Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования

МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «Синергия»

Школа бизнеса

ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА

ПО ПРОГРАММЕ «МАСТЕР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ (MBA)»

На тему Формирование антикризисной стратегии предприятия (на примере ООО «ФИКСКРЕП»)»

Слушатель

(фамилия, имя, отчество) *подпись*

Научный руководитель

(фамилия, имя, отчество) *подпись*

Декан ШБ «Синергия» *Балашова Мария*

(фамилия, имя, отчество) *подпись*

МОСКВА, 2023 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....6
1.1. Понятие, принципы и функции антикризисной стратегии предприятия.....6
1.2. Этапы формирования антикризисной стратегии предприятия.....9
1.3. Направления антикризисной стратегии предприятия в современных экономических условиях.....10
Глава 2. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ФИКСКРЕП».....14
2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика ООО «ФИКСКРЕП».....14
2.2. Анализ внутренней и внешней среды ООО «ФИКСКРЕП».....18
2.3. Исследование системы управления ООО «ФИКСКРЕП».....26
Глава 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «ФИКСКРЕП».....29
3.1. Разработка проекта антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП».....29
3.2 Этапы реализации проекта антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП».....34
3.3 Оценка экономической эффективности сценария антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП».....38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....49
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....51
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....56

ВВЕДЕНИЕ

Нестабильность и кризисное состояние экономики негативно влияет на все сферы общественной и экономической жизни страны. В настоящее время проблема банкротств, которые происходят в последние годы, является актуальной, ликвидация предприятий приводит к увольнению значительной рабочей силы, снижению поступлений в бюджет, ухудшается состояние экономики России в целом. В связи с этим использование теории эффективности является наиболее целесообразным, ведь основные составляющие в рамках этой теории наиболее полно включают главную задачу антикризисного управления – разработку наименее рисковых управленческих решений, которые позволили бы добиться поставленной цели и результата (результативность) с минимумом дополнительных средств (экономичность), при минимальных негативных последствиях и за максимально короткий период (оперативность). Учитывая этапы процесса антикризисного управления предприятием, а также содержательную характеристику составляющих теории эффективности управления автором предложены схема оценки эффективности антикризисного управления. Она учитывает особенности каждого из этапа антикризисного управления и сосредотачивает внимание на главных моментах, которые влияют на его эффективность и которые необходимо оценить. При этом предполагается, что при оценке эффективности антикризисного управления предприятием все этапы его реализации базируются на соответствующих составляющих теории эффективности.

Объектом исследования в работе выступает ООО «ФИКСКРЕП».

Предметом исследования в работе является методика разработки сценария антикризисной стратегии предприятия.

Целью данной работы является исследование процесса формирования антикризисной стратегии предприятия ООО «ФИКСКРЕП».

Задачи:

- изучить понятие, принципы и функции антикризисной стратегии предприятия;

- рассмотреть этапы формирования антикризисной стратегии предприятия;

- выделить направления антикризисной стратегии предприятия в современных экономических условиях;

- проанализировать внутреннюю и внешнюю среды ООО «ФИКСКРЕП»;

- исследовать систему управления ООО «ФИКСКРЕП»;

- разработать проект антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП»;

- представить этапы реализации проекта антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП»;

- оценить экономическую эффективность сценария антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП».

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

Предполагаемые методы исследования: методы анализа и синтеза, построения гипотезы, логической оценки событий, графический и другой метод сбора и обработки информации.

Практическая значимость работы состоит в том, что реализация проекта антикризисной стратегии, предложенной в данной работе, позволит организации выйти на новый уровень развития, повысит конкурентоспособность предлагаемых услуг, улучшит экономические показатели ее деятельности.

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

Первая глава представлена описанием теоретических и методологических аспектов разработки сценария антикризисной стратегии предприятия.

Во второй главе приведена характеристика и анализ деятельности ООО «ФИКСКРЕП», проанализированы внутренняя и внешняя среда, изучены основные конкуренты предприятия.

Третья глава содержит описание алгоритма разработки сценария антикризисной стратегии и оценка эффективности мероприятий по ее реализации.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие, принципы и функции антикризисной стратегии предприятия

Под кризисом или кризисной ситуацией в отношении предпринимательского сектора следует понимать такое положение компании, при которой применяемые методы управления оказались неэффективными, в результате чего компания находится в неустойчивом финансовом положении.

Решением в таких ситуациях является антикризисная стратегия. Единого подхода к определению антикризисной стратегии не существует, в связи с чем представлены существующие определения, систематизированные на рисунке 1.1.

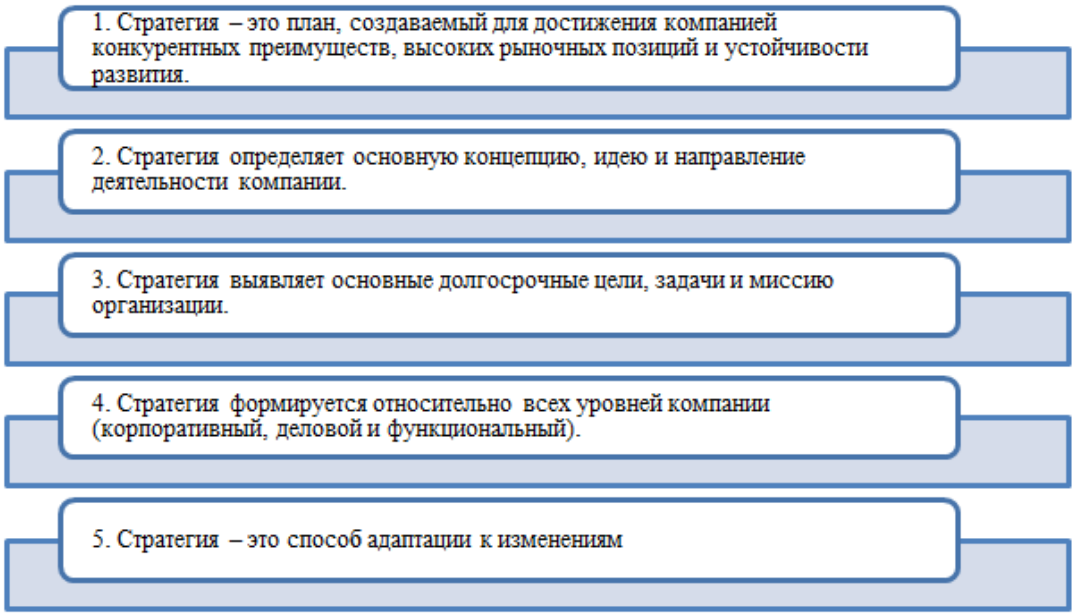


Рисунок 1.1 – Понятие стратегии [13, с. 87].

Руководство предприятий всегда должны быть к кризисным явлениям и быстрой реакции на них в целях предотвращения банкротства, получения

убытков. В условиях кризиса персонал компании больше чем в других ситуациях нуждаются в рациональном и эффективном управлении с точки зрения антикризисной политики.

На процесс возникновения кризисной ситуации могут оказать влияние различные факторы: внутренние и внешние.

Внешними факторами являются те, что не поддаются контролю и не могут быть никак изменены, но их воздействие может контролироваться со стороны руководства: повышение уровня инфляции, падение спроса в связи со снижением доходов населения, увеличение безработицы, введение экономических санкций странами Европы и США, ухудшение политической ситуации и т.д.

Внутренними факторами являются те, которые имеют источник возникновения внутри компании. К таким факторам могут быть отнесены: рост затрат, нецелесообразное расходование ресурсов, плохо налаженная работа с поставщиками, неэффективные принимаемые управленческие решения).

Индикаторами необходимости применения антикризисного управления являются:

- снижение оборотов компании;
- ухудшение имиджа и репутации компании;
- повышение финансовой зависимости от внешних кредиторов;
- рост числа жалоб от покупателей [8, с. 77].

На низкое качество управления в большинстве компаний указывает ряд причины, представленный на рисунке 1.2.

В каждой отдельной компании рационально применять определенные методы и способы преодоления кризиса, выбор инструментов антикризисного управления. Такие ученые, как Дипак Сундарам и Хизер Барретт в своих трудах предлагают использование 4 способов по антикризисному управлению.

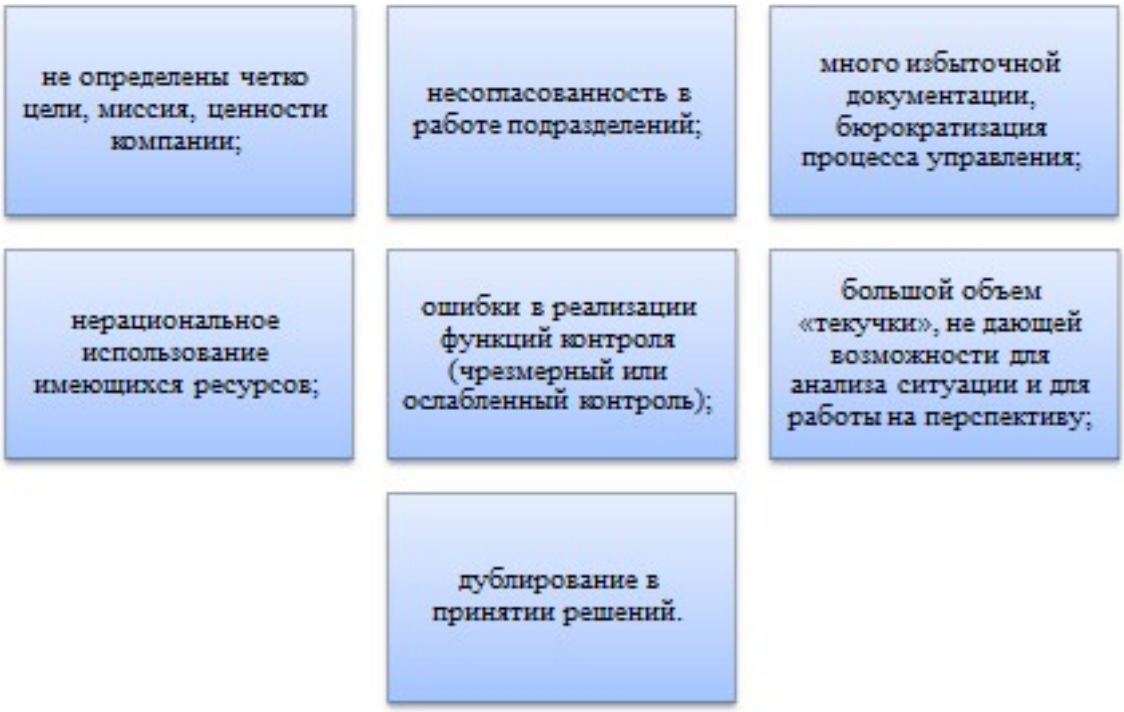


Рисунок 1.2 – Причины низкого качества управления компаний [25, с. 97].

Вариантами стратегий управления, нацеленных на поддержание устойчивости предпринимательской деятельности в период кризиса выступают следующие:

- оптимизация выстроенного порядка взаимодействия с основными покупателями и клиентами;

- модернизация культуры рабочего места и организационной сферы компании;

- изменение с учетом внешних факторов плана развития лидерства и укрепление статуса руководителя среди подчиненных;

- мотивация и всестороннее стимулирование сотрудников к эффективному осуществлению своих полномочий и функций [16, с. 57].

Перечисленные варианты не являются исчерпывающими и не означают, что руководство компании должно быть сосредоточено исключительно на собственном развитии и достижении лидерства. Помимо этих моментов руководство должно уделять внимание и развитию персонала, повышению его квалификации, удержанию в составе коллектива.

1.2. Этапы формирования антикризисной стратегии предприятия

Первый этап формирования антикризисной стратегии предприятия состоит в представлении о компании как о системе связей и зависимостей с целью определения планируемого перспективного состояния, которого должна достичь компания в результате реализации этой антикризисной стратегии.

Сроком достижения планируемого результата является период от 2 до 10 лет, в зависимости от сложности мероприятий, заложенных в антикризисную стратегию.

Разработка антикризисной стратегии должна учитывать корпоративную культуру компании, ее ценности, правила поведения, мораль и этику. Это составляет второй шаг компании. Перечисленные элементы либо сохраняются в результате антикризисной стратегии, либо полностью изменяются исходя из выявленных проблем и разработанных мероприятий стратегии [17, с. 47].

Деятельность всего предприятия, а это означает: руководства и всех сотрудников, должна осуществляться строго с соблюдением этих принципов.

Третий этап разработки и реализации антикризисной стратегии состоит в формулировании миссии, то есть главного предназначения и облика компании. Миссия не должна включать только финансовую составляющую, а быть гораздо масштабнее, учитывать пользу для общества и контрагентов.

Миссия это тот результат, на достижение которого направлена деятельность компании, это определенное видение своего положения в будущем.

Очень часто в ходе разработки антикризисной стратегии миссию отождествляют с целью компании, что совершенно неверно. В отличие от миссии, цель имеет более измеримую характеристику и отражает

финансовые интересы компании. Разработка цели составляет четвертый этап разработки и реализации антикризисной стратегии.

Целью является четко определенный и соизмеримый результат, к которому стремится компания. Это могут быть не обязательно финансовые результаты, рентабельность или прибыль. Часто цели компании определяются социальными эффектами или же инновационными разработками [18, с, 57].

Пятый этап состоит в четком обозначении стратегических задач, которые представляют собой конкретное мероприятие, реализация которого позволит достичь поставленной выше цели. Для оценки эффективности реализации каждой задачи разрабатывается перечень целевых показателей, так задачи становятся более точными и количественно измеримыми [30, с. 90].

Так же одним из этапов формирования антикризисной стратегии является разработка программы или плана действий то есть совокупности мер, реализация которых позволит достичь поставленные цели, решить задачи, а так же ликвидировать внешние угрозы и риски негативного воздействия кризиса.

1.3. Направления антикризисной стратегии предприятия в современных экономических условиях

Большая доля современных компаний достаточно успешно освоила существующие цифровые технологии и применила их в организации своего бизнеса. Наибольшую актуальность цифровые технологии ведения бизнеса, в том числе продвижения и управления, получили в период введения ограничений в связи с распространением коронавирусной инфекции. Для сохранения рабочих мест, а так же удержания клиентов, многие компании перешли к активному внедрению технологий в свою работу.

Масштабы цифровой среды постоянно расширяются, появляются новые технологии: социальные сети, искусственный интеллект, мобильный интернет (3G, 4G, 5G), BigData, AR/VR, интернет вещей, блокчейн [15, с. 58].

Перечисленные технологии следует назвать именно антикризисными, так как именно с их помощью многие компании предотвратили кризис своей деятельности и смогли уберечь себя от закрытия.

Наиболее популярным сервисом для ведения удаленной работы стали социальные сети, которые позволили организовать площадку для общения между сотрудниками, решения управленческих задач и т.д. Большинство компаний воспользовались социальными сетями для организации различных доставок, выездных услуг и т.д., что стало наиболее актуальным в период ограничений.

Для оценки уровня готовности компаний к цифровой трансформации используется специальный показатель - BDI (Business Digitalization Index). Анализ этого показателя в период локдауна показал, что только половина компаний была готова к применению цифровых технологий – то есть показатель равен 50 из 100 максимальных баллов [29, с. 77].

Появление и активное внедрение процессов цифровизации в качестве методов антикризисного управления включает следующие элементы (см. рисунок 1.3.).

В связи с появлением цифровизации в деятельности компаний можно выделить следующие элементы, внедренные в стратегию организации:

1. Цифровая корпоративная культура. Корпоративная культура в цифровом аспекте представляет собой совокупность правил и норм поведения в условиях постоянно изменяющихся условий цифровизации.

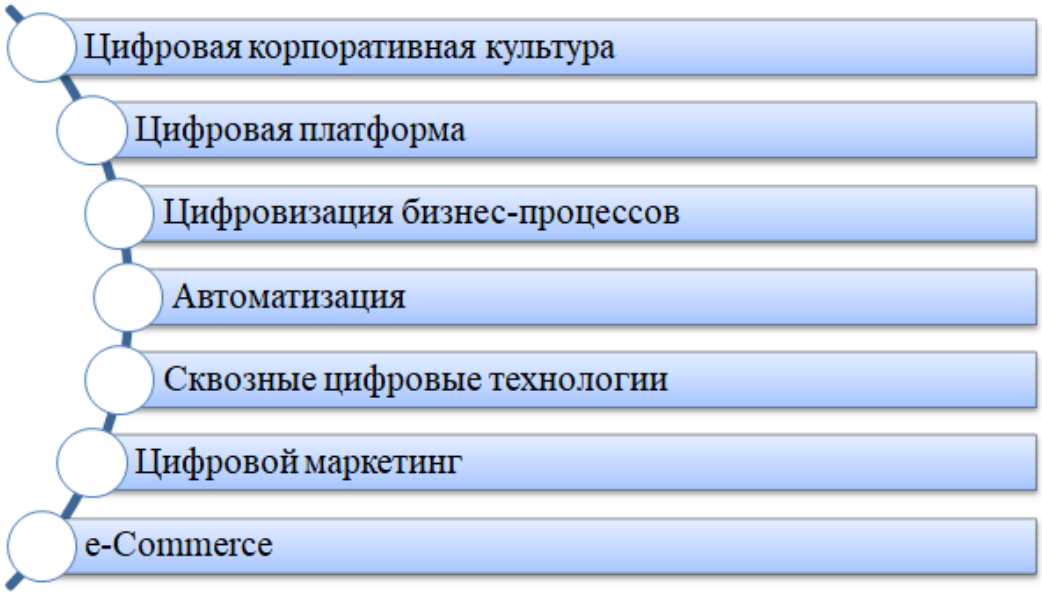


Рисунок 1.3 – Цифровые методы антикризисного управления

2. Цифровая платформа. Представляет собой пространство, где пользователям представляется возможность коммуникации для эффективного взаимодействия с помощью обмена электронными документами.

3. Цифровизация бизнес-процессов. Оцифровка бизнеспроцессов (диджитализация) – это механизм (процесс) преобразования какой-либо информации в цифровой вариант [33, с. 96].

4. Автоматизация. Исключение механической работы, автоматизациях всех процессов труда.

5. Сквозные цифровые технологии. К таким технологиям относятся: BigDate (большие данные), нейротехнологии, искусственный интеллект, блокчейн, квантовые технологии, новые производственные технологии, робототехника, сенсорика, беспроводная связь, промышленный интернет, AR/VR (дополненная и виртуальная реальности).

6. Цифровой маркетинг. Такой маркетинг предполагает использование инструментов Интернет и новейших технологий в продвижении (контекстная реклама, баннерная реклама, социальные сети).

7. e-Commerce. Электронная коммерция (торговля) объединяет сервисы и платформы, где осуществляется онлайн-оплата[17, с. 102].

Таким образом, разработка и применение антикризисной стратегии является необходимым процессом в современных условиях функционирования компаний. Кризисы сопровождают предпринимательскую деятельность на протяжении всего их жизненного цикла, что требует постоянного реагирования руководства на внешние изменения и принятие управленческих решений.

Глава 2. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ООО «ФИКСКРЕП»

2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика ООО «ФИКСКРЕП»

Объектом исследования в работе выступает организация ООО «ФИКСКРЕП», которая осуществляет оптовую торговлю строительными оборудованием и крепежом.

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «ФИКСКРЕП» представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «ФИКСКРЕП»

Показатели	2020	2021	2022	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
1 Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	245967	238633	216608	-7334	-22025	97,02	90,77
2 Среднесписочная численность работающих, чел.	5	12	14	0	2	100,00	102,47
3 Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	3037	2946	2610	-91	-336	97,02	88,58
в т.ч. на 1 рабочего	2633	2477	2158	-156	-319	94,07	87,12
4 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	42206	44006	45141	1801	1135	104,27	102,58
5 Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс. руб.	521,06	543,29	543,87	22	1	104,27	100,11
6 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	21503	22217	18697	715	-3520	103,32	84,16
7 Фондоотдача, руб./руб.	11,44	10,74	11,01	-1	0.27	93,90	107,86
8 Фондоемкость, руб./руб.	0,09	0,09	0,09	0	0	106,50	92,71
9 Себестоимость продукции (услуг), тыс.	140685	146687	150470	6002	3783	104,27	102,58

руб.							
10 Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,57	0,61	0,69	0	0	107,47	113,01
11 Прибыль от продаж, тыс. руб.	14523	16443	13768	1920	-2735	113,22	83,73
12 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	8744	10891	10294	2147	-597	124,55	94,51
13 Рентабельность: продукции, %	9,90	10,93	9,14	1,03	-1,79	110,37	83,62
производства, %	13,84	12,21	10,37	-1,63	-1,84	88,20	84,90
продаж, %	5,90	6,89	5,13	0,99	-1,76	116,70	74,45

Как показывают данные таблицы 2.1, ООО «ФИКСКРЕП» является не рентабельным предприятием. В анализируемом периоде отмечается снижение прибыли от продаж, а также снижение рентабельности продукции и продаж организации.

Динамика показателя выручки предприятия в анализируемом периоде имеет отрицательную динамику: ее снижение по результатам 2022 года составило 9,23%. Численность сотрудников ООО «ФИКСКРЕП» выросла на 2 человека. В связи со снижением выручки и ростом численности персонала среднегодовая выработка на 1 рабочего так же имеет отрицательную динамику. В соответствии с увеличением численности сотрудников увеличился и размер фонда оплаты труда. Показатель фондоотдачи не имеет определенной тенденции: в 2021 году отмечается снижение на 1 п.п., а по результатам 2022 ода уже увеличение до 11,59%.

Объем себестоимости по итогам 2021 года увеличился на 4,27%, а по итогам 2022 года – снизился на 1,69%. В результате таких изменений прибыль от реализации имеет отрицательную динамику: по итогу 2022 года ее снижение составило 5,21%.

Для целей анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «ФИКСКРЕП» динамику товарооборота ООО «ФИКСКРЕП» представлена на рисунке 2.1.

Данные рисунка 2.1 наглядно отражают тенденцию к снижению в величине товарооборота в анализируемом периоде: темп снижения за рассмотренный период составил 11,94%.

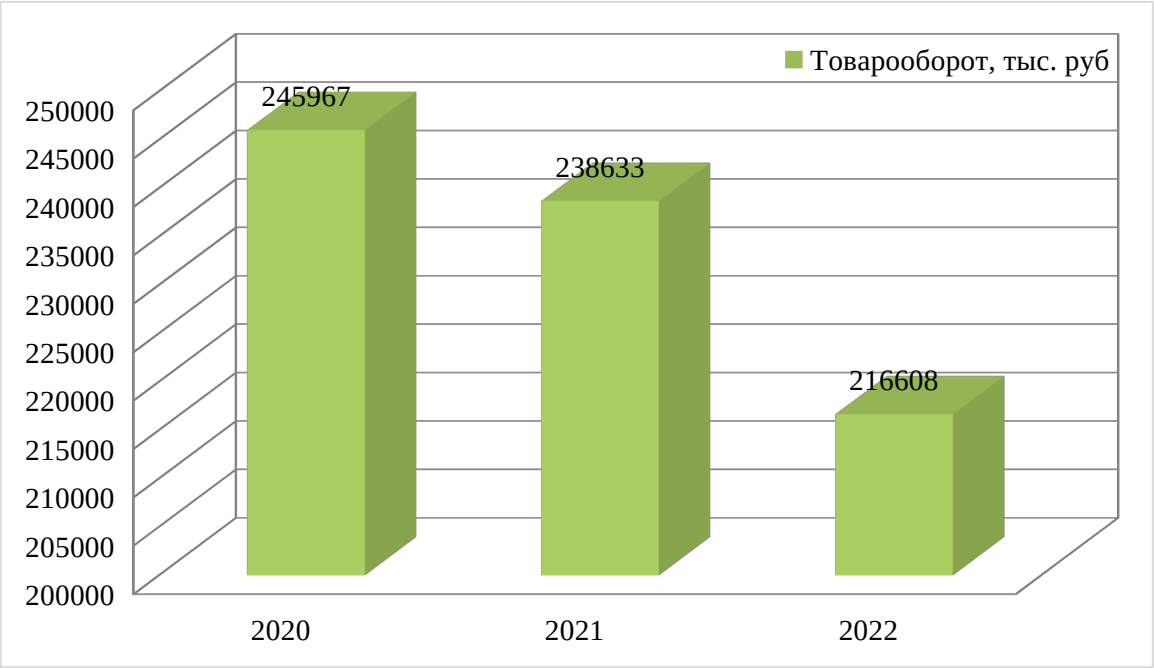


Рисунок 2.1 – Динамика товарооборота ООО «ФИКСКРЕП» за 2019-2021 год, тыс. руб.

Анализ себестоимости ООО «ФИКСКРЕП» за 2021–2022 гг. представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Оценка динамики затрат ООО «ФИКСКРЕП»

Наименование показателя	2021 год	2022 год	Отклонение (+;–)	Темп роста, %
Себестоимость продаж – всего, тыс. руб.	146687	150470	3783	102,58
материальные затраты	62693	60922	-1771	97,18
заработная плата	31871	30224	-1647	94,83
страховые взносы	18808	18277	-531,3	97,18
амортизационные отчисления	1766	1632	-134	92,41
коммунальные услуги	25829	4030	-21799	15,60
прочие расходы	5720	35385	29665,3	618,62

Графическое представление распределения затрат ООО «ФИКСКРЕП» за 2022 год представлена на рисунке 2.2.

По результатам анализа структуры затрат ООО «ФИКСКРЕП» следует отметить, что наиболее значимым элементом затрат выступают материальные затраты, что обусловлено необходимость закупок товара. Данная категория занимает в структуре затрат 40%.

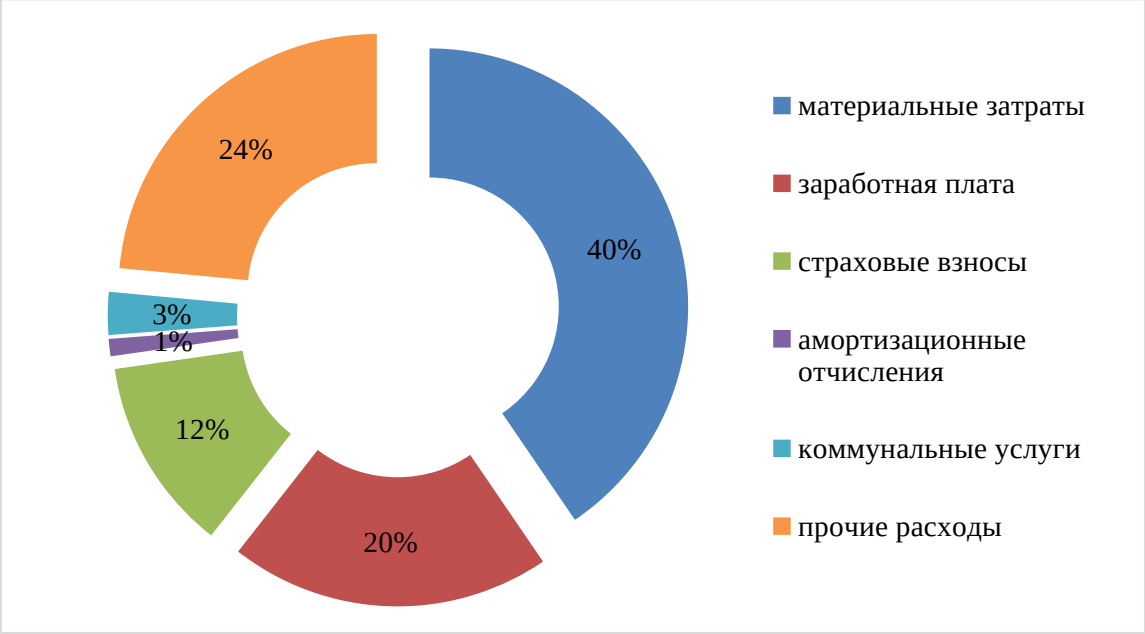


Рисунок 2.2 – Структура затрат ООО «ФИКСКРЕП» за 2022 год

В таблице 2.3. представлены результаты анализа финансовой устойчивости ООО «ФИКСКРЕП».

Таблица 2.3

Анализ финансовой устойчивости предприятия ООО «ФИКСКРЕП» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020	2021	2022	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
Коэффициент автономии	-0,01	0,06	0,09	0,07	0,02	-888,36	139,24
Коэффициент финансового левериджа	-145,09	15,22	10,65	160,31	-4,57	-10,49	69,96
Коэффициент обеспеченности	-0,01	0,07	0,09	0,08	0,02	-819,70	127,96

собственными оборотными средствами							
Коэффициент мобильности имущества	0,79	0,86	0,93	0,07	0,08	108,38	108,82
Коэффициент краткосрочной задолженности	1,00	1,00	0,67	0,00	-0,33	100,00	67,17

Анализ финансовой устойчивости ООО «ФИКСКРЕП» показал, что предприятие обладает достаточно высоким потенциалом независимости от внешних кредиторов – об этом свидетельствует коэффициент автономии, который находится на крайне низком уровне. Коэффициент финансового левериджа указывает на устойчивость компании в настоящем периоде, а так же ближайшей перспективе. Коэффициент краткосрочной задолженности имеет тенденцию к снижению, что указывает на погашение существующей задолженности и достаточности собственного капитала.

Таким образом, анализируемое в рамках данного исследования предприятие ООО «ФИКСКРЕП» является достаточно рентабельным и финансовой устойчивым, но на существующие проблемы, которые могут привести к риску кризиса указывает отрицательная тенденция товарооборота: объемы выручки снижаются ежегодно на 10%.

2.2. Анализ внутренней и внешней среды ООО «ФИКСКРЕП»

Анализ внешней деятельности и среды ООО «ФИКСКРЕП» включает:

- оценку целевой аудитории;
- анализ конкурентоспособности;
- PESTLE —анализ;
- SWOT-анализ.

В рамках анализа внешней среды ООО «ФИКСКРЕП» представлена оценку целевой аудитории. Необходимо понимать, на кого будет направлена

действующая или разрабатываемая антикризисная стратегия, от этого во многом зависит ее успех.

Проанализировать целевую аудиторию можно используя критерии, важные для приобретения санитарно-технического оборудования, а именно:

1.Юридический сегмент:

- предприятия и организации в статусе юридических лиц: ИП, ООО и др.

2. Поведенческая сегментация:

- регулярность покупки – сезонная (один раз в сезон);

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

3. Приверженность:

- терпимые приверженцы – привержены не только исследуемой компании, но и 2-3 ее конкурентам;

- непостоянные приверженцы – не могут определиться с выбором компании и переходят от одной к другой, ведут «охоту» за выгодными предложениями от продавцов;

- «странники» - не имеют приверженности ни к одной компании из отрасли.

4. Доход:

- платежеспособная, высокодоходная компания;

- низкий доход, нерентабельная компания.

Результаты анализа целевой аудитории ООО «ФИКСКРЕП» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Целевая аудитория ООО «ФИКСКРЕП»

Сегмент	Социально-демографический критерий	Поведенческий критерий
Корпоративные клиенты	Фирмы, юридические лица, секретари, АХО и другие исполнительные должности и структуры	Постоянные клиенты, с которыми заключен договор на сотрудничество.

Таким образом, исходя из данных таблицы 2.4, можно сделать вывод, что основная аудитория компании достаточно широкая и может сегментироваться внутри себя по ряду признаков. В зависимости от целей в конкретной стратегии будут меняться предложения, оформление распространяемых материалов и выбранные каналы коммуникации.

Поставщиками ООО «ФИКСКРЕП» выступают:

- ООО «Нестандартные Технологические Решения»;
- ООО «ТК 47»;
- ООО «Регата»;
- ООО «Карат».

Для более полного представления об ООО «ФИКСКРЕП» будет использован многоугольник конкурентоспособности.

Многоугольник конкурентоспособности представляет собой исследование уровня конкурентоспособности компании в отношении главных ее конкурентов по заранее выделенным критериям (характерным для отрасли).

Основными конкурентами ООО «ФИКСКРЕП» являются:

- АО «Металлист»;
- ООО «Оскон».

Критерии для конкурентного анализа представлены в таблице 2.5.

Карта конкурентных групп представлена на рисунке 2.3.

Таблица 2.5

Критерии для конкурентного анализа

Критерий сравнения	АО «Металлист» (синий)		ООО «Оскон» (красный)		ООО «ФИКСКРЕП» (зеленый)	
	Фактическое значение	Оцен-ка	Фактическое значение	Оцен-ка	Фактическое значение	Оцен-ка
Цена, руб	187004	5	257088	3	214407	4
Масштаб деятельности (доля на рынке, %)	0,17	3	0,17	3	0,23	5
Качество (% динамики спроса)	5,5%	4	11,8%	5	5,1%	4
Продвижение (затраты, тыс. руб)	25140	2	47988	5	20599	2

Доп. услуги (затраты, тыс. руб)	18405	2	36577	3	7041	1
Оригинальность продукции	79	3	114	4	122	4

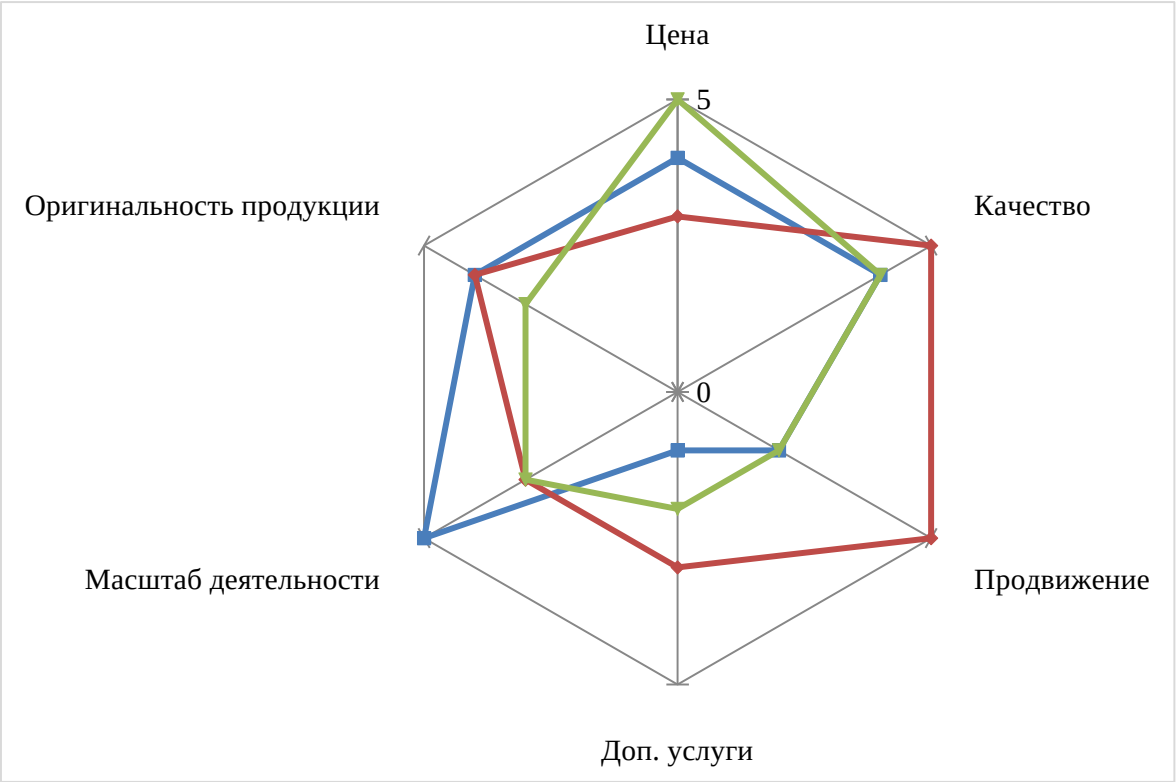


Рисунок 2.3 - Карта конкурентов ООО «ФИКСКРЕП»

Полученные результаты оценки конкурентоспособности ООО «ФИКСКРЕП» показали, что наибольшую опасность для компании представляет конкурент – ООО «Оскон». Компания выигрывает сразу по нескольким критериям, а именно: качество товара (величина спроса в два раза превышает спрос на продукцию ООО «ФИКСКРЕП»), продвижение (конкурент тратит на продвижение в несколько раз больше, чем анализируемая компания), компания – конкурент оказывает дополнительные услуги своим покупателям. Кроме того, ООО «Оскон» предлагает наиболее оригинальную продукцию, осуществляет постоянный контроль за ассортиментом и его расширением, спросом на определенные категории, что позволяет увеличивать спрос и товарооборот.

Далее представлен анализ ключевых ориентиров с помощью метода КФУ.

В случае с компанией ООО «ФИКСКРЕП» выделяются следующие КФУ:

- высокая скорость изменения ассортимента в соответствии со спросом потенциальных покупателей;

- имидж компании, высокое качество и гарантия на продукцию;

- наличие обратной связи, позволяющей отслеживать реакцию покупателей на тот или иной товар;

- рассылка рекламы по почте (покупатели получают информацию о новых поступлениях, действующих акциях и выгодных предложениях).

Оценка конкурентной позиции относительно прямых конкурентов приведена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Оценка конкурентной позиции относительно прямых конкурентов

Направления оценки	(1-8)	ООО «ФИКСКРЕП»		АО «Металлист»		ООО «Оскон»	
1. Количество поставщиков	8	4	32	4	32	4	32
2. Качество рекламной кампании	6	3	18	4	24	4	24
3. Продажи через Интернет	4	0	0	3	12	5	20
4. Возможность доставки	1	5	5	3	3	4	4
5. Рассылка рекламы / объявл.	3	4	12	3	9	4	12
6. Система мотивации потребительского спроса (акции, скидки, накопительные системы)	7	3	21	2	14	5	35
Итого			88		94		127

Как показывают результаты оценки конкурентной позиции ООО «ФИКСКРЕП», компании-конкуренты обладают более высоким качеством рекламной кампании, затрачивают средства на ее реализацию. ООО «ФИКСКРЕП» не уделяет должного внимания этому вопросу. Кроме того, в ООО «ФИКСКРЕП» отсутствует возможность реализации товаров через

Интернет, нет службы заказа, а так же отсутствует возможность просмотреть ассортимент в электронном виде.

Наиболее действенным инструментом для оценки влияния внешней среды является PESTLE —анализ.

Для оценки влияния в качестве шкалы экспертных оценок в модели была выбрана шкала от —3 до +3, где:

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

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

Для компании ООО «ФИКСКРЕП» такой анализ представлен на рисунке 2.4.

Факторы	Оценка влияния (от —3 до +3)
Политические факторы	0
Лицензирование	+1
Уровень бюрократии в РФ	—2
Ужесточение регулирования	+1
Экономические факторы	-5
Инфляция в РФ	—2
Средний доход в РФ	—2
Кризис	—1
Социальные факторы	+4
Повышение информированности	+1
Снижение страха перед кредитованием	+2
Образованность населения	+1
Технологические факторы	0
Темпы изменений	-1
Необходимость технического переоснащения	+2
Применение электронного документооборота	-1

Рисунок 2.4 - PESTLE —анализ для ООО «ФИКСКРЕП»

По результатам проведенного анализа выявлено негативное воздействие политических факторов. Социальные факторы оказывают в целом положительное влияние на деятельность ООО «ФИКСКРЕП».

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.

В целях анализа внутренней среды был проведено исследование: коммуникативной политики предприятия, показатели эффективности использования ресурсов (трудовых ресурсов, основного капитала, имущества).

Разработкой и реализацией коммуникативной политики ООО «ФИКСКРЕП» занимается служба маркетинга, а именно маркетолог.

К функциям службы маркетинга ООО «ФИКСКРЕП» относятся:

- анализ рынка, его сегмента и отрасли в целом, разработка изменений маркетинговой политики по результатам анализа;

- разработка предложений покупателям в соответствии с текущим уровнем и структурой спроса;

- позиционирование компании и ее товаров на рынке сбыта;

- осуществление обратной связи с клиентами, фиксирование недовольств, жалоб, их устранение;

- работа над лояльностью клиентов.

Стоит отметить, что поставленные задачи в ООО «ФИКСКРЕП» выполняются реализуются не в полной мере.

Применяемые в настоящее время средства коммуникации представлены в таблице 2.5.

Целью маркетинговых коммуникаций ООО «ФИКСКРЕП» является выход на новые рынки сбыта.

Задачи коммуникативной политики:

- привлечение новой аудитории;

- совершенствование средств коммуникации;

- применение новых средств коммуникации.

Таблица 2.7

Средства коммуникации ООО «ФИКСКРЕП»

Средство коммуникации	Описание
Сайт компании	Сайт содержит каталог, возможность запросить прайс. Недостатком сайта является невозможность заказать обратный звонок, чтобы менеджеры компании могли связаться с потенциальным покупателем или же оставить интересующий вопрос.
Социальные сети	В социальной сети «Вконтакте» копания имеет официальную группу, в которой публикует новости о выпуске новых видов продукции, акции и скидки.
Скидка на заказ определенного количества товара	Данная акция распространяется на юридических лиц. Заказ можно оформить в режиме онлайн на почту компании.
Рассылка сообщений	Массовая рассылка майл-сообщений покупателям-юридическим лицам с информацией о новых видах продукции, действующих акциях.

Для определения факторов среды, влияющий на компанию представим результаты SWOT-анализа (см. рисунок 2.5.).

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Выпуск модернизированных видов оборудования для производства; Строительство собственной лаборатории для исследований и совершенствования качества продукции.	Основными угрозами предприятия являются снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а также высокая степень конкуренции – большое количество предприятий, производящих схожую продукцию.
Слабые стороны	Из-за высокого уровня инфляции расширение ассортимента, а так же наращивание объемов производства становится затруднительным.	Если организации не удастся провести рекламную политику по продвижению продукции в других регионах, то негативно скажется ограниченная емкость рынка на дальнейшем развитии предприятия.

Рисунок 2.5 - Факторы для SWOT-анализа

В приведенном списке отобраны наиболее значимые параметры.

Стоит отметить, что к основным угрозам ООО «ФИКСКРЕП» относятся: падение спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического

кризиса и санкций стран Европы, а также высокий уровень конкуренции в отрасли.

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

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

2.3. Исследование системы управления ООО «ФИКСКРЕП»

Организационная структура ООО «ФИКСКРЕП» приведена на рисунке 2.6.

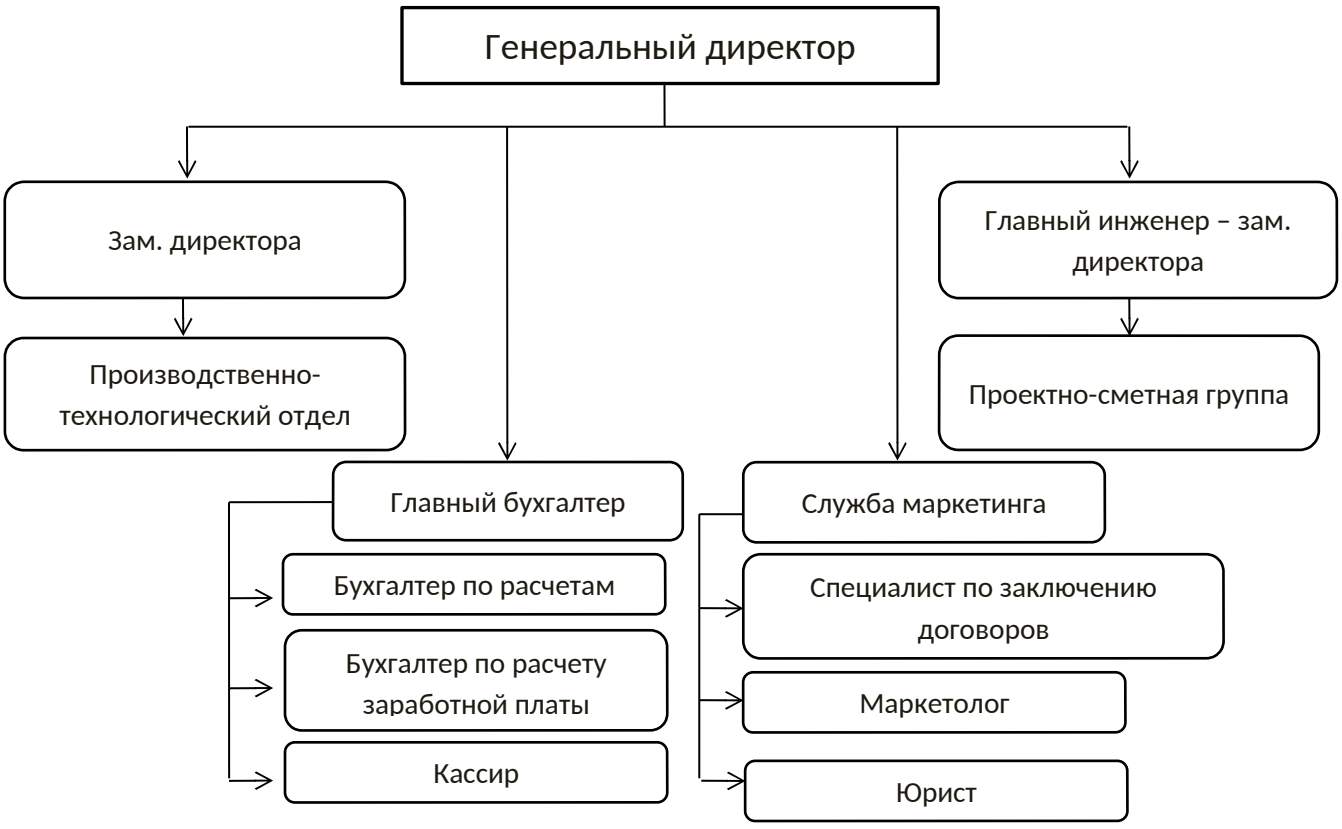


Рисунок 2.6 – Организационная структура управления ООО «ФИКСКРЕП»

Организационная структура ООО «ФИКСКРЕП» линейно-функциональная. Руководство ООО «ФИКСКРЕП» осуществляет генеральный директор. В соответствии с действующим законодательством он осуществляет контроль над результатами деятельности компании, несет ответственность за последствия принимаемых управленческих решений.

В подчинении генерального директора находится заместитель, который курирует работу производственно-технологического отдела. Так же под прям подчинением генерального директора находится проектно-сметная группа, которая занимается закупками и проектами компании.

Главный бухгалтер, который так же находится в подчинении генерального директора, осуществляет руководство и контроль над бухгалтерами и кассиром.

Так же генеральному директору подчиняется и служба маркетинга, куда входят специалист по заключению договоров, маркетолог и юрист.

К функциям отдела маркетинга ООО «ФИКСКРЕП» относятся следующие:

- анализ рынка, его сегмента и отрасли в целом, разработка изменений маркетинговой политики по результатам анализа;

- разработка предложений покупателям в соответствии с текущим уровнем и структурой спроса;

- позиционирование компании и ее товаров на рынке сбыта;

- осуществление обратной связи с клиентами, фиксирование недовольств, жалоб, их устранение;

- работа над лояльностью клиентов.

Далее проанализируем эффективность использования трудовых ресурсов предприятия ООО «ФИКСКРЕП» (таблица 2.10).

Анализ данных таблицы 2.10 показывает высокую производительность труда персонала, при этом эффективность имеет тенденцию к снижению: выработка по итогам 2022 года снизилась на 11,41%.

Таблица 2.10

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия ООО «ФИКСКРЕП»

Показатели	2020	2021	2022	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
Среднесписочная численность работающих, чел.	81	81	83	0,00	2,00	100,00	102,47
Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	3037	2946	2610	-91,00	-336,00	97,00	88,59
Трудоемкость	0,01	0,01	0,02	0	0,01	0	150,00

Таким образом, анализ хозяйственной деятельности и систем управления предприятия показала, что ООО «ФИКСКРЕП» является достаточно рентабельным и финансовой устойчивым, но на существующие проблемы, которые могут привести к риску кризиса указывает отрицательная тенденция товарооборота: объемы выручки снижаются ежегодно на 10%.

Значительным минусом работы компании, а так же угрозой и риском возникновения кризисной ситуации является пренебрежение компании различными методами продвижения, а так же ограниченным набором каналов продаж. Так, в ходе оценки конкурентоспособности компании было выявлено, что в ООО «ФИКСКРЕП» не применяются продажи посредством сети Интернет, и компания даже не обладает электронным каталогом. По причине такого положения дел ООО «ФИКСКРЕП» недополучает объемы выручки, не привлекает дополнительных покупателей. Эти проблемы предлагается решить путем выработки антикризисной стратегии.

Глава 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «ФИКСКРЕП»

3.1. Разработка проекта антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП»

Исходя из выявленных проблем в качестве мероприятия по решению выявленных проблем ООО «ФИКСКРЕП» предлагается разработка антикризисной стратегии. В качестве антикризисной стратегии выбрана стратегия стабильности, то есть укрепление существующих направлений бизнеса за счет повышения имиджа предприятия.

В контексте данной работы антикризисная стратегия – системный документ, включающий стратегический, тактический и результативный блоки реализации деятельности в целях достижения миссии ООО «ФИКСКРЕП».

Целью антикризисной стратегии является распространение информации об услугах ООО «ФИКСКРЕП», а так же повышение уровня имиджа предприятия за счет данного нововведения.

Разработанная стратегия включает две составляющих, это программу рекламной кампании с использованием различных методов и форм продвижения, а так же программу событийной активности, которая содержит сценарий мероприятия.

Сетевой график антикризисной стратегии представлен на рисунке 3.1.

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

Таким образом, антикризисная стратегия включает долгосрочный краткосрочный элементы: программа рекламной кампании рассчитана на долгосрочную перспективу, носит длительный характер реализации в соответствии с календарным планом; краткосрочный характер носит программа событийной активности, так как рассчитана на проведение только

одного мероприятия в целях привлечения интереса потенциальной аудитории.

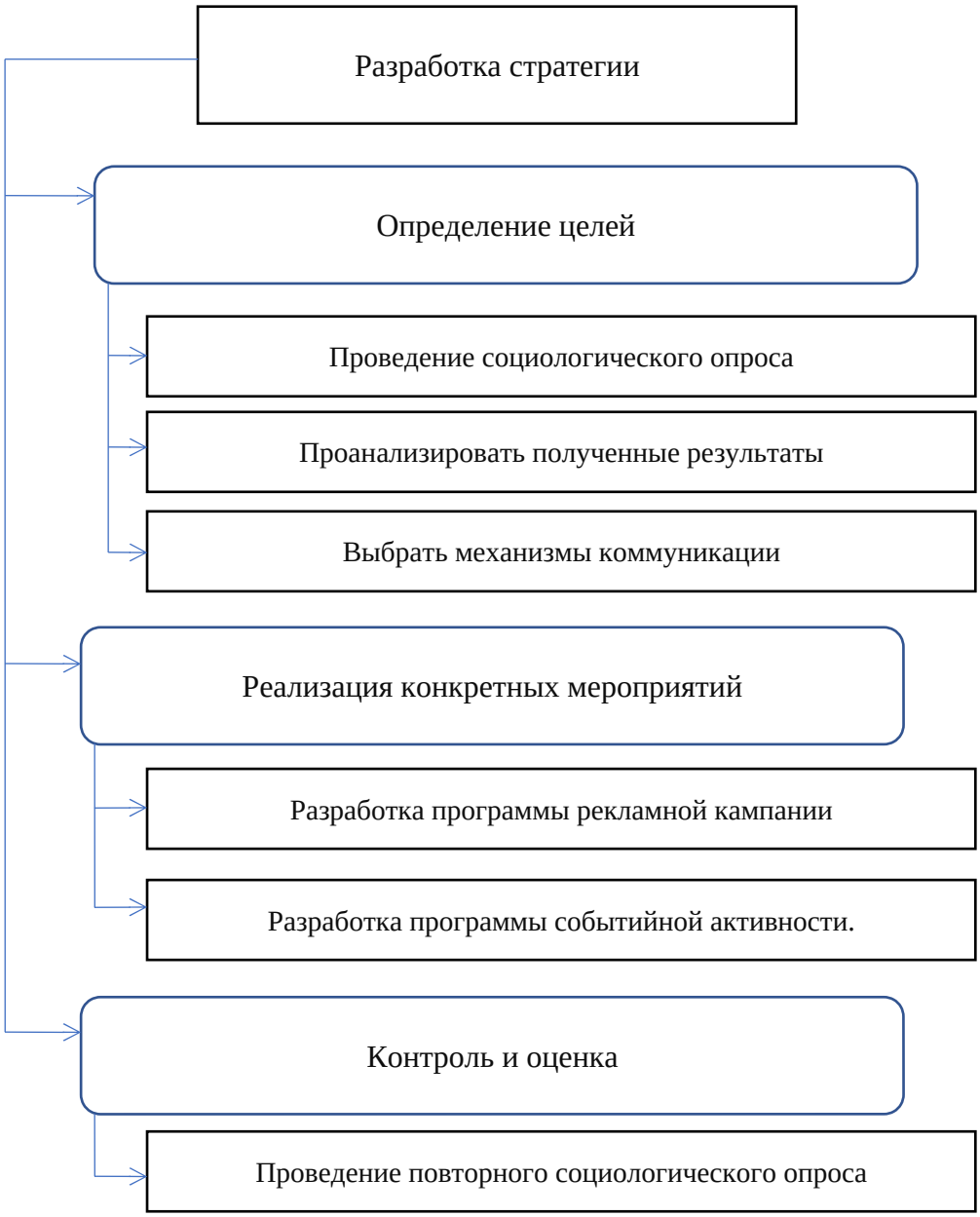


Рисунок 3.1– Сетевой график антикризисной стратегии

Сроки подготовки программы рекламной кампании составляют 2 месяца, а именно с 01.09.2023 по 30.10.2023 год. Процесс подготовки включает сразу несколько этапов, а именно: подготовку и проведение социологического исследования в целях определения целей и задач будущей рекламной кампании, определении мнений потенциальной аудитории об ООО «ФИКСКРЕП». Так же в этот период входит и подготовка к реализации

программы, а именно: разработка смет, обсуждение их с руководством, обсуждение вопросом применения методов и форм продвижения с исполнителями (ТВ-каналами, радио, другими СМИ), подписание договоров. Непосредственная работа с исполнителями будет включать разработку видео-ролика для запуска на ТВ, а так же разработку макета рекламы для печати в журнале.

Следующий период – непосредственно реализация займет месяц – с 01.11.2023 по 28.11.2023 год. В этот период ТВ-реклама будет запущена, а рекламное сообщение размещено в печатных СМИ и на просторах сети Интернет.

Заключительный этап, сроки которого с 01.02.2024 по 15.03.2024 год, будет включать оценку эффективность реализованной стратегии, ее успешности и выявлении недостатков, проблем, ответственных лиц. В ходе заключительного этапа повторно проводится социологическое обследование с целью определения как изменилось мнение потенциальной аудитории об ООО «ФИКСКРЕП». Так же оценка эффективности проводится и с помощью экономических показателей.

Календарный план с подробным указанием мероприятий рекламной кампании представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Календарный план рекламной кампании

Этап	Мероприятие в рамках этапа	Время проведения
Подготовительный этап	Разработка программы и проведение социологических опросов в форме заполнения анкет	01.09.2023-15.09.2023
	Заключение договора с ТВ программами о размещении рекламы	16.09.2023-30.09.2023
	Ведение переговоров с Интернет-сайтами, социальными сетями	01.10.2023-11.10.2023

	Ведение переговоров с печатными СМИ	15.10.2023-21.10.2023
	Съемки и монтаж рекламного ролика	22.10.2023-30.10.2023
Этап реализации	Запуск рекламы на телевидение	01.11.2023-10.11.2023
	Размещение рекламы в печатных СМИ	12.11.2023-24.11.2023
	Размещение рекламы в Интернет	25.11.2023-28.11.2023
Заключительный этап	Повторный социологический опрос по ранее разработанной анкете	01.02.2024-25.02.2024
	Анализ полученной информации	26.02.2024-10.03.2024
	Подготовка итогового отчета	11.03.2024-15.03.2024

Таким образом, как показывают данные таблицы 3.1, срок реализации рекламной кампании составит 6 месяцев – с 01.09.2023 по 15.03.2024 год.

Стоит отметить, что наиболее приемлемым и масштабным методом размещения информации для ООО «ФИКСКРЕП» будет телевидение. Так же именно эта форма размещения будет наиболее дорогостоящей.

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

- телеканал «ТНТ»;
- телеканал «СТС»;
- телеканал «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:

- КрепМонтаж;

- «Стройка».

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.

Периодичность размещения рекламы в журналах представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Периодичность размещения рекламы в журналах

Название	Тираж (тыс.)	Периодичность	Актуальные рубрики
КрепМонтаж	5000	ежемесячно	Крепления, механизмы, монтаж
«Стройка»	1263	еженедельно	Строительство, строительные материалы, крепления

Так же, журналы выбраны таким образом, что периодичность их выхода и публикации не совпадала. Один журнал – «КрепМонтад» имеет ежемесячную периодичность и публикации тиражом 5000, а журнал «Стройка» выпускается еженедельно, но тираж его гораздо меньше – 1263 тыс. штук. С точки зрения тираживания и количества точек распространения журналов данный формат размещения информации является очень выгодны и эффективным. Так же, стоит отметить, что журналы имеют и электронную версию, что еще больше увеличивает охват потенциальных клиентов. Журналы предлагаю электронную подписку, что рационально как для читателей, так и для журнала, а так же заказчиков журнала (то есть тех, кто размещает заказ на рекламное сообщение).

3.2 Этапы реализации проекта антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП»

Неотъемлемым этапом разработки рекламной кампании является составление бюджета рекламной кампании (см. таблицу 3.3).

Таблица 3.3

Бюджет проекта

Статья расходов	Кол-во эфирного времени	Стоимость минуты эфирного времени	Общая стоимость
Разработка программы и проведение социологических опросов в форме заполнения анкет	анкетирование	стоимость анкетирования 75 000	75 000
Съемки и монтаж рекламного ролика	30 секунд	112 369	112 369
Показ видеороликов на СТС	165	42 600	7 029 000
Пока видеороликов Пятница	165	36 870	6 083 550
Показ видеороликов на ТНТ	165	51 470	8 492 550
ВКонтакте	Постоянное размещение - дня	44 000	44 000
«КрепМонтаж»	1 рекламная статья	181 200	181 200
«Стройка»	1 рекламная статья	156 700	156 700
Повторный социологический опрос	повторное анкетирование	75 000	75 000
Итого			22 249 369

Данные таблицы 3.3 показывают, что общая величина бюджета проекта составляет 22249 тысяч рублей. Наиболее затратным мероприятием является показ видеороликов на ТВ-каналах. Общая сумма затрат по всем терм выбранным каналам составила 21605 тысяч рублей.

Программа событийной активности планируется на полгода: с 1 июня 2023 года по 1 декабря 2023 года. Результатом реализации программы будет проведение презентации ООО «ФИКСКРЕП».

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 «Самара-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 личного сообщения при бронировании номеров в ООО «ФИКСКРЕП» среди фактических клиентов. Проведение презентации планируется в ООО «ФИКСКРЕП» (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, забронировали номер в ООО «ФИКСКРЕП». В качестве подтверждения совершения бронирования и права на участия покупателю выдается билет участника.

Так же в лотереи имеют право участвовать и интернет-клиенты, получающие билет участника во время электронного бронирования.

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

Для оценки эффективности программы событийной активности для ООО «ФИКСКРЕП» необходимо проанализировать затраты на его реализацию (см. таблицу 3.4).

Затраты на проведение мероприятий переоцениваются в момент реализации с учетом процента инфляции, так как за период с момента разработки бюджета и до фактической реализации может пройти время, за которое цены значительно вырастут, что так же обусловлено внешними факторами. Бюджет согласовывается с руководителем предприятия и главным бухгалтером ООО «ФИКСКРЕП».

Таблица 3.4

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

Статья затрат	Сумма, руб
1.Организация информативного стенда	35 500, 00
2.Оплата услуг ведущего	32 000, 00
3.Проведение лотереи, в том числе:	
- денежный выигрыш	100 000,00
- 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 3.2.

Как показывают данные таблицы 3.4 и рисунка 3.2, наибольший удельный вес в структуре затрат на проведение мероприятий занимает оплата рекламы на ТВ. Их доля занимает 63%, что связано с высокими ценами на эфирное время. Так же сюда вошли и затраты на разработку рекламного ролика для ООО «ФИКСКРЕП». 13% затрат составляют затраты на организацию информативного стенда, что требует печати листовок, вывесок, заказа сувенирной продукции. Так же 13% относится на проведение лотерии. Высокая затратность данного мероприятия обусловлена тем, что по итогам лотерии будет разыгран приз, который так же входит в бюджет проекта.

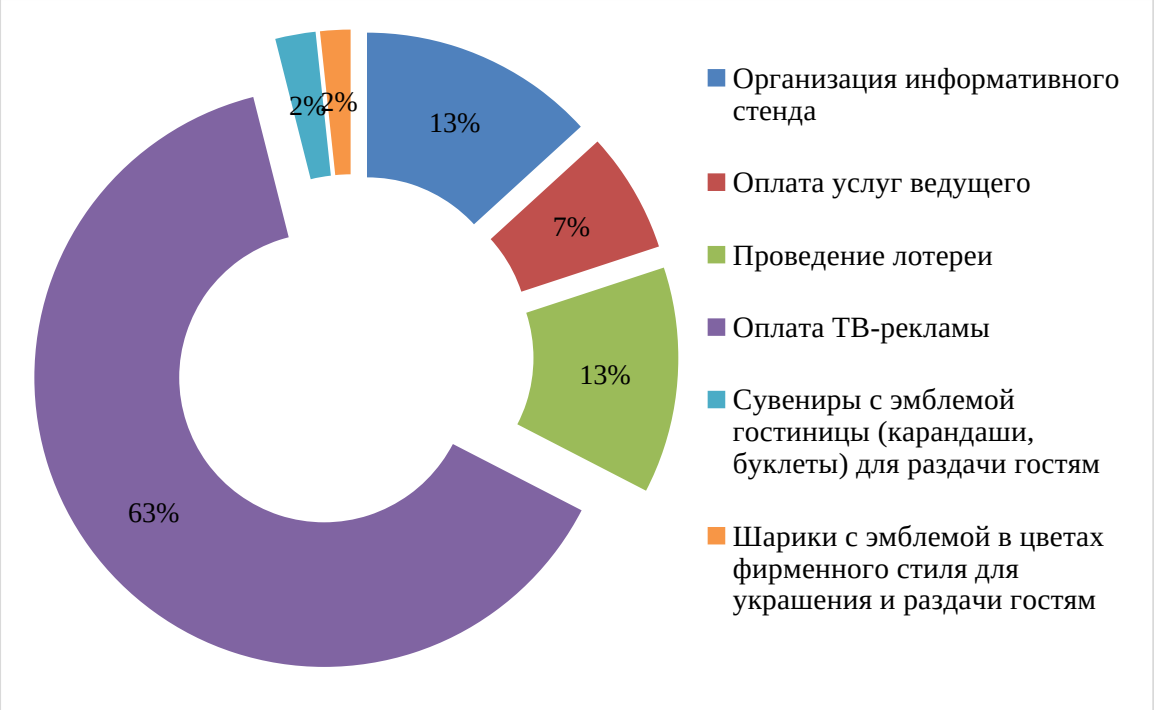


Рисунок 3.2 - Структура затрат на проведение презентации

От проведения мероприятия ожидается получить следующий эффект:

- повышение узнаваемости ООО «ФИКСКРЕП»;
- привлечение потенциальных покупателей;
- повышение оборота в ближайшем периоде.

3.3 Оценка экономической эффективности сценария антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП»

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по разработанной антикризисной стратегии для ООО «ФИКСКРЕП» будет проводится путем сопоставления величины полученных финансовых результатов до ее реализации – то есть фактические результаты и после ее внедрения.

Оценку эффективности стратегии целесообразно проводить отдельно по каждой составляющей, а именно: оценку эффективности рекламной кампании и оценку эффективности мероприятия.

Для оценки эффективности рекламной кампании необходимо помимо затрат на размещение рекламы на ТВ, определить динамику просмотров выбранных каналов. Оценка просмотров осуществляется с помощью показателя ROI- Return on Investment, который рассматривает рекламу как инвестиции и подсчитывает их рентабельность.

Среднесуточные доли рассматриваемых телеканалов по результатам 2022 года следующие:

- телеканал «ТНТ» – 12,6%;
- телеканал «СТС» – 8,0%;
- телеканал «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. Телевизионная аудитория выбранных каналов представлена на рисунке 3.3. Так исходя из представленных данных следует, что наиболее популярным из выбранных ТВ-каналов является телеканал «ТНТ» - 104,8, то есть данный телеканал является наиболее просматриваемым. Стоит отметить, что просматриваемость и других выбранных телеканалов находится на

достаточно высоком уровне, что указывает на эффективность выбранных методов продвижения.

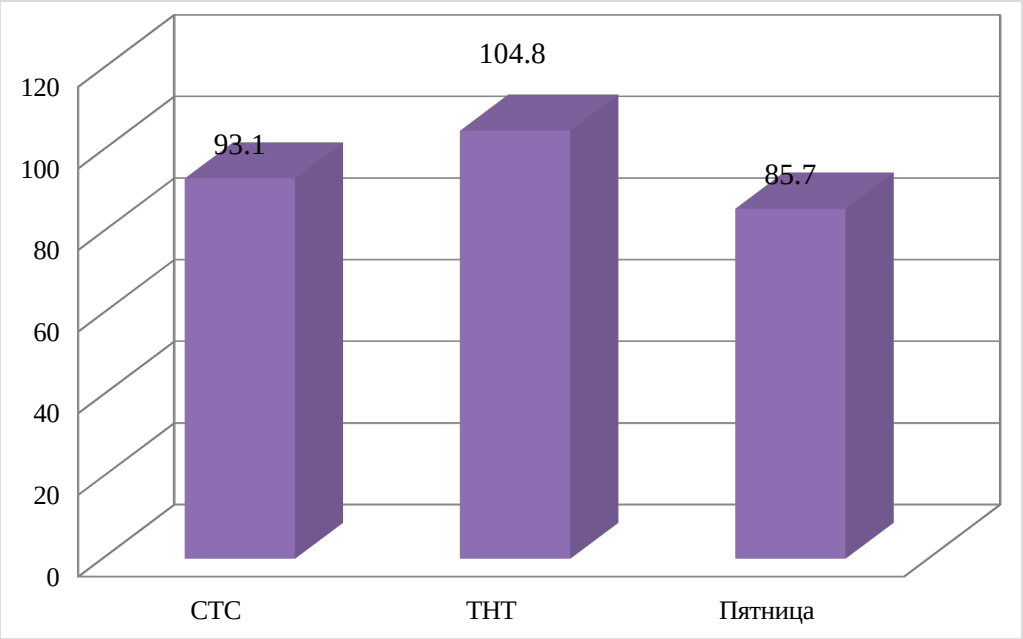


Рисунок 3.3 – Телевизионная аудитория телеканалов

Таким образом, целевая аудитория составит более 23 млн. рублей.

Затраты на рекламную кампанию – 22 249 369 рублей.

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 покупателей готовы забронировать номер в ООО «ФИКСКРЕП».

Эффективность данной рекламной кампании составляет 44% - то есть по результатам ее реализации темп прироста выручки ООО «ФИКСКРЕП» составит 144%.

При этом общие затраты на оказание услуг возрастут на 1%, коммерческие расходы на 47,98%, которые будут составлять расходы на проведение рекламной кампании.

Как справедливо показывают данные рисунка 3.4, эффективность рекламной кампании отражается прежде всего в росте прибыли от продаж, то есть от размещения (предоставлении номеров). При условиях успешной реализации рекламной кампании прибыль от продаж увеличится до 91322 тысяч рублей в год.

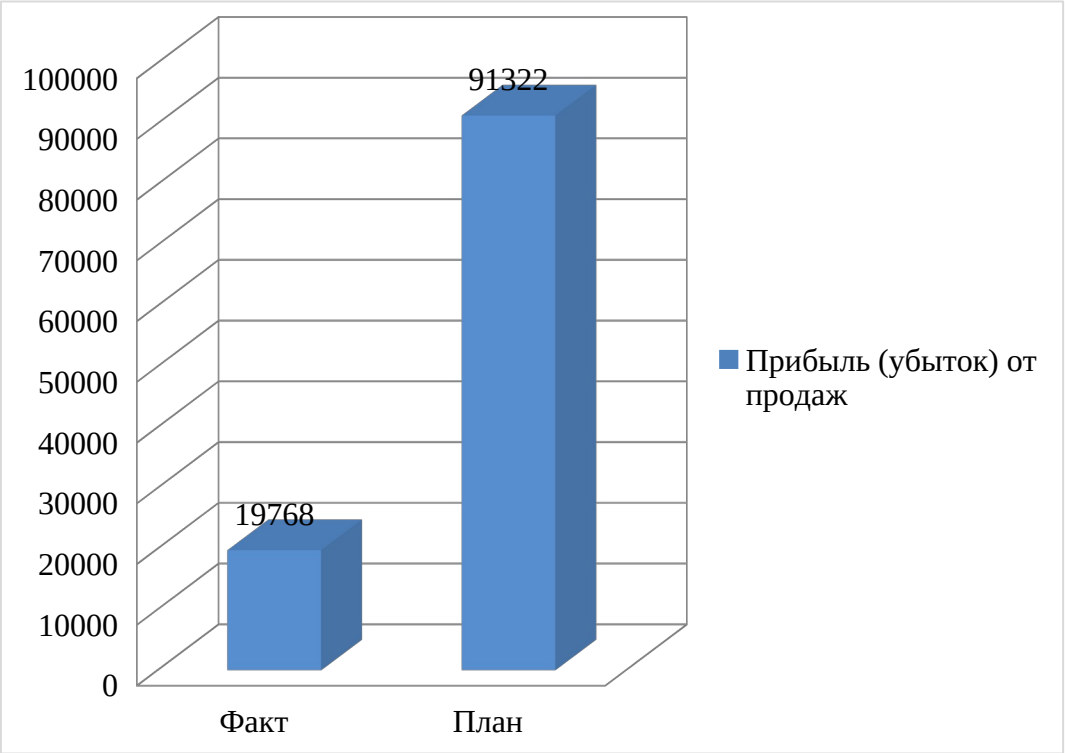


Рисунок 3.4 – Эффективность рекламной кампании

Оценка эффективности программы событийной активности 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. рисунок 3.5).

В результате реализации предложенного мероприятия рост себестоимости, то есть общей величины затрат ООО «ФИКСКРЕП» составит 1,23% при этом выручка увеличится на 13% , что приведет к росту валовой прибыли на 39,78%. Всего это положительно отразится на объемах прибыли от продаж, как показывают данные рисунка 3.5.

Себестоимость в результате реализации программы событийной активности увеличится на 1,23%, куда будут отнесены затраты, включенные в бюджет мероприятия.

При условии, что предприятие осуществляет учет коммерческих расходов отдельно, то данный вид расхода необходимо относить к коммерческим расходам.

Более наглядно рост результатов деятельности (прибыли) ООО «ФИКСКРЕП» году при успешном выполнении программы событийной активности можно представить на рисунке 3.5.

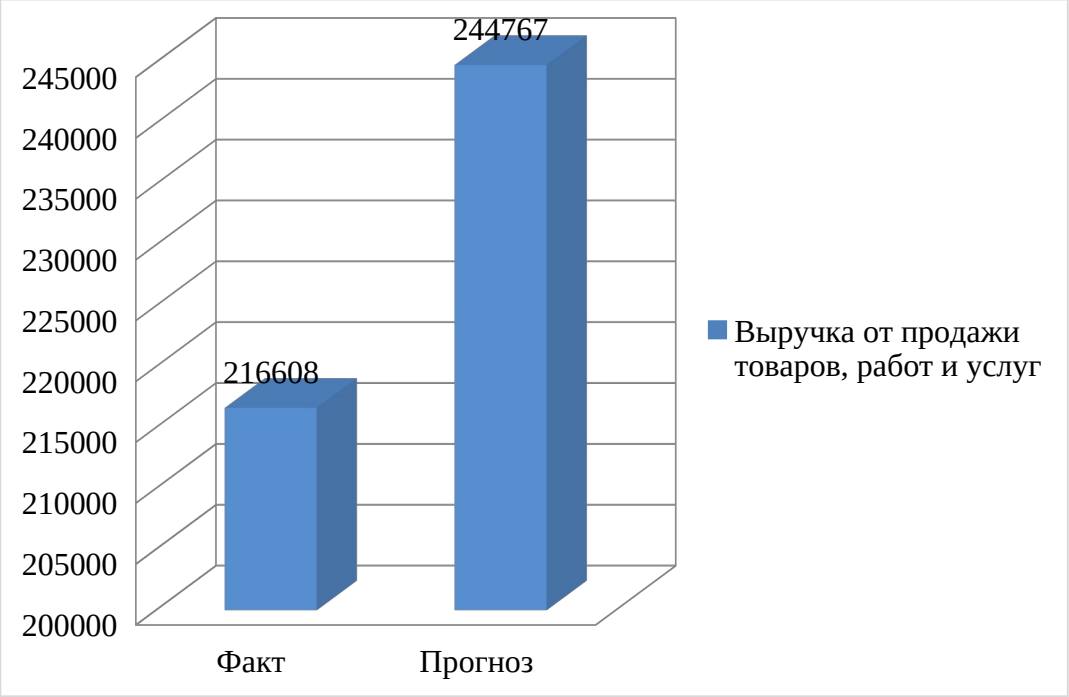


Рисунок 3.5 - Динамика роста выручки ООО «ФИКСКРЕП», тыс. руб

Исходя из данных рисунка 3.5, рост величины оказанных услуг при условии реализации предлагаемого мероприятия составит 13%, а общая величина валовой прибыли увеличится на 39,78%.

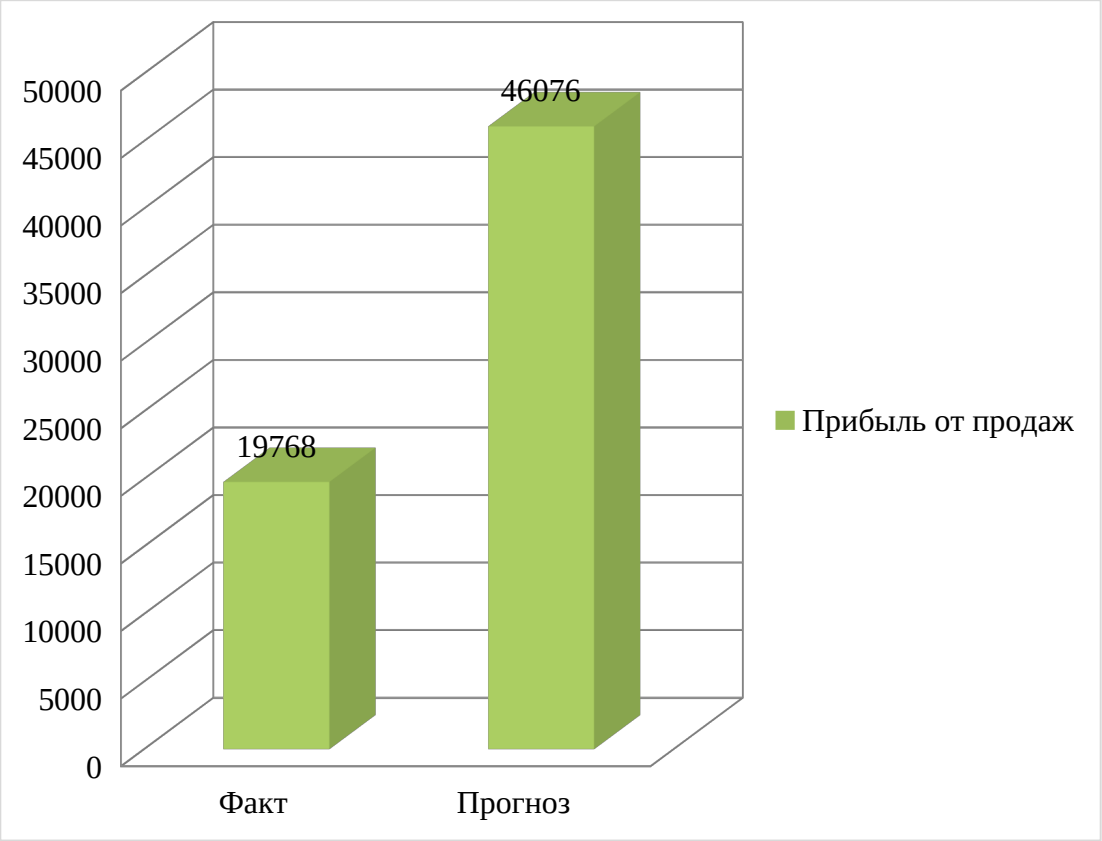


Рисунок 3.6 - Динамика роста прибыли ООО «ФИКСКРЕП»

Оценка эффективность от предложенных мероприятий в целом приведена в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Оценка эффективности проекта для ООО «ФИКСКРЕП»

Показатель	Факт	Прогноз			Эффект, %
		За счет рекламной компании	За счет программы событийной активности	Итого	
Выручка от продажи товаров, работ и услуг	216608	95 308	28 159	340 075	157,00
Себестоимость	150470	1505	1851	153825	102,23
Валовая прибыль	66138	93803	26308	186 249	281,61
Прибыль от продаж	19768	71554	26308	117630	595,05
Рентабельность продаж, %	9,13	-	-	34,59	-
Рентабельность издержек,%	13,14	-	-	76,47	-

Оценка эффективности программы маркетинговых коммуникаций для ООО «ФИКСКРЕП» показывает, что в результате реализации всех предложенных мероприятий и рекомендаций рост выручки составит 57%. По результатам реализации программы рекламной кампании и программы событийной активности рентабельность продаж составит 34,59% (в 2 раза выше, чем по результатам функционирования текущего года), что подтверждает эффективность и целесообразность предложенных изменений.

Для оценки рисков при внедрении разработанных мероприятий будет применен стандарт FERMA.

Рисками реализации антикризисной стратегии выступают:

1 - появление новых участников сегмента рынка, усиление конкуренции;

2 - снижение спроса покупателей;

3 – недостаточность квалификации персонала;

4 – недостаток численности персонала;

5 – увольнение ключевого сотрудника;

6 – рост затрат, связанных с реализацией антикризисной стратегии.

Карты риска с разной линией толерантности для ситуации до и после принятия превентивных мер (см. рисунок 3.7 и рисунок 3.8).

Как показывают данные карт риска до и после принятия превентивных мер ООО «ФИКСКРЕП», снизились такие риски: недостаток персонала (неудовлетворение действующей системой управления и мотивации) и увольнение ключевого сотрудника.

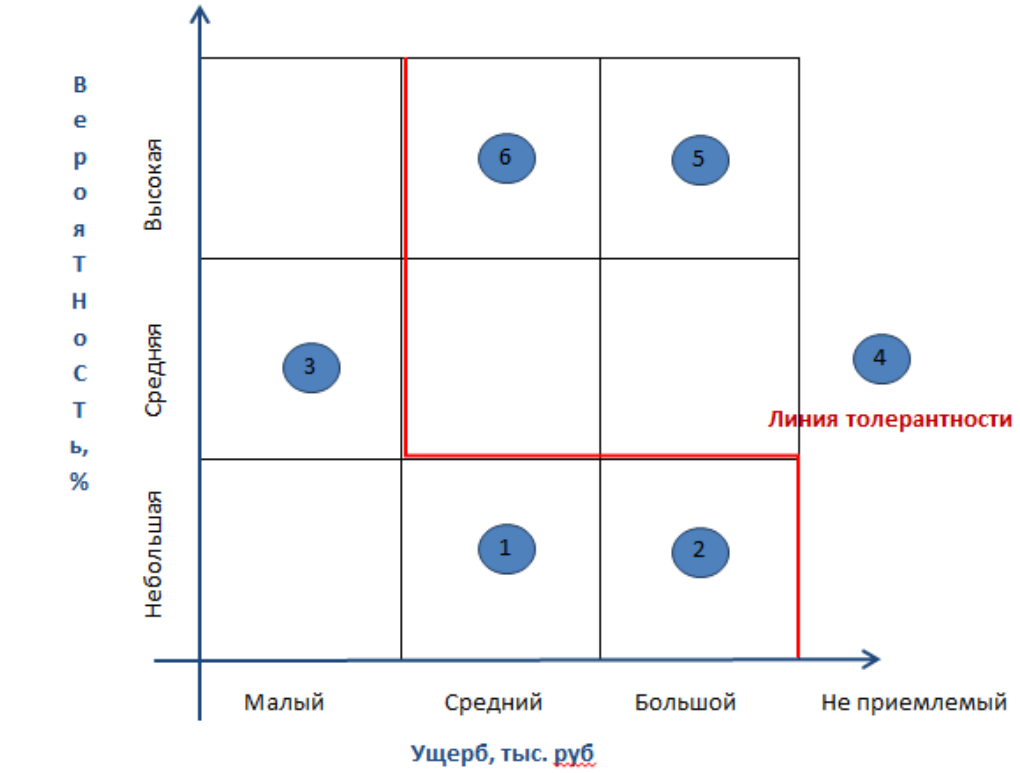


Рисунок 3.7 — Карта риска 1. До принятия превентивных мер

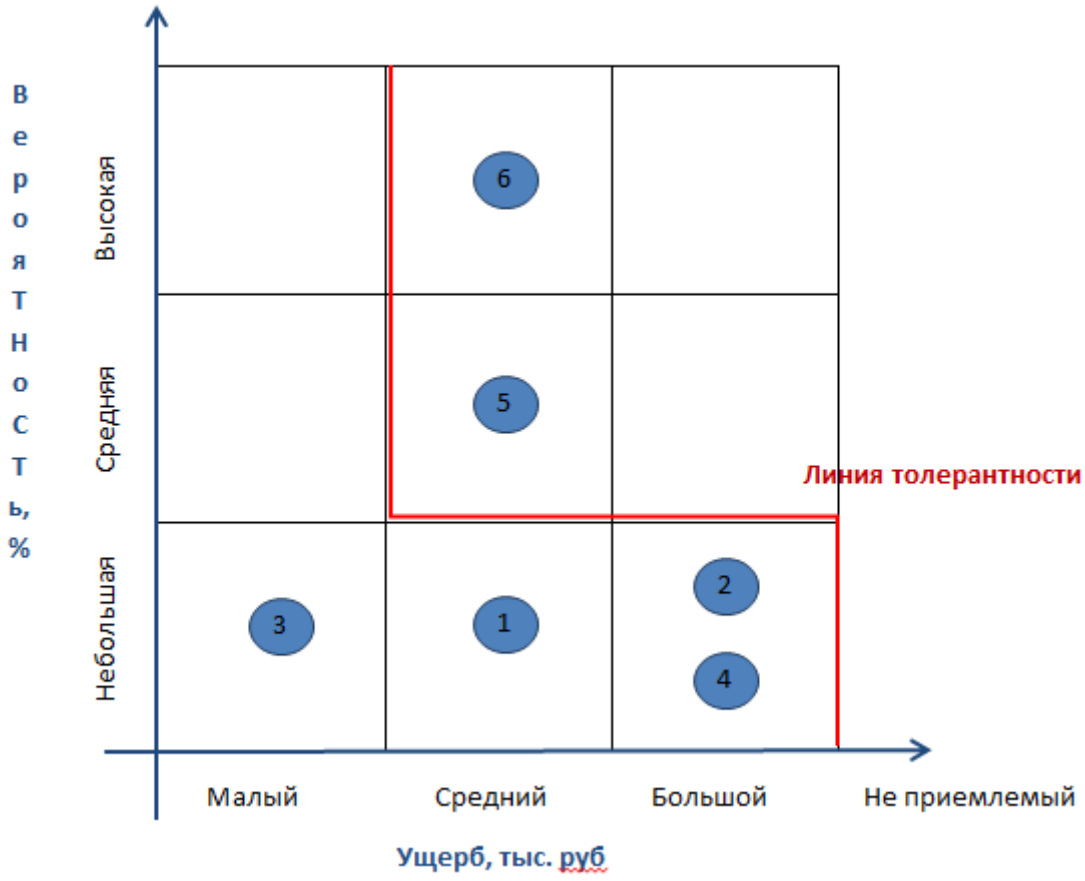


Рисунок 3.8 - Карта риска 2. После принятия превентивных мер

Далее построим карту риска с линейной шкалой по ущербу (см. рисунок 3.9).

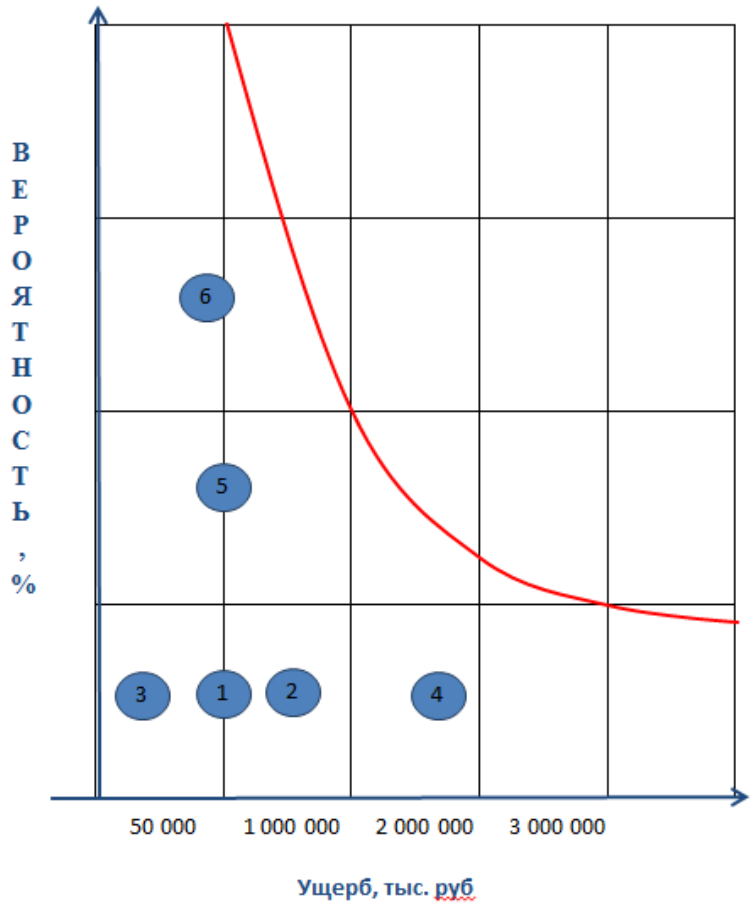


Рисунок 3.9 —Карта риска 3. После принятия превентивных мер с линейной шкалой по ущербу

Для расчёта временных затрат на реализацию мероприятий по повышению эффективности разработанного проекта ООО «ФИКСКРЕП» в ее экономических интересах необходимо воспользоваться моделью «график Ганта» (см. рисунок 3.10).

Исходя из проведенного исследования, можно сделать вывод, что разработка проекта мероприятий по увеличению доли рынка является достаточно длительным процессом, требующим проведения ряда предварительных исследований и общей оценки эффективности планируемых к проведению мероприятий.

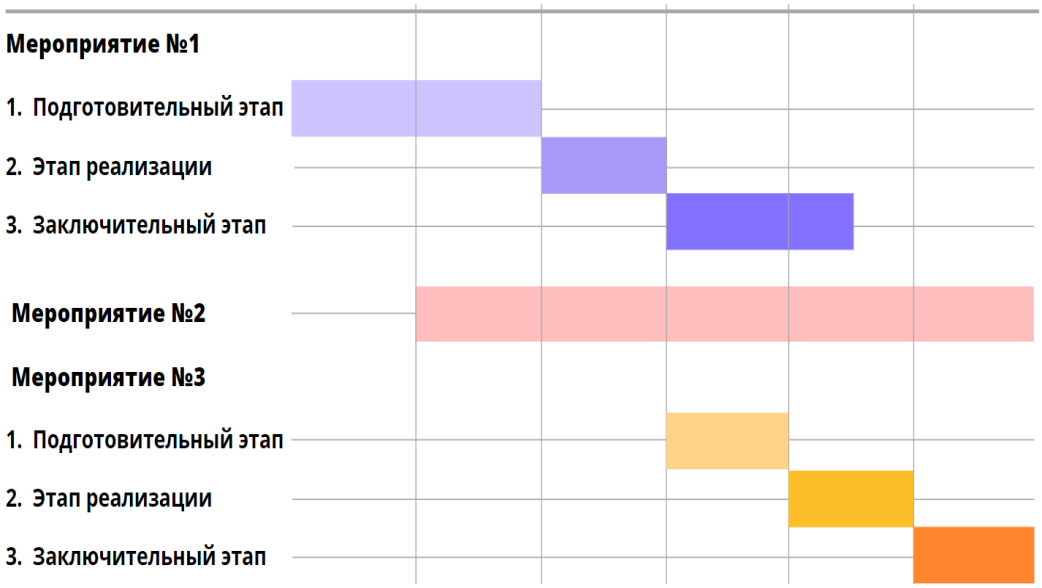


Рисунок 3.10 - Временные затраты на мероприятия проекта ООО «ФИКСКРЕП»

Помимо оценки экономической эффективности разработанной стратегии необходимо представить прогноз оценки уровня приверженности к ООО «ФИКСКРЕП» у покупателей.

Представим прогнозные результаты, на которые нацелена реализация стратегии на рисунке 3.11.

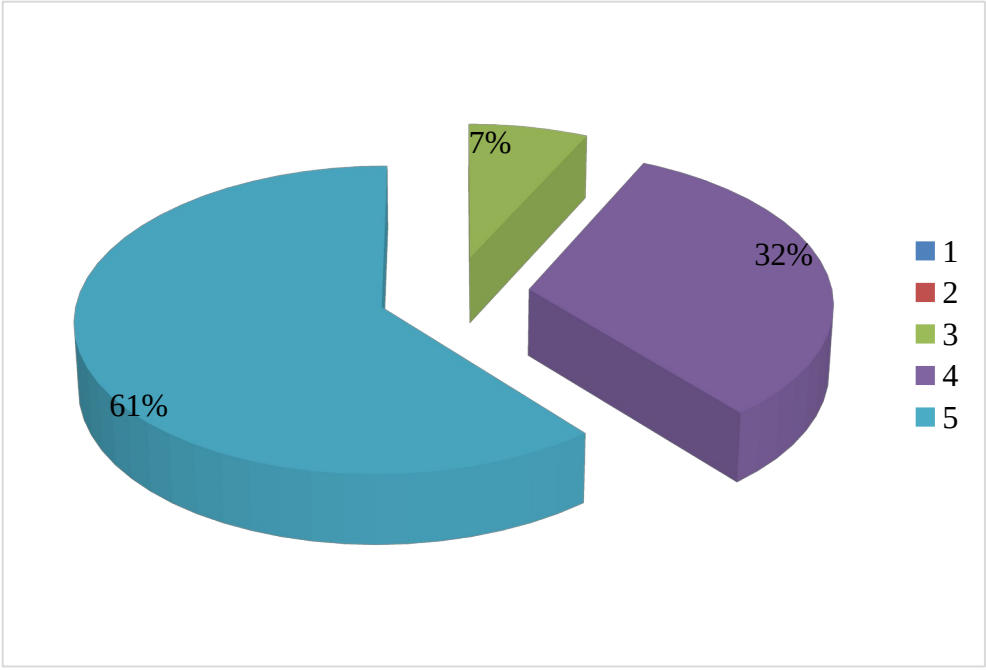


Рисунок 3.11 - Приверженность покупателей к ООО «ФИКСКРЕП» по 5-ти бальной шкале

Данные рисунка 3.11 показывают, что в результате реализации стратегии стабильности, которая включает рекламную кампанию и событийную активность, руководство ООО «ФИКСКРЕП» ожидает рост численности покупателей, приверженность которых к организации будет на максимальном уровне. Их доля составляет 61%. Так же стоит отметить, что в прогнозном графике отсутствуют показатели приверженности на низких уровнях «1» и «2», это означает что прогнозируется отсутствие падения приверженности покупателей, только рост их доверия и, соответственно, увеличение спроса и количества постоянных клиентов.

Разработанная стратегия включает две составляющих, это программу рекламной кампании с использованием различных методов и форм продвижения, а так же программу событийной активности, которая содержит сценарий мероприятия.

Таким образом, проект стратегии включает долгосрочный краткосрочный элементы: программа рекламной кампании рассчитана на долгосрочную перспективу, носит длительный характер реализации в соответствии с календарным планом; краткосрочный характер носит программа событийной активности, так как рассчитана на проведение только одного мероприятия в целях привлечения интереса потенциальной аудитории.

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

постоянные методики по удержанию наработанной клиентской базы и поддержанию сформированного имиджа ООО «ФИКСКРЕП» на рынке.

Общая величина бюджета проекта рекламной кампании составляет 22249 тысяч рублей. Наиболее затратным мероприятием является показ видеороликов на ТВ-каналах. Общая сумма затрат по всем терм выбранным каналам составила 21605 тысяч рублей.

Общая величина затрат на реализацию программы событийной активности составит 346 тысяч рублей, с учетом затрат на проведение лотереи, то есть предоставление выигрыша.

Наибольший удельный вес в структуре затрат на проведение мероприятий занимает оплата рекламы на ТВ. Их доля занимает 63%, что связано с высокими ценами на эфирное время. Так же сюда вошли и затраты на разработку рекламного ролика для ООО «ФИКСКРЕП». 13% затрат составляют затраты на организацию информативного стенда, что требует печати листовок, вывесок, заказа сувенирной продукции. Так же 13% относится на проведение лотерии. Высокая затратность данного мероприятия обусловлена тем, что по итогам лотерии будет разыгран приз, который так же входит в бюджет проекта.

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

Таким образом, приведенные расчеты позволяют сделать вывод об эффективности разработанной антикризисной стратегии стабильности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование теоретических и методологических аспектов формирования антикризисной стратегии предприятия позволило прийти к выводу, что разработка и применение антикризисной стратегии является необходимым процессом в современных условиях функционирования компаний. Кризисы сопровождают предпринимательскую деятельность на протяжении всего их жизненного цикла, что требует постоянного реагирования руководства на внешние изменения и принятие управленческих решений.

Антикризисную стратегию можно также определить как стратегию защиты, обеспечения стабильности на всех стадиях жизненного цикла организации.

В качестве объекта исследования в работе выступает ООО «ФИКСКРЕП».

Анализ хозяйственной деятельности и систем управления предприятия показала, что ООО «ФИКСКРЕП» является достаточно рентабельным и финансовой устойчивым, но на существующие проблемы, которые могут привести к риску кризиса указывает отрицательная тенденция товарооборота: объемы выручки снижаются ежегодно на 10%.

Значительным минусом работы компании, а так же угрозой и риском возникновения кризисной ситуации является пренебрежение компании различными методами продвижения, а так же ограниченным набором каналов продаж. Так, в ходе оценки конкурентоспособности компании было выявлено, что в ООО «ФИКСКРЕП» не применяются продажи посредством сети Интернет, и компания даже не обладает электронным каталогом. По причине такого положения дел ООО «ФИКСКРЕП» недополучает объемы выручки, не привлекает дополнительных покупателей. Эти проблемы предлагается решить путем выработки антикризисной стратегии.

Исходя из выявленных проблем в качестве мероприятия по решению

выявленных проблем ООО «ФИКСКРЕП» предлагается разработка антикризисной стратегии стабильности, то есть укрепление существующих направлений бизнеса за счет повышения имиджа предприятия.

Антикризисная стратегия стабильности включает два элемента: программу рекламной кампании, основной целью которой было привлечение дополнительной аудитории клиентов, а так же повышение общего имиджа ООО «ФИКСКРЕП», а так же программу маркетинговых коммуникаций для ООО «ФИКСКРЕП» 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 «ФИКСКРЕП» будет долгосрочной, и многие её инструменты впоследствии должны перерасти в постоянные методики по удержанию наработанной клиентской базы и поддержанию сформированного имиджа ООО «ФИКСКРЕП» 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 ООО «ФИКСКРЕП» как рентабельность, что свидетельствует о целесообразности реализации антикризисной стратегии стабильности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

I. Нормативно-правовые акты

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

II. Монографии и учебные пособия

2. Арсенова Е.В. Крюкова О. Г. Ряховская А. Н. Зарубежная практика антикризисного управления: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2018. - 650 с.

3. Бобылёва А.З. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса : учебник и практикум для академического бакалавриата – М.: Юрайт, 2019. - 639 с.

4. Воронина М. В. Финансовый менеджмент : учебник / М. В. Воронина. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 399 с.

5. Гончаренко Л.П. / Стратегический менеджмент : учебник для академического бакалавриата. — 2-е изд., перераб. И доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. - 487 с.

6. Доценко Е.Ю., Солодовникова Н.А., Абрамов Д.В. Стратегическое управление на предприятии: учебно-методическое пособие. - Ростов-на-Дону, 2020. - 522 с.

7. Захарова Е.Ю. Антикризисное планирование деятельности предприятия: СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2018. - 17 с.

8. Зуб А.И. Антикризисное управление организацией: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2018. - 256 с.

9. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. — 3-е изд., стер. — М. КНОРУС, 2018. - 504 с.

10. Киселев А.А.Э. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях. - Москва-Берлин, 2020. - 244 с.

11. Кугушев А.В. Информационно-логические модели формирования

стратегии развития промышленного предприятия: дис…канд. экон. наук / А.В. Кугушев. – М., 2017. - 159 с.

12. Попов С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. — М. : Издательство Юрайт, 2018. - 463 с.

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

14. Черненко В.А. Шведова Н.Ю. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2018. - 409 с.

15. Чубукова А.М. Разработка и реализация антикризисной стратегии на предприятии ИП Сомова С.В.: А.М. Чубукова, Н.Ш. Гафуров // Выпускная квалификационная работа. – ЮУ ГУ (НИУ) ВШЭ. – Челябинск. 2018. - 114 с.

III. Периодические издания

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

17. Андреев С.Ю. Антикризисная система как условие формирования экономики развития // Экономика России: вызовы XXI века и импульсы развития. - 2022. - №4. - С. 154-171.

18. Беляков Д.Е., Кужанова М.В. Стратегическое планирование: сущность, подходы и особенности в развитии потребительского рынка // Экономика регионов России: современное состояние и прогнозные перспективы. - 2021. - №2. - С. 28-34.

19. Бисеитова А.А. Кризис и управление предприятием // Научные исследования XXI века: теория и практика. - 2022. - №9. - С. 72-78.

20. Бойко Н. Е. Прогнозирование вероятности банкротства предприятия методами экспресс-диагностики // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. - 2022. - № 1(49). - С. 179-190.

21. Бондарев Д.Ю. Роль антикризисной стратегии в управлении организацией // VI Международная межвузовская научно-практическая конференция преподавателей и студентов «Современные тенденции и проблемы науки в развитии цифровых и инновационных технологий». - 2022. - №6. - С. 65-71.

22. Буга А.В., Куприн А.А. Теоретические аспекты формирования стратегии роста и сущность стратегического управления на предприятии // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). - 2021. - № 14 (16). - С. 37-46.

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

24. Гантемирова З.Э. Антикризисные стратегии // Тенденции развития науки и образования. - 2022. - № 86-4. - С. 48-51.

25. 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.

26. Гуринович С.А. Антикризисные стратегии - непременный атрибут современного менеджмента // Тенденции экономического развития в XXI веке. - 2022. - №5. - С. 360-362.

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

28. Евсеенко В.А. Учетно-аналитическое обеспечение процесса формирования стратегии развития предприятия // Приоритетные векторы развития промышленности и сельского хозяйства. - 2020. - №8. - С. 63-68.

29. Злобина К.Д., Кузнецова Т.В. Антикризисное управление предприятием // Актуальные вопросы современной экономики. - 2022. - № 6. - С. 1255-1258.

30. Клепцова Т.В. Методы оценки эффективности управления проектами организации // Актуальные проблемы управления. - 2019. - №4. - С. 226-231.

31. Кудряшов В.С. Стратегическое управление организацией в условиях кризисной ситуации // В центре экономики. - 2022. - № 2. - С. 72-78.

32. Курилова К. Ю. Методики оценки вероятности банкротства предприятия // Инновационные научные исследования: теория, методология, тенденции развития. - 2021. - №7. - С. 87-93.

33. Леонов А.И. Ассортиментные стратегии антикризисного маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. - 2022. - № 3. - С. 39-46.

34. Минеева С.С., Власенко Э.Ю. Стратегическое планирование на предприятии, его значение и сущность // Корпоративное управление экономической и финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте. - 2021. - №2. - С. 183-186

35. Мишурова И.В. Корректировка стратегии развития компании на основе организационной диагностики // Вестник Академии знаний. - 2022. - № 50 (3). - С. 222-226.

36. Нургалиева А.М., Бейсенов А.П., Кенжеханова Н.К. Антикризисная стратегия как элемент общей стратегии развития банка // Наука в жизни человека. - 2022. - № 1. - С. 144-149.

37. Павленко И.Г., Мясникова В.Е. Разработка антикризисных стратегий организаций региона: теория и практика // Механизмы управления развитием региона: новые вызовы и приоритеты. - 2022. - №4. - С. 161-166.

38. Рогачева В.Р., Рогачева Э.Р., Шевцов В.В. Стратегия развития предприятия в условиях кризиса // Научное обеспечение агропромышленного комплекса. - 2022. - №9. - С. 410-412.

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

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

41. Сизова П.А. Особенности управления предприятиями в условиях кризиса // Экология и экономика: проблемы и поиски путей устойчивого регионального развития. - 2022. - №6. - С. 145-157.

42. Текин А.В. Стратегическое планирование предпринимательской деятельности: аспекты совершенствования технологии с применением прогнозирования и принятие стратегических предпринимательских решений в сегменте малого и среднего бизнеса // Экономика и предпринимательство. - 2021. - № 7 (132). - С. 836-843.

43. Фазылова Л.Р. Стратегическое управление на предприятии // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий. - 2020. - №6. - С. 341-343.

44. Филатова В.В., Меремьянина У.С., Санинский С.А. К вопросу о выборе стратегии антикризисного управления торговым предприятием // Управление качеством на этапах жизненного цикла технических и технологических систем. - 2022. -№6. - С. 230-233.

45. Цапина Т.Н. Особенности разработки и реализации антикризисной стратегии в организации // Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов. - 2022. - №2. - С. 210-216.

Приложение 1

Годовой отчет ООО «ФИКСКРЕП»за 2021 год

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2021 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2021
Организация **Общество с ограниченной ответственностью "ФИКСКРЕП"**	по ОКПО	45167973		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	9717093580		
Вид экономической деятельности: Торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием	по ОКВЭД	46.73		
Организационно-правовая форма/форма собственности: Общество с ограниченной ответственностью		12300	16	
	по ОКОПФ/ОКФС			
Единица измерения: тыс. руб. (тыс. руб.)	по ОКЕИ	384		

Местонахождение (адрес) 129626, город Москва, пр-кт Мира, д. 102 к. 1, этаж/офис 8/а7я ком. 6

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	На 31.12. 2021	На 31.12. 2020	На 31.12 2019
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	-	-	-
	Материальные поисковые активы	-	-	-
	Основные средства	14144	23250	21821
	Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
	Финансовые вложения	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	-	-	-
	Итого по разделу I	14144	23250	21821
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	105088	26938	23596
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	122	-	-
	Дебиторская задолженность	31808	61994	20787
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	37968	33898	27515
	Денежные средства и денежные эквиваленты	27470	18735	11470
	Прочие оборотные активы	-	-	-
	Итого по разделу II	202456	141565	83368
	БАЛАНС	216600	164815	105189

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	На 31.12. 2021	На 31.12. 2020	На 31.12 2019
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ [6]			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	)[7]	(-)	(7)
	Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
	Резервный капитал	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	24 113	15 941	12 399
	Итого по разделу III	24 123	15 951	12 409
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	173534	121985	61673
	Отложенные налоговые обязательства	-	2054	1099
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу IV	173534	124039	62772
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	-	-	8864
	Кредиторская задолженность	18943	24825	10683
	Доходы будущих периодов	-	-	-
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	10 461
	Итого по разделу V	18943	24825	30008
	БАЛАНС	216600	164815	105189

Отчет о финансовых результатах

За 20 21 **г.**

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2021
Организация **Общество с ограниченной ответственностью "ФИКСКРЕП"**	по ОКПО	45167973		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	9717093580		
Вид экономической деятельности Торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием	по ОКВЭД	46.73		
Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной ответственностью	по ОКОПФ/ОКФС	12267	42	
Единица измерения: тыс. руб. (тыс. руб.)	по ОКЕИ	384		

Место нахождения: 129626, город Москва, пр-кт Мира, д. 102 к. 1, этаж/офис 8/а7я ком. 6

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	За 2021 год	За 2020 год
	Выручка [5]	216608	238633
	Себестоимость продаж	(146687)	(150470)
	Валовая прибыль (убыток)	78916	88163
	Коммерческие расходы	(23166)	(25744)
	Управленческие расходы	(35982)	(45976)
	Прибыль (убыток) от продаж	19768	16443
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	1087	976
	Проценты к уплате	(1088)	(712)
	Прочие доходы	2165	1753
	Прочие расходы	(1099)	(1987)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	12294	10891
	Текущий налог на прибыль	(1999)	(3399)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	-	-
	Прочее	(-)	(-)
	Чистая прибыль (убыток)	10295	7492

Итоговая аттестационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

_____ _____

Ф.И.О.

подпись

дата:_20