### Стратегическое развитие предприятия

2016

## **Содержание**

Введение

. Основы выбора стратегии развития компании

.1 Понятие стратегического развития

.2 Варианты базовой стратегии развития и условия их применения

.3 Факторы, влияющие на выбор стратегии развития предприятия

. Анализ тенденций развития организации на примере ИТ компании «Коннект-групп»

.1 Общая характеристика ИТ компании «Коннект-групп»

.2 Экономический анализ ИТ компании «Коннект-групп»

.3 Управленческий анализ ИТ компании «Коннект-групп»

. Выбор стратегических направлений развития ИТ компании «Конект Групп»

.1 Основные тенденции развития рынка ИТ компании «Конект Групп»

.2 SWOT-анализ ИТ компании «Конект Групп»

.3 Обоснование новых направлений стратегического развития компании ИТ компании «Конект Групп»

Заключение

Список литературы

Приложения

## **Введение**

Геополитическая напряженность в связи с ситуацией вокруг Украины, а также сопровождающие данную ситуацию экономические санкции со стороны стран Запада оказывают дестабилизацией состояния российской экономики, а значит, и бюджетной устойчивости в среднесрочной перспективе. Ужесточение санкций в отношении отдельных субъектов экономических отношений и целых отраслей российской экономики, финансовой инфраструктуры способны в значительной степени негативно повлиять на динамику валового внутреннего продукта (ВВП).

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

Кризисные явления, наблюдаемые как в национальной экономике, так и в мировом экономическом пространстве, вынуждают руководство предприятий более пристально переоценить процессы управления с целью повышения эффективности функционирования.

Ключевым условием достижения и сохранения конкурентного преимущества, особенно в условиях макроэкономической и геополитической неопределенности, является формулирование подходящей стратегии.

Мировой опыт убедительно доказал, что повышение конкурентоспособности отраслей и предприятий на основе формирования стратегии устойчивого развития и управления экономической эффективностью сегодня становится одним из главных инструментов развития бизнеса.

К условиям, оказывающим влияние на развитие конкурентной и монопольной среды можно отнести: устройство рыночного механизма и устойчивость положения конкурентов; возможности для замены их продукции изготовителями и покупателями; вероятность вхождение вновь созданных компаний в рыночную систему и увеличение общего количества конкурентов.

Цель данной работы - заключается в исследовании направлений и перспектив стратегического развития ИТ-компании ООО «Коннект-Групп».

Объект исследования - ООО «Коннект-Групп».

Предмет исследования - стратегическое развитие ИТ компании Коннект Групп».

Для достижения поставленной цели в курсовой работе нужно решить следующие задачи:

определить понятие стратегического развития;

дать характеристику вариантов базовой стратегии развития и условий их применения;

рассмотреть факторы, влияющие на выбор стратегии развития предприятия;

провести анализ тенденций развития организации на примере ИТ-компании ООО «Коннект-групп»;

предложить и обосновать оценку эффективности стратегических направлений развития ООО «Коннект-групп».

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в возможности применения результатов исследования для проведения оценки направлений стратегического развития предприятий различных отраслей.

## **1. Основы выбора стратегии развития компании**

## **.1 Понятие стратегического развития**

Стратегическое планирование в условиях рынка (рыночное, маркетинговое планирование) является функцией стратегического управления - постоянно развивающегося направления теории и практики современного менеджмента и маркетинга. Именно этим объясняются многочисленные, не в полной мере устоявшиеся определения стратегического управления и как следствие - многочисленные определения стратегического планирования маркетинга.

Рассмотрим наиболее частые определения понятия «стратегия».

Смысл стратегического управления заключается в том, чтобы помочь предприятию находить, развивать и использовать ресурсы наиболее эффективно для достижения своих целей.

По определению известного специалиста в области стратегического планирования И. Ансоффа, стратегия - «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности». Это определение носит общий характер, т.к. на предприятии принимаются не только стратегические, но и различного рода (тактические) управленческие решения. Кроме того, из определения стратегии, данного И. Ансоффом не указано отличия стратегии от политики руководства конкретной фирмы.

По мнению Д. Аакера, «стратегия включает ответы на вопросы, касающиеся продукта и рынка, объема инвестиций, функциональных стратегий, требуемых активов и компетенций». Если речь идет о компании, имеющей несколько направлений бизнеса, стратегия формулирует принципы распределения ресурсов между этими направлениями, а также механизм для создания синергии.

Далее рассмотрим предложенное Г. Минтцбергом определение стратегии, которое представлено в рамках «5Р»:

. План (plan).

. Прием или тактический ход (ploy).

. Поведенческая модель (pattern of behavior).

. Позиция по отношению к другим (position in respect to others).

. Перспектива (perspective).

«5Р» являются взаимодополняющими компонентами, а не взаимоисключающими. Конечно, при формировании стратегии возможно использование нескольких компонентов, но данная стратегия будет носить лишь частный характер, который развивает определенный аспект деятельности компании. Только объединение в себе пяти указанных характеристик, «5Р» по Г. Минтцбергу, позволяет стратегии выступать в качестве системной характеристики, обеспечивающей развитие предприятия.

Сильные стороны понимания стратегии, предложенной Г. Минтцбергом, характеризуются представлением стратегии как целостной категории, обеспечивающей управление отдельными системами.

Предложенное Б. Карлофом понятие стратегии представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд и К. Баумен рассматривают цель стратегии как способ достижения долгосрочных конкурентных преимуществ.

Питер Дойль приводит следующие определения стратегии: направление, в котором движется компания, выполняя поставленные задачи; комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долгосрочных преимуществ на целевых рынках.

Российские ученые о сущности и содержании стратегии не имеют единого мнения. Разброс мнений ученых весьма широк.

Стратегия может рассматриваться как план действий руководства компании, разработанный с целью достижения долгосрочных результатов деятельности или как ориентир дальнейшего развития, т.е. движения из настоящего в будущее. стратегический управленческий экономический

Также стратегию можно рассматривать как следование некоторой модели поведения, определяющее насколько удачно предприятие смогло приспособиться к изменяющимся условиям внешней среды.

В определении, данном Р. А. Фатхудиновым, утверждается, что стратегия есть программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.

Р. А. Фатхутдинов также отмечает, что стратегия касается вопросов повышения качества товаров, ресурсосбережения, расширения рынков сбыта, развития производства, информационного обеспечения, выбора управленческих решений, маркетинга и т. п.

Параметрами результативности бизнеса могут выступать превышение доходов над затратами (рентабельность по текущим или по полным издержкам) или интересы участников бизнес-процессов (уровень текущей отдачи и изменения капитализации для акционеров, уровень оплаты труда, социальных благ работающих).

Таким образом, под стратегией предприятия можно понимать комплекс постоянно корректирующихся взаимоувязанных мер, направленных на достижение целей бизнеса, а также повышения его результативности, обеспечение эффективного функционирования и развития предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Проблема выбора стратегии развития, как и решение большинства вопросов по реализации разработанной стратегии являются первостепенными факторами эффективной работы предприятия любого размера, использование большинства описанных в литературе методов носят рекомендательный характер, не дают четких требований, позволяющих сохранить выбранные ориентиры развития на пути следования к достижению долгосрочных целей.

Стратегии дифференциации направлены на выделение компании среди конкурентов благодаря предоставлению дополнительных продуктов/услуг повышенного качества (впрочем, в отличие от докризисного периода, цена все равно будет играть роль). Стратегии диверсификации предполагают расширение продуктового ряда и увеличение числа источников дохода и используются, как правило, если издержки компании уже оптимизированы.

Под направлением развития понимается последовательность все более совершенных в каком-либо смысле целей. Цель - желаемый результат деятельности, достижимый за намеченный интервал времени. Задача - желаемый результат деятельности, достижимый за намеченный интервал времени и характеризующийся определенным набором параметров этого результата.

По мнению В.К. Голубевой и Э.К. Какосьян, в сфере услуг основными группами направлений инновационного развития предприятий являются три: инновации в продукт-услугу, инновации в процесс реализации продукта-услуги, инновации в ресурсное обеспечение продукта-услуги.

К первой группе относятся инновации в технологию производства продукта, инновационную модернизацию продукта. Ко второй - инновации в процессы анализа информации, связанной с рынком, инновации в процесс расширения рынков сбыта продукта, инновации в процесс создания имиджа продукта, инновации в ценовую политику. К третьей группе - инновации в управление кадрами, инновации в инфраструктуру продукта, инновации в реализацию ключевых обеспечивающих функций.

Обозначенные направления развития предприятия сферы услуг и способы их реализации формируют совокупный потенциал предприятия и отражают основные направления развития предприятия.

Оценка возможностей развития представляет собой процесс принятия взвешенного решения относительно целесообразности внедрения инноваций в процесс развития предприятия. Чаще всего это осуществляется на основании комплексной оценки сильных и слабых сторон деятельности предприятия, основанной, в свою очередь, на экспертной оценке имеющихся ресурсов и рисков. Часто в этих целях применяется SWOT-анализ. Расчет эффективности проекта развития производится на основе комплексной оценки преимуществ (возможностей) предприятия и угроз для развития проекта.

На оценке возможностей выстраивается эффективная система стратегического управления предприятием сферы услуг в процессе выбора направлений его инновационного развития. Инструментами системы стратегического управления служат оценка производственных возможностей предприятия, условий, при которых возможна реализация нового продукта, ресурсов, используемых для осуществления производства продукта, анализ обеспечивающих (вспомогательных) процессов производства продукта с точки зрения их эффективности и адекватности целям производства. Таким образом, формируется комплекс инструментов анализа внешней и внутренней сред. Для сферы услуг подобный анализ имеет решающее значение в процессе стратегического планирования развития инноваций, поскольку данная сфера характеризуется более динамичными изменениями среды, в которой функционирует предприятие.

Итак, исходными данными при анализе ситуации внешней и внутренней сред служат, во-первых, любые изменения в экономике и социально-экономической ситуации. Эти изменения могут иметь долговременный характер, но в конечном итоге либо способствовать, либо препятствовать развитию предприятия.

Неучтенные возможности здесь могут вылиться в серьезные проблемы. То же касается изменения демографической и социальной структур общества, что в перспективе может вызвать изменения в спросе на услуги, изменение стратегий поведения потребителей и, кроме того, воздействовать на развитие предприятия через изменения рынка труда.

Изменение потребительского поведения также может являться следствием определенных социально-экономических изменений.

Например, задержки с выплатой заработной платы в регионе неизбежно приводят к снижению спроса на услугу либо к потреблению более экономичных (бюджетных) видов продукции/услуг.

Неудовлетворенный спрос, наоборот, может пробуждать стремление потребителей переплатить за продукт/услугу более высокого качества.

Фактор устаревших технологий повышает издержки производства/реализации продукции/услуги и требует внесения инновационных изменений именно в указанные процессы. Устаревшие знания о продукте-услуге выступают предпосылкой повышения информационного обеспечения и, как правило, влияют на модернизацию обеспечивающих процессов (информатизацию, финансовое обеспечение, кадровое обеспечение и др.). И, наконец, еще один фактор, выступающий предпосылкой для инновационного развития предприятия сферы услуг, - устаревшие методы управления, организации, анализа, используемые на предприятии.

Все перечисленные факторы выступают предпосылками оптимизации процесса предоставления услуги и, следовательно, являются объектом постоянного анализа. В этом, на наш взгляд, и заключается важная роль стратегического управления предприятием, поскольку недоучет хотя бы одного из приведенных факторов может привести к ослаблению конкурентоспособности предприятия, к росту издержек и потере прибыльности.

Для выбора направления развития предприятию также необходимо обладать оценкой уровня информационных, научно-методических (методических), технологических, инновационных ресурсов. Последние подразумевают наличие успешного предшествующего опыта внедрения инноваций на предприятии, а также обладание комплексом предпосылок различного характера для внедрения инноваций (кадровые, например, инновационная активность персонала, интеллектуальные, научно-методические, организационно-управленческие, технологические).

К ресурсам можно отнести и состояние в области социального партнерства предприятия, что обусловливает влияние на его развитие внешней среды. Социальное партнерство преследует несколько групп задач: во-первых, создание благоприятной среды для размещения (реализации) продукта-услуги. Здесь наиболее важным представляется взаимодействие с муниципальной, региональной властью, общественными организациями, средствами массовой информации и другими агентами трансляции информации о реализуемом продукте. Во-вторых, это привлечение дополнительных инвестиций в производство и реализацию продукта. Здесь наиболее важны отношения с экономико-финансовыми институтами (банковской системой, фондами, другими предприятиями и организациями). Выстраивание сети социального партнерства с ними позволяет максимально полно использовать ресурсы внешней среды в развитии предприятия.

В-третьих, это создание эффективного механизма ресурсного обеспечения предприятия, в первую очередь, - кадрового, информационного, инновационного, научно-методического, и здесь наиболее важно выстраивание горизонтальных связей с теми субъектами социально-экономического пространства, которые позволяют максимизировать эффект ресурсного обеспечения предприятия: кадровые агентства и другие посредники рынка труда, образовательные учреждения, являющиеся потенциальными поставщиками профессиональных кадров; научно-образовательные учреждения.

## **1.2 Варианты базовой стратегии развития и условия их применения**

Согласно концепции Портера существуют три базовые стратегии: лидерство по издержкам; дифференциация; фокусирование.

Майкл Портер предложил типологизировать конкурентные стратегии, опираясь на два параметра: масштаб рынка (широкий, узкий); направление усилий компании: либо на минимизацию издержек, либо на выпуск уникальной продукции.

На основе комбинации можно выделить четыре типа стратегий: лидерства по издержкам; дифференциации; фокусирования на издержках; фокусирования на дифференциации.

Стратегия лидерства в низких издержках стала применяться на практике первой, собственно говоря, когда речь еще не шла о стратегическом управлении как таковом. Она наиболее проста, понятна и используется чаще всего.

Стратегия ориентирует фирму на получение дополнительной прибыли за счет экономии на затратах (но не в ущерб качеству) при значительных продажах продукта на всем рынке или сегменте, в том числе по сниженным ценам. Однако без достаточного преимущества по издержкам снижать их нельзя. Низкие цены позволяют завоевать большую долю рынка и диктовать условия и поставщикам, а невысокая себестоимость продукции, являющаяся в данном случае главным конкурентным преимуществом фирмы, служит защитой от ценовой войны (в том числе с помощью товаров-заменителей) и гарантией более высокой прибыли по сравнению с отраслевой. Она достигается за счет экономии:

на масштабах деятельности (главный фактор); но неограниченное их расширение может привести к негибкости производства;

отказе от дорогостоящих программ и проектов;

применении дешевого сырья;

рационализации использования производственных мощностей, в том числе за счет эффекта обучения и опыта.

Абсолютное лидерство в издержках предполагает максимальное их снижение, при этом не остаётся без внимания качество продукции и обслуживания. В настоящем случае речь идет о жестком контроле производственных и накладных расходов, создании производственных мощностей экономически эффективного масштаба, оптимизации системы логистики и т.д.

Общие условия формирования стратегий предприятий представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1 - Общие условия формирования стратегий

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегии | Условия формирования |
| Стратегии минимизации издержек | |
| Экономия на масштабах | Затрудняется отсутствием уверенности в будущем, в контрагентах, ожиданиями снижения цен |
| Удешевление товара | Возможно за счет снижения цен на сырье, отказа от дополнительных сервисов и привилегий для клиентов, упрощения функционала (фасонов, фасовки) изделий, сокращения числа посредников, снижения издержек, прежде всего зарплаты. Большим плюсом является возможность получения товарного кредита от поставщиков |
| Оптимизация производства | Возможна в связи с тем, что в условиях падения спроса и замедления оборачиваемости средств издержки от простоя из-за перенастройки производственного про­цесса фактически отсутствуют (в отличие от периода экономического роста). Плюсом является появление на рынке труда большого числа специалистов, способных привнести в малые компании более эффективные технологии |
| Стратегии дифференциации | |
| Повышение качества товара | Невозможно без оптимизации производства. Спрос на качество растет вместе с увеличением сроков бизнес-планирования, а сейчас обратная тенденция |
| Повышение качества обслуживания | Возможно на умеренно конкурентных рынках, где борьба за клиента сохраняется, однако клиент еще не диктует условия. Является шагом к диверсификации, от которой отличается только тем, что дополнительная услуга (привилегия, бонус) не включена в прейскурант |
| Специализация | Маловероятна в условиях всеобщей тенденции к диверсификации. Однако окажется востребованной, как только ситуация в экономике стабилизируется, по­скольку одновременно дает возможности для сокращения издержек за счет экономии на масштабах |
| Стратегии диверсификации | |
| Диверсификация | Возможна из-за необходимости: расширить доходную базу за счет комплексного обслуживания клиентов; загрузить производственные мощности; компенсировать нарушение финансовых и торговых потоков на рынке |

Выбранная стратегия оценивается в процессе анализа правильности и достаточности учета при выборе основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Вся процедура оценки, в конечном счете, подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению предприятием своих целей. Это является основным критерием оценки. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения: проверяется, насколько стратегия увязана с требованиями основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т. п.;

соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы: в данном случае оценивается, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т. п.;

− приемлемость риска, заложенного в стратегии; оценка оправданности риска проводится по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии; оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Таким образом, основными отраслевыми стратегиями предприятий малого бизнеса являются минимизация издержек, дифференциация и диверсификация. Стратегии минимизации издержек ориентированы на сокращение расходов компании, опережающее падение доходов.

Ф. Котлер группирует стратегии по признаку доли рынка, занимаемой предприятием, выделяя при этом стратегии лидера, стратегии бросающего вызов, стратегии следующего за лидером, а также нишевые стратегии.

Лидер рынка может применять как наступательные, так и оборонительные стратегии (расширение первичного спроса, демаркетинг и пр.).

Предприятие, которое стремится стать лидером рынка применяет преимущественно наступательное поведение, а предприятие, которое следует за лидером - адаптивное. Предприятия, занимающие относительно небольшую долю рынка, придерживаются нишевой стратегии (стратегии специалиста).

В настоящее время на мировом рынке настолько большое количество предприятий, что не поддается исчислению. Заняты практические все рыночные ниши.

В то же время лидеры рынка в той или иной сфере производства, так называемые «брендовые» компании, имеют определенные привилегии: их продукты предпочтительны для большинства покупателей, несмотря на их более высокую стоимость в сравнении с менее известным производителем. Таким компаниям потребителями оказывают большее доверие, следовательно, их продукция пользуется большим спросом. В то же время, эти компании «второго ряда» - крупные производители, не новички в отрасли. Среди таких компаний можно назвать американский автомобильный концерн «Форд», чья продукция считается на порядок ниже уровня того же японского или немецкого автопрома; это «Колгейт», качество которого по всем показателям не уступает бессменному лидеру «Блен-а-мед», это «Пепси-Кола», всегда называемая после «Кока-Колы», и много других.

Компании «второго уровня» выбирают разные стратегии поведения на рынке. Есть такие, которые спокойно продолжают работу в роли вечного «ведомого», «второго номера», - эти компании называют «последователями», от них не ждут непривычных действий.

Другой вид компаний «второго уровня» не считает такую ситуацию для себя приемлемой, они атакуют лидера и других конкурентов в борьбе за расширение своей доли рынка; такие компании называют «претендующие на лидерство на рынке». В качестве примера можно назвать компанию «Кэнон», которая обошла лидера мирового рынка «Ксерокс» по выпуску копировальных аппаратов (а чуть менее полувека назад она составляла 1/10 от лидера); объем производства у «Тойота» превосходит некогда лидера «Дженерал Моторс», и примеров таких множество.

Основные преимущества претендентов на лидерство:

постановка высокой цели;

концентрация ограниченных ресурсов на достижение этой цели.

В это время лидер выполняет обычную, рутинную работу. По мнению Р. Долана, «наибольшей интенсивностью конкурентной борьбы и ценовыми войнами отличаются отрасли, в которых наиболее высоки постоянные издержки, необходимы большие расходы на НИОКР, а первичный спрос стабилен: металлургическая, автомобильная, бумажная и химическая отрасли промышленности».

