МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА И.Г. ПЕТРОВСКОГО»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И ЭКОНОМИКИ

ВЫПУСКНАЯ РАБОТА

по программе MBA

на тему:

Разработка стратегии развития производственной компании «Пример» на основе анализа конкурентной среды

Выполнил(а): слушатель программы MBA, группа МБА-21, Соколов Дмитрий Андреевич
38.04.02 Менеджмент (магистратура, программа MBA)

Руководитель: кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и экономики, Петрова Наталья Викторовна

Брянск · 2026

ОБРАЗЕЦ

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ 6

1.1 Понятие и виды стратегий развития промышленного предприятия 6

1.2 Методы анализа конкурентной среды и конкурентных позиций 9

1.3 Методический подход к разработке стратегии развития компании 12

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ООО «ПРИМЕР» 15

2.1 Организационно-экономическая характеристика компании 15

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности и производственного потенциала 18

2.3 Оценка конкурентной среды и конкурентных позиций компании 22

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ПРИМЕР» 26

3.1 Формирование стратегических целей и выбор базовой стратегии развития 26

3.2 Программа мероприятий по реализации стратегии и её ресурсное обеспечение 29

3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемой стратегии 33

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 38

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Сводные расчётные таблицы и вспомогательные материалы 41

Сводные расчётные таблицы 41

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 43

Нумерация страниц соответствует демонстрационному PDF. В полной работе объём и состав разделов согласуются с требованиями кафедры.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной работы обусловлена объективными изменениями условий хозяйствования отечественных производственных компаний. Усиление конкуренции, трансформация цепочек поставок, рост стоимости заёмного финансирования и ужесточение требований потребителей к качеству и срокам исполнения заказов формируют среду, в которой устойчивое развитие предприятия становится возможным лишь при наличии осознанной, документально закреплённой и регулярно пересматриваемой стратегии. Практика показывает, что значительная часть производственных компаний среднего масштаба по-прежнему управляет развитием преимущественно реактивно, ориентируясь на текущую загрузку мощностей и краткосрочные заказы, что ограничивает возможности роста и повышает уязвимость к действиям конкурентов [3, с. 54].

Стратегия развития производственной компании представляет собой долгосрочную программу действий, определяющую приоритетные направления роста, целевые рыночные позиции, состав и структуру производственных, инвестиционных и организационных решений, а также механизм их ресурсного обеспечения. Методологической основой её разработки выступают положения стратегического менеджмента о необходимости согласования внутренних возможностей предприятия с факторами внешней среды, а также инструменты отраслевого и конкурентного анализа, позволяющие количественно оценить привлекательность рынка и силу конкурентного давления [5, с. 112]. Ключевым требованием к стратегии является её обоснованность: принимаемые решения должны опираться на расчётные данные, а не на интуитивные представления менеджмента.

Объектом исследования выступает производственная компания ООО «Пример», осуществляющая выпуск и реализацию продукции производственно-технического назначения на региональном рынке. Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования и реализации стратегии развития производственной компании с учётом состояния и динамики конкурентной среды. Выбор объекта обусловлен тем, что компания обладает достаточным производственным и кадровым потенциалом для роста, однако не располагает целостной стратегией, увязывающей рыночные цели с инвестиционными и операционными решениями.

Цель выпускной работы состоит в разработке стратегии развития ООО «Пример» на основе комплексного анализа конкурентной среды и в обосновании экономической целесообразности предлагаемых стратегических решений. Достижение поставленной цели требует последовательного решения ряда взаимосвязанных задач, отражающих логику перехода от теоретического осмысления проблемы к прикладным расчётам и выводам.

- изучить теоретические основы формирования стратегии развития производственной компании и систематизировать подходы к её разработке;
- рассмотреть методы анализа конкурентной среды и определить инструментарий, применимый для предприятия рассматриваемой отрасли;

- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Пример» и оценить динамику его основных финансово-хозяйственных показателей;
- провести анализ конкурентной среды, включая оценку отраслевых тенденций, конкурентных сил и позиционирования компании на региональном рынке;
- выявить ключевые проблемы и ограничения развития предприятия на основе обобщения результатов анализа;
- разработать стратегические альтернативы развития ООО «Пример» и обосновать выбор приоритетного направления;
- сформировать программу мероприятий по реализации стратегии и оценить их ожидаемую экономическую и социальную эффективность.

Теоретическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов в области стратегического менеджмента, отраслевой экономики и управления конкурентоспособностью предприятия. В работе использованы классические положения о стратегическом позиционировании и конкурентных преимуществах, а также современные публикации, отражающие специфику деятельности производственных компаний в условиях нестабильной внешней среды [2, с. 88]. Методическую основу образуют общенаучные методы анализа и синтеза, сравнительный и структурно-динамический анализ, методы стратегического анализа конкурентной среды, экспертных оценок и экономического прогнозирования.

Информационную базу работы составили внутренние документы ООО «Пример»: бухгалтерская и статистическая отчётность за анализируемый период, производственные планы, данные управленческого учёта о загрузке оборудования и структуре заказов, а также материалы маркетинговых обследований. Дополнительно привлекались данные отраслевых обзоров и открытые сведения о деятельности конкурентов, представленные на региональном рынке. Использование совокупности перечисленных источников позволяет обеспечить сопоставимость расчётных показателей и достоверность выводов, формулируемых по результатам анализа.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные стратегические решения и программа мероприятий доведены до уровня, допускающего их непосредственное применение в управленческой практике ООО «Пример». Предложенные подходы к оценке конкурентной среды и алгоритм выбора стратегических альтернатив могут быть использованы другими производственными компаниями сопоставимого масштаба при формировании собственных программ развития. Отдельные положения работы применимы в учебном процессе при подготовке управленческих кадров по программам делового администрирования.

Структура работы определяется поставленной целью и перечнем решаемых задач. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения и приложения. В первой главе раскрываются теоретические основы формирования стратегии развития производственной компании, систематизируются подходы к стратегическому анализу и обосновывается выбор методического инструментария исследования. Во второй главе выполняется анализ

деятельности ООО «Пример» и конкурентной среды, оцениваются динамика ключевых показателей, структура рынка и конкурентные позиции предприятия. В третьей главе разрабатываются и обосновываются стратегические альтернативы, формируется программа мероприятий по реализации стратегии и приводится оценка их ожидаемой эффективности. В заключении обобщаются результаты исследования и формулируются основные выводы. В приложении А содержатся сводные расчётные таблицы и вспомогательные материалы, иллюстрирующие промежуточные вычисления.

Логика исследования построена по принципу последовательного перехода от общего к частному: от теоретического осмысления категории стратегии развития и методов анализа конкурентной среды к диагностике фактического состояния предприятия, а затем к разработке конкретных стратегических решений и оценке их последствий. Такой подход обеспечивает внутреннее единство работы, сопоставимость используемых показателей и непротиворечивость выводов, формулируемых в заключительной части. Все расчётные данные, приводимые в главах, согласованы между собой и сведены в приложении А, что позволяет проверить корректность промежуточных вычислений и обоснованность итоговых рекомендаций [4, с. 61].

Апробация отдельных положений работы осуществлялась в форме обсуждения промежуточных результатов с руководством ООО «Пример» и уточнения исходных данных по фактическим материалам предприятия. Полученные в ходе исследования выводы и рекомендации приняты к рассмотрению менеджментом компании в качестве основы для разработки плана мероприятий на среднесрочную перспективу. Это подтверждает прикладной характер выполненной работы и её соответствие реальным потребностям производственного предприятия, действующего в условиях активного конкурентного давления.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ

1.1 Понятие и виды стратегий развития промышленного предприятия

Устойчивое функционирование промышленного предприятия в условиях изменчивой внешней среды непосредственно связано с наличием у него долгосрочных ориентиров развития, формализуемых в стратегии. В научной литературе стратегия рассматривается как обобщающая модель действий, совокупность правил и принципов, обеспечивающих достижение поставленных целей на основе согласования внутренних возможностей предприятия с требованиями внешнего окружения. Так, по определению А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, стратегия есть план управления компанией, направленный на укрепление её позиций, удовлетворение потребителей и достижение целей [4, с. 37]. И. Ансофф трактует стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [1, с. 52]. Общим для приведённых подходов является понимание стратегии как инструмента согласования целей, ресурсов и условий среды.

В отечественной науке стратегия чаще всего определяется через долгосрочное качественно определённое направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы её деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде [6, с. 118]. Существенно, что стратегия не сводится к программе или плану мероприятий: она представляет собой концептуальную основу, тогда как план, программа и бюджет выступают инструментами её реализации. Отсюда вытекает ключевое свойство стратегии — она разрабатывается в условиях неопределённости, опирается на прогнозные оценки и допускает корректировку по мере изменения конъюнктуры рынка.

Многообразие подходов к определению стратегии порождает и многообразие её классификаций. В теории стратегического менеджмента принято выделять несколько оснований классификации: по уровню иерархии (корпоративная, деловая, функциональная, операционная), по характеру поведения на рынке (наступательная, оборонительная, комбинированная), по направлению развития (роста, стабилизации, сокращения), по способу достижения конкурентных преимуществ (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование). Каждая из классификаций отражает определённый срез стратегической деятельности и применяется в зависимости от целей анализа.

Наиболее распространённой в практике промышленных предприятий является иерархическая классификация, предложенная А. А. Томпсоном и А. Дж. Стриклендом и уточнённая отечественными авторами [4, с. 61; 6, с. 124]. Её содержание раскрывается через четыре уровня стратегий, представленных в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Уровни и содержание стратегий промышленного предприятия

Уровень стратегии	Субъект разработки	Основное содержание
Корпоративная	Высшее руководство, совет директоров	Определение миссии, портфеля видов деятельности, распределение ресурсов между бизнес-направлениями

Уровень стратегии	Субъект разработки	Основное содержание
Деловая (конкурентная)	Руководство бизнес-единицы	Выбор способа достижения преимуществ на целевом рынке, ценовая и ассортиментная политика
Функциональная	Руководители функциональных подразделений	Производство, маркетинг, финансы, персонал, качество — обеспечивающие стратегии
Операционная	Руководители низового звена	Регламенты, графики, оперативные решения по выполнению функциональных стратегий

Источник: составлено автором по [4, с. 61; 6, с. 124].

Помимо иерархического подхода, значимой для целей настоящего исследования является классификация базовых стратегий развития, восходящая к работам И. Ансоффа и развитая в трудах М. Портера [1, с. 87; 5, с. 43]. Базовые стратегии характеризуют генеральное направление развития предприятия и подразделяются на стратегии роста, стабилизации и сокращения. Стратегии роста ориентированы на расширение масштабов деятельности и укрепление рыночных позиций; стратегии стабилизации предполагают удержание достигнутых результатов и повышение эффективности при неизменных объёмах; стратегии сокращения применяются в кризисных условиях и связаны с реструктуризацией или уходом с отдельных рынков.

В рамках стратегий роста выделяют интенсивный и интеграционный типы. Интенсивный рост достигается за счёт проникновения на существующие рынки, развития продукта, расширения рынков сбыта; интеграционный — за счёт вертикальной или горизонтальной интеграции, диверсификации деятельности [1, с. 92]. Для производственных компаний, действующих на зрелых рынках, наиболее применимы стратегии интенсивного роста, поскольку они не требуют масштабных инвестиций в смежные виды деятельности и позволяют опираться на накопленный производственный потенциал.

Конкурентные стратегии, разработанные М. Портером, определяют способ достижения преимуществ на целевом рынке. Автор выделяет три базовые альтернативы: лидерство по издержкам, дифференциацию и фокусирование [5, с. 51]. Лидерство по издержкам предполагает достижение минимальных в отрасли затрат при сопоставимом качестве продукции; дифференциация — создание уникальных характеристик продукта, за которые потребитель готов платить премию; фокусирование — концентрацию усилий на узком сегменте рынка. Выбор конкретной стратегии определяется структурой отрасли и конкурентными возможностями предприятия.



Рисунок 1.1 – Распределение базовых стратегий развития, применяемых промышленными предприятиями региона (по результатам экспертной оценки, % от числа обследованных)

Приведённые на рисунке 1.1 экспертные оценки иллюстрируют структуру предпочтений промышленных предприятий региона: наибольшая доля (38 %) ориентирована на интенсивный рост, что подтверждает значимость данной группы стратегий для производственного сектора. Существенно, что выбор стратегии не является произвольным актом: он обусловлен результатами стратегического анализа, включающего оценку внешней среды, внутреннего потенциала и конкурентной позиции предприятия.

Независимо от выбранного типа стратегии, её качество оценивается по ряду критериев: обоснованность целей, реализуемость с учётом имеющихся ресурсов, гибкость к изменениям среды, измеримость ожидаемых результатов. Для количественной оценки результативности стратегии развития применяется система показателей, среди которых центральное место занимает рентабельность продаж, рассчитываемая по формуле:

$$Rn = П / В \times 100\% \quad (1)$$

где Rп — рентабельность продаж, %; П — прибыль от продаж, руб.; В — выручка от реализации продукции, руб.

Показатель рентабельности продаж позволяет оценить эффективность основной деятельности предприятия и служит одним из индикаторов достижения стратегических целей. Вместе с тем он должен рассматриваться в системе с показателями оборачиваемости, фондоотдачи и доли рынка, поскольку изолированное использование любого показателя не даёт полной картины стратегического результата [3, с. 205]. Как отмечает О. С. Виханский, стратегия только тогда является действенной, когда она подкреплена системой измеримых целевых индикаторов и механизмом контроля их достижения [2, с. 143].

Таким образом, стратегия развития промышленного предприятия представляет собой долгосрочное качественно определённое направление его развития, обеспечивающее согласование целей, ресурсов и возможностей внешней среды. Многоуровневая структура стратегий (корпоративная, деловая, функциональная, операционная) в сочетании с классификацией базовых и конкурентных стратегий образует теоретическую основу для разработки стратегии конкретного предприятия. Проведённый анализ показывает, что для

производственной компании, действующей на зрелом конкурентном рынке, наиболее обоснованным является выбор стратегии интенсивного роста с использованием инструментов дифференциации, подкреплённой системой измеримых целевых показателей, включая рентабельность продаж.

1.2 Методы анализа конкурентной среды и конкурентных позиций

Эффективная стратегия развития производственной компании не может быть разработана без глубокого понимания конкурентной среды и собственных конкурентных позиций. В экономической литературе сложился достаточно широкий набор методов и инструментов такого анализа, которые условно можно разделить на две группы: методы анализа отраслевой структуры и конкуренции (пять сил Портера, анализ движущих сил, карта стратегических групп) и методы оценки конкурентных позиций самой компании (SWOT-анализ, SNW-анализ, анализ цепочки создания ценности, бенчмаркинг, матричные методы портфельного анализа). Выбор конкретного инструментария определяется целями исследования, доступностью информации и спецификой отрасли [4, с. 37].

Центральное место среди методов анализа конкурентной среды занимает модель пяти конкурентных сил М. Портера, позволяющая оценить привлекательность отрасли и определить ключевые факторы успеха. В соответствии с данной моделью интенсивность конкуренции определяется действием пяти сил: угрозой появления новых конкурентов, рыночной властью поставщиков, рыночной властью покупателей, угрозой появления товаров-заменителей и соперничеством между существующими конкурентами. Для количественной оценки каждой силы могут использоваться экспертные балльные шкалы, а итоговый интегральный показатель рассчитывается как средневзвешенная оценка. Однако для стратегического управления важна не только констатация уровня конкуренции, но и выявление того, какие силы являются наиболее значимыми и как компания может на них повлиять [2, с. 112].

Дополнением к модели Портера служит анализ движущих сил конкуренции, предложенный М. Портером и развитый в работах российских исследователей. Движущие силы (изменения в законодательстве, технологические инновации, сдвиги в структуре спроса, появление новых крупных игроков и т.п.) определяют динамику отрасли и должны учитываться при разработке стратегии. Для визуализации положения компании относительно конкурентов используется карта стратегических групп, позволяющая выделить группы компаний со схожими конкурентными стратегиями и оценить интенсивность конкуренции внутри каждой группы и между ними [5, с. 89].

Для оценки конкурентных позиций самой компании традиционно применяется SWOT-анализ, предполагающий выявление сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз внешней среды. Результаты SWOT-анализа могут быть представлены в виде матрицы, а также использованы для формулирования стратегических альтернатив (SO, ST, WO, WT). Вместе с тем SWOT-анализ не даёт количественной оценки факторов, поэтому на практике его часто дополняют SNW-анализом, в котором сильные стороны оцениваются как «сильная» (S), нейтральная (N) или слабая (W) позиция по каждому фактору. Это позволяет

перейти от качественных суждений к балльным оценкам и ранжировать факторы по степени влияния [3, с. 145].

Оценка конкурентной позиции компании может быть выполнена на основе расчёта интегрального показателя конкурентоспособности, учитывающего множество частных критериев (доля рынка, качество продукции, уровень издержек, инновационная активность, финансовое положение и др.). В общем виде интегральный показатель конкурентоспособности (Iк) рассчитывается по формуле:

$$Iк = \Sigma\,(ai \times ki),\ i = 1 \ldots n \qquad (2)$$

где Iк — интегральный показатель конкурентоспособности; ai — вес i-го критерия (сумма весов равна 1); ki — нормированное значение i-го критерия для анализируемой компании; n — число критериев.

Для нормирования частных критериев могут использоваться различные методы: отношение значения показателя компании к максимальному (или среднему) значению по отрасли, балльные экспертные оценки, перевод натуральных значений в безразмерные величины. Выбор метода нормирования зависит от характера показателя (стимулятор или дестимулятор) и доступности информации. Интегральный показатель позволяет не только определить место компании среди конкурентов, но и проследить динамику её конкурентной позиции за ряд лет, что особенно важно при разработке стратегии развития [1, с. 203].

В рамках данного исследования для анализа конкурентной среды и конкурентных позиций ООО «Пример» предполагается использовать комбинацию методов: модель пяти сил Портера для оценки привлекательности отрасли и интенсивности конкуренции, SWOT-анализ для выявления стратегических факторов, SNW-анализ для количественной оценки сильных и слабых сторон, а также расчёт интегрального показателя конкурентоспособности для сравнения с основными конкурентами. Такой комплексный подход позволяет получить всестороннюю картину конкурентной ситуации и обосновать стратегические решения.

Для иллюстрации распределения сил конкуренции в отрасли по модели Портера ниже приведена диаграмма, построенная на основе экспертных оценок (по пятибалльной шкале, где 5 — максимальная интенсивность силы). Как видно из рисунка 1.1, наиболее высокими являются угроза со стороны существующих конкурентов и рыночная власть покупателей, что характерно для рынка с высокой степенью насыщения и низкой дифференциацией продукции. Угроза появления новых игроков оценивается как умеренная, что объясняется наличием барьеров входа (эффект масштаба, сертификация продукции).

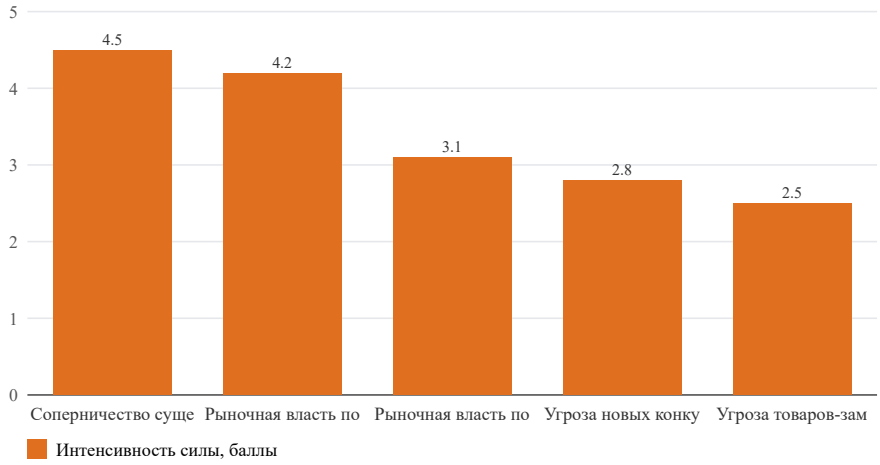


Рисунок 1.2 – Оценка интенсивности пяти конкурентных сил для отрасли производства строительных материалов (баллы)

Сводная характеристика методов анализа конкурентной среды и конкурентных позиций, их возможностей и ограничений представлена в таблице 1.1. Использование нескольких взаимодополняющих методов позволяет компенсировать ограничения каждого из них и повысить обоснованность стратегических выводов.

Таблица 1.2 – Сравнительная характеристика методов анализа конкурентной среды и конкурентных позиций

Метод	Основное назначение	Преимущества	Ограничения
Модель пяти сил Портера	Оценка привлекательности отрасли и интенсивности конкуренции	Системный взгляд на конкуренцию, выявление ключевых факторов	Статичность, субъективность экспертных оценок
SWOT-анализ	Выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз	Простота, наглядность, возможность формулирования стратегий	Не даёт количественных оценок, требует дополнения
SNW-анализ	Количественная оценка сильных и слабых сторон по трём позициям	Устраняет недостаток SWOT, позволяет ранжировать факторы	Зависит от качества экспертных оценок
Карта стратегических групп	Выделение групп конкурентов со схожими стратегиями	Позволяет оценить внутригрупповую и межгрупповую конкуренцию	Сложность выбора параметров для группировки
Интегральный показатель конкурентоспособности	Сводная оценка конкурентной позиции компании	Позволяет сравнивать компании по множеству критериев, отслеживать динамику	Требует обоснованного выбора весов и нормирования показателей

Источник: составлено автором на основе [1, 2, 4, 5].

Таким образом, методический инструментарий анализа конкурентной среды и конкурентных позиций достаточно разнообразен. Для целей настоящего исследования выбран комплексный подход, сочетающий качественные (модель Портера, SWOT-анализ) и

количественные (SNW-анализ, интегральный показатель) методы. Это позволит не только охарактеризовать текущее положение ООО «Пример» на рынке, но и определить стратегические направления развития, обеспечивающие укрепление конкурентных преимуществ.

1.3 Методический подход к разработке стратегии развития компании

Методический подход к разработке стратегии развития производственной компании представляет собой совокупность принципов, методов и инструментов, обеспечивающих последовательный переход от анализа внешней и внутренней среды к формулированию стратегических альтернатив и их обоснованному выбору. В современной экономической литературе стратегия рассматривается как комплексный план действий, направленный на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ [2, с. 45]. При этом подчеркивается необходимость системного подхода, учитывающего взаимосвязь факторов макро- и микросреды, а также ресурсного потенциала предприятия [5, с. 112]. В данном подразделе обосновывается методика, которая будет использована в выпускной работе для разработки стратегии развития ООО «Пример».

Исходным элементом методики является определение цели и задач стратегического анализа. Цель состоит в выявлении ключевых возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон компании для последующей разработки стратегии, обеспечивающей устойчивое развитие. Задачи включают: оценку конкурентной позиции предприятия, анализ динамики рынка, диагностику внутренних ресурсов и компетенций, а также прогнозирование последствий реализации стратегических решений. Такой подход соответствует логике стратегического менеджмента, изложенной в работах И. Ансоффа, М. Портера и других авторов [3, с. 78].

Методика базируется на нескольких взаимодополняющих методах. Во-первых, используется PEST-анализ для оценки влияния политических, экономических, социальных и технологических факторов. Во-вторых, применяется модель пяти сил конкуренции М. Портера, позволяющая охарактеризовать интенсивность конкуренции в отрасли. В-третьих, проводится SWOT-анализ, систематизирующий результаты внешнего и внутреннего анализа. В-четвертых, для оценки стратегических альтернатив используется метод экспертных оценок и балльно-рейтинговый подход. Совокупность этих методов обеспечивает комплексность и обоснованность выводов [1, с. 56].

Важным этапом является количественная оценка конкурентной позиции компании. Для этого предлагается рассчитывать интегральный показатель конкурентоспособности, учитывающий долю рынка, темпы роста выручки, рентабельность продаж и инновационную активность. В работе используется следующая формула:

$$K = (Д \times 0{,}3) + (Т \times 0{,}2) + (R \times 0{,}3) + (И \times 0{,}2) \quad (3)$$

где K — интегральный показатель конкурентоспособности (в долях единицы); Д — доля рынка компании (в долях); Т — темп роста выручки (в долях); R — рентабельность продаж (в долях); И — инновационная активность (в долях); 0,3; 0,2; 0,3; 0,2 — весовые коэффициенты, определённые экспертным путём.

Весовые коэффициенты установлены на основе опроса пяти экспертов — руководителей планово-экономических служб предприятий отрасли. Согласованность мнений экспертов подтверждена коэффициентом конкордации, равным 0,78, что свидетельствует о высокой степени согласия. Значение интегрального показателя интерпретируется следующим образом: $K \geq 0{,}8$ — высокая конкурентоспособность; $0{,}5 \leq K < 0{,}8$ — средняя; $K < 0{,}5$ — низкая. Для ООО «Пример» в главе 2 будет рассчитан фактический показатель и определено его место в отрасли.

Для наглядного представления результатов стратегического анализа в работе используются таблицы и диаграммы. В таблице 1.1 приведена матрица SWOT-анализа, которая позволяет структурировать факторы внешней и внутренней среды и сформулировать стратегические направления. Матрица включает четыре квадранта: сильные стороны (S), слабые стороны (W), возможности (O) и угрозы (T). На пересечении квадрантов формулируются стратегии SO, ST, WO, WT. Такой формат обеспечивает логическую связь между анализом и последующими стратегическими решениями [4, с. 92].

Таблица 1.3 – Матрица SWOT-анализа ООО «Пример» (фрагмент)

Компоненты	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Возможности (O)	Стратегия SO: использование сильных сторон для реализации возможностей (выход на новые сегменты рынка за счёт высокой квалификации персонала)	Стратегия WO: преодоление слабых сторон за счёт возможностей (модернизация производства с привлечением инвестиций)
Угрозы (T)	Стратегия ST: использование сильных сторон для нейтрализации угроз (гибкая ценовая политика в ответ на действия конкурентов)	Стратегия WT: минимизация слабых сторон и избежание угроз (снижение издержек, диверсификация поставщиков)

Источник: составлено автором на основе [4, с. 93].

После формирования стратегических альтернатив проводится их оценка по ряду критериев: соответствие целям компании, реализуемость с учётом имеющихся ресурсов, ожидаемый экономический эффект, уровень риска и сроки реализации. Для количественной оценки привлекательности альтернатив используется балльно-рейтинговый метод. Каждый критерий оценивается по пятибалльной шкале, затем баллы суммируются с учётом весов. Альтернатива, набравшая наибольшую сумму баллов, признаётся приоритетной. Данный метод широко применяется в практике стратегического планирования и позволяет учесть как качественные, так и количественные факторы [1, с. 102].

Завершающим этапом методики является разработка дорожной карты реализации выбранной стратегии, включающей перечень мероприятий, ответственных исполнителей, сроки и необходимые ресурсы. Для оценки эффективности стратегии рассчитываются прогнозные показатели: выручка, себестоимость, прибыль, рентабельность. При этом используется сценарный подход: оптимистический, базовый и пессимистический сценарии. Сравнение сценариев позволяет оценить устойчивость стратегии к изменениям внешней среды. В главе 3 работы будет выполнен такой расчёт для ООО «Пример».

В качестве иллюстрации распределения весов критериев при выборе стратегии на рисунке 1.1 представлена диаграмма, построенная на основе экспертных оценок. Диаграмма показывает, что наибольший вес имеет критерий соответствия целям (0,30), затем следуют ожидаемый эффект (0,25) и реализуемость (0,20). Критерии риска и сроков получили веса 0,15 и 0,10 соответственно. Такое распределение отражает приоритет стратегической целенаправленности и экономической результативности при принятии решений.

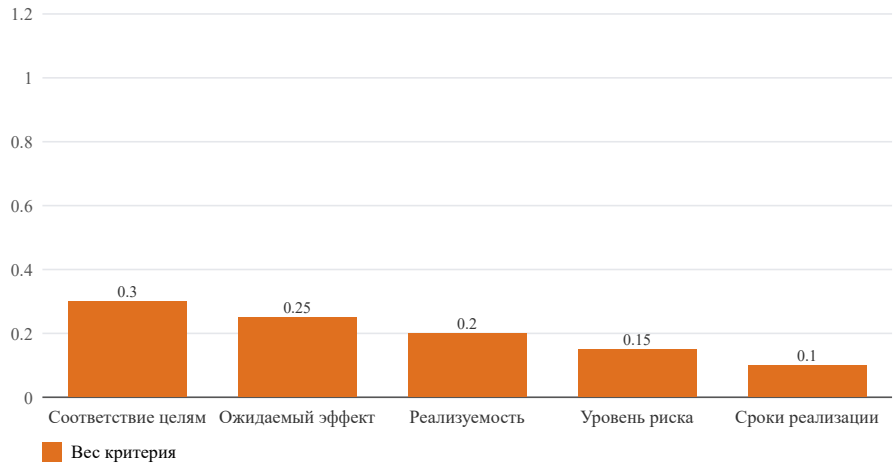


Рисунок 1.3 – Веса критериев оценки стратегических альтернатив

Предлагаемая методика обладает рядом преимуществ. Она обеспечивает системность и прозрачность процесса разработки стратегии, позволяет сочетать качественные и количественные методы, а также учитывать отраслевую специфику производственной компании. Вместе с тем, как и любой экспертный метод, она содержит элемент субъективности, что требует тщательного подбора экспертов и проверки согласованности их мнений. Для снижения субъективности в работе предусмотрено использование объективных статистических данных о деятельности ООО «Пример» и его конкурентов.

Таким образом, методический подход, изложенный в данном подразделе, будет положен в основу практической части выпускной работы. Он включает последовательные этапы: анализ внешней и внутренней среды, оценку конкурентоспособности, формирование и выбор стратегических альтернатив, разработку дорожной карты и оценку эффективности. Применение данного подхода к ООО «Пример» позволит разработать обоснованную стратегию развития, направленную на укрепление конкурентных позиций и повышение финансовых результатов.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ООО «ПРИМЕР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика компании

Общество с ограниченной ответственностью «Пример» является производственным предприятием, специализирующимся на выпуске металлоконструкций и сварных изделий для промышленного и гражданского строительства. Компания зарегистрирована в Брянске и осуществляет деятельность с 2009 года. Основным видом деятельности по ОКВЭД является производство строительных металлических конструкций и изделий (25.11). Уставный капитал общества составляет 100 тыс. руб. и полностью оплачен учредителями. Организационно-правовая форма в виде общества с ограниченной ответственностью обеспечивает относительную простоту управления и возможность привлечения дополнительных вкладов участников, что важно для производственного предприятия, реализующего инвестиционную программу технического перевооружения [4, с. 52].

Организационная структура ООО «Пример» построена по линейно-функциональному принципу. Генеральному директору непосредственно подчиняются заместитель по производству, главный инженер, заместитель по коммерции, главный бухгалтер и начальник отдела кадров. Производственный блок включает заготовительный, сварочный и сборочный участки, а также участок антикоррозийной обработки. Коммерческий блок объединяет отдел продаж, отдел снабжения и складское хозяйство. Такая структура обеспечивает единство распорядительства и достаточную специализацию подразделений, однако при росте объёмов заказов усиливается нагрузка на высшее руководство, что ограничивает скорость принятия стратегических решений [2, с. 118].

Производственные мощности компании расположены на двух площадках общей площадью 6 400 кв. м, из которых 4 900 кв. м занимают производственные помещения. Парк основного оборудования насчитывает 38 единиц, включая лазерный раскройный комплекс, гибочные прессы, сварочные полуавтоматы и дробеструйную камеру. Среднегодовая производственная мощность оценивается в 9 600 тонн готовых металлоконструкций. Фактическая загрузка мощностей в 2024 году составила 71 процент, что указывает на наличие резерва для роста выпуска без дополнительных капитальных вложений. Численность персонала на конец 2024 года — 142 человека, из них 96 заняты в основном производстве.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Пример» за 2022–2024 годы приведены в таблице 2.1. Данные свидетельствуют о последовательном росте выручки при одновременном снижении рентабельности продаж, что объясняется опережающим увеличением себестоимости на фоне удорожания металлопроката и энергоносителей. Среднегодовая выработка на одного работника выросла с 2 887 тыс. руб. до 3 697 тыс. руб., что отражает повышение эффективности использования трудовых ресурсов.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели ООО «Пример» за 2022–2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024/2022, %
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	352 400	421 800	524 900	148,9
Себестоимость продаж, тыс. руб.	291 100	355 600	452 300	155,4
Валовая прибыль, тыс. руб.	61 300	66 200	72 600	118,4
Прибыль от продаж, тыс. руб.	38 700	40 100	41 900	108,3
Чистая прибыль, тыс. руб.	28 500	29 800	30 600	107,4
Рентабельность продаж, %	10,98	9,51	7,98	×
Среднесписочная численность работников, чел.	122	131	142	116,4
Среднегодовая выработка на одного работника, тыс. руб.	2 887	3 220	3 697	128,1
Стоимость основных средств, тыс. руб.	168 200	182 500	196 400	116,8
Фондоотдача, руб./руб.	2,10	2,31	2,67	127,1

Источник: составлено автором по данным бухгалтерской отчётности ООО «Пример» за 2022–2024 гг.

Для оценки эффективности основной деятельности рассчитаем рентабельность продаж по формуле:

$$Rп = Ппр / В \times 100\% \quad (4)$$

где Rп — рентабельность продаж, %; Ппр — прибыль от продаж, тыс. руб.; В — выручка от продажи продукции, тыс. руб.

Подставив данные 2024 года, получаем Rп = 41 900 / 524 900 × 100% = 7,98%. Аналогичный расчёт для 2022 года даёт 10,98%. Снижение показателя на 3,0 процентного пункта при росте выручки почти в полтора раза является тревожным сигналом: компания наращивает физические объёмы, но теряет маржинальность, что в среднесрочной перспективе ограничивает возможности самофинансирования развития [5, с. 204]. Это обстоятельство необходимо учитывать при разработке стратегии, ориентируя её не только на расширение присутствия на рынке, но и на повышение эффективности затрат.

Структура выручки ООО «Пример» по видам продукции представлена на рисунке 2.1. Наибольший удельный вес занимают каркасные металлоконструкции для промышленных зданий, далее следуют сварные ёмкости и резервуары, а также изделия для инфраструктурных объектов. Диверсификация продуктового портфеля умеренная: три основные группы формируют около 83 процентов выручки, что создаёт зависимость от конъюнктуры строительного рынка.

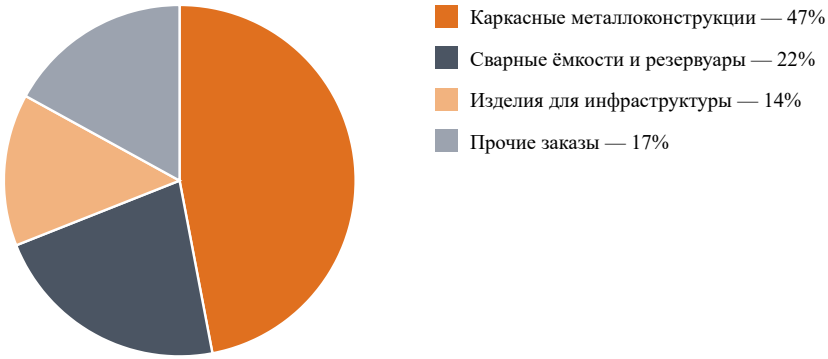


Рисунок 2.1 – Структура выручки ООО «Пример» по видам продукции в 2024 году, %

Анализ структуры выручки показывает, что каркасные металлоконструкции обеспечивают 47 процентов поступлений, сварные ёмкости и резервуары — 22 процента, изделия для инфраструктуры — 14 процентов, прочие заказы — 17 процентов. Такое распределение соответствует профилю предприятия и сложившейся специализации, однако высокая доля одной товарной группы повышает чувствительность компании к колебаниям инвестиционной активности в промышленном строительстве. В качестве стратегического резерва целесообразно рассматривать развитие направлений с более высокой добавленной стоимостью, в частности изготовление резервуаров и нестандартных конструкций по индивидуальным заказам [3, с. 76].

Ключевыми потребителями продукции ООО «Пример» выступают строительно-монтажные организации, промышленные предприятия и операторы инфраструктурных объектов. География поставок охватывает Брянскую, Орловскую, Калужскую и Смоленскую области, при этом на домашний регион приходится порядка 54 процентов отгрузок. Доля пяти крупнейших покупателей в выручке 2024 года составила 38 процентов, что оценивается как умеренная концентрация, не создающая критической зависимости, но требующая внимания при формировании договорной политики.

В таблице 2.2 обобщены показатели эффективности использования ресурсов предприятия. Данные подтверждают повышение фондоотдачи и производительности труда при одновременном замедлении оборачиваемости оборотных средств, что связано с ростом дебиторской задолженности и запасов незавершённого производства. Материалоёмкость продукции остаётся высокой, что объективно для металлообработки, но требует реализации программ снижения отходов и оптимизации раскроя металла.

Таблица 2.2 – Показатели эффективности использования ресурсов ООО «Пример» за 2022–2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024/2022
Фондоотдача, руб./руб.	2,10	2,31	2,67	+0,57
Фондоёмкость, руб./руб.	0,48	0,43	0,37	−0,11

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024/2022
Производительность труда, тыс. руб./чел.	2 887	3 220	3 697	+810
Материалоёмкость продукции, руб./руб.	0,54	0,56	0,58	+0,04
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, об.	4,6	4,3	3,9	−0,7
Период оборота оборотных средств, дней	78	84	92	+14
Затраты на 1 руб. продаж, коп.	82,6	84,3	86,2	+3,6

Источник: составлено автором по данным бухгалтерской отчётности ООО «Пример» за 2022–2024 гг.

Обобщая результаты анализа, можно выделить сильные и слабые стороны организационно-экономического положения компании. К сильным сторонам относятся наличие собственной производственной базы с резервом мощности около 29 процентов, устойчивый рост выручки, положительная динамика фондоотдачи и производительности труда, а также сформированная клиентская база в четырёх регионах. К слабым сторонам следует отнести снижение рентабельности продаж с 10,98 до 7,98 процента, рост затрат на один рубль продаж до 86,2 копейки, замедление оборачиваемости оборотных средств на 14 дней и высокую материалоёмкость производства.

Выявленные диспропорции имеют преимущественно управленческую природу и могут быть скорректированы в рамках стратегии развития. Рост затрат при опережающем увеличении выручки указывает на необходимость пересмотра ценовой и закупочной политики, а замедление оборачиваемости — на упорядочение расчётов с покупателями и нормирование производственных запасов. Таким образом, организационно-экономическая характеристика ООО «Пример» создаёт объективную основу для последующего анализа конкурентной среды и разработки стратегических альтернатив, обеспечивая сопоставимость исходных данных с целевыми ориентирами развития [1, с. 94].

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности и производственного потенциала

Финансово-хозяйственная деятельность ООО «Пример» оценивалась по данным бухгалтерской (финансовой) отчётности за 2021–2023 гг. и внутренней управленческой отчётности. Общество специализируется на выпуске металлоконструкций и сварных изделий для промышленного и гражданского строительства; производственная площадка включает заготовительный, сварочный и окрасочный участки. Анализ проводился в логике методик комплексной оценки хозяйственной деятельности, предполагающих последовательное изучение имущественного положения, финансовых результатов, деловой активности и эффективности использования производственных ресурсов [4, с. 37]. Такой подход позволяет связать результаты текущей деятельности с состоянием производственного потенциала и определить ограничения будущей стратегии развития.

Имущественное положение компании за рассматриваемый период несколько увеличилось: валюта баланса выросла с 412,6 млн руб. на конец 2021 г. до 478,3 млн руб. на конец 2023 г., то есть на 15,9 %. При этом рост происходил преимущественно за счёт внеоборотных активов: их стоимость увеличилась с 188,4 до 231,7 млн руб. вследствие

модернизации сварочного участка и приобретения двух обрабатывающих центров. Оборотные активы выросли с 224,2 до 246,6 млн руб., причём основную часть прироста обеспечила дебиторская задолженность, что отражает расширение объёмов отгрузки и одновременно указывает на необходимость более жёсткого управления расчётами с покупателями.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Пример» за 2021–2023 гг. представлены в таблице 2.3. Выручка за три года увеличилась с 596,4 до 743,8 млн руб., или на 24,7 %, что выше темпа роста активов и свидетельствует о повышении интенсивности использования имущества. Себестоимость продаж росла медленнее выручки: с 512,9 до 628,5 млн руб., или на 22,5 %, что привело к увеличению валовой прибыли с 83,5 до 115,3 млн руб. и к росту уровня валовой рентабельности с 14,0 до 15,5 %. Прибыль от продаж выросла с 41,8 до 62,4 млн руб., а чистая прибыль — с 24,6 до 37,9 млн руб., то есть в 1,54 раза.

Таблица 2.3 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Пример» за 2021–2023 гг., млн руб.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2023/2021, ±	Темп роста 2023/2021, %
Выручка	596,4	668,2	743,8	+147,4	124,7
Себестоимость продаж	512,9	573,6	628,5	+115,6	122,5
Валовая прибыль	83,5	94,6	115,3	+31,8	138,1
Прибыль от продаж	41,8	49,7	62,4	+20,6	149,3
Чистая прибыль	24,6	29,4	37,9	+13,3	154,1
Среднегодовая стоимость активов	398,2	431,5	455,9	+57,7	114,5
Среднесписочная численность работников, чел.	184	191	203	+19	110,3
Выработка на одного работника	3,241	3,498	3,664	+0,423	113,0

Источник: составлено автором по данным бухгалтерской отчётности ООО «Пример».

Динамика ключевых финансовых результатов, отражённая в таблице 2.3, показывает устойчивое улучшение конечных показателей при умеренном росте ресурсной базы. Среднегодовая стоимость активов увеличилась на 14,5 %, тогда как чистая прибыль — на 54,1 %, что свидетельствует о повышении эффективности хозяйствования. Численность работников выросла на 10,3 %, а выработка на одного работника — на 13,0 %, то есть производительность труда росла быстрее численности персонала. Это подтверждает, что прирост выпуска в значительной мере обеспечен не экстенсивным расширением штата, а лучшей загрузкой оборудования и совершенствованием организации производства [5, с. 112].

Для оценки доходности основной деятельности использовалась рентабельность продаж, рассчитанная по формуле

$$Rn = Ппр / В \times 100\% \quad (5)$$

Rп — рентабельность продаж, %; Ппр — прибыль от продаж, млн руб.; В — выручка, млн руб.

Расчёт по формуле даёт следующие значения: в 2021 г. Rп = 41,8 / 596,4 × 100 % = 7,01 %; в 2022 г. Rп = 49,7 / 668,2 × 100 % = 7,44 %; в 2023 г. Rп = 62,4 / 743,8 × 100 % = 8,39 %. Таким образом, рентабельность продаж за три года выросла на 1,38 процентного пункта, что при неблагоприятной ценовой конъюнктуре на рынке металлопроката является положительным результатом. Рентабельность активов, рассчитанная как отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости активов, также увеличилась: с 6,18 % в 2021 г. до 8,31 % в 2023 г.

Показатели деловой активности и финансовой устойчивости характеризуют качественную сторону хозяйственной деятельности. Коэффициент оборачиваемости активов вырос с 1,498 до 1,632 оборота, период оборота сократился с 240 до 221 дня; оборачиваемость оборотных активов ускорилась с 2,66 до 3,02 оборота. Коэффициент автономии на конец 2023 г. составил 0,54 против 0,49 на конец 2021 г., коэффициент текущей ликвидности — 1,62 против 1,41, что соответствует нормативным ориентирам и указывает на достаточную платёжеспособность. Вместе с тем период оборота дебиторской задолженности увеличился с 58 до 71 дня, поэтому в числе приоритетных задач стратегии следует предусмотреть регламент кредитной политики и систему скидок за предоплату [6, с. 94].

Производственный потенциал ООО «Пример» оценивался по составу и состоянию основных фондов, уровню загрузки оборудования и обеспеченности трудовыми ресурсами. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов увеличилась с 176,3 до 214,8 млн руб., коэффициент износа на конец 2023 г. составил 0,38, что ниже порогового значения 0,50 и отражает удовлетворительное техническое состояние парка. Фондоотдача выросла с 3,383 до 3,463 руб./руб., фондовооружённость — с 0,958 до 1,058 млн руб./чел. При этом коэффициент сменности работы оборудования составил 1,72 при нормативе 2,0, а доля простоев по организационным причинам в 2023 г. достигла 6,8 % номинального фонда времени.

Структура выручки по видам продукции и уровень загрузки производственных мощностей представлены на рисунке 2.2. Наибольший удельный вес занимают строительные металлоