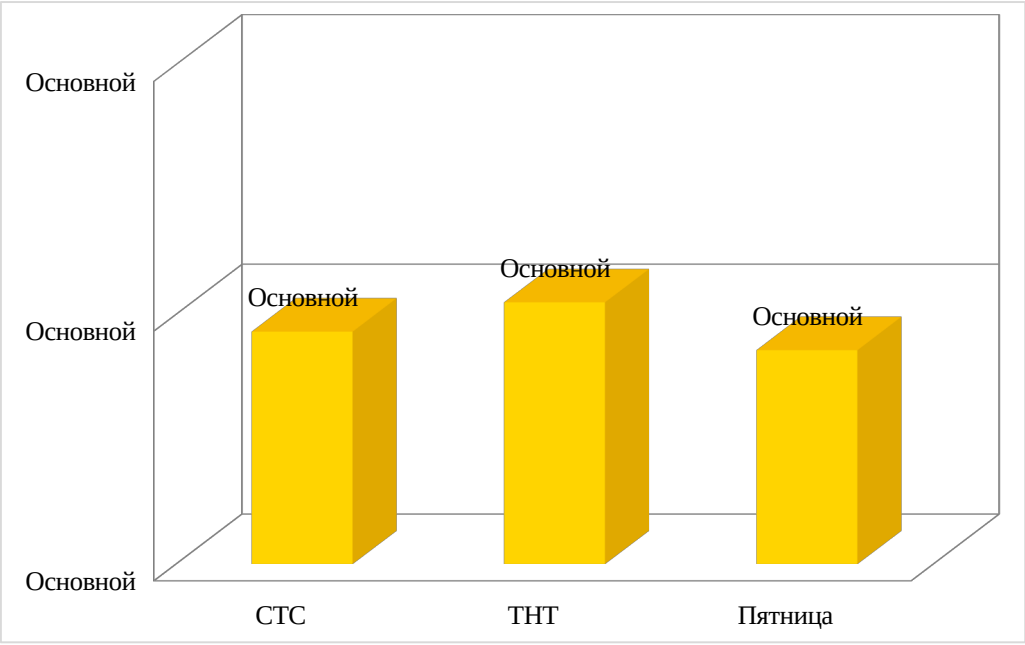

Рисунок 20 – Телевизионная аудитория телеканалов

Коэффициент ROI- Return on Investment был использован для определения

эффективности компании. С помощью него можно проанализировать рекламу в качестве инвестиций и определить их рентабельность.

Среднесуточные доли рассматриваемых телеканалов по результатам 2018 года следующие:

ТНТ – 12,6%;

СТС – 8,0%;

Пятница – 3,4%.

Далее произведем расчеты:

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

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

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

Итого 23,56 млн. человек в сутки смогут увидеть рекламный ролик. Таким образом, целевая аудитория составит более 23 млн. рублей.

Затраты на рекламную кампанию – 22 249 369 рублей.

Далее определим, какое количество новых клиентов необходимо компании приобрести, чтобы считать реализуемую рекламную кампанию успешной.

Подсчитаем стоимость одного контакта (затраты на кампанию / целевая аудитория):

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

Таким образом, целевая аудитория данной рекламной кампании составляет 23560 тысяч человек. Исходя из данных социологического опроса, только 44% потенциальных клиентов готовы приобрести продукцию или услуги ООО «ПК Венткомплекс».

Рассмотрим, как предполагаемый рост продаж отразится на общих финансовых результатах.

Таблица 13

Оценка эффективности рекламной кампании

Наименование показателя	Факт -	План	Эффект,%

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

Эффект в выше приведенной таблице рассчитывается как отношение плановой величины по каждому из показателей, которая будет достигнута за счет реализации мероприятий рекламной кампании, к фактическому объему, полученного по результатам 2020 года.

Как показывают данные таблицы 13, эффективность данной рекламной кампании составляет 246% - то есть по результатам ее реализации темп прироста прибыли от реализации компании составит 246%.

При этом общие затраты на оказание услуг возрастут на 20%, коммерческие расходы на 1%, которые будут составлять расходы на проведение рекламной кампании.

Так же эффективность применяемых мероприятий показывают показатели рентабельности – рост рентабельности продаж на 17,40% в плановом периоде в сравнении с фактическими данными.

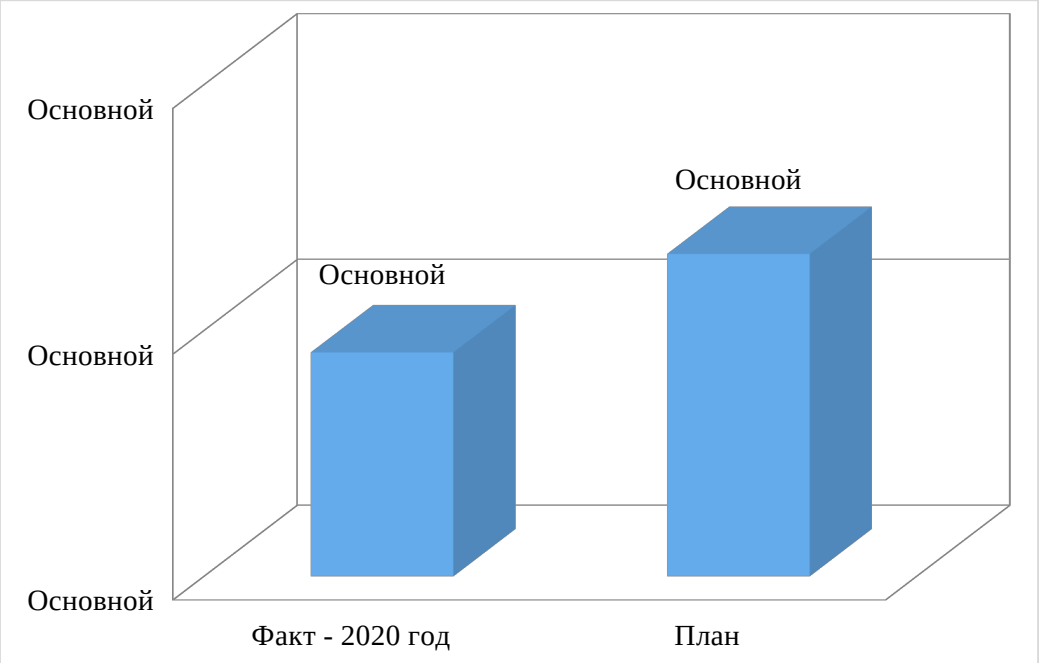

Рисунок 21 – Эффективность рекламной кампании

Исходя из данных рисунка 21, эффективность рекламной кампании отобразится в первую очередь на величине продаж – на 44% объем выручки в результате реализации предложенных мероприятий будет выше в сравнении с фактическими данными результатов 2020 года.

Таким образом, реализация рекламной кампании окажет влияние на прирост численности аудитории потенциальных покупателей, что отразится в увеличении объемов продаж, а так же на окончательных финансовых результатах деятельности компании.

Для оценки эффективности программы событийной активности для ООО «ПК Венткомплекс» необходимо проанализировать затраты на его реализацию (см. таблицу 14).

Таблица 14

Затраты на проведение мероприятия в рамках программы событийной активности для ООО «ПК Венткомплекс»

Статья затрат	Сумма, руб

1. Организация информативного стенда с выставочными вариантами товаров	35 500, 00
2. Оплата услуг ведущего	32 000, 00
3. Проведение лотереи, в том числе:	
- денежный выигрыш	100 000,00
- товарный сертификат	20 000, 00
- изготовление барабана в цвете фирменного стиля для проведения лотереи	1 500,00
4. Оплата ТВ-рекламы	113 000, 00
5. Сувениры с эмблемой предприятия (карандаши, буклеты) для раздачи гостям	14 000, 00
6. Шарики с эмблемой в цветах фирменного стиля для украшения и раздачи гостям	30 000,00
Итого	346 000, 00

Общая величина затрат составит 346 тысяч рублей, с учетом затрат на проведение лотереи, то есть предоставление выигрыша. Структура затрат представлена на 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.

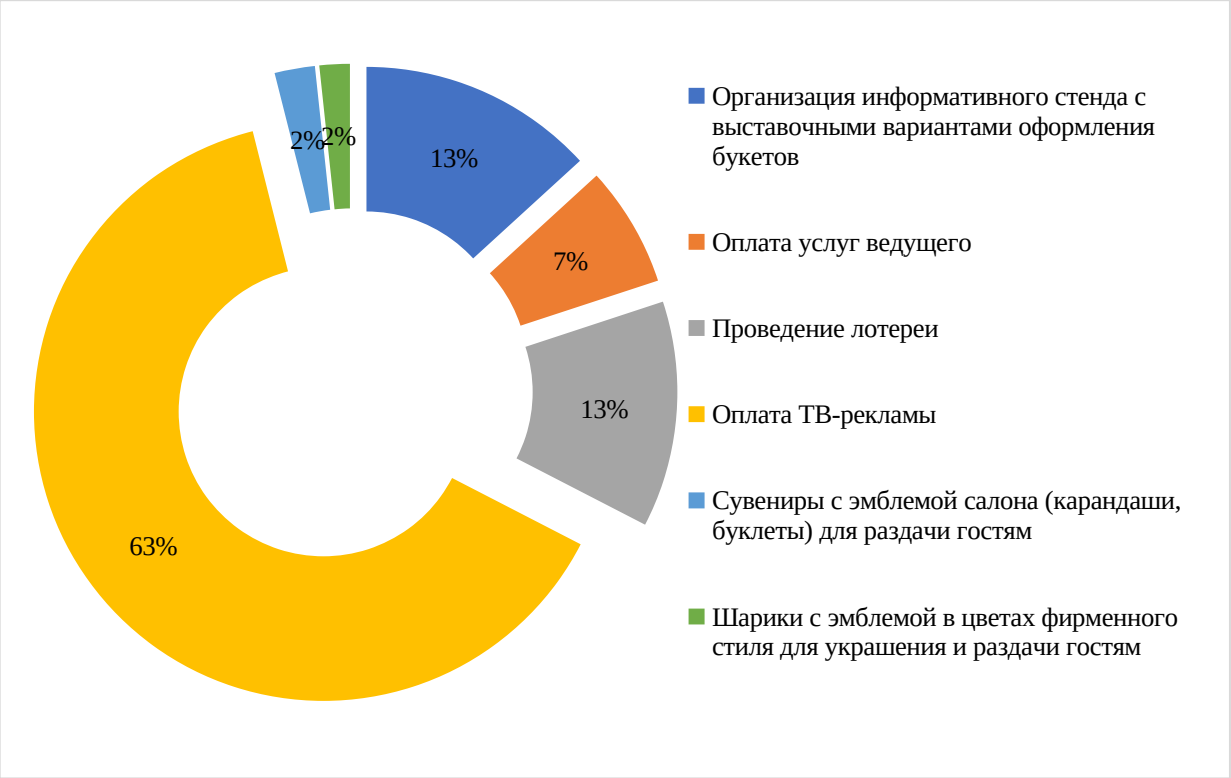

Рисунок 22 - Структура затрат на проведение презентации

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).

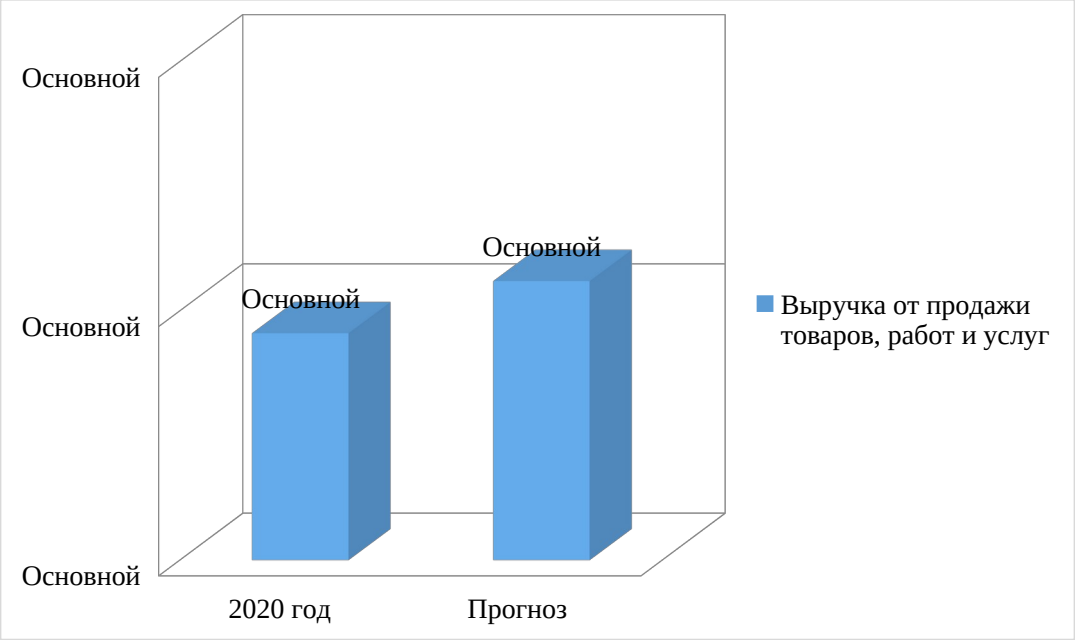

Рисунок 23 - Динамика роста выручки ООО «ПК Венткомплекс», тыс. руб

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

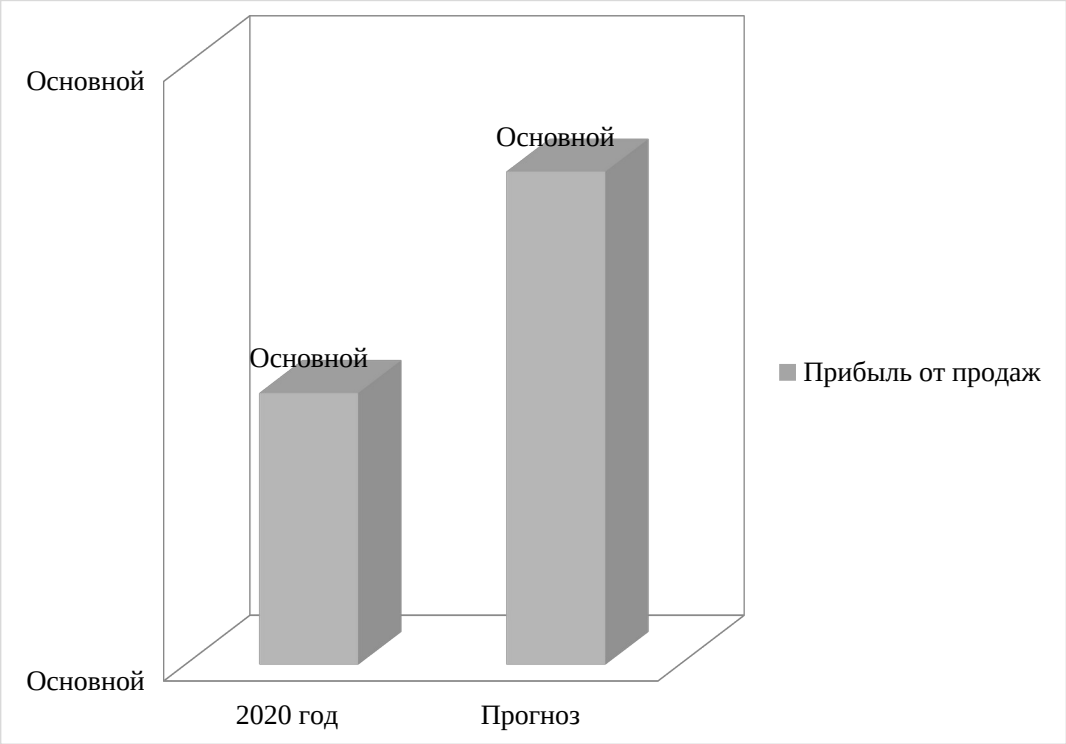

Рисунок 24 - Динамика роста прибыли ООО «ПК Венткомплекс»

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.

3.3. Оценка рисков при внедрении разработанных мероприятий

Для оценки рисков при внедрении разработанных мероприятий будет применен стандарт FERMA (таблица 17).

Таблица 17

Реестр рисков

№	Наименование риска	Описание риска	Текущая вер—ть, %	Текущий ущерб, руб.	Метод расчета ущерба	Метод реагирования	Ожидаемая вер—ть, %	Ожидаемый ущерб, тыс. руб.
1	Усиление конкуренции. Появление новых конкурентов	Усиление конкуренции по текущему перечню продукции может привести к «ценовой войне» и как следствие снижение доли рынка, потеря доходности.	20%	150 000	Снижение рентабельности продаж на 5%	Избегание «ценовых войн». Усиление конкурентных преимуществ: гибкость, надежность, клиентоориентированный подход.	7%	150 000
2	Падение спроса	Снижение спроса по причине системного кризиса, снижении покупательной способности существующих покупателей	20%	1 400 000	Снижение планируемого объема оказания услуг на 10%	Удержание риска.	20%	1 400 000
3	Отсутствие персонала требуемой компетенции	Сложности с подбором персонала, необходимость переподготовки функционирующего персонала, что требует больших затрат	60%	40 000	Плановая величина расходов на переподготовку персонала	Использование всех каналов подбора персонала. Проведение внутреннего обучения новых сотрудников.	20%	40 000
4	Недостаток персонала	Бюрократические задержки удовлетворения потребности увеличение персонала ведет к увеличению сроков выхода на планируемый объем оказания услуг	40%	2 800 000	Неисполнение плана продаж на 20%	Принятие четких планов развития. Установление нормативов нагрузки на персонал. Контроль качества работы.	15%	1 700 000
5	Неверное определение целевой аудитории рекламной компании	Неверное определение целевой аудитории рекламной компании приведет к снижению ее эффективности.	60%	1 400 000	Падение продаж на 10% на период 3—х месяцев	Разработка и реализации долгосрочной программы маркетинговых	30%	900 000

						исследований.		
6	Рост непредвиденных затрат	Потери вследствие ошибок персонала, устаревания оборудования.	60%	700 000	Допустимый уровень	Удержание	60%	700 000

Карты риска с разной линией толерантности для ситуации до и после принятия превентивных мер (см. рисунок 25 и рисунок 26).

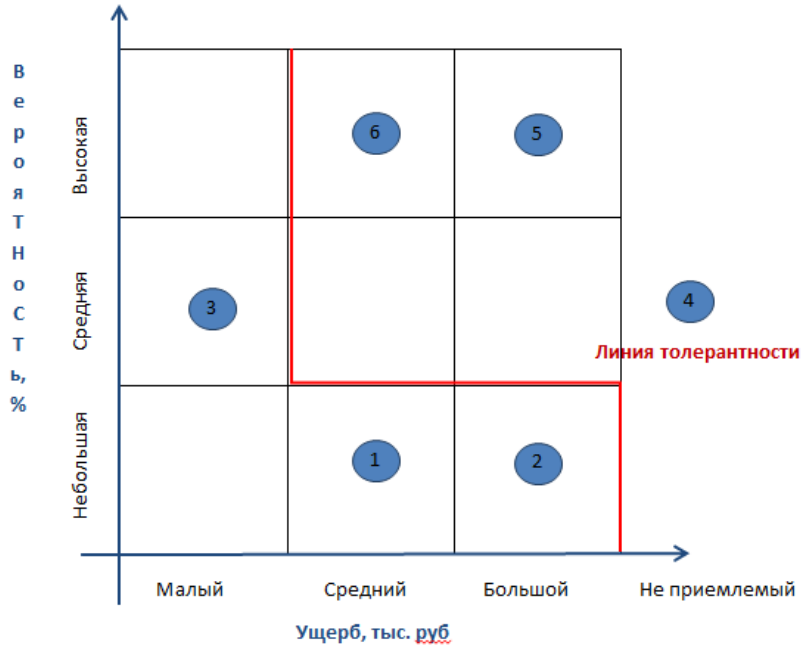

Рисунок 25 — Карта риска 1. До принятия превентивных мер

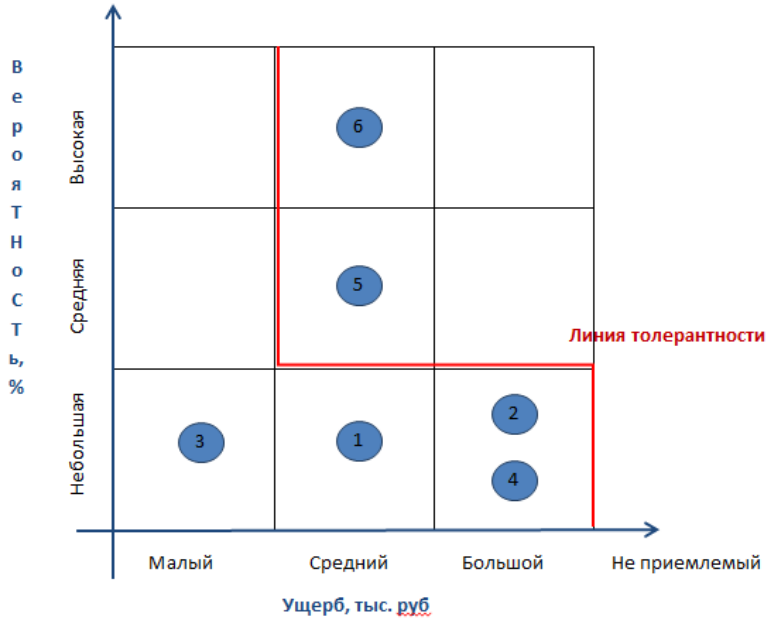

Рисунок 26 - Карта риска 2. После принятия превентивных мер

Как показывают данные карт риска до и после принятия превентивных мер ООО «ПК Венткомплекс», снизились такие риски, связанные с управлением конкурентоспособности: неверное определение целевой аудитории рекламной компании и рост непредвиденных затрат.

Далее построим карту риска с линейной шкалой по ущербу (см. рисунок 27).

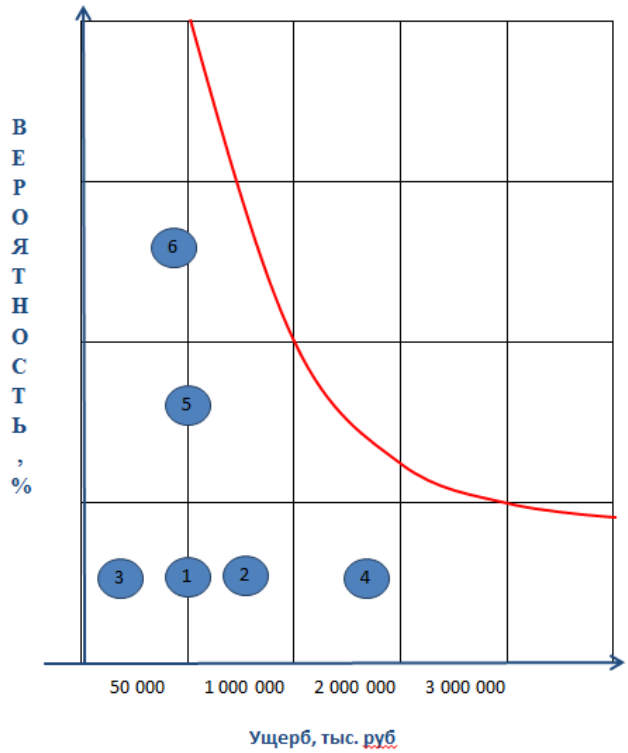

Рисунок 27 —Карта риска 3. После принятия превентивных мер с линейной шкалой по ущербу

В результате проведенного анализа карты рисков, основное внимание следует уделить рискам № 5 и № 6, т.к. они находятся наиболее близко к линии толерантности. т.е. основной работой по проекту, должны стать разработка и реализации долгосрочной программы маркетинговых исследований.

Исходя из проведенного исследования, можно сделать вывод, что разработка проекта маркетинговых коммуникаций является достаточно

длительным процессом, требующим проведения ряда предварительных исследований и общей оценки эффективности планируемых к проведению мероприятий.

В ходе данного исследования была разработана программа рекламной кампании, основной целью которой было привлечение дополнительной аудитории клиентов, а так же повышение общего имиджа компании. Так же программа маркетинговых коммуникаций для ООО «ПК Венткомплекс» включает мероприятий событийной активности.

Предлагаемая рекламная кампания 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.

В результате реализации всех предложенных мероприятий прирост прибыли составит более 300%, то есть более чем в 3 раза.

Данное значительное увеличение прибыли приведет к росту такого показателя эффективности деятельности предприятия как рентабельность, что свидетельствует о целесообразности реализации предложенных мероприятий.

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. Серощдан 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.