Для изменения ситуации на рынке и своего места в сфере деятельности существует много различных конкурентных атакующих стратегий претендентов на лидерство в отрасли. Одной из самых рискованных и в то же самое время самых эффективных стратегий считается «наступление на позиции лидера рынка». Очень удачной для претендента на лидерство бывает ситуация, когда лидер отрасли не слишком активен в своей позиции и не работает на поддержание лидерства. Наступательная стратегия связана с увеличением доли рынка и наиболее приемлема в массовом производстве. Применение данной стратегии ограничено пределами монополизации и степенью действенности антимонопольных законодательств.

Удобным объектом для атаки считается крупный сегмент рынка, который либо не обслуживается лидером, либо у потребителя есть недовольство качеством его продукта или услуг. В качестве альтернативной выступает стратегия «захват рыночного сегмента лидера с помощью принципиально нового продукта». В качестве примера можно привести ту же компанию «Кэннон», которая отвоевала у «Ксерокс» значительный сегмент рынка, предложив потребителю портативные копировальные аппараты.

Популярными считаются и атаки на близкие по размерам компании-конкуренты, которые не могут удовлетворить потребности потребителей, попали в сложное финансовое положение, низкие технические характеристики стали причиной снижения спроса на продукцию, высокие цены не удовлетворяют запросам покупателей и т. д.

Так же применяется и «нападение», объектом которого чаще всего становятся небольшие местные и региональные компании, не справляющиеся с удовлетворением потребностей покупателей, или, опять же, попавшие в сложное финансовое положение.

Общей наступательной стратегией является определение цели и объекта.

Далее уже идет детализация, разработка стратегического действия. Как правило, называют пять наступательных стратегий:

фронтальное наступление - заключается в концентрации сил и последующем ударе по наиболее укрепленным позициям объекта. Победителем становится обладатель больших ресурсов и настойчивости. В качестве альтернативы фронтальному наступлению компания может избрать ее модифицированный вариант - ценовую войну;

фланговая атака - заключается в концентрации силы против слабых сторон атакуемой компании. Фланговая атака представляет собой проявление настоящего маркетингового чутья и, как правило, используется компаниям с ограниченными ресурсами. Если атакующий осознает, что он не способен одолеть противника в «лобовом столкновении», он рассчитывает на свою маневренность. Фланговую атаку можно проводить по двум направлениям - географическом и сегментационном, первое из которых подразумевает активизацию нападающей стороны в регионах, где ее оппонент пассивен.

Вторая фланговая стратегия заключается в определении неудовлетворенных лидером рынка нужд потребителей. Фланговая стратегия означает, что атакующая компания умеет идентифицировать и заполнять разрывы между спросом и предложением, возникающие в результате сдвигов в рыночных сегментах и развития новых сильных сегментов;

попытка окружения - под такой стратегией понимают атаку сразу по нескольким направлениям. Претендент на лидерство предлагает потребителю то же самое, что и лидер, только «чуть» больше, «чуть» дешевое и т. д. Как правило, потребитель в массе своей не может отказаться. Такая стратегия оправданна при хорошем ресурсном состоянии;

обходной маневр - стратегия представляет собой диверсификацию производства компании, ее рынков и внедрение новых технологий и заключается в нападении на более доступные рынки с целью расширения своей ресурсной базы;

партизанская война - стратегия заключается в проведении небольшими силами множества атак по всем позициям лидера: селективное снижение цен, интенсивные блиц-кампании по продвижению товаров и, как исключение, юридические акции. Ошибочным будет считать, что партизанская война - альтернативная стратегия для ограниченных в ресурсах компаний, т. к. её проведение обходится претенденту на лидерство весьма дорого, а, кроме того, она, по сути, является подготовкой к войне. Против стратегии партизанской войны можно защититься - оперативно и стремительно контратаковать. Для выбора стратегии компании, претендующей на рыночное лидерство необходимо, прежде всего, провести исследование нужд потребителей и степени их удовлетворенности, реально оценить реально свои возможности для выбранной стратегии - проанализировать собственное состояние, т. е. провести стратегический анализ.

Таким образом, конкурентная стратегия предприятия понимается, как совокупность взаимодействующих элементов организации, направленных на оптимизацию средств производства и управленческих решений, способствующих достижению конкретных целей и задач. Выработка стратегии долгосрочного планирования предприятии малого бизнеса в условиях изменчивости экономической конъюнктуры рынка обычно не несет предприятию никакой непосредственной выгоды. Тем более что она дорого обходится предприятию, как в финансовом плане, так и в затратах труда.

## **1.3 Факторы, влияющие на выбор стратегии развития предприятия**

Становление и развитие бизнеса во многом зависит от эффективности методов государственного управления, регулирования и контроля. Важными направлениями сложившейся системы государственной поддержки малого предпринимательства являются: формирование благоприятного предпринимательского климата; устранение нормативно-правовых, административных и организационных барьеров; расширение доступа к финансовым ресурсам; системное развитие инфраструктуры для предоставления предприятиям интегральной финансовой, материальной, информационной, консультационной и организационно-методической помощи. Отлаженная и последовательная работа в данных направлениях позволит осуществить качественные изменения предпринимательской среды и повысить эффективность функционирования предприятий малого бизнеса.

Выбор направления развития предприятия обусловлен состоянием внешней и внутренней сред предприятия, что предполагает детальное изучение факторов, влияющих на его развитие. Анализ факторов развития предприятия наряду с анализом рисков формируют пакет возможностей предприятия, на основе которого осуществляется выбор направлений развития.

Факторы макроуровня (стратегическая политика государства, в том числе в области международных отношений, экономическая политика государства, политика государства в отношении развития предпринимательства, состояние экономики, перспективы ее развития) могут быть учтены в совокупности. Недоучет выделенных факторов способен оказать воздействие в плане инновационного развития предприятия как в краткосрочной, так и в долговременной перспективе.

Факторы мезоуровня (особенности конкурентной среды предприятия, конъюнктура спроса на данный вид услуг, экономические условия среды (налоговые, кредитные и т. д.), характеристики стейкхолдеров) более очевидны и доступны для анализа.

К факторам микроуровня можно отнести все внутренние, т. е. совокупность ресурсов, которыми обладает предприятие: кадровые, интеллектуальные, организационно-управленческие, технологические, информационные, финансовые.

Анализ выделенных факторов на всех трех уровнях позволит создать полноценную картину состояния возможностей предприятия и выбрать правильную стратегию развития.

Исходными данными для анализа ситуации на макро- и мезоуровнях являются прогнозы макроэкономического развития, развития конкретного региона; государственные проекты и программы экономического развития, в том числе в сфере развития инноваций; анализ текущей ситуации в международной политике, перспективы ее развития; стратегические ориентиры предприятий-конкурентов в области инновационного развития и т. д. Особое значение имеет анализ поведенческих практик конкурентов и стейкхолдеров, характер заинтересованности последних в развитии предприятия.

Кардинальное изменение во взаимодействии внутренних и внешних факторов бизнес-среды вызвали настоятельную потребность пересмотра сложившихся представление относительно выработки разнообразных альтернативных подходов и моделей.

В 1960-х гг. стратегическая мысль концентрировалась на координации и интеграции функциональной деятельности, затем внимание менеджеров сместилось к маркетинговым проблемам с упором на оптимизацию товарно-рыночных комбинаций, а в 70-х гг. на базе моделирования фирменного опыта («кривой обучения») была разработана теория стратегии, ориентированная на укрепление конкурентных позиций.

Расширение масштабов производства и оптимизация товарной номенклатуры также давали эффект. В 80-е гг. конкурентные преимущества, обеспечивающие конечный успех, достигались за счет рыночной и ресурсной ориентации. В соответствии с первой парадигмой, разработанной специалистами Гарвардской школы, стратегический успех организации зависит от структуры отрасли, к которой она принадлежит, от выбранной для данной хозяйственной отрасли стратегии. Привлекательность отрасли обуславливается действующими в ней конкурентными силами. Чем сильнее внутриотраслевая конкуренция, тем менее она привлекательна для вхождения.

Эмпирические исследования показали, что отраслевая структура действительно во многом определяет успех конкретного бизнеса. При этом выбор принципиальной фирменной стратегии связан с явным преимуществом в издержках, возможностью оперативной дифференциации производства, быстрого захвата рыночных ниш. Удачный выбор менеджерами стратегии может сыграть ключевую роль в обеспечении успеха организации.

Четкая ориентация гарвардской парадигмы на захват рынков сбыта вскоре стала объектом ост рой критики из-за недооценки значения политики ресурсосбережения, внутрифирменной структуры и поведения персонала, социальных аспектов управления. Экономически рациональный подход оставляет без внимания организационные, научно-психологические и социальные модели стратегического поведения организации, что представляется глубоко ошибочным.

Критика чисто сбытовой ориентации привела к тому, что важное место среди факторов успеха стали отводить ресурсам и управлению ими. Принципиальный постулат ресурсного подхода состоит в том, что потребность в ресурсах не является производной от рыночного положения организации, скорее, ресурсный потенциал обуславливает ее успешное выступление на рынке.

Если организация осуществляет выбор и комбинацию ресурсов лучше, быстрее, оригинальнее конкурентов, то конечный рыночный успех ей гарантирован. Но для организации важно определить ключевой фактор успеха, сосредоточение на котором дает наибольший эффект.

Неверное определение факторов, имеющих решающее значение для долгосрочного конкурентного успеха, скорее всего, будет иметь следствием непродуманную стратегию, стремление к не самым важным конкурентным целям.

Основные факторы успеха зависят от отрасли, времени и конкурентных условий. В любой момент времени каждая отрасль имеет обычно не более трех-четырех основных факторов успеха (Приложение 1), среди которых один или два превосходят другие по важности.

Поэтому руководителям не следует заниматься малозначащими факторами, нужно избегать соблазна расширять их перечень. В процессе поиска факторов успеха деятельности организации необходимо уделить особое внимание ключевым компетенциям, которые на прямую не являются гарантией успеха, а становятся таковыми, когда клиент может извлечь из них выгоду для себя и готов оплачивать дополнительные (по сравнению с конкурентами) услуги данной организации.

Успешность выбора сферы деятельности является важнейшим фактором. В случае если рынок или общество в целом не готовы принять и оценить результаты деятельности компании, она не сможет успешно продолжать свое существование. Данный фактор имеет ключевое значение для большинства рынков. Этот факт лишний раз подтверждает важность учета потребностей рынка и то, на что должен быть ориентирован бизнес. Немаловажным фактором является момент вывода компании на рынок. Размер и качество рынка могут кардинально измениться за короткий интервал времени, тем самым существенно изменив стоимость выхода компании на рынок. Одним из возможных факторов, влияющих на такое изменение, становится кризис. За время кризиса с рынка может уйти значительное количество игроков, что существенно упростит процесс выхода на рынок новой компании и будет способствовать ее бурному росту в посткризисный период.

Таким образом, основные (ключевые) факторы успеха - это деловые стороны бизнеса, которым все организации должны уделять внимание, поскольку конкретные результаты определяют рыночный успех (или не удачу), а компетентность и конкурентные возможности - непосредственная основа прибыльности. Однако ключ к успеху - отбор тех критериев, которые являются отражением ключевых факторов успеха на данной стадии жизненного цикла организации.

Универсальных способов оценки успешности деятельности не существует. Рыночная среда требует от аналитика непрерывного совершенствования инструментария исследования. Поэтому важнейшей задачей является разработка методики оценки факторов успеха деятельности, которая позволила бы дать количественную оценку уровня успешности организации с минимальной погрешностью.

По мнению Р.М. Гранта, «чтобы выживать и процветать в своей отрасли, фирма должна отвечать двум требованиям: во-первых, она должна поставлять на рынок то, что хотят приобрести покупатели; во-вторых, она должна выжить в конкурентной борьбе». Следовательно, руководство фирмы должно ответить на два вопроса:

1. Чего хотят наши покупатели?

2. Что должна сделать фирма, чтобы выжить в конкурентной борьбе?

Чтобы ответить на первый вопрос, нужно внимательно взглянуть на покупателей в отрасли и рассматривать их не как источник рыночной власти, угрожающей доходности и прибыльности, а как основную причину существования отрасли и как основной источник прибыли. Это подразумевает, что фирма должна определить, кто является ее покупателем, каковы их потребности и как они совершают выбор между конкурирующими предложениями. Как только фирма идентифицирует основные потребительские предпочтения, это станет отправной точкой всей цепочки анализа. Например, если выбор потребителей универсамом прежде всего основан на себестоимости и самых низких ценах, и если способности сохранить цены на низком уровне зависит от низких затрат, то ключевое значение приобретают факторы, определяющие издержки супермаркета.

Для того чтобы ответить на второй вопрос, фирма должна исследовать основу конкуренции в отрасли. Какова интенсивность конкуренции, и какими параметрами она характеризуется? Так, на рынке автомобилей класса люкс покупателей интересуют, прежде всего, престижность, дизайн, качество и эксклюзивность товара. Однако одних этих качеств недостаточно для достижения успеха. Чтобы выжить на этом рынке, характеризующемся жесткой конкуренцией, необходимо устойчивое финансовое положение (чтобы профинансировать разработку новых видов продукции) и достаточно низкие затраты, чтобы компания могла покрыть стоимость капитала.

Использование этой схемы для идентификации ключевых факторов успеха в трех отраслях промышленности описано в Приложении 2.

Ключевые факторы успеха можно идентифицировать с помощью прямого моделирования прибыльности. Точно так же, как анализ пяти сил моделирует детерминанты прибыльности на уровне отрасли, можно попытаться смоделировать уровень доходности фирмы, идентифицировав ключевые факторы успеха, влияющие на относительную прибыльность фирмы в отрасли.

Разложив прибыль фирмы на используемый капитал (ROCE) на отдельные операционные факторы и коэффициента, можно выделить самые важные детерминанты успеха фирмы.

Во многих отраслях это основные двигатели прибыльности на уровне фирмы прекрасно известны и широко используются как параметры эффективности работы.

Метод декомпозиции прибыли на капитал на составляющие можно распространить на определение специфики стратегических и тактических факторов повышения прибыльности.

Некоторые ученые презрительно относятся к ценности факторов успеха для формулирования стратегии. Так, Панкай Гемават, профессор глобальной стратегии Школы бизнеса IESE в Барселоне, доктор наук по бизнес-экономике, замечает, что сама идея идентифицировать фактор успеха, а затем получить его чем-то напоминает бессмысленную средневековую охоту за философским камнем, который превращает в золото все, к чему прикасается.

Таким образом, по данной главе дипломной работы можно сделать следующие выводы.

Развитие предприятия обусловлено целым спектром предпосылок (условий), оценка значимости и удельного веса которых является предметом отдельной работы. Оценка ресурсов и оценка рисков выступают ключевыми звеньями в процессе стратегического планирования развития. На основе анализа и оценки ресурсов и оценки рисков проводится оценка реализуемости инноваций и обоснование выбора направления развития предприятия.

Основными отраслевыми стратегиями предприятий являются минимизация издержек, дифференциация и диверсификация. Стратегии минимизации издержек ориентированы на сокращение расходов компании, опережающее падение доходов.

## **2. Анализ тенденций развития организации на примере ИТ компании «Коннект-групп»**

## **.1 Общая характеристика ИТ компании «Коннект-групп»**

ООО «Коннект групп» (Москва; ИНН 7717660123) зарегистрировано 8 октября 2009 года регистрирующим органом Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы 46 по г. Москве. Уставный капитал компании по состоянию на 1 июля 2012 года - 10000 руб. Тип собственности ООО «Коннект групп» - Общества с ограниченной ответственностью. Форма собственности ООО «Коннект групп» - Частная собственность. Основные виды деятельности ООО "Коннект групп": деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов (72.4), обработка данных (72.3), научные исследования и разработки в области общественных и гуманитарных наук (73.20).

ООО «Коннект групп» находится по адресу 105318, город Москва, ул. Мироновская, 33, 3, основным видом деятельности является «Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов, в том числе ресурсов сети Интернет».

, г Москва, пер Графский, д 12 А, стр 2, пом 10.

Полное название: «Коннект-групп», Общество с ограниченной Ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью «Коннект-групп», создано в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Налоговым Кодексом, Федеральным законом от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

ООО «Коннект-групп» в процессе осуществления деятельности имеет право открывать банковские счета на территории РФ, а также за ее пределами. ООО «Коннект-групп» имеет круглую печать, которая содержит его полное фирменное наименование на русском языке, а также указано его место нахождения. Также ООО «Коннект-групп» имеет штампы и бланки со своим фирменных логотипом наименованием, который зарегистрирован в соответствии с требованиями действующего законодательства РФ.

ООО «Коннект-групп» отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему на правах собственности имуществом. Участники ООО «Коннект-групп» имеет предусмотренные действующим законодательством РФ и Уставом обязательственные права по отношению к Обществу.

Участники ООО «Коннект-групп» не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале Общества, а также не отвечает по обязательствам Участников.

Общество является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли, а также наиболее полное удовлетворение потребностей народного хозяйства и населения в разнообразных высококачественных товарах и услугах, развитие предпринимательской деятельности.

Ассортимент реализуемой продукции представлен в табл. 2.1.

Таблица 2.1 - Ассортимент реализуемой продукции

|  |  |
| --- | --- |
| Марка | Виды продукции |
| Xerox | Широкоформатные системы; промышленные системы монохромной печати; промышленные системы полноцветной печати; ролевые системы печати; продукты для дома и офиса; бумага; расходные материалы; дополнительное оборудование |
| Brother | Принтеры, МФУ, факсы, мобильные сканеры, мобильные принтеры PocketJet, документ-сканеры, принтеры для печати наклеек, расходные материалы |
| HP | Принтеры, МФУ, сканеры, расходные материалы, серверы, рабочие и графические станции |
| Dell | Мониторы Dell |
| OKI | Цветные принтеры, монохромные принтеры, матричные принтеры, МФУ, расходные материалы |
| Konica Minolta | МФУ, лазерные принтеры, расходные материалы |
| Canon | МФУ, принтеры, сканеры, факсы, копиры |

Из табл. 2.1 видно, что ассортимент реализуемой продукции ООО «Коннект-групп» включает копировальную технику известных мировых брендов.

Помимо стандартного гарантийного ремонта, компания предлагает заказчикам расширенный набор услуг, учитывающий специфические особенности клиентов.

Договор на «Полное сервисное обслуживание» предусматривает выполнение диагностических, регулировочных, профилактических и ремонтных работ, включая поставку и замену частей и элементов оборудования, а также поставку расходных материалов.

В условиях сегодняшнего бизнеса сокращение затрат и контроль над ними важен как никогда. Когда компании готовят стратегию по увеличению доходов или улучшению бизнес-процессов, они могут не учитывать издержки в области управления документооборотом.

Компании, внедряющие управление печатью и комплексную стратегию по управлению выводом данных, могут достичь таких значительных результатов, как:

снижение расходов на документооборот;

контроль над расходами;

повышение производительности труда;

отсутствие или значительное сокращение отходов;

непрерывное совершенствование жизненных циклов документооборота;

статус более экологичной компании.

Компания ООО «Коннект-групп» предлагает ряд современных решений, которые позволят качественно управлять IT-инфраструктурой, в их числе: решения для контроля и управления печатью от ведущих разработчиков, позволяющие не только проводить аудит и в реальном времени видеть картину использования принтеров и МФУ, но и управлять ими. Предлагаемые решения не зависят от марки печатающей техники и работают с любыми принтерами и МФУ.

Средства для потокового сканирования и распознавания, а также для редактирования PDF-файлов наделяют офисные МФУ способностью напрямую отправлять отсканированные документы в приложения для документооборота, ERP-системы и базы данных, индексировать и обрабатывать их в соответствии с созданными пользователем сценариями.

Для партнеров и компаний, специализирующихся на предоставлении услуг по аутсорсингу печати (MPS/MDS), ООО «Коннект-групп» предлагает решения для контроля печати, автоматизации процессов учета и сбора счетчиков для выполнения регулярного обслуживания устройств. A1TIS проводит обучение по продажам и внедрению, а также оказывает поддержку в тестировании и адаптации решений под техническую базу и требования заказчиков.

## **2.2 Экономический анализ ИТ компании «Коннект-групп»**

Проанализируем структуру активов и пассивов ООО «Коннект-групп» по данным бухгалтерской отчетности за 2012-2014гг. В Приложениях 1-4 представлена динамика и структура актива и пассива бухгалтерского баланса.

Динамика абсолютных величин основных статей баланса ООО «Коннект-групп» наглядно представлена на следующей гистограмме (рис. 2.1).

Как видно из Приложений 1-3, на 31.12.2014 по сравнению с 31.12.2012 наблюдается рост стоимости активов на 42,44%, в том числе:

внеоборотные активы выросли на 65,49% за счет роста стоимости основных средств;

оборотные активы выросли на 40,12 % за счет роста денежных средств и денежных эквивалентов в 5 раз;

собственный капитал вырос на 62,75% исключительно за счет роста нераспределенной прибыли на 63,20%;

краткосрочные обязательства снизились на 42,77% полностью за счет роста кредиторской задолженности.



Рисунок 2.1 - Динамика абсолютных величин основных статей актива баланса ООО «Коннект-групп» за период с 2012 по 2014 гг.



Рисунок 2.2 - Динамика абсолютных величин основных статей пассива баланса ООО «Коннект-групп» за период с 2012 по 2014 гг.

На протяжении исследуемого периода за 2012-2014 гг. структура баланса ООО «Коннект-групп» претерпела следующие заметные изменения:

доля внеоборотных активов выросла на 1,6 % и на 31.12.2014 г. была на уровне 3,46%;

доля оборотных активов, наоборот, снизилась на 1,6% и занимала на 31.12.2014 96,54 % от общей доли активов;

доля собственного капитала увеличилась за период на 0,12% и составила 0,98%;

удельный вес краткосрочных заемных средств, напротив, снизился на 0,12% и на 31.12.2014 г. составил 99,02% от всех пассивов.

Таким образом, пассивы ООО «Коннект-групп» сформированы за счет кредиторской задолженности, а активы - за счет оборотных средств.

Наибольшие доли на 31.12.2014 г. занимают такие статьи баланса ООО «Коннект-групп», как основные средства - 69,6 %, дебиторская задолженность - 22,07%, долгосрочные заемные средства - 21,98 %. Величина дебиторской задолженности на 31.12.2014 г. незначительна - 22,07 %, т.е. в компании низкие риски нарушения договорных обязательств.

Результаты отразим для наглядности на рис. 2.3-2.5.



Рисунок 2.3 - Структура актива баланса ООО «Коннект-групп» на 31.12.12, %



Рисунок 2.4 - Структура актива баланса ООО «Коннект-групп» на 31.12.13, %



Рисунок 2.5 - Структура баланса ООО «Коннект-групп» на 31.12.14 гг., %

«Хороший» баланс удовлетворяет следующим условиям:

 валюта баланса в конце отчетного периода увеличивается по сравнению с началом периода, а темпы роста ее выше уровня инфляции, но не выше темпов роста выручки. В 2013 году темп роста валюты баланса составлял 128,56%, что выше уровня инфляции (106,5 % на конец 2013 года, но ниже выше темпа роста выручки (62,12 %) [33]. Аналогичную ситуацию можно наблюдать и в 2014 году. Темп роста валюты баланса составлял на 31.12.2014 года 110,8 %, что ниже уровня инфляции (111,4 % на конец 2014 года [33]), а также ниже темпов роста выручки (116,0 %);

 при прочих равных условиях темпы роста оборотных активов выше, чем темпы роста внеоборотных активов и краткосрочных обязательств (на конец 2013 года темп роста оборотных активов (123,32 %) ниже темпа роста внеоборотных активов (305,9 %), а в 2014 году можно наблюдать обратную ситуацию: на конец 2014 года темп роста внеоборотных активов (65,4 %) ниже темпа роста оборотных средств (113,62 %));

 размеры и темпы роста долгосрочных источников финансирования (собственного и долгосрочного заемного капитала) превышают соответствующие показатели по внеоборотным активам (в 2013 году величина собственного и долгосрочного заемного капитала ООО «Коннект-групп» составляла 1805 тыс. руб., что ниже значения внеоборотных активов 12458 тыс. руб.; в 2014 году также величина собственного и долгосрочного заемного капитала составляла 2316 тыс. руб., что существенно ниже, чем внеоборотные активы, которые составляли 8148 тыс. руб. на конец 2014 года);

 доля собственного капитала в валюте баланса не ниже 50% (на конец 2013 года доля собственного капитала в валюте баланса составляла 5,856 %, а на конец 2014 года доля собственного капитала в валюте баланса незначительно снизилась до 3,46 %);

 размеры, доля и темпы роста дебиторской и кредиторской задолженности примерно одинаковые (в 2013 году в балансе дебиторская задолженность (59601тыс. руб.) ниже кредиторской (210972 тыс. руб.) в 3,5 раза, а на конец 2014 года дебиторская задолженность (81569 тыс. руб.) более чем 2,5 раза ниже кредиторской (233431 тыс. руб.);

 в балансе отсутствуют непокрытые убытки (в балансе и на конец 2013 года, и на конец 2014 года непокрытый убыток отсутствует).

В 2014 г. баланс не удовлетворял признакам «хорошего баланса», так как темп роста валюты баланса был ниже темпов роста инфляции и выручки; величина и темпы роста долгосрочных активов ниже величины внеоборотных активов; размеры и темпы роста кредиторской задолженности почти втрое превышают размер дебиторской.

Проведем оценку ликвидности баланса ООО «Коннект-групп» за 2012-2014 гг., данные для расчета и результаты анализа отобразим для наглядности в табл. 2.2.

Таблица 2.2 - Оценка ликвидности баланса ООО «Коннект-групп» за период 2012-2014 гг. гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| п/п | показатель | 2012 | 2013 | 2014 | Норматив для коэффициен. ликвидности | Абсолютное отклонение показателя 2014г. от 2012г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7=ст5-ст.3 |
| 1 | Оборотные активы, в тыс. руб. | 162433 | 200319 | 227599 |  | 65166 |
| 2 | Текущие обязательства, в тыс. руб. | 164079 | 210972 | 233431 |  | 69352 |
| 3 | К текущей ликвидности (стр.1/стр.2) | 0,99 | 0,95 | 0,98 | 1-3. | -0,01 |
| 4 | Денежные средства, в тыс. руб. | 5688 | 61942 | 34960 |  | 29272 |
| 5 | Финансовые вложения, в тыс. руб. | 1 | 1 | 1 |  | 0 |
| 6 | К абсолютной ликвидности (стр.4+стр.5)//стр.2 | 0,03 | 0,29 | 0,15 | 0,2-0,5 | 0,12 |
| 7 | Дебиторская задолженность, в тыс. руб. | 93524 | 59601 | 81569 |  | -11955 |
| 8 | К срочной ликвидности (стр.4+стр.5+стр.7)/стр.2 | 0,60 | 0,58 | 0,50 | 0,7-1 | -0,11 |
| 9 | Запасы, в тыс. руб. | 60707 | 77893 | 110427 |  | 49720 |
| 10 | К ликвидности при мобилизации средств стр.9/стр.2 | 0,37 | 0,37 | 0,47 | 0,5-0,7 | 0,10 |

Из данных, представленных в табл. 2.2, очевидно, что значения большинства коэффициентов ликвидности в течение последнего отчетного периода снизились, что, на первый взгляд, свидетельствует о негативной динамике финансового состояния ООО «Коннект-групп». При этом, все показатели ликвидности находятся на границе или ниже указанных нормативов.

Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Коннект-групп» наглядно отражена на линейчатой диаграмме (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 - Динамика ликвидности ООО «Коннект-групп» в динамике за период с 2012 по 2014 гг.

Так, показатель текущей ликвидности находится ниже рекомендуемых норм и на 31.12.2014 г. составлял 0,98 п., показатель абсолютной ликвидности на 31.12.2014 г. составлял 0,15 п., показатель срочной ликвидности на 31.12.2014 г. составлял 0,5 п., а показатель ликвидности при мобилизации средств на 31.12.2014 г. составлял 0,47 п. Низкие значения показателей ликвидности указывают на нестабильность финансового положения рассматриваемого предприятия. Таким образом, в целом можно сделать вывод о недостаточной ликвидности ООО «Коннект-групп» в исследуемом периоде. В зависимости от степени ликвидности, т.е. скорости превращения в денежные средства, активы организации подразделяются на следующие группы (табл. 2.3).

Таблица 2.3 - Разделение актива баланса по степени ликвидности ООО «Коннект-групп»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Условное обозначение | Наименование | Статьи актива | 31.12.2012 | 31.12.2013 | 31.12.2014 |
| А1 | Наиболее ликвидные активы | Сумма денежных средств и их эквивалентов (ДС) и финансовых вложений (ФВ) | 5689 | 61943 | 34961 |
| А2 | Быстрореализуемые активы | Дебиторская задолженность (ДЗ) | 93524 | 59601 | 81569 |
| А3 | Медленно-реализуемые активы | Сумма запасов (З), налога на добавленную стоимость (НДС) и прочих оборотных активов (ПОА) | 60707 | 77893 | 110427 |
| А4 | Труднореализуемые активы | Внеоборотные активы (ВА) | 3069 | 12458 | 8148 |
| Баланс |  |  | 165502 | 212777 | 235747 |

В зависимости от степени срочности погашения пассивы организации подразделяются на следующие группы (табл. 2.4).

Таблица 2.4 - Разделение пассива баланса по степени ликвидности ООО «Коннект-групп»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Условное обозна- чение | Наименование | Статьи актива | 31.12 .2012 | 31.12. 2013 | 31.12. 2014 |
| П1 | Наиболее срочные обязательства | Кредиторская задолженность | 164079 | 210972 | 233431 |
| П2 | Краткосрочные пассивы | Сумма краткосрочных заемных средств (КЗС), задолженности участникам по выплате доходов (ЗУД), прочих краткосрочных обязательств (ПКО), оценочных обязательств (ОА) | 0 | 0 | 0 |
| П3 | Долгосрочные пассивы | Сумма долгосрочных обязательств (ДО), отложенных налоговых обязательств (ОНО), прочих долгосрочных пассивов, | 0 | 0 | 0 |
| П4 | Постоянные (устойчивые пассивы) | Раздел 3 бухгалтерского баланса | 1423 | 1805 | 2316 |
| Баланс |  |  | 165502 | 212777 | 235747 |

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения: ; ; ; 

Балансовая модель оценки ликвидности может быть представлена в табл. 2.5.

Таблица 2.5 - Балансовая модель оценки ликвидности ООО «Коннект-групп» в 2013 году

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | 31.12. 2012 | 31.12.2013 | ПАССИВ | 31.12.2012 | 31.12.2013 | Платежный излишек или недостаток (+/-) | |
| А1 | 5689 | 61943 | П1 | 164079 | 210972 | -158390 | -149029 |
| А2 | 93524 | 59601 | П2 | 0 | 0 | 93524 | 59601 |
| А3 | 60707 | 77893 | П3 | 0 | 0 | 60707 | 77893 |
| А4 | 3069 | 12458 | П4 | 1423 | 1805 | 1646 | 10653 |
| Баланс | 165502 | 212777 | Баланс | 165502 | 212777 | - | - |

Необходимо пояснить, что в строке А4 - П4 должен быть отрицательный результат. Это соответствует неравенству А4 ≤ П4 и говорит о соблюдении одного из условий финансовой устойчивости - наличии у организации оборотных средств. Иначе говорят, за счет собственных средств организации должны быть сформированы внеоборотные активы и частично (не менее 10%) покрыта потребность в оборотных активах. Так как в ООО «Коннект-групп» несколько неравенств системы имеют противоположный знак от зафиксированного в оптимальном варианте, ликвидность баланса в большей или меньшей степени отличается от абсолютной. На 31.11.2012 в ООО «Коннект-групп» наиболее ликвидных активов не хватает для покрытия наиболее срочных обязательств, Труднореализуемых активов не хватает для покрытия постоянных пассивов. На 31.12.2013 г. ситуация улучшилась, однако по-прежнему, наблюдается платежный недостаток наиболее ликвидных и труднореализуемых активов, а также превышение величины внеоборотных активов над собственным капиталом. В табл. 2.6 представлена балансовая модель оценки ликвидности ООО «Коннект-групп» в 2014 году.

Таблица 2.6 - Балансовая модель оценки ликвидности ООО «Коннект-групп» в 2014 году

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | 31.12. 2013 | 31.12. 2014 | ПАССИВ | 31.12. 2013 | 31.12.2014 | Платежный излишек или недостаток (+/-) | |
| А1 | 61943 | 34961 | П1 | 210972 | 233431 | -149029 | -198470 |
| А2 | 59601 | 81569 | П2 | 0 | 0 | 59601 | 81569 |
| А3 | 77893 | 110427 | П3 | 0 | 0 | 77893 | 110427 |
| А4 | 12458 | 8148 | П4 | 1805 | 2316 | 10653 | 5832 |
| Баланс | 212777 | 235747 | Баланс | 212777 | 235747 | 0 | 0 |

Из табл. 2.6 можно увидеть, что на 31.11.2014 в ООО «Коннект-групп» ситуация с ликвидностью ухудшилась; так как наблюдается рост платежного недостатка по абсолютно ликвидным активами, наблюдается недостаток оборотных средств.

Определение типа финансовой устойчивости ООО «Коннект-групп» в 2012-2014 гг. (на конец года) представлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7 -Определение типа финансовой устойчивости ООО «Коннект-групп» в 2012-2014 гг. (на конец года), тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Условное обозначение, методика расчета | 2012г. | 2013 г. | 2014 г. | Абсолютный прирост, 2014 г. к 2012 гг. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Запасы | ЗЗ | 60707 | 77893 | 110427 | 49720 |
| 2. Внеоборотные активы | ВА | 3069 | 12458 | 8148 | 5079 |
| 3. Собственный капитал | СК | 1423 | 1805 | 2316 | 893 |
| 4. Собственные оборотные средства | СОС= СК-ВА | -1646 | -10653 | -5832 | -4186 |
| 5. Долгосрочные пассивы | ДП | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6. Краткосрочные пассивы | КрП | 164079 | 210972 | 233431 | 69352 |
| 7. Функционирующий капитал | ФК=СОС+ДП | -1646 | -10653 | -5832 | -4186 |
| 8. Величина источников | ВИ=ФК+КрП | 162433 | 200319 | 227599 | 65166 |
| 9. Трехкомпонентный показатель | S |  |  |  |  |
| Фс | СОС - 33 | -62353 | -88546 | -116259 | -53906 |
| Фт | ФК - 33 | -62353 | -88546 | -116259 | -53906 |
| Ф° | ВИ - 33 | 101726 | 122426 | 117172 | 15446 |

Учитывая, что трехкомпонентный показатель финансовой устойчивости ООО «Коннект-групп» имеет вид {0; 0; 1}, такое состояние является неустойчивым и его можно восстановить путем привлечения долгосрочных и среднесрочных кредитов и заемных средств или обоснованным снижением уровня запасов.

Далее проанализируем показатели финансовой устойчивости ООО «Коннект-групп» и результаты также отобразим в табл. 2.8.

Из данных, представленных в табл. 2.8, очевидно, что значения всех коэффициентов финансовой устойчивости в течение исследуемого периода снизились, за исключением коэффициента автономии, который остался без изменений, что в целом свидетельствует об ухудшении финансовой устойчивости компании.

Таблица 2.8 -Оценка финансовой устойчивости ООО «Коннект-групп» в 2012-2014гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | показатель | 2012 | 2013 | 2014 | Норма для коэффициен. | Абсолютное отклонение показателя 2014г от 2012г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7=ст.5-ст.3 |
| 1 | Оборотные активы, в тыс. руб. | 162433 | 200319 | 227599 |  | 65166 |
| 2 | Текущие обязательства, в тыс. руб. | 164079 | 210972 | 233431 |  | 69352 |
| 3 | Собственные оборотные активы СОА=СОС (1-2) | -1646 | -10653 | -5832 | > 0 | -4186 |
| 4 | Собственный капитал | 1423 | 1805 | 2316 |  | 893 |
| 5 | Заемный капитал | 164079 | 210972 | 233431 |  | 69352 |
| 6 | Валюта баланса | 165502 | 212777 | 235747 |  | 70245 |
| 7 | К автономии (4/6) | 0,009 | 0,008 | 0,010 | больше 0,5 | 0,00 |
| 8 | К финансового рычага (5/4) | 115,30 | 116,88 | 100,79 | меньше 1 | -14,51 |
| 9 | К обеспеченности СОС (3/1) | -0,01 | -0,05 | -0,03 | больше 0,1 | -0,02 |
| 10 | К маневренности СОС (3/4) | -1,16 | -5,90 | -2,52 | > = 0,5 | -1,36 |
| 11 | Долгосрочные пассивы | 0 | 0 | 0 |  | 0 |
| 12 | К покрытия инвестиций (11/6) | 0 | 0 | 0 | > 0,9 критическое значение 0,75 | 0 |

Также видно, что значения всех коэффициентов финансовой устойчивости - автономии, обеспеченности собственными оборотными средствами и маневренности собственных оборотных средств находятся значительно ниже рекомендуемых норм, что свидетельствует в целом о стабильно неустойчивом финансовом положения компании. Таким образом, можно сделать вывод о недостаточной финансовой устойчивости ООО «Коннект-групп» в исследуемом периоде.

Далее проанализируем рентабельность и деловую активность компании ООО «Коннект-групп» за 2012-2014 г. по сравнению с аналогичным периодом 2012 г., результаты отобразим в табл. 2.9.

Таблица 2.9 - Оценка рентабельности и деловой активности ООО «Коннект-групп» в динамике за период с 2012 по 2014 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель, в тыс. руб. / % | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютное изменение 2014 г. по сравнению с 2012г. |
| 1 | Выручка (без НДС) | 606845 | 501227 | 581505 | -25340 |
| 2 | Себестоимость | 495232 | 400886 | 464008 | -31224 |
| 3 | Чистая прибыль | 91 | 382 | 511 | 420 |
| 4 | Среднегодовой собственный капитал | 1378 | 1614 | 2061 | 683 |
| 5 | Среднегодовая сумма активов | 150299 | 189140 | 224262 | 73963 |
| 6 | Долгосрочные пассивы | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Рентабельность продукции (3/2)\*100 | 0,02 | 0,10 | 0,11 | 0,09 |
| 8 | Рентабельность продаж (3/1)\*100 | 0,01 | 0,08 | 0,09 | 0,07 |
| 9 | Рентабельность собственного капитала (3/4)\*100 | 6,60 | 23,67 | 24,79 | 18,19 |
| 10 | Рентабельность активов (3/5)\*100 | 0,06 | 0,20 | 0,23 | 0,17 |
| 11 | Рентабельность инвестиций (3/6)\*100 | - | - | - | - |
| 12 | Оборотные активы | 148729 | 181376 | 213959 | 65230 |
| 13 | К оборачиваемости активов (1/12) | 4,08 | 2,76 | 2,72 | -1,36 |
| 14 | Период оборота активов, в днях (365/К оборачиваемости) | 89,46 | 132,08 | 134,30 | 44,84 |
| 15 | К оборачиваемости капитала (1/5) | 4,04 | 2,65 | 2,59 | -1,44 |
| 16 | К оборачиваемости собственного капитала (1/4) | 440,38 | 310,55 | 282,15 | -158,23 |

Из рассчитанных в табл. 2.9 показателей можно сделать следующие выводы: все показатели рентабельности (рентабельность продукции, рентабельность продаж, рентабельность собственного капитала, рентабельность активов и рентабельность инвестиций) за 2014 г. выросли по сравнению с 2012 г. вследствие того, что по итогам 2014 г. ООО «Коннект-групп» была получена большая величина чистой прибыли.

Таким образом, в 2014 г. деятельность рассматриваемого предприятия несколько улучшилась. В то же время, наблюдается увеличение периода оборота оборотных средств, что указывает на снижение эффективности их использования. Из табл. 2.9 также следует, что практически все коэффициенты оборачиваемости снизились, что говорит о снижении активности использования имеющихся в компании ресурсов и характеризует организацию управления финансами компании как нерациональную.

## **2.3 Управленческий анализ ИТ компании «Коннект-групп»**

Организация представляется как открытая система, в которой осуществляется процесс преобразования ресурсов, получаемых извне в продукты и услуги для внешних потребителей. Соответственно, жизнедеятельность организации состоит из трех основополагающих процессов: получение ресурсов из внешнего окружения (персонал, денежные средства, складское оборудование); оказание торговой услуги (расчетные операции, отгрузка товара); передача продукта во внешнюю среду.

На входе в систему организация может предоставить клиенту свои ресурсы: торговый персонал, оборудование, финансовые средства, информационные средства. На выходе из системы клиент получает торговую услугу и приобретенную продукцию, что приносит торговому предприятию прибыль и положительную репутацию в случае удовлетворения клиента.

Организационная структура ООО «Коннект-групп» является функциональной, как видно из Приложения 5. Генеральному директору подчиняются руководители по различным направлениям: финансовый директор; директор по ИТ; директор коммерческий; заместитель директора по стратегическому развитию информационных технологий; юрисконсульт; директор по общим вопросам; директор по персоналу.

Генеральный директор ООО «Коннект-групп» руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений.

Финансовая служба ООО «Коннект-групп» возглавляется финансовым директором. В её функции входит: предоставление руководству полной и достоверной информации о финансовом состоянии предприятия, критических ситуациях в сфере договорных отношений и поставок, осуществление и регулирование расчетных взаимоотношений с поставщиками и покупателями, работниками, контроль работы материально-ответственных лиц, контроль за операциями по наличному и безналичному денежному обороту. К основным обязанностям менеджеров по продажам входит: работа с текущими и потенциальными клиентами (активные продажи), заключение Договоров на поставку оборудования, контроль и ведение заказа (от размещения до отгрузки), участие в семинарах и выставках, пр. Численность персонала ООО «Коннект-групп» в 2014 г. составляла 37 чел., в том числе 17 руководителей.

С целью более детального представления об уровнях управления составляется аналитическая таблица 2.10.

Таблица 2.10 - Распределение руководителей ООО» Коннект-групп» по уровням менеджмента

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровень менеджмента | Численность, чел. | Удельный вес, % |
| Высший | 7 | 41,2 |
| Средний | 5 | 29,41 |
| Низовой | 5 | 29,41 |
| Всего: | 17 | 100 |

Из данных табл. 2.10 видно, что большинство руководителей в ООО «Коннект-групп» принадлежит высшему уровню управления.

Целесообразно оценить роль и место в структуре управления таких функциональных областей менеджмента как: финансовый менеджмент, управление персоналом, управление качеством услуг, управление безопасностью и др. Эффективность управления организацией во многом зависит от того, насколько рационально распределены функции управления и как осуществляется делегирование полномочий. Для анализа данного вопроса можно составить таблицу 2.11.

Таблица 2.11 - Выполняемые функции и делегирование полномочий в ООО «Коннект-групп»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование должности | Выполняемые функции | Делегирование полномочий | |
|  |  | Кому | В какой части |
| Генеральный директор | Руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений. | Коммерческий директор | Осуществляет руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в области материально-технического обеспечения, обеспечивая эффективное и целевое использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь |
| Коммерческий директор | Принимает меры по своевременному заключению хозяйственных и финансовых договоров с поставщиками и потребителями продукции, расширению прямых и длительных хозяйственных связей, обеспечивает выполнение договорных обязательств | Руководитель Департамента прямых продаж | Осуществляет контроль за реализацией продукции, материально-техническим обеспечением предприятия, финансовыми и экономическими показателями деятельности предприятия, за правильным расходованием оборотных средств и целевым использованием банковского кредита, |
| Финансовый директор | Эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. | Главный бухгалтер | Учет поступающих финансовых средств, ТМЦ и основных ресурсов, своевременное и правильное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением |

Таким образом, в ООО «Коннект-групп» широко применяется практика делегирования полномочий.

Распределение руководителей ООО «Коннект-групп» по уровню образования представлено в табл. 2.12.

Таблица 2.12 - Распределение руководителей ООО «Коннект-групп» по уровню образования

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень менеджмента | Численность персонала с образованием, чел | | | | | |
|  | среднее | среднее профессиональное | высшее | в т.ч. | | Наличие ученой степени |
|  |  |  |  | профильное | непрофильное |  |
| Высший |  |  | 7 | 3 | 4 |  |
| Средний |  |  | 5 | 2 | 3 |  |
| Низовой |  |  | 5 | 1 | 4 |  |
| Итого: |  |  | 17 | 6 |  |  |
| Удельный вес, % |  |  | 100 | 35,3 | 64,7 |  |

Из табл. 2.12 видно, что все руководители имеют высшее образование, однако большинство руководителей имеют высшее непрофильное образование, следовательно, возможно проведение повышения квалификации руководителей в области от занимаемой ими должности.

Характеристика степени использования различных методов управления в ООО «Коннект-групп» может быть представлена в табл. 2.13.

Таблица 2.13 - Характеристика степени использования различных методов управления на предприятии

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа методов | Виды используемых методов | На каком уровне менеджмента используются | использования |
| 1. Организационно-распорядительные | 1.1. Приказы, распоряжения, инструктаж 1.2.Должностные инструкции. | Все уровни | 25 |
| 2. Экономические | 2.1. Премирование 2.2. Депремирование 2.3. Обучение персонала. | Средний | 50 |
| 3. Социально-психологические | 3.1. Оценка социально-психологического микроклимата в коллективе и роль в его формировании отдельных работников 3.2. Анкетирование персонала, exit-интервью. | Средний | 25 |

Таким образом, в ООО «Коннект-групп» широко применяются основные методы управления предприятием. Управление ООО «Коннект-групп» осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда.

В ООО «Коннект-групп» организацией хозяйственных связей по закупке материальных ресурсов занимается руководитель отдела IT, деятельность которого координируется генеральным директором.

Хозяйственные связи между партнерами считаются установленными при заключении договора (контракта). Однако этому предшествует длительная работа ООО «Коннект-групп» по различным направлениям.

На данный момент руководитель отдела IT выявляет наиболее подходящих поставщиков, изучая торговые справки, рекомендации других фирм, посылая заявки непосредственно на предприятия. После изучения поступившей информации о товарах руководитель отдела IT принимает окончательное решение о выборе того или иного поставщика.

В коммерческой деятельности предприятие ООО «Коннект-групп» применяет договоры поставки и договоры купли-продажи. Купля-продажа отличается от поставки тем, что, во-первых, товары сдаются покупателю тотчас же по заключении договора, а в случае поставки - через определенный срок. Во-вторых, тем, что предметом купли-продажи является определенный товар, существующий и принадлежащий предприятию-продавцу в момент заключения договора, предметом же поставки может быть товар, определяемый в момент заключения договора только количеством и качеством, либо вообще еще не изготовленный.

Договор поставки определяется как договор, в соответствии с которым поставщик-продавец, осуществляющий коммерческую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок производимые или закупленные им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или иных целях, не связанных с личным, семейным и иным подобным использованием.

Расчеты между ООО «Коннект-групп» и поставщиками осуществляются как в безналичном порядке через банк, так и наличными расчетами. В ООО «Коннект-групп» хозяйственные связи с поставщиками строятся по форме транзитных поставок. ООО «Коннект-групп» может согласовывать время поставки, независимо от сроков изготовлении продукции предприятием-производителем.

Деятельность ООО «Коннект-групп», также как деятельность любого предприятия, основана на сделках, своевременное исполнение которых партнерами и контрагентами является одним из важнейших условий устойчивости и прогнозируемой работы предприятия. Поэтому риски, связанные с неисполнением хозяйственных договоров, выделяются в отдельную группу. Среди таковых можно отметить риск отказа партнера от заключения договора после переговоров, риск возникновения дебиторской задолженности, риск заключения договора с неплатежеспособным партнером, риск заключения договора на условиях, отличающихся от обычных, и прочие.

*Кадровая подсистема*

Все аспекты, связанные с подбором персонала в ООО «Коннект-групп» регламентированы Положением о порядке подбора, назначения и отстранения от должности сотрудников ООО «Коннект-групп». Целью данного положения является создание единой (общей) системы подбора, назначения и отстранения от должностей персонала ООО «Коннект-групп». Участниками процедуры подбора кандидатов на имеющуюся вакантную должность являются: непосредственный заказчик; менеджер по кадрам ООО «Коннект-групп».

В кадровой службе ООО «Коннект-групп» заняты менеджер по управлению персоналом и секретарь.

Организация труда работников осуществляется путем принятия (утверждения) руководителем ООО «Коннект-групп» локальных нормативных актов. В ООО «Коннект-групп» разработаны правила внутреннего трудового распорядка и положение о защите персональных данных.

Начальный этап подбора персонала в ООО «Коннект-групп» осуществляет менеджер по подбору персонала. Он подает рекламу в СМИ о наличии вакантной должности и проводит предварительное собеседование по телефону. Если претендент удовлетворяет минимальным требованиям, то его приглашают в организацию для более детального собеседования. Претендент заполняет анкету и тест, затем менеджер по персоналу проводит собеседование. Все без исключения претенденты затем беседуют с руководителем соответствующего отдела или генеральным директором (при подборе на руководящие должности), при необходимости проходят проф. испытания. После определенного количества рассматриваемых кандидатов на вакансию менеджер по персоналу совместно с руководителем соответствующего отдела (генеральным директором) принимают решение в пользу того или иного кандидата. Основанием для такого решения являются профессионализм кандидата, стаж работы, личностные характеристики, соответствие коллективу организации. Все вновь принятые сотрудники в обязательном порядке проходят испытательный срок (для рядовых сотрудников - 1 месяц, для руководящих - от 3 до 6 месяцев). Размер оплаты во время испытательного срока и после его прохождения зависит от принятой в отделе системы оплаты труда. Для кадрового учета и делопроизводства специального программного обеспечения кадровая служба ООО «Коннект-групп» не применяет.

*Коммерческая подсистема*

Заказы на продукцию поступают по телефону или электронной почте в отдел продаж фирмы от покупателей в течение рабочего дня с 9.00 до 17.00. Менеджеры отдела продаж принимают и обрабатывают заказы покупателей. В результате обработки заказа формируется пакет документов на товар: задание на доставку товара, товарная накладная ТОРГ-12, счет-фактура, расходная накладная, сертификаты на товар.

Документы на товар в течение дня накапливаются в отделе продаж и в 17.00 передаются в отдел по общим вопросам для планирования доставки товаров на следующий рабочий день, который планирует доставку товаров покупателям и дополнительно оформляет товарно-транспортные накладные (ТТН), которые в пакете с другими документами (задание на доставку, ТОРГ-12, счет-фактура, сертификаты) передаются в транспортные компании.

Копия плана доставки товаров возвращается в отдел продаж для информирования покупателей о времени доставки товаров. После доставки продукции курьер также передает покупателям пакет сопутствующих документов. В ООО «Коннект-групп» наблюдаются большие затраты времени на ведение необходимой документации вручную. Также это исключительная трудоемкость работ с ассортиментом кондитерской продукции. Как результат, большая загрузка персонала ООО «Коннект-групп» работами по учету товародвижения, оформлению первичных документов и составлению ежедневных регламентированных отчетов приводят к нерациональному использованию людских ресурсов, сбоям в работе, задержкам передачи полученных товаров на склад, и в конечном итоге потере прибыли.

Матрица ответственности отдела продаж ООО «Коннект-групп» представлена в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Матрица ответственности отдела продаж ООО «Коннект-групп»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Бизнес-процессы отдела продаж | Директор коммерческий | Руководитель департамента прямых продаж | Менеджеры по продажам |
| Бизнес-процесс 1. Выполнение заказов покупателей | О | И | У |
| Бизнес-процесс 2.. Анализ и планирование продаж | И | У | - |
| Бизнес-процесс 3. Управление дебиторской задолженностью | О | И | - |
| Бизнес-процесс 4. Работа с претензиями покупателей | О | И | У |
| Бизнес-процесс 5. Заключение договоров с покупателями | О | И | У |
| Бизнес-процесс 6. Развитие клиентской базы | Р | И | - |
| Бизнес-процесс 7. Облуживание покупателей | О | И | У |
| Бизнес-процесс 8. Маркетинговые исследования | О | И | У |
| Бизнес-процесс 9. Управление подразделением | И | - | - |

О - организует; И - исполняет; У - принимает участие

Таким образом, в бизнес-процессах отдела продаж ООО «Коннект-групп» исполнителями преимущественно являются руководитель департамента прямых продаж, принимают участие менеджеры по продажам, а организатором выступает директор коммерческий.

*Финансовая и информационная*

К основным бизнес-процессам операционной финансовой деятельности ООО «Коннект-групп» относятся: текущее финансовое планирование; управление оборотными средствами; оперативное управление денежными потоками; оперативный управленческий учет; управление затратами и контроллинг. Все эти процессы в данной последовательности формируют единую цепочку.

В этих процессах финансовая служба исполняет роль организатора, координатора, аналитика, требуя от остальных функций рационально использовать ресурсы.

Основными задачами финансовой службы ООО «Коннект-групп» являются:

 финансовое обеспечение хозяйственной деятельности предприятия;

 изыскание источников финансирования и эффективное их размещение;

 привлечение долгосрочных источников финансирования в оборот действующего предприятия;

 для выполнения этих задач финансовая служба выполняет множество функций, которые можно объединить в следующие три укрупненные функции: функция финансового планирования; функция исполнения текущей финансовой работы; контрольно-аналитическая.

Функция финансового планирования - заключается в разработке финансовых планов, начиная от финансовой стратегии предприятия и заканчивая оперативными финансовыми планами.

Технология управления финансами в ООО «Коннект-групп» включает в себя:

 схему скользящего финансового планирования;

 регламенты сбора и обработки исходной плановой и фактической информации;

 регламент обработки исходной информации и занесения ее в программный комплекс;

 регламент анализа «план/факт» и принятия управленческих решений.

В ООО «Коннект-групп» разрабатывают следующие виды планов:

 перспективные - составляются на длительный период не менее 5 лет, по основным финансовым показателям;

 текущие - составляются на год с поквартальной разбивкой. Отражается финансово-хозяйственная деятельность предприятия на предстоящий план года, описывается она значительно меньшим числом финансовых показателей (по доходам и расходам), менее точными методами;

 оперативные.

ООО «Коннект-групп» является предприятием г. Москвы, осуществляющим деятельность по оптовой торговле ИТ-оборудованием и программным обеспечением. В целом финансовую деятельность ООО «Коннект-групп» можно назвать умеренно эффективной, существует ряд финансовых осложнений, требующих незамедлительного улучшения; такими осложнениями являются снижение эффективности использования трудовых ресурсов, а также снижение платежеспособного спроса.

В результате анализа финансового состояния ООО «Коннект-групп» можно сделать следующие выводы.

В 2014 г. бухгалтерский баланс ООО «Коннект-групп» не удовлетворял признакам «хорошего баланса», так как темп роста валюты баланса был ниже темпов роста инфляции и выручки; величина и темпы роста долгосрочных активов ниже величины внеоборотных активов; размеры и темпы роста кредиторской задолженности втрое превышают размер дебиторской. В 2014 г. деятельность рассматриваемого предприятия несколько ухудшилась.

Значения всех коэффициентов ликвидности в течение последнего отчетного периода снизились, кроме того, все показатели ликвидности ниже указанных нормативов. Можно сделать вывод о недостаточной финансовой устойчивости предприятия в исследуемом периоде. Имея низкие показатели ликвидности, ООО «Коннект-групп» находится в кризисном финансовом положении из-за недостатка собственных оборотных средств.

В 2014 г. рентабельность деятельности ООО «Коннект-групп» несколько улучшилась. В то же время, наблюдается увеличение периода оборота оборотных средств, что указывает на снижение эффективности их использования. Практически все коэффициенты оборачиваемости снизились, что говорит о снижении активности использования имеющихся в компании ресурсов и характеризует организацию управления финансами компании как нерациональную. Основными причинами нерационального управления финансами в ООО «Коннект-групп» являются: неточности при проведении внутреннего аудита, ошибки при планировании прибыли; превышение фактических расходов над плановыми, перерасход ресурсов; увеличение документооборота финансового отдела, смена программного обеспечения; смена программного обеспечения, неточности при осуществлении текущего финансового планирования.

## **3. Выбор стратегических направлений развития ИТ компании «Конект Групп»**

## **.1 Основные тенденции развития рынка ИТ компании «Конект Групп»**

ООО «Коннект-групп» необходимо расширять ассортимент продукции, включать новые позиции. В качестве возможного варианта можно предложить внедрение в ассортимент 3D-принтеры, которые находят широкое применение в строительстве, а также в других сферах, где необходимо моделирование.

D принтер - это специальное устройство для вывода трёхмерных данных. В отличие от обычного принтера, который выводит двумерную информацию на лист бумаги, 3D принтер позволяет выводить трехмерную информацию, т.е. создавать определенные физические объекты. В основе технологии 3D печати лежит принцип послойного создания (выращивания) твердой модели. Преимуществами подобных устройств перед обычными способами создания моделей являются высокая скорость, простота и низкая стоимость.

При помощи 3D-принтеров можно создать объемный макет, например, участка карниза с лепниной, чтобы понять, как будет выглядеть готовое изделие. Человек может распечатать все - от готовой детали, которую он может использовать при создании вещи, до сложной конструкции. С помощью 3D-принтеров также создаются мастер-модели, которые используются для последующей отливки деталей в металле. Это позволяет избежать ошибок при дальнейшем производстве крупных партий деталей.

Сегодня наибольшее применение 3D-принтеры находят в стоматологии: уже полмиллиарда людей носят зубные имплантаты, изготовленные с помощью технологии трехмерной печати.

Офис, оснащенный 3D-принтером, подарит больше возможностей специалистам по моделированию, дизайнерам, чертежникам. Поскольку дизайнеры чаще всего имеют возможность работать из дома, 3D-принтер также будет необходимым дополнением к домашнему офису.

Направления торговой деятельности:

оптовая торговля 3D-принтерами;

услуги по 3D-прототипированию.

Выбор оптовой торговли в качестве развиваемой/приоритетной деятельности вызван следующими причинами

. Возможность ведения деятельности небольшим коллективом (до 10 человек).

. Отсутствие первоначальных долговременных инвестиций, как в производстве.

. Конечный результат зависит преимущественно от потенциала сотрудников.

. Оснащение рабочих мест/организации минимально: наличие оргтехники и программного обеспечения (например, MS Officce, 1С, информационно-правовые системы, телефон, Интернет)

Выбор продуктовых направлений объясняется тем, что сегодня трехмерную печать можно назвать одной из главных технологических тенденций последних лет, способных совершить революцию практически во всех сферах деятельности человека - от искусства, кулинарии и архитектуры до медицины, образования и науки. Всё больше компаний стремятся поспособствовать открытию эры устройств для трёхмерной печати.

В настоящее время существуют следующие технологии печати на 3D-принтере:

лазерная стереолитография (SLA);

селективное лазерное спекание (SLS);

электронно-лучевая плавка (EBM);

моделирование методом наплавления (FDM);

изготовление объектов с использованием ламинирования (LOM).

Основные разновидности 3D-принтеров можно представить следующим образом:

. 3D-принтеры, работающие с гипсовым материалом

.1. Технология 3DP - основная компания-производитель 3D Systems

. 3D-принтеры, работающие с пластиками (в том числе с резиной, прозрачными материалами, полипропиленом и пр.)

.1. Технология SLA - основная компания-производитель 3D Systems

.2. Технология PolyJet, PolyJet Matrix, InkJet - основная компания-производитель Stratasys

.3. Технология FDM - основная компания-производитель Stratasys

. 3D принтеры, работающие с металлическими материалами

.1 Технология SLM - основная компания-производитель Concept Laser.TEC объявила о выпуске нового 3D-принтера серии ESP - Xede 3SP. В 2013 году эта компания представила на всеобщее обозрение инновационную технологию под названием 3SP. Новый подход трёхмерной печати подразумевает использование многорезонаторного лазерного диода и системы ортогонального вращения зеркала со скорость 20 тысяч вращений в секунду.

Одной из преимуществ данной технологии является тот факт, что она расширяет зону области печати, позволяя компании производить большие устройства для трёхмерной печати. Благодаря этому разработчикам 3D-принтера Xeed удалось увеличить область печати до 46х46х46 см - теперь данное устройство может производить запчасти большого размера.

Следующий активный участник рынка трёхмерной печати - это 3D-принтер EOS P 396 и EOS M 400. Первый принтер в качестве расходного материала использует пластик, а второй производит металлические изделия.

D-принтер EOS P 396 является последователем модели EOS INT 395. У новая модели скорость печати на 30 % быстрее, чем у предшественника. Разработчики компании EOS смогли повысить производительность за счёт нового пирометра, низкого уровня изнашиваемости и устройства повторного нанесения покрытия. Ещё одна причина уменьшения временных затрат на осуществление печати - это добавление нового лазера CO2. Область печати данного 3D-принтера составляет 340х340х600 мм, а скорость воссоздания объекта достигает 48 мм/час. Толщина слоя - 0.06 мм. После того как этот 3D-принтер был представлен на всеобщее обозрение, стало известно, что компания скоро выпустит два новых пластиковых расходных материала - PA 2200 и Prime Part Plus.

D-принтер EOS M 400 основан на модулярной концепции, то есть у покупателя будет возможность производить объекты и очищать их от лишнего расходного материала. Данное устройство может выполнять функции 3D-принтера и очистительной машины. Для того чтобы очистить объект от лишней пудры, принтер очень быстро вращает модель и создаёт вибрацию. Такая система позволяет увеличить скорость воссоздания полноценных объектов. Область печати 3D-принтера составляет 400х400х400 мм и это позволяет печатать большие детали. Устройство оснащено усовершенствованным сенсорным экраном, который может использовать встроенную камеру.

Ещё один участник рынка - компания Arcam AB с их новым 3D-принтером Q20 printer. Устройство было создано для организации производства таких компонентов как лезвия турбин или структурные детали корпуса летательного аппарата. Принтер также оснащён системой мониторинга Arcam Layer Qam, которая следит за качеством печати. Устройство для трёхмерной печати Q20 является улучшенной версией недавно вышедшего Q10.

D-принтер оснащён той же самой «лучевой пушкой» (Electric Beam Gun) которая служит для повышения производительности и улучшения показателя разрешения.

Новый Q20 имеет большую область печати (350х350х380 мм) и он оснащён системой очистки от лишнего расходного материала. Данный принтер может быть задействован сразу в двух сферах производства - строительство летательных аппаратов и производство ортопедических имплантатов. На данный момент некоторые модели принтеров уже используются в обеих сферах производства, однако Q20 может предложить более высокий уровень производительности, разрешения и систему мониторинга за качеством печати. Согласно данным компании, на прошлой неделе уже появился первый заказчик.

Известная компания voxeljet, которая в конце 2013 г. объявила о начале запуска новой серии производственных широкоформатных 3D-принтеров серии VX2000.

Область печати составляет 2 кубических метра и это делает данное устройство одним из самых больших коммерческих принтеров в мире. «Данная модель устройства для трёхмерной печати сокращает «разбежку» между моделью VX1000 с областью печати 0.3 м3 и принтером VX4000 с областью печати в 8 м3».

Благодаря огромной области печати в 2060х1060х1000 мм, пользователь получит возможность производить целые серии объектов внушительных размеров. Например, устройство способно распечатать 216 основ водяной рубашки всего за 2 дня. Также промышленный 3D-принтер способен воссоздавать отдельные механизмы. «3D-агрегат» может распечатать полноразмерный импеллер размером в 980х980х490 мм. Высокий уровень производительности достигается за счёт использования 13.280 экструдеров, которые позволяют достичь разрешения в 600 dpi. Толщина слоя разнится от 100 до 400 мкм, а ширина печати составляет 564 мм. Скорость печати - 45 литров в час. Размеры устройства - 4.9х2.6 метра (ширина и высота).

В настоящее время на рынке 3d-принтеров наблюдается свойственная впрочем, и любому другому рынку, картина: здесь имеются принтеры, работающих по разным технологиям, на разном сырье, с разной степенью точности, с разной скоростью и на разном программном обеспечении. Если провести деление всего спектра устройств на классы, то можно условно подразделить их на ценовые категории (Приложение 6).

Рынок 3D-печати находится на стадии зарождения: согласно Deloitte, годовые продажи индустрии не превышают $200 млн., но ожидается, что эта цифра как минимум удвоится в следующие несколько лет. И сайты, подобные Thingiverse, являются ключевым фактором в превращении 3D-принтеров из устройств для узкой группы элитных потребителей в мейнстрим.

По данным компании Research Techart, в 2013 году показатель всемирного рынка 3D-печати превысил планку равную 2,4 млрд. долларов.

В 2012 году капиталовложения в российский рынок 3D-принтеров составили 1,5 млрд. долларов - на 15% больше, чем в 2011. Аналитики полагают, что он будет продолжать расти дальше, выйдя к 2020 году на отметку 5 млрд. в год. Рынок стоит на пороге серьезных перемен, поскольку не за горами время, когда 3D-печать станет доступна конечным пользователям и они начнут приобретать и использовать 3D-принтеры у себя дома. Эксперты полагают, что стимулом к его развитию будут доступность качественного и интересного контента.

Сегодня в США работает около 50 000 подобных аппаратов, в то время, как в России всего примерно 1000. Такой популярности, как в США, нет ни в одной стране. Сейчас в США, например, дети создают себе игрушки на принтерах, дизайнеры изготавливают опытные модели.

Компании в секторе трехмерных принтеров имеют высокие мультипликаторы из-за ожиданий высоких темпов роста. В то же время 3D Systems имеют лучшие показатели по сравнению со своим главным конкурентом - Stratasys. Также компании имеет лучшие показатели маржи. 3D systems имеет преимущество на рынке персональных трехмерных принтеров, что означает большую долю на рынке. Производители традиционных двухмерных принтеров уже сейчас адаптируются к развитию технологий. Например, Hewlett-Packard начал продавать линейку трехмерных принтеров HP Designjet 3D в сотрудничестве с Stratasys.

Помимо непосредственных производителей 3D принтеров, еще одним игроком на рынке трехмерной печати является компания Autodesk, разрабатывающая дизайн предметов для последующей печати. Пользователь айфона или айпада может сделать фотографию предмета, который он хочет распечатать, загрузить ее в облачный сервис Autodesk и через некоторое время получить готовый для производства 3D дизайн этого предмета.

На российском рынке 3D-печати работает несколько поставщиков импортного оборудования, среди них дистрибьютор 3D Systems - компания «Три Д формат» и дистрибьютор Stratasys - фирма Jetcom. За пределами Москвы также есть компании, занимающиеся реализацией подобного оборудования. Например, Triton-Group предлагает системы быстрого прототипирования в Екатеринбурге.

В качестве конкурентов ООО «Коннект-групп» на рынке оптовых продаж 3D-принтеров можно было бы назвать небольшие предприятия, например, компания Форофис, 3D-Fоrmat, 3DPlotter.ru, Сима-ленд.

Компания Форофис, начав свою деятельность в 1996 году с продажи оргтехники и компьютеров, является одним из лидеров в области поставок этих товаров, а также полиграфического и презентационного оборудования, банковской техники, расходных материалов и программного обеспечения. Форофис входит в состав группы компаний Etorg. Штат сотрудников составляет уже более 150 человек, некоторые из которых работают в компании со дня ее основания и являются подлинными экспертами в своей области.

Ассортимент 3D-принтеров в компании Форофис включает: PrintBox3D One (99 тыс. руб.), UP Mini (44,9 тыс. руб.), 3D Systems CubeX (133,4 тыс. руб.), 3D Systems CubeX Duo (162,2 тыс. руб.), 3D Systems CubeX Trio (212,7 тыс. руб.), Picaso 3D Designer (99 тыс. руб.), 3D Systems Zprinter 450 (2035,6 тыс. руб.), 3D Systems Zprinter 650 (3054,08 тыс. руб.), 3D Systems ZPrinter 150 (737,08 тыс. руб.), 3D Systems ZPrinter 250 (1277,3 тыс. руб.), 3D Systems ZPrinter 350 (1349,4 тыс. руб.), 3D Systems ProJet 1000 (647,4 тыс. руб.), 3D Systems ProJet 1500 (853,4 тыс. руб.), 3D Systems ProJet 5000 (8970,3 тыс. руб.), UP Plus 2 (82,9 тыс. руб.), MBot 3D Cube II (85 тыс. руб.), MBot 3D Wood Double Head (60 тыс. руб.), MBot 3D Wood Single Head (55 тыс. руб.), Myriwell HL-300A pink (49,9 тыс. руб.), WANHAO Duplicator 4 ACRIL SH (70 тыс. руб.) и др.

D-Fоrmat - официальный дистрибутор 3D Systems (США), BitsFromBytes (Англия), TierTime Technology (Китай), Shaanxi Hengtong Intelligent Machine (Китай), Trump System Precision Machinery (Китай), Nub 3D (Италия), Range Vision (Россия), Artec (Россия), Shining 3D (Китай). Основная цель компании - поставка и инсталляция оборудования для 3D прототипирования и реверсинжениринга, выполнение сервисных работ, а так же обеспечение пользователей расходными материалами к 3D принтерам. Компания 3D-Fоrmat специализируется на продаже 3D-принтеров и 3D-принтеров: 3D Systems Corp. ProJet 1000, ProJet 1200, ProJet 1500, ProJet 160/Zprinter 150, ProJet 260C/Zprinter 250, ProJet 360/Zprinter 310, ProJet 4500, ProJet 460Plus/Zprinter 450, ProJet 5000, ProJet 6000 HD, ProJet 6000 MP, ProJet 6000 SD, ProJet 660Pro/Zprinter 650, ProJet 860Pro/Zprinter 850, ProJet CP 3510, ProJet CPX 3500 Max , ProJet CPX 3510 и др.

Компания 3DPlotter.ru, входящая в состав группы компаний Etorg, осуществляет продажу 3D-принтеров последнего поколения, с помощью которых можно успешно реализовать проект любой сложности. Прототипы, созданные с помощью этого оборудования, отличаются прочностью, благодаря чему его можно использовать для изготовления сувенирной продукции, предметов интерьера или домашнего обихода. Благодаря большому опыту продаж, компания 3DPlotter.ru оказывает квалифицированную помощь при выборе 3D-принтера и бесплатные консультации по любым вопросам. Также осуществляет оперативную доставку оборудования в любой регион на самых выгодных условиях.

В ассортимент компании входят: 3D-принтер Z Corporation Zprinter 150, 3D-принтер Z Corporation Zprinter 250, 3D-принтер Z Corporation Zprinter 350 (1281 тыс. руб.), 3D-принтер Z Corporation Zprinter 450 (2033,6 тыс. руб.), 3D-принтер Z Corporation Zprinter 650 (3078,4 тыс. руб.), 3D-принтер Z Corporation Zbuilder Ultra.

Компания Сима-ленд появилась в 2000 году и уже 13 лет стабильно работает на российском рынке сувениров и игрушек. Сейчас в распоряжении компании находится склад, и специально оборудованный выставочный зал, общей площадью более 45 000 м2. Компания работает напрямую с ведущими производителями юго-восточной Азии, России, Белоруссии, Украины, а так же заказывает товар из Польши, Вьетнама, Индии и Индонезии. Заказы компании производят более чем на 1000 заводах, что означает отсутствие посредников, контроль качества и гарантированно низкие цены. В ассортимент компании Сима-ленд входит 3D принтер MBot (52,8 тыс. руб.), 3D принтер MBot (62,8 тыс. руб.), 3D принтер MBot (72,8 тыс. руб.).

Таким образом, большинство конкурентов, реализующих 3D-принтеры на рынке г. Москвы ориентированы на среднеценовой сегмент. Компания Форофис и Сима-ленд осуществляют продажу 3D-принтеров через Интернет-магазин. Среди предприятий, занимающихся продажей 3D-оборудования высокого ценового сегмента, можно назвать 3DPlotter.ru.

## **3.2 SWOT-анализ ИТ компании «Конект Групп»**

Миссия ООО «Коннект-групп» заключается в следующем: обеспечение потенциальных потребителей высококачественным компьютерным оборудованием. Генеральная цель предприятия - укреплять свое конкурентное положение на российском рынке и расширить деятельность путем открытия филиала.

Любая организация функционирует в среде и каждое действие всех организаций без исключений возможно в том случае, если среда допускает данное действие. Для выявления наиболее сильных угроз и возможностей в организации следует провести анализ и оценку внешней среды.

Таблица 3.1 - Анализ макроокружения ООО «Коннект-групп»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Показатели | Угрозы | Возможности |
| Экономические | 1) высокий темп инфляции 2) высокая налоговая ставка | 1) снижение покупательской способности 2) уменьшение прибыли |  |
| Рыночные | 1) Высокий уровень конкуренции в отрасли 2) высокий уровень доходов населения | 1) снижение доли рынка | 1) увеличение числа потребителей |
| Политические | 1) жесткая кредитная политика власти | 1) невозможность получения кредита |  |
| Международные | 1) падение иностранного валютного курса | 1) снижение прибыли |  |

Таблица 3.2 - Анализ микроокружения ООО «Коннект-групп»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Показатели | Угрозы | Возможности |
| Покупатели | 1) изменение потребностей |  | 1) увеличение спроса |
| Поставщики | 1) сроки выполнения договора | 1) увеличение сроков поставки |  |
| Конкуренты | 1) открытие конкурента ООО «Скрепка» | 1) необходимость снижения цен |  |
| Рынок рабочей силы | 1) повышение безработицы |  | 1) расширение возможности выбора рабочей силы |

Таким образом, в настоящее время наиболее сильную угрозу представляет собой снижение прибыли и увеличение сроков поставки товаров, а наибольшие возможности - увеличение спроса потребителей

Управленческое обследование представляет собой методическую оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

В обследование следует включить пять функций - маркетинг, финансы, производственную деятельность, кадры, а также организационную культуру предприятия.

Таблица 3.3 - Управленческое обследование слабых и сильных сторон ООО «Коннект-групп»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление деятельности | Сильные стороны | Слабые стороны |
| Персонал (кадры) | 1) профессионализм 2) опыт | 1) нехватка квалифицированных работников в текстильной отрасли 2) большой период подготовки и обучения кадров |
| Финансы | 1) эффективное использование денежных средств |  |
| Маркетинг | 1) ускорение продвижения продукта на рынке | 1) большие затраты на рекламу |
| Организационная культура | 1) доверительные отношения внутри коллектива | 1) наличие скрытых конфликтов 2) угроза образования неформальных групп |

Вывод: профессионализм и опыт работников, доверительные отношения внутри коллектива, эффективное использование бюджета организации способствуют ускорению продвижения товаров на рынке. Однако наличие скрытых конфликтов в коллективе, большие затраты на рекламу и большой период подготовки кадров создают угрозу для эффективной работы предприятия.

У ООО «Коннект-групп» имеются четыре основные стратегические альтернативы: продолжение бизнеса (стратегия роста) смена сферы деятельности (стратегия диверсификации) прекращение бизнеса (стратегия сокращения) 4) «стратегия сочетания альтернатив»(сочетание трех стратегий).

Таблица 3.4 - Матрица SWOT-анализа ООО «Коннект-групп»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности 1. Уменьшение ввозных пошлин на товар. 2. Сотрудничество с новыми поставщиками | Угрозы 1. Снижение прибыли, увеличение убытков 2. Падение продаж из-за высокой конкуренции |
| Сильные стороны 1. Возможность расширения сбыта за счет выхода на новые рынки 2. Гибкая ценовая политика организации | Расширение ассортимента товаром, сравнимым по качеству с основными конкурентами, но с более низкой ценой. | Ориентация на продажу конкурентоспособной продукции для финансово-стабильных предприятий, оперативное планирование бюджета доходов и расходов, планов движения денежных средств и жесткий контроль за их исполнением. |
| Слабые стороны 1. Конкуренция двигает цены к уровню себестоимости, т.о. снижается прибыль 2. Низкая рекламная деятельность | Снижение себестоимости товара за счет улучшения коммерческих условий с новыми поставщиками | Расширение дилерской сети, участие в выставках и тендерных закупках крупных компаний. |

Для стратегии роста характерно: усиление позиций на рынке, при котором фирма делает всё, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции поиск новых рынков для уже производимых продуктов 3) производство нового продукта и реализация его на уже освоенном рынке. ООО «Коннект-групп» придерживается стратегии диверсификации, а именно стратегии горизонтальной диверсификации, которая заключается в продаже новой продукции и ее реализации на существующих рынках. Это объясняется тем, что фирма испытывает необходимость в продаже новой продукции, так как рынок продаваемой продукции уже освоен.

Стратегическое видение ООО «Коннект-групп»: лидерство на рынке компьютерного оборудования г. Москвы.

Основной базовой маркетинговой стратегией ООО «Коннект-групп» является оборонительная стратегия, которая является основой развития компании в целом.

Стратегическое задачей предприятия является увеличение поступлений от продаж к 2015 г. на 30 %, к 2014 году на 50%. На сегодняшний день доля предприятия на рынке компьютерного оборудования составляет 1%. Среди всех портфельных стратегий предприятие будет придерживаться стратегии инвестирования, т.е. постоянно исследовать потребности рынка, неудовлетворенный спрос, осуществлять обновление ассортимента и создание эффективной системы распределения.

## **3.3 Обоснование новых направлений стратегического развития компании ИТ компании «Конект Групп»**

Целью предлагаемого проекта является развитие торговой деятельности организации ООО «Коннект-групп» за счет введения в ассортимент 3D принтеры, что позволит реализовать нижеследующие задачи:

 диверсифицировать деятельность существующей организации;

 занять новые ниши на рынке;

 увеличить прибыльность организации;

 повысить эффективность существующей организации;

 сохранить рабочие места в период кризиса.

На рынке низкого и среднего ценового сегмента 3D-принтеров конкуренция достаточно высокая, ООО «Коннект-групп» предлагается осуществлять реализацию продукции также и высокого ценового сегмента (сдача 3D-принтеров в аренду).

В то же время, имеется ряд причин, по которым участие вышеуказанных предприятий на рассматриваемом рынке минимально:

. Отсутствие на российском рынке легкодоступных кредитов.

. Наличие долговых обязательств, иных финансовых затруднений (аренда земельных участков, налоги на имущество и др., заработная плата персоналу и иные социальные выплаты, затраты на оборудование, электроэнергию и т.п.)

. Изменение условий оплаты поставляемой продукции российскими потребителями (отсрочка платежа до 45 дней).

Целевую аудиторию потребителей 3D-принтеров можно представить на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 -Целевая аудитория потребителей 3D-принтеров, %

Из рис. 3.1 видно, что наибольшую долю потребителей составляют производственные предприятия - 25%, архитекторы - 14%, промышленные дизайнеры - 14%.

Учитывая, что подавляющее большинство потребителей - юридические лица, ООО «Коннект-групп» предлагается осуществлять реализацию 3D-принтеров на В2В рынке. Для В2С рынка предлагается организовать услуги 3D печати.

Одним из основных различий между B2B и B2C является способ принятия решения о покупке.

Особенности В2В-рынка, которые обусловливают специфику продвижения:

сравнительное небольшое количество потенциальных покупателей;

географическая рассредоточенность покупателей;

сложный характер и продолжительность процесса покупки;

решения принимаются в результате групповых обсуждений;

потребители более осведомлены и компетентны;

потребители могут оказывать значительное влияние на параметры сделки.

Основными элементами продвижения в подобных случаях являются:

поиск нужных контактов;

проведение бесплатных исследований (предоставление бесплатных опытных образцов) и получение положительных отзывов;

PR (участие в отраслевых выставках и конференциях, совместные проекты с компаниями);

личные продажи.

Поиск и установление личных контактов с потенциальными потребителями на самых ранних этапах работы даст возможность компании лучше изучить существующие потребности потенциальных потребителей, понять схему принятия решений в компании и получить предварительные договоренности относительно будущей поставки продукции.

Выставки и конференции можно рассматривать как временные рынки для продажи продукции. Охватываемая на них аудитория, как правильно, тщательно подобранная, к ней можно обратиться с большой точностью. Перед участием в выставках необходимо четко продумать и определить цели, в том числе и конечные. Чаще всего они заключаются не в продажах, а в количестве установленных контактов, назначенных встречах. Таким образом, выставки преследуют следующие цели: установить новые контакты и назначить встречи; встреча с существующими потребителями, укрепить отношения и улучшить связи с общественностью; выгодно представить ассортимент продукции; изучить конъюнктуру рынка, продукты и услуги конкурентов, новые технологии и инновации; продать продукты и услуги.

На выставках крайне важно представить продукт максимально привлекательно, для чего важно: создать соответствующую обстановку для презентации продукта; привлечь внимание посетителей; предоставить информационные материалы о продукте соответствующего качества и сопроводить их полезными консультациями.

Личные продажи - доминирующая форма коммуникаций и продаж товаров и услуг на рынке В2В, поскольку количество потенциальных клиентов относительно небольшое по сравнению с потребительскими рынками. В то же время доходы от каждой сделки во много раз выше, чем на других рынках.

Прямые продажи подразумевают форму коммуникаций, включающую непосредственное взаимодействие продавца компании с конечным потребителем. Подобные коммуникации могут преследовать следующие цели: мониторинг и развитие существующих и новых контактов; предоставление клиентам, в том числе потенциальным, информации и консультаций, сбор информации о потребителях, рынке и конкурентах, промоушен преимуществ и убеждение в приобретении продуктов и услуг. Покупатели на В2В-сегменте рынка становятся все более профессиональными и компетентными. Торговый персонал, который занят прямыми продажами, должен не отставать от них - это необходимое условие для улучшения и сохранения репутации. Ожидается, что сотрудники владеют всесторонней информации о каждом клиенте в своей сфере, а также осведомлены о рынке и конкуренции. Предполагается, что им известны текущие и прошлые доходы отрасли и компаний, покупатели прибыли и затрат, при помощи чего они могут выполнить сравнения, расчеты и прогнозы. В этом компаниям помогает проведение маркетинговых исследований своей отрасли и конкурентов.

Продвижение на рынке В2С - это психологическая манипуляция частным потребителем, игра на его чувствах. В В2С каждый покупатель, принося небольшую прибыль, в составе массы дает существенные средства, из которых весомая доля отчисляется на продвижение. На B2B каждый из небольшого числа покупателей приносит большую прибыль. Отсюда и специфика каналов продвижения и сообщения.

Для продвижения рассматриваемого в кейсе продукта на В2С рынке в условия ограниченного рекламного бюджета можно рекомендовать следующие методы: размещение наружной рекламы; размещение рекламы в сети Интернет; реклама на ТВ (региональный канал).

По степени ограничения конкуренции на рынке 3D принтеров сохраняется монополистическая конкуренция. Связано это в первую очередь с существованием патента на ключевую технологию выборочного лазерного спекания(selective laser sintering, SLS), которая изобретена в 80-е годы и сейчас используется в промышленных 3D-принтерах. Именно этот факт существенно ограничивает конкуренцию на рынке и не даёт возможности наладить массовый выпуск дешёвых 3D-принтеров такого типа.

На рынке 3D-печати сейчас не менее 114 стартапов и более 3000 инвесторов (это 15% всей базы AngelList) интересуются этим рынком. Тем не менее, если посмотреть на внутренний ранкинг самих стартапов, наиболее «сильных» на рынке около 20. Всемирный рынок трехмерной печати демонстрирует значительные ежегодные показатели роста. Эксперты прогнозируют, что темпы прироста рынка с 2014-го по 2017-й годы составят около 29 % в натуральном выражении, или 59 % прирост в денежном выражении.

Проект стратегического развития ООО «Коннект-групп» направлен на коммерциализацию технологии высокоэффективной фотополимеризации на основе эксимерных ламп нового поколения с целью разработки и выведения на рынок линейки 3D принтеров. Бизнес-план компании ООО «Коннект-групп» построен на продаже 3D-оборудования, а также расходных материалов к нему.

Исходя из мировой практики, для обеспечения устойчивости бизнеса по продаже любого вида оборудования к нему дополнительно поставляется дополнительные виды продуктов (расходные материалы, комплектующие и т.д.) и услуг (обслуживание, сервис и т.д.). Пластиковая нить толщиной 1.5 мм. будет поставляться в бобинах в каждой из которых по 50 метров расходного материала.

Целевые сегменты компании ООО «Коннект-групп»:

. Юридические лица: строительные организации; архитектурные бюро; дизайнерские компании; рекламные агентства (реализация 3D-принтеров низкого и среднего ценового сегмента)

. Фирмы среднего и большого бизнеса, чей производственный процесс требует постоянного изготовления прототипов, моделей, макетов и просто высокоточных и прочных деталей, чьё производство на стороне традиционными способами обработки будет обходиться слишком дорого. Также это могут быть частные предприниматели занимающиеся расширением своего бизнеса и поиском новых направлений для заработка. Данным компаниям предлагается сдача оборудования в аренду. Предоставление такого оборудования за фиксированную плату во временное владение и пользование заинтересованным организациям, которые не готовы приобрести оборудование, но стремятся создать новую сферу бизнеса - извлечь прибыль.

. Физические лица: данным лицам предлагается услуга печати арт-объектов и декора, украшений, фигурок персонажей

Предполагается, что большая часть заказчиков ООО «Коннект-групп» - это компании, которые применяют принтеры для прототипирования: производители сантехники, которые на принтерах печатают модели смесителей, стоматологи, печатающие модели реальных челюстей для подбора имплантатов, дизайнеры и архитекторы, печатающие макеты архитектурных сооружений.

*Товарная стратегия.*

Для продвижения 3D-принтеров ООО «Коннект-групп» предлагается стратегия продуктовой дифференциации. Продуктовая дифференциация - это предложение продуктов с характеристиками и (или дизайном) лучшим, чем у конкурентов. Основу продуктовой дифференциации составляет товарный ассортимент продукции предприятия, под которым понимается группа аналогичных или тесно связанных между собой товаров.

Продуктовая дифференциация обусловлена уникальными свойствами 3-D принтеров. В рамках продуктовой дифференциации компания ООО «Коннект-групп» может предлагать узкий ассортимент продукции и осуществлять фокусирование на дифференциации.

*Ценовая политика*

Ценовой сегмент - средний и выше среднего уровень дохода. Для продвижения 3D-принтеров ООО «Коннект-групп» предлагается стратегия нейтрального ценообразования. Стратегия нейтрального ценообразования подразумевает установление цены товара исходя из «справедливого» соотношения цена/качество, то есть предприятие оперирует ценами, которые воспринимаются большинством покупателей как отражающими экономическую ценность товара. Обычно данная стратегия выбирается когда: покупатели очень чувствительны к цене товара; уровень конкуренции достаточно высок; необходимо любыми способами, в том числе и за счет цены, удержать объем продаж (долю рынка) на достигнутом уровне.

Увеличить объемы продаж инновационных продуктов в ООО «Коннект-групп» можно за счет различных скидок. На переговорах с крупными клиентами устанавливается план для клиента.

Для предоставления скидок предлагается разбить всех клиентов ООО «Коннект-групп» компании 3 группы (табл. 3.5).

Таблица 3.5 - Предлагаемая шкала скидок для клиентов ООО «Коннект-групп»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер группы | Размер скидки | Характеристика |
| 1 группа | 5,00% | Для клиентов с объемом заказа не менее 10 ед. на одного клиента в год |
| 2 группа | 10,00% | Для стабильных клиентов с объемами заказов не менее 20 ед. на одного клиента в год |
| 3 группа | 15,00% | Для клиентов с объемом заказа не менее 50 ед. на одного клиента в год |

*Сбытовая политика*

Для продвижения 3D-принтеров можно предложить следующие стратегические мероприятия:

1. Поиск новых потребителей;

2. Регулярное проведение маркетинговых исследований потребителей с целью изучения тенденций изменения спроса и пожеланий потребителей;

. Усиливать свое присутствие в сети Интернет и в специализированных каталогах;

. Также можно предложить выход на новые рынки - охват не только рынка г. Москвы, но и Московской области. Для этого предлагается установить сотрудничество с транспортными компаниями для оперативной доставки продукции в муниципальные образования Московской области.

В ООО «Коннект-групп» для продвижения 3D-принтеров предлагается комбинированный метод сбыта, прямой сбыт осуществлять через Интернет-магазин и собственную розничную сеть; косвенный сбыт - через одноуровневые и двухуровневые каналы сбыта (оптовые посредники).

В ООО «Коннект-групп» предлагается способ продвижения продукции через создание сети эксклюзивных команд на базе региональных дистрибьюторов. Три ключевые области успешного построения системы дистрибуции - это выстраивание эффективных бизнес-процесов у дистрибьютора, управление территорией через торговых представителей и их набор и развитие под руководством супервайзера производителя. Привлекательность работы через ЭТК очевидна: он получает доступ к клиентской базе торговой компании и контролирует дистрибуцию своего продукта на всей территории, «видит» конечного покупателя. Однако такие проекты достаточно затратны. В московском регионе компания-новичок может потратить на содержание ЭТК до 10% выручки, которая от команды поступает. Считается, что один агент может эффективно обслуживать не более 60 розничных точек (каждую из которых он посещает раз в неделю). Тогда на базе одного дистрибутора с покрытием, например, в 2,5 тыс. магазинов нужно создавать команду в 30 человек. Только такая ЭТК сможет обеспечить нормальный уровень дистрибуции.

Материальное стимулирование дает возможность получать более широкий спектр в «обратной связи», реакции и отношении сотрудников к работе. Предлагаемая система мотивации торгового персонала ООО «Коннект-групп» представлена в табл. 3.6.

Таблица 3.6 - Предлагаемая система мотивации торгового персонала компании ООО «Коннект-групп»

|  |  |
| --- | --- |
| Результат | Стимулы |
| Привлечение новых клиентов | Бонус (премия) за привлечение новых клиентов, процент от продаж новым клиентам |
| Увеличение объема продаж | Рекомендуется сочетать с установлением уровня плана-минимума, невыполнение которого влечет за собой санкции в отношении менеджера (вплоть до увольнения) |
| Продвижение нового вида продукции | Процент от продаж данного вида продукции |

*Рекламная политика*

Для продвижения 3D-принтеров в ООО «Коннект-групп» предлагается использовать следующие методы:

1. Наружная реклама. У розничной точки сбыта должна быть в наличии вывеска, это даже является обязательным условием муниципальных властей. Каждый из элементов наружной рекламы должен быть в обязательном порядке зарегистрирован, и иметь надлежащий паспорт рекламного места. В зависимости от месторасположения и будет зависеть оплата за размещение подобной рекламы.

2. Реклама внутри розничной точки сбыта. Это всевозможные буклеты, листовки с описанием новой продукции, ее преимуществ и фотообразцов.

. Интернет. Если сайт правильно организован и раскручен, то это будет достаточно эффективным методом привлечения потенциальных клиентов именно в данную компанию. Для продвижения ООО «Коннект-групп» в сети Интернет менеджерам компании нужно не забывать постоянно обновлять сайт и добавлять свежую информацию о малейших изменениях в ценовой или ассортиментной политике. Выкладывать информацию, описывающую деятельность предприятия: промоушн-акции, публикации.

. Почтовая рассылка. Такой вид рекламы работает в расчете строго на определенную целевую аудиторию. В ООО «Коннект-групп» методом прямой почтовой рассылки можно привлечь корпоративных клиентов.

. Реклама в средствах массовой информации. Если рекламный макет достаточно неординарен и ярок, то это будет вполне эффективно. ООО «Коннект-групп» предлагается размещать рекламу в специализированных журналах строительной тематики.

. Сувенирная продукция. Для повышения лояльности клиентов менеджеры при продаже новой продукции могут дарить клиентам сувенирную продукцию, выполненную в соответствии со стилем ООО «Коннект-групп»: авторучки, спички, зажигалки и так далее. На каждом предмете должен располагаться фирменный знак ООО «Коннект-групп».

. PR (public relations). Основной целью данного вида рекламы является создание имиджа и мнения. Это специальная технология, которая позволяет создавать нужное благоприятное впечатление о ООО «Коннект-групп». PR использует самые различные методы, начиная с публикаций в прессе, до прямого лоббирования компании ООО «Коннект-групп». Можно организовывать специально направленные промоушн-акции.

. Стимулирование сбыта. Данный метод подходит для временного привлечения внимания клиентов путем предоставления скидок клиентам.

Планируемый рекламный бюджет ООО «Коннект-групп» представлен в табл. 3.7.

Таблица 3.7- Планируемый рекламный бюджет ООО «Коннект-групп»

|  |  |
| --- | --- |
| Виды рекламы | Величина затрат, тыс. руб. |
| Наружная реклама | 5 |
| Реклама внутри розничной точки сбыта | 5 |
| Интернет-продвижение | 50 |
| Почтовая рассылка | 10 |
| Реклама в СМИ | 100 |
| Сувенирная продукция | 100 |
| PR | 250 |
| Стимулирование сбыта | 100 |
| Итого | 620 |

Таким образом, для продвижения 3D-принтеров в ООО «Коннект-групп» предлагается стратегия продуктовой дифференциации, нейтральное ценообразование, комбинированный метод сбыта. В качестве рекламной политики вывода на рынок 3D-принтеров в ООО «Коннект-групп» предлагать использовать следующие методы: наружную рекламу, рекламу в розничных точках, Интернет, почтовую рассылку, рекламу в СМИ, сувенирную продукцию, PR, стимулирование сбыта.

Как уже указывалось, ООО «Коннект-групп» предлагается три направления бизнеса:

1. Оптово-розничная торговля и обслуживание 3D-принтеров и продажа расходных материалов

2. Сдача 3D-принтеров в аренду

. Оказание услуг 3D-печати

В качестве поставщиков предлагается заключить договоры с официальными дистрибьюторами MakerBot, 3D Systems, David Vision Systems, PP3DP и отечественным брендом Picaso.

Дистрибьюторы не заинтересованы в развитии большой дилерской сети - они хотят сделать свой продукт максимально выгодным для приобретения конечным пользователем и будут поддерживать репутацию бренда, выборочно отбирая новых реселлеров. Главным условием для них является возможность и желание сотрудничающей с ними фирмы предоставлять качественный сервис

Рассмотрим содержание каждого предлагаемого направления.

. Технологический процесс продажи 3D-принтеров включает следующие стадии: поиск производителей 3D-принтеров; заключение договора с производителем на поставку 3D-принтеров; оплата продукции производителю; поиск потенциальных потребителей; расчет возможных расходов на доставку продукции потребителю; направление коммерческого предложения потенциальному потребителю; согласование условий поставки с потребителем; заказ транспортного средства; поставка товара/продукции; получение оплаты за поставленный товар. Описываемая торговая деятельность не предъявляет особых условий к организации производства (торговли). Необходимо иметь квалифицированный персонал, оргтехнику, высокоскоростной доступ в Интернет, не дорогую междугороднюю связь; современное программное обеспечение: систему учета, CRM2 (желательно) для фиксации, для учета и контроля взаимоотношений с клиентами (потребителями и поставщиками).

На момент составления бизнес-плана на балансе торговой организации ООО «Коннект-групп» находится офисного оборудования (оргтехники) и мебели на сумму около 234 тыс. руб., включая серверное оборудование и АТС.

ООО «Коннект-групп» имеет склад-магазин в г. Москве на праве аренды. Срок договора аренды - 1 год, что обусловлено спецификой арендного бизнеса в России.

Для полноценной деятельности приобретение какого-либо дополнительного оборудования, мебели не требуется. С целью повышения эффективности возможно приобретение/установка дополнительного программного обеспечения для автоматизации или сокращения времени некоторых процессов.

Данное направление бизнеса требует привлечения двух менеджеров по продажам и технического специалиста по ремонту и обслуживанию 3D-принтеров.

Основные обязанности менеджеров по продажам:

разрабатывают схемы, формы, методы и технологии продаж товаров, продвижения товаров на рынок;

разрабатывают и организуют проведение предпродажных мероприятий по созданию условий для планомерной продажи товаров, удовлетворения спроса покупателей на товары;

осуществляют контроль за разработкой и реализацией бизнес-планов и коммерческих условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивают степень возможного риска;

изучают рынок товаров (анализирует спрос и потребление, их мотивацию и колебания, формы деятельности конкурентов) и тенденции его развития, анализирует рыночные возможности;

выявляют наиболее эффективные секторы рынка продаж товаров, разрабатывает комплекс мероприятий по использованию возможностей рынка товаров.

разрабатывают и обеспечивают реализацию мероприятий по организации и созданию сети сбыта товаров (разработка и построение каналов движения товаров к потребителям; построение отношений с оптовыми и розничными торговыми предприятиями, иными посредниками; развитие дилерских отношений).

выявляют потенциальных и перспективных покупателей товаров (оптовых и розничных торговых предприятий, иных посредников, пр.) и устанавливают деловые контакты;

руководят организацией работ по доставке или отгрузке товаров покупателям по заключенным договорам;

контролируют оплату покупателями товаров по заключенным договорам.

Основные обязанности технического специалиста для ремонта и обслуживания 3D принтеров: разборка и выяснение причин поломки; пайка электроники; сборка/разборка и ремонт механики; прошивка управляющих плат; тестирование готовых устройств; помощь в печати (подготовка принтера к печати, запуск, постобработка).

. Для аренды доступен 3D-принтер Z Corporation Zprinter 650. В стоимость аренды входит доставка устройства к месту эксплуатации, катушка пластика и обучение.

Стоимость аренды 3D принтера - 20000 руб. / 1 рабочий день.

Технологический процесс аренды 3D-принтера выглядит следующим образом:

клиент оставляет заявку на аренду 3D-принтера;

специалист выезжает к клиенту с оборудованием, заключает договор аренды 3D-принтера;

специалист устанавливает на компьютер клиента ПО необходимое для работы с 3D принтером, осуществляет обучение клиента.

Время аренды принтера ограничено продолжительностью рабочего дня (с 10-00 до 17-00). Оплата аренды 3D принтера производится предварительно либо непосредственно перед обучением.

По окончании срока аренды специалист выезжает к клиенту, чтобы забрать оборудование.

Данное направление бизнеса требует прием на работу менеджера по аренде 3D-принтеров.

В функции менеджер по аренде 3D-принтеров входит заключение договоров аренды, обучение клиентов, доставка клиентам оборудования.

. Оказание услуг 3D-печати физическим лицам предлагается осуществлять посредством онлайн сервиса 3D печати, макетирования, прототипирования и аддитивных технологий. Технологический процесс оказания услуг 3D-прототирования включает следующие стадии:

прием и обработка заказа (клиент описывает идеи с картинками или эскизом);

ООО «Коннект-групп» готовит 3D модель и отправляет клиенту на утверждение.

после утверждения 3D-модели ООО «Коннект-групп» печатает идею на профессиональном 3D принтере

после изготовления ООО «Коннект-групп» доставляет готовое изделие клиенту курьером.

Для реализации данного вида бизнеса необходима разработка онлайн-сервиса 3D печати, прием в компанию менеджера онлайн-сервиса 3D-печати, оператора 3D-печати и курьера для доставки продукции.

В функции менеджера онлайн-сервиса 3D-печати входит прием и обработка заказа, проведение взаиморасчетов, в функции оператора 3D-печати входит 3D-моделирование и непосредственно печать макета, в функции курьера входит доставка готовой продукции клиенту.

Рассматриваемое направление деятельности не предполагает наличие дополнительных складов и транспортных средств.

Далее следует определить потребность в персонале. Штатное расписание проекта представлено в табл. 3.8.

Таблица 3.8 - Штатное расписание проекта торговли и обслуживания 3D-принтеров

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование должности | Количество, чел. | Оклад, тыс. руб. в месяц | Премия, % | Страховые взносы, тыс. руб. | Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб. |
| Руководитель направления 3D-принтеры | 1 | 70 | 20 | 21 | 1260 |
| Начальник отдела продаж 3D-принтеров | 1 | 60 | 10 | 18 | 1008 |
| Менеджер по продажам | 2 | 50 | 15 | 15 | 1740 |
| Технический специалист по ремонту и обслуживанию 3D принтеров | 1 | 40 |  | 12 | 624 |
| Менеджер онлайн-сервиса 3D-печати | 1 | 40 | 10 | 12 | 672 |
| Оператор 3D-печати | 1 | 40 |  | 12 | 624 |
| Курьер | 1 | 20 |  | 6 | 312 |
| Итого | 8 |  |  |  | 6240 |

Таким образом, штатное расписание проекта составляет 8 чел., фонд оплаты труда проекта по продаже 3D-принтеров составляет 6240 тыс. руб. Отчисления во внебюджетные фонды составляют 30 % от величины фонда оплаты труда.

Далее переходим к расчетам производственных затрат, необходимых для осуществления проекта.

Для привлеченного персонала необходимо организовать 8 рабочих мест. Затраты на организацию рабочих мест представлены в табл. 3.9.

Таблица 3.9 - Затраты на организацию рабочих мест

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование затрат | Количество, ед. | Стоимость, тыс. руб. | Срок эксплуатации, лет | Амортизация, тыс. руб. |
| Компьютер | 7 | 20 | 5 | 28 |
| Мебель | 8 | 4 | 5 | - |
| Итого |  | 172 |  | 28 |

Прочие расходы по проекту принимаются в размере 10 % от всех издержек обращения. Проведем расчет налога на имущество организации. Компьютеры для дальнейшего использования в деятельности, пригодные к эксплуатации, учитываются при расчете налога на имущество независимо от даты ввода их в эксплуатацию.

Стоимость приобретаемого имущества, необходимого для реализации проекта, составит: 172 тыс. руб. Величина налога на имущество, исчисленного по ставке 2,2%, составит: 172\*0,022 = 3,78 тыс. руб.

Для оказания услуг сдачи в аренду 3D-принтеров будет приобретен принтер 3D-принтер Z Corporation Zprinter 650 стоимостью 3000 тыс. руб. Таким образом, налог на имущество составит: 3000\*0,022 = 66 тыс. руб.

Для онлайн-печати будут использоваться 3D принтер UP Plus стоимостью 77000 руб. и UP Mini стоимостью 44000 руб.

Налог на имущество составит: 121\*0,022 = 2,7 тыс. руб.

Общая величина налога на имущество составит: 66+2,7+3,8 = 72,5 тыс. руб.

Амортизационные отчисления на приобретаемое оборудование составят (при пятилетнем сроке эксплуатации и линейном способе начисления амортизации): (3000+77+44)\*0,2 = 624,2 тыс. руб.

Все расходы ежегодно увеличиваются на 6% в связи с инфляцией.

Таблица 3.10 - Производственные затраты, необходимые для осуществления проекта

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Расходы | Период | | | | | |
|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 4368 | 4630,1 | 4907,9 | 5202,4 | 5514,5 | 5845,4 |
| Отчисления во внебюджетные фонды, тыс. руб. | 1872 | 1984,3 | 2103,4 | 2229,6 | 2363,4 | 2505,2 |
| Налог на имущество, тыс.руб. | 72,5 | 76,9 | 81,5 | 86,3 | 91,5 | 97 |
| Амортизационные отчисления | 624,2 | 661,7 | 701,4 | 743,4 | 788,0 | 835,3 |
| Затраты на рекламу | 620 | 657,2 | 696,63 | 738,43 | 782,74 | 829,7 |
| Прочие расходы (услуги связи, коммунальные расходы), тыс.руб. | 755,67 | 801,0 | 849,1 | 900,0 | 954,0 | 1011,3 |
| Итого расходов, тыс.руб. | 8312,37 | 8811,2 | 9339,9 | 9900,2 | 10494,2 | 11123,9 |

Таким образом, общие производственные расходы для реализации проекта, составят 8312,4 тыс. руб., и будут ежегодно увеличиваться на 6% в связи с инфляцией.

Риски, связанные с инновационной деятельностью возникают на всех стадиях процесса. Первым по значимости и размеру потенциального ущерба является инвестиционный риск, который характеризует возможность снижения финансового результата или потери капитала в процессе осуществления инвестиционной деятельности предприятия по созданию и освоению нового продукта. Причем в зависимости от конкретного вида деятельности инвестиционный риск может быть связан как с риском реального инвестирования, так и с чисто финансовым риском, но наиболее вероятно, что он будет относиться к так называемым сложным рискам.

Для ООО «Коннект-групп» при выходе 3D-принтеров на рынок в составе риска реального инвестирования могут быть выделены риски потери инвестиционной привлекательности проекта в связи с откровенными просчетами или любыми прочими сработавшими рисками на этапе маркетинга, формирования технического задания или недостаточным качеством исследовательских и поисковых работ. В то же время к чисто финансовым инвестиционным рискам следует относить несвоевременное открытие финансирования по инвестиционному проекту или недостаточное относительно запланированного бюджета финансирование.

Следом по масштабам негативной реализации инновационного проекта необходимо отметить риск финансовой устойчивости или риск нарушения равновесия финансового развития, как правило, генерируемый несовершенством структуры капитала, например, в форме неоправданно высокой доли используемых заемных средств, порождающей несбалансированность притока и оттока денежных средств предприятия. Он может быть вызван путем значительного затягивания завершения проекта освоения нового продукта, что при высокой доле стремительно дешевеющей интеллектуальной составляющей активов и сложной конъюнктуре рынка нередко приводит к реализации риска неплатежеспособности предприятия за счет снижения уровня ликвидности активов.

Другая значимая группа рисков вызвана финансовыми факторами рыночной среды, в которой работает предприятие, и включает процентный, валютный и кредитный риски. Процентный риск проявляется в непредвиденном изменении процентной ставки на финансовом рынке (как депозитной, так и кредитной).

Причиной возникновения данного вида финансового риска, пожалуй за исключением инфляционной составляющей, является изменение конъюнктуры финансового рынка, главным образом под воздействием государственного регулирования или значительного изменения предложения свободных денежных ресурсов.

Кредитный риск присущ финансово-экономической деятельности предприятия при размещении собственного капитала в качестве товарного кредита покупателям, выраженного, например, в виде отсрочки платежа.

Главным образом он проявляется как потенциальная угроза неплатежа или несвоевременного расчета за отпущенную предприятием в кредит готовую продукцию, а также превышения расчетного бюджета по взысканию долга за счет несения дополнительных издержек, вызванных судебными процессами или привлечением третьих лиц для внесудебного решения. Из всего перечня рисков особое внимание уделяется финансово-экономическим рискам. Оценить риски можно при использовании метода вероятностной оценки риска. В ходе использования данного метода отображается частота возникновения аналогичных рисковых ситуаций исходя из опыта организации или статистического материала.

Оценка рисков проекта стратегического развития по внедрению на рынок 3D-принтеров компанией ООО «Коннект-групп» представлена в табл. 3.11.

Таблица 3.11 - Оценка рисков инновационного проекта по внедрению на рынок 3D-принтеров компанией ООО «Коннект-групп»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды рисков | Вероятность риска | Пути снижения риска |
| Неверные расчеты финансовых затрат проекта | Средняя | Проверка расчетов несколькими специалистами |
| Неверный выбор рекламных агентств, нарушение сроков и графика размещения рекламы | Средняя | Заключение договоров с предусмотрением санкций за нарушение графика |
| Неверная оценка спроса, невостребованность продукции | Средняя | Использование различных методов сбора маркетинговой информации |

Наиболее существенными рисками проекта можно назвать: несанкционированное использование идеи, неверный выбор рекламных агентств, нарушение сроков и графика размещения рекламы, неверная оценка спроса на новый продукт, невостребованность продукта.

Реализацию бизнес-плана ООО «Коннект-групп» по продаже 3D-принтеров планируется организовать полностью за счет собственных средств, которые имеются у организации.

Выручка ООО «Коннект-групп» будет формироваться от продаж продукции и услуг по каждому предлагаемому направлению: продажа и обслуживание 3D-принтеров; сдача 3D-принтеров в аренду и оказание услуг 3D-печати.

. План продаж 3D-принтеров и расходных материалов.

Средняя оптовая стоимость 3D-принтера составит 70 тыс. руб., средняя розничная цена 3D-принтера, установленная ООО «Коннект-групп» на уровне конкурентов, составит 95 тыс. руб. План продаж - 2 ед. в неделю, или 104 ед. в год. Фактор сезонности не учитывается.

Таблица 3.12 - План продаж 3D-принтеров

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Количество проданных единиц | 104 | 114 | 125 | 138 | 152 | 167 |
| Цена, тыс. руб. | 95 | 104,5 | 114,95 | 126,4 | 139,1 | 153 |
| Выручка от продажи, тыс. руб. | 9880 | 11913 | 14368,8 | 17449,4 | 21141,6 | 25550,7 |
| Стоимость единицы закупаемой продукции, тыс. руб. | 70 | 77 | 85 | 93 | 103 | 113 |
| Себестоимость проданных товаров, тыс. руб. | 6650 | 8046,5 | 9770,75 | 11755,2 | 14327,3 | 17289 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 3230 | 3866,5 | 4598,05 | 5694,2 | 6814,3 | 8261,7 |

Выручка от продажи расходных материалов принимается равной 10 % от выручки 3D-принтеров

. План продаж услуг аренды 3D-принтер Z Corporation Zprinter 650

Предполагается, что услуга аренды 3D-принтера Z Corporation Zprinter 650 будет востребована 1 раз в неделю, или 4 раза в месяц.

План продаж услуг аренды 3D-принтера Z Corporation Zprinter 650 представлен в табл. 3.13.

Таблица 3.13 - План продаж услуг аренды 3D-принтера Z Corporation Zprinter 650

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Количество проданных услуг аренды | 48 | 53 | 58 | 64 | 70 | 77 |
| Цена услуги, тыс. руб. | 20 | 22 | 24 | 27 | 29 | 32 |
| Выручка от продажи услуг аренды 3D-принтеров, тыс. руб. | 960 | 1166 | 1392 | 1728 | 2030 | 2464 |

Таким образом, выручка от продажи услуг аренды 3D-принтера Z Corporation Zprinter 650 в 1-й год реализации проекта составит 960 тыс. руб.

Инвестиционные затраты на внедрение данного мероприятия представлены в табл. 3.14.

Таблица 3.14 - Инвестиционные затраты на внедрение мероприятия услуг аренды 3D-принтера Z Corporation Zprinter 650

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | Стоимость, тыс. руб. |
| Оборудование |  |
| 3D-принтер Z Corporation Zprinter 650 | 3000 |
| Итого | 3000 |

. План продаж услуг 3D-печати

Предполагается, что услугами 3D-печати будут пользоваться не реже 1 раза в день. Для онлайн-печати будут использоваться 3D принтера UP Plus и UP Mini. Стоимость расходных материалов на онлайн-печать составит: АBS пластик оригинал PP3DP 700гр. -2400 руб., аналог 1000гр.- 2400 руб.)

гр. напечатанного в чистом виде изделия без поддержек стоит для клиента =40 руб. Поддержки-это пластик, который служит для построения модели и в дальнейшем не используется в производстве, но в скором времени будут аппараты, которые перерабатывают ненужный пластик в нить.

Доставка за первичную закупку оборудования и материалов производится за счет поставщика.

Принтер может печатать круглосуточно, время печати 1гр. изделия составляет 10мин. за 1 час 6-10 гр. в зависимости от режима печати и его заполнения. В среднем при постоянных заказах принтер печатает 200 г. в сутки, примерно 6 кг. в месяц. Средняя величина заказа - 200 г. Таким образом, среднее число заказов в месяц - 30 ед.

Выручка в месяц составит 240000 руб.

Таблица 3.15 - План продаж услуг 3D-печати

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Количество проданных услуг 3D-печати | 360 | 396 | 436 | 479 | 527 | 579 |
| Цена услуги, тыс. руб. | 8 | 8,8 | 9,6 | 10,6 | 11,7 | 13 |
| Выручка от продажи услуг 3D-печати, тыс. руб. | 2880 | 3484,8 | 4185,6 | 5077,4 | 6165,9 | 7527 |

Таким образом, выручка от продажи услуг 3D-печати в 1-й год реализации проекта составит 2880 тыс. руб.

Инвестиционные затраты на внедрение услуги 3D-печати представлены в табл. 3.16.

Таблица 3.16 - Инвестиционные затраты на внедрение услуги 3D-печати

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи затрат | Стоимость, тыс. руб. |
| Оборудование |  |
| 3D принтер UP Plus | 77 |
| 3D принтер UP Mini. | 44 |
| Материалы |  |
| 10 бухт пластика (3шт. белого по 700 гр., 2 шт. черного по 700 гр., 5 шт. по 1000 гр.) | 24 |
| Организация сайта и его заполнение | 30 |
|  | 175 |

Пластика потребуется в месяц 6 кг., а 8-10 кг. с учетом затрат на поддержки. Итого чистая прибыль составит: Срок окупаемости 1 месяц при постоянных заказах, Доходы в месяц 240т.руб.-пластик 24т.руб.- прочие 42т.руб.-налоги 10% =150000 руб.: Может приносить один принтер при постоянных заказах и круглосуточной работе.

Сведения о планируемой выручке за 2015-2020 гг. представлены в табл. 3.17. После 2015 года ежегодно ООО «Коннект-групп» планирует увеличить объем реализации на 10 %.

Таблица 3.17 - Прогноз выручки ООО «Коннект-групп» на 2015-2020 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| 1. Валовая прибыль от продажи 3D-принтеров, тыс. руб. | 3230 | 3866,5 | 4598,05 | 5694,2 | 6814,3 | 8261,7 |
| 2. Валовая прибыль от продажи расходных материалов | 323 | 386,6 | 459,85 | 569,4 | 681,4 | 826,2 |
| 3. Выручка от продажи услуг аренды 3D-принтеров, тыс. руб. | 960 | 1166 | 1392 | 1728 | 2030 | 2464 |
| 4. Выручка от продажи услуг 3D-печати, тыс. руб. | 2880 | 3484,8 | 4185,6 | 5077,4 | 6165,9 | 7527 |
| Итого выручка по проекту | 7393 | 8903,9 | 10635,5 | 13069 | 15691,6 | 19078,9 |

Таким образом, общая выручка от продажи продукции и услуг по каждому предлагаемому направлению ООО «Коннект-групп» в 2015 г. составит 7393 тыс. руб., увеличившись к 2020 г. до 19078,9 тыс. руб.

Общая величина инвестиционных затрат по проекту составит 3175 тыс. руб.

Оценка эффективности инвестиционного проекта осуществляется на основе различных показателей. Рассмотрим методику расчета основных показателей оценки эффективности инвестиционного проекта.

Методы оценки эффективности инвестиций по показателям денежного потока учитывают весь жизненный цикл проекта. Денежный поток инвестиционного проекта - это зависимость от времени поступлений и платежей при реализации проекта, определяемая для всего расчетного периода.

Ставка дисконтирования принимается равной 16%. Расчет дисконтирующего множителя представлен в таблице 3.18.

Таблица 3.18 - Расчет дисконтирующего множителя

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| (1+0,16)n | 1,16 | 1,3456 | 1,560896 | 1,810639 | 2,100342 | 2,436396 |
| 1/(1+0,16)n | 0,862069 | 0,743163 | 0,640658 | 0,552291 | 0,476113 | 0,410442 |

Расчет потока реальных денег, возникающего при реализации рассматриваемого проекта, приведен в таблице 3.19.

Таблица 3.19 - Расчет потока реальных денег, возникающего при реализации рассматриваемого проекта

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Период | | | | | |
|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Операционная деятельность | | | | | | |
| Итого выручка по проекту | 7393 | 8903,9 | 10635,5 | 13069 | 15691,6 | 19078,9 |
| Итого расходов по проекту, тыс.руб. | 8312,37 | 8811,2 | 9339,9 | 9900,2 | 10494,2 | 11123,9 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | -919,37 | 92,7 | 1295,6 | 3168,8 | 5197,4 | 7955 |
| Балансовая прибыль | -919,37 | 92,7 | 1295,6 | 3168,8 | 5197,4 | 7955 |
| Налог на прибыль (балансовая прибыль\*0,2) |  |  |  | 633,76 | 1039,48 | 1591 |
| Чистая прибыль от операционной деятельности | -919,37 | 92,7 | 1295,6 | 2535,04 | 4157,92 | 6364 |
| Сальдо операционной деятельности | -919,37 | -826,67 | 468,93 | 3003,97 | 7161,89 | 13525,89 |
| Инвестиционная деятельность | | | | | | |
| Приобретение оборудования | 3175 |  |  |  |  |  |
| Сальдо инвестиционной деятельности | 3175 |  |  |  |  |  |
| Сальдо операционной и инвестиционной деятельности | -4094,37 | -826,67 | 468,93 | 3003,97 | 7161,89 | 13525,89 |
| Накопленное сальдо операционной и инвестиционной деятельности | -4094,37 | -4921,04 | -4452,11 | -1448,14 | 5713,75 | 19239,64 |
| Дисконтирующий множитель (1/d) | 0,862069 | 0,743163 | 0,640658 | 0,552291 | 0,476113 | 0,410442 |
| Дисконтированный денежный поток | -3529,63 | -3657,13 | -2852,28 | -799,79 | 2720,39 | 7896,76 |

Проведем расчет показателей окупаемости проекта. Расчет срока окупаемости проекта удобно проводить с помощью таблицы 3.20.

Таблица 3.20 - Расчет срока окупаемости проекта стратегического развития в ООО «Коннект-групп»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Период | | | | | |
|  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Чистый денежный поток (сальдо операционной и инвестиционной деятельности) | -4094,37 | -826,67 | 468,93 | 3003,97 | 7161,89 | 13525,89 |
| Сальдо накопленного денежного потока, | -4094,37 | -4921,04 | -4452,11 | -1448,14 | 5713,75 | 19239,64 |

Окупаемость по проекту наступает в рамках 2019 года. Значение показателя PP с точностью до целого года составляет 4 года.

Можно провести расчет более точно, т.е. рассмотреть и дробную часть шага. Для определения точного периода окупаемости необходимо следующее: рассчитать накопленный поток реальных денежных средств, поскольку в используемом проекте возникающие денежные потоки не равны по годам; определить, на каком году жизни кумулятивный поток денежных средств принимает положительное значение (в данном проекте это 2019 г.); найти часть суммы инвестиций, не покрытой денежными поступлениями, в период, предшествующий году, определенному на предыдущем шаге (в данном проекте она составляет 1448,14 тыс. руб.); разделить этот непокрытый остаток суммы инвестиций на величину денежных поступлений в периоде, в котором кумулятивный поток принимает положительное значение 1448,14/(1448,14+5713,75)=0,2. Так, в рассматриваемом инвестиционном проекте период окупаемости составит 4,2 года.

DPP = 

Далее проведем расчет бухгалтерской рентабельности инвестиций. Для расчета ROI среднегодовая прибыль за период жизни проекта делится на величину инвестиций и выражается в процентах. Средняя величина инвестиций определяется делением исходной суммы пополам, если предполагается, что по истечении срока реализации анализируемого проекта все капитальные затраты будут списаны (самоамортизированы), если же допускается наличие остаточной или ликвидационной стоимости инвестиций, ее величина исключается. ROI (Return of Investment) - это количественный показатель, отражающий финансовую выгоду от вложений. Рассчитывается как отношение чистого недисконтируемого дохода, ожидаемого от внедрения проекта к общей сумме инвестиций.

\*100 % (3.1)

Инвестиционные затраты составляют 3175 тыс. руб., соответственно ROI составляет:  = (-4094,37-826,67+468,93+3003,97 +7161,89+13525,89) /6 : 3175\*100=3206,6/3175\*100% = 100,99 %.

Данная норма прибыли удовлетворяет требуемому инвесторами уровню (не менее 16%), что говорит о привлекательности проекта.

На основе системы рассчитанных показателей можно сделать вывод о том, что разработанный проект по вводу нового вида продукции в ООО «Коннект-групп» является экономически эффективным.

Для управления ассортиментом в ООО «Коннект-групп» предлагается внедрить специализированное программное решение для оптовой торговли на базе SAP Business One. Решение группы организаций «Радиус» RADIUS Wholesale Distribution Manager for SAP Business One поможет среднему оптовому бизнесу выстроить систему операций так, чтобы она обеспечила более высокую прибыль благодаря способности решить следующие задачи:

анализ информации: наглядное представление результатов продаж в режиме реального времени; эффективное отслеживание заказов, предоплаты, счетов, наличных платежей; централизованное хранение данных; дифференцированная информация о продажах по позициям ассортимента. Система RADIUS Wholesale Distribution Manager for SAP Business One обеспечит оптовому бизнесу важнейшие конкурентные преимущества с помощью системы business intelligence, которая анализирует данные в разных разрезах;

управление ассортиментом: оптимизация ассортимента для повышения прибыльности бизнеса и формирования лояльности потребителей; управление продажами, запасами и скидками; управление товарами и категориями товаров. Система RADIUS Wholesale Distribution Manager for SAP Business One обеспечит оптовому бизнесу важнейшие конкурентные преимущества на основе оптимизации ассортимента.

управление ценами и скидками: оптимизация цен и скидок для использования возможностей, возникающих на меняющемся рынке; гибкое управление ценами и скидками по отдельным товарам, товарным категориям; система расчета цен и скидок с автоматическим изменением цены, сбором данных и печатью прайс-листов; продвинутая система ценообразования; визуализация и расчет валовой прибыли с учетом наценки для расчета отпускной цены; определение периодов использования специальных цен и скидок; система расчета цен и скидок с автоматическим изменением цены, сбором данных и печатью штрих-кодов. Система Wholesale Distribution Manager for SAP Business One обеспечит оптовому бизнесу важнейшие конкурентные преимущества на основе оптимизации цен и скидок. Система ценообразования и скидок позволяет гибко управлять разными типами скидок, например, скидками за многократность покупок, скидками за покупку наборов товаров. Управление ценами и скидками проводится централизованно, при этом, возможно, использовать разные уровни цен, уценок, скидок, менять периоды действия скидок, формировать прайс-листы с указанием изменения цены и специальных предложений. Для удобства моделирования, прогнозирования, а также оценки эффективности различных ценовых предложений создаются удобные формы отчетности, для которых обеспечивается сбор данных в соответствии с необходимыми критериями из разных источников;

управление поставками - оптимизация условий поставок и управление поставками для повышения операционной эффективности Автоматический расчет сроков поставок на основе определенных параметров, расчет сроков поставок для комплексных заказов, операции по заказу и получению товара от поставщика. Система RADIUS Wholesale Distribution Manager for SAP Business One обеспечит оптовому бизнесу важнейшие конкурентные преимущества на основе оптимизации условий и управления процессом поставок.

Ожидается, что внедрение системы RADIUS Wholesale Distribution Manager for SAP Business One обеспечит в ООО «Коннект-групп»: повышение удовлетворенности и лояльности клиентов и партнеров; повышение операционной эффективности, в частности, благодаря соответствию решения отраслевой специфике; сокращение или перемещение персонала в результате возросшей продуктивности; значительное сокращение ИТ-затрат, особенно в случае замены устаревших систем.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Для ООО «Коннект-групп» предлагается три направления бизнеса по реализации 3D-принтеров и оказания услуг:

. Продажа 3D-принтеров низко- и среднеценового сегмента

. Одной из возможных форм работы с оборудованием для быстрого прототипирования высокого ценового сегмента будет сдача их в аренду.

. Оказание услуг по 3D-прототипированию (3D-печать).

Для продвижения 3D-принтеров в ООО «Коннект-групп» предлагается стратегия продуктовой дифференциации, нейтральное ценообразование, комбинированный метод сбыта. В качестве рекламной политики вывода на рынок 3D-принтеров в ООО «Коннект-групп» предлагать использовать следующие методы: наружную рекламу, рекламу в розничных точках, Интернет, почтовую рассылку, рекламу в СМИ, сувенирную продукцию, PR, стимулирование сбыта.

Срок окупаемости инвестиций для реализации предложенного проекта по вводу нового вида продукции в ООО «Коннект-групп» составляет 4,2 года.

Рентабельность инвестиций составляет 100,99 %.

Накопленное сальдо операционной и инвестиционной деятельности составляет 19239,64 тыс.руб.

На основе системы рассчитанных показателей можно сделать вывод о том, что разработанный проект по вводу нового вида продукции в ООО «Коннект-групп» является экономически эффективным.

## **Заключение**

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Развитие предприятия обусловлено целым спектром предпосылок (условий), оценка значимости и удельного веса которых является предметом отдельной работы. Оценка ресурсов и оценка рисков выступают ключевыми звеньями в процессе стратегического планирования развития. На основе анализа и оценки ресурсов и оценки рисков проводится оценка реализуемости инноваций и обоснование выбора направления развития предприятия.

Основными отраслевыми стратегиями предприятий являются минимизация издержек, дифференциация и диверсификация. Стратегии минимизации издержек ориентированы на сокращение расходов компании, опережающее падение доходов.

ООО «Коннект-групп» является предприятием г. Москвы, осуществляющим деятельность по оптовой торговле ИТ-оборудованием и программным обеспечением. В целом финансовую деятельность ООО «Коннект-групп» можно назвать умеренно эффективной, существует ряд финансовых осложнений, требующих незамедлительного улучшения; такими осложнениями являются снижение эффективности использования трудовых ресурсов, а также снижение платежеспособного спроса.

В результате анализа финансового состояния ООО «Коннект-групп» можно сделать следующие выводы.

В 2014 г. бухгалтерский баланс ООО «Коннект-групп» не удовлетворял признакам «хорошего баланса», так как темп роста валюты баланса был ниже темпов роста инфляции и выручки; величина и темпы роста долгосрочных активов ниже величины внеоборотных активов; размеры и темпы роста кредиторской задолженности втрое превышают размер дебиторской. В 2014 г. деятельность рассматриваемого предприятия несколько ухудшилась.

Значения всех коэффициентов ликвидности в течение последнего отчетного периода снизились, кроме того, все показатели ликвидности ниже указанных нормативов. Можно сделать вывод о недостаточной финансовой устойчивости предприятия в исследуемом периоде. Имея низкие показатели ликвидности, ООО «Коннект-групп» находится в кризисном финансовом положении из-за недостатка собственных оборотных средств.

В 2014 г. рентабельность деятельности ООО «Коннект-групп» несколько улучшилась. В то же время, наблюдается увеличение периода оборота оборотных средств, что указывает на снижение эффективности их использования. Практически все коэффициенты оборачиваемости снизились, что говорит о снижении активности использования имеющихся в компании ресурсов и характеризует организацию управления финансами компании как нерациональную.

Основными причинами нерационального управления финансами в ООО «Коннект-групп» являются: неточности при проведении внутреннего аудита, ошибки при планировании прибыли; превышение фактических расходов над плановыми, перерасход ресурсов; увеличение документооборота финансового отдела, смена программного обеспечения; смена программного обеспечения, неточности при осуществлении текущего финансового планирования.

Анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «Коннект-групп» показал, что в качестве направления стратегического развития необходимо расширять ассортимент товаров, включать новые позиции. В качестве возможного варианта предложено внедрение в ассортимент 3D-принтеры, которые находят широкое применение в строительстве, а также в других сферах, где необходимо моделирование. В настоящее время оборудование и услуги по быстрому прототипированию уже используются инженерами, дизайнерами и учеными. Они создают объекты, накладывая слой за слоем порошкообразные или жидкие материалы.

Для ООО «Коннект-групп» предлагается три направления бизнеса по реализации 3D-принтеров и оказания услуг:

. Продажа 3D-принтеров низко- и среднеценового сегмента

. Одной из возможных форм работы с оборудованием для быстрого прототипирования высокого ценового сегмента будет сдача их в аренду.

. Оказание услуг по 3D-прототипированию (3D-печать).

Для продвижения 3D-принтеров в ООО «Коннект-групп» предлагается стратегия продуктовой дифференциации, нейтральное ценообразование, комбинированный метод сбыта. В качестве рекламной политики вывода на рынок 3D-принтеров в ООО «Коннект-групп» предлагать использовать следующие методы: наружную рекламу, рекламу в розничных точках, Интернет, почтовую рассылку, рекламу в СМИ, сувенирную продукцию, PR, стимулирование сбыта.

Срок окупаемости инвестиций для реализации предложенного проекта по вводу нового вида продукции в ООО «Коннект-групп» составляет 4,2 года.

Рентабельность инвестиций составляет 100,99 %.

Накопленное сальдо операционной и инвестиционной деятельности составляет 19239,64 тыс.руб. На основе системы рассчитанных показателей можно сделать вывод о том, что разработанный проект стратегического развития ООО «Коннект-групп» является экономически эффективным.

## **Список литературы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 06.04.2015)

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 06.04.2015, с изм. от 07.04.2015)

. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 08.03.2015)

. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 06.04.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2015)

. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 06.04.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью»

6. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. - СПб.: Питер, 2011. - С.41.

. Адамов Н., Мельцас Е. Основные направления повышения конкурентоспособности строительных организаций//РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2013. № 1. С. 206-209.

. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л.И.Евенко - Пер. с англ.- М.: Экономика, 1989.- С. 68.

. Артеменко В.Г., Барышникова Н.С. Оценка факторов успеха организации реального сектора экономики//Сибирская финансовая школа. 2011. № 1. С. 99-105.

10. Артюхова Т.З. Маркетинг. Часть I: учебное пособие / Т.З. Артюхова, В.В. Еремин; Томский политехнический университет. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. - С.50.

. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - С.60.

. Берг Д.Б., Лапшина С.Н. Системный анализ конкурентных стратегий. Учебное пособие. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. - С.8.

. Буров В.Ю. и др. Малое предпринимательство в России и Байкальском регионе (история, современное состояние, проблемы, перспективы развития.) Монография/ В.Ю. Буров, В.С. Потаев, А.П. Суходолов, 2011. - 326 с.

. Васюхин О.В. Основы ценообразования - СПб: СПбГУ ИТМО, 2010.- С.23.

15. Голубева В.К., Какосьян Э.К. Выбор направления инновационного развития предприятий сферы услуг//Петербургский экономический журнал. 2014. № 4. С. 68-74.

. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. - СПб.: Питер, 2008. - С.106.

17. Дав Д. Трехмерные возможности Photoshop расширяются //Computerworld Россия. - 2014. - №3.

. Догадкин В.М. Ключевые факторы успеха предприятий в сфере информационных технологий//Вестник Академии. 2010. № 4. С. 117-118.

19. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии/ П. Дойль; Пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. -СПб.: Питер, 2003. -544 с.:

. Долан Р. Дж., Герман С. Эффективное ценообразование. - М.: Экзамен, 2005. - 400 с.

. Карлофф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. М.: Экономика, Кит У. Стратегический управленческий учет: Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2002. - С. 297.

. Куликова Е. А. Антикризисное управление : учеб. пособие. − Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. − С.55.

23. Лапыгин Ю.Н.Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2007. С.49.

24. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. - М.: Олимп-Бизнес, 2008. - 430 с.

. Пальчикова А.А., Хмелев И.Б. Роль стратегии как лидерство компании//Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2015. № 45. С. 67-72.

26. Промышленная 3D революция. - Режим доступа: www.rietumu.ru/rbweb/rtnews.nsf/.../Body/M2/3D%20printing.pdf?

27. Соколов К.О. Условия формирования инновационной стратегии агропромышленного предприятия//Известия Оренбургского государственного аграрного университета. 2014. № 2. С. 232-235.

28. Томпсон Артур А. -мл., Стрикленд и А. Дж. III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа.- М.: Вильямс, 2007. - 928 с.

29. Трушникова И.О., Маслова Т.Д. Стратегическое планирование маркетинга/Под ред. засл. деят. науки РФ, д-ра экон. наук, проф. Г.Л. Багиева. Учебное пособие - СПб.: СПбГУЭФ, 2012. - С.6.

. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. - М.: Издательско-книготорговый ценр «Маркетинг», 2006. - с. 200.

31. Черненко Ю.А. Экономическое обоснование внедрения 3d-принтеров на российский рынок//Успехи в химии и химической технологии. 2011. Т. 25. № 9 (125). С. 32-35.

. Все, что вы хотели знать о 3D-печати, но боялись спросить.- Режим доступа: http://innovation.kemsu.ru/articles/223

33. Информационный портал малого и среднего бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: http://www.mbrk.ru.

34. Классификация по ценам на рынке 3d-принтеров. - Режим доступа: http://partmaker.ru/перспективы-развития-индустрии-3d-печа/

. Котлер Ф. Стратегии претендентов на лидерство - Режим доступа: http://www.bma.ru/biblioteka-marketologa/strategiipretendentov-na-liderstvo/?lang=ru -

. Массированная атака на рынок трёхмерной печати от ведущих мировых производителей промышленных 3D-принтеров. - Режим доступа: http://3dtoday.ru/article/3d-printers/industrial/3024/

. Мониторинг «Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2014 году». - Режим доступа: http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/monitoring/monitoring2014

. Научно-образовательный материал: «Маркетинг в малой инновационной компании»: управление продажами. - Режим доступа: http://www.msu.ru/projects/amv/doc/h6\_1\_6\_1\_r3\_nom22\_1.pdf

. Облагаются ли не введенные в эксплуатацию компьютеры налогом на имущество? - Режим доступа: http://www.audit-it.ru/articles/account/tax/a37/490296.html

. Официальный сайт компании «Форосис». - Режим доступа: http://www.foroffice.ru/www/about\_us.html

. Официальный сайт компании 3D-Fоrmat. - Режим доступа: http://www.3d-format.ru/about/

. Официальный сайт компании 3DPlotter.ru. - Режим доступа: http://www.3dplotter.ru/www/about\_us.html

. Официальный сайт Сима-ленд. - Режим доступа: http://www.sima-land.ru/o-kompanii/

. Решение для оптовой торговли. - Режим доступа: http://soft.radiusgroup.ru/solutions/otraslevye/distributsiya-oborudovaniya/40/

. Рынок 3D-принтеров увеличится в 10 раз к 2017 году. -Режим доступа: http://www.aiportal.ru/news/3d\_printori\_razvitie\_rinka.html

. Фрумкин К., Савин И. Трехмерный бизнес. - Режим доступа: http://ko.ru/articles/24720

. Цели и основные этапы портфельного анализа - Режим доступа: http://www.stplan.ru/articles/theory/stanaliz.htm

. Что это такое - B2B и B2C? - Режим доступа: http://www.vinex-media.ru/news/detail.php?ID=9758

. 3D-печать: трехмерные принтеры создадут новую отрасль. - Режим доступа: http://bizrating.com.ua/6/articles/638/index.html

50. Kotler P. Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know. Wiley, 2003. - 224 p.

## **Приложение 1**

## **Систематизация факторов успеха деятельности организации**

|  |  |
| --- | --- |
| Типы факторов | Факторы успеха бизнеса |
| Технологические | Опыт научных исследований Способность к совершенствованию производственных процессов Способность к совершенствованию продукции Опыт использования данной технологии |
| Производственные | Эффективное производство с низкими затратами Высокое качество производства Выгодное расположение организации в части влияния на величину затрат Доступ к источникам квалифицированной рабочей силы Высокая производительность труда Дешевизна разработки и конструирования изделий Высокая гибкость производства |
| Распределительные | Прочная сеть оптовых дистрибьюторов и дилеров Наличие сети розничных магазинов Низкие затраты на сбыт продукции |
| Маркетинговые | Наличие хорошо подготовленного и эффективного штата сбытовых работников Доступность и надежность обслуживания и технической помощи Точное выполнение заказов покупателей Широкий ассортимент и большой выбор продукции Привлекательность оформления и упаковки продукции Предоставление гарантий потребителям |
| Квалификационные | Выдающийся талант (важен при оказании профессиональных услуг) Ноу-хау по управлению качеством Наличие опыта в области дизайна, Опыт в использовании технологии Умение обеспечить эффективность рекламы Способность создать новый продукт, минуя стадию научных исследований и разработок, и быстро продвинуть его на рынок |
| Организационные | Высокая мощность информационных систем Способность быстро реагировать на изменение рыночных условий Наличие опыта и управленческих ноу-хау |
| Другие | Благоприятная репутация на рынке Низкие общие издержки |

**Приложение 2**

## **Бухгалтерский баланс ООО «Коннект-групп» на 31.12.2014 г.**





## **Приложение 3**

## **Отчет о финансовых результатах ООО «Коннект-групп» за 2014 г.**



## **Приложение 4**

## **Отчет о финансовых результатах ООО «Коннект-групп» за 2013 г.**



## **Приложение 5**

## 

## **Организационная структура ООО «Коннект-групп»**

## **Приложение 6**

## **Классификация 3D-принтеров по ценовым категориям**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ценовая категория | Характеристика | Целевая аудитория |
| 500-2 500$ | Принтеры для дома и небольшого офиса, которые также можно использовать и для мелкосерийного производства. Как правило, принтеры из этой категории способны печатать методом экструзионной печати АБС или ПЛА-пластиком, а также медленно уходящим в прошлое методом лазерной резки самоклеящейся плёнки или бумаги. | Домашние изобретатели, художники, резчики, моделлеры, дизайнеры и просто увлекающиеся люди |
| 2500-10000$ | В среднюю ценовую категорию можно отнести 3d-принтеры обладающие целым рядом потребительских качеств, зачастую недоступных принтерам из категории недорогих, но всё же недотягивающих до профессионального оборудования. Так, принтеры из рассматриваемой группы чаще всего относятся к принтерам, обладающим большими размерами рабочей области, способным печатать методом селективного лазерного спекания порошкообразного полимера полноцветной печатью или такой же полноцветной экструзией ПЛА или АБС пластика а также путём отверждения различных фотополимеров с высокой скоростью и разрешением. Эти принтеры можно использовать для мелкосерийного производства достаточно больших 3d-моделей, быстрого качественного прототипирования с минимумом постпечатной обработки и предпечатной подготовки. Также в эту группу можно отнести 3d-принтеры, способные печатать из металлов путём селективного спекания лазерным лучом металлического порошка в инертной атмосфере. Такие принтеры за такую цену, как правило, не отличаются высокой производительностью и размерами, но зато относительно надёжны и долговечны. | Небольшие дизайнерские и архитектурные фирмы, модельные лаборатории стекольных и фарфоровых производств, фирмы по производству сувениров, стоматологические и ортопедические кабинеты, реставраторы, ремонтники редких или старинных вещей, автомобилей и других редкостей, фирмы по изготовлению единичных экземпляров высокотехнологичных деталей и прототипов. |
| 10 000-50 000$ | Эта категория 3d-принтеров включает в себя агрегаты, предназначенные для любых известных способов 3d- печати всеми доступными способами, с увеличенными размерами рабочей области, позволяющей изготавливать быстро и качественно достаточно большие модели с высокой скоростью и разрешением практически без постпечатной обработки полученных деталей. Данный класс принтеров можно отличить также по относительно большому количеству доступных оператору настроек и опций печати, что требует от последнего высокой квалификации, что впрочем, позволит получать отдачу от таких принтеров быстро и качественно. | Фирмы среднего и большого бизнеса, чей производственный процесс требует постоянного изготовления прототипов, моделей, макетов и просто высокоточных и прочных деталей, чьё производство на стороне традиционными способами обработки будет обходиться слишком дорого |
| 50 000-1 000 000$ | Как известно, в 3d-принтерах процесс аддитивный, то есть, деталь изготавливается методом наслоения, добавления слоёв один к другому, что качественно отличает по внутреннему строению, кристаллической структуре, а, соответственно, и прочности, детали полученные таким методом от деталей, полученных традиционными способами удаления лишнего материала: резкой, фрезерованием, точением и прочими. Автоматизация производства наивысшая, сложность настроек и опций вкупе с возможностью быстрой переналадки на любой вид используемого сырья предполагает использование только высококвалифицированного персонала, а стоимость аппарата предполагает круглосуточное использование для быстрейшей окупаемости 3d-принтера. | Крупная фирма, производящая в больших объёмах высокотехнологичные детали большого ассортимента, например, запчасти для вертолётных двигателей |

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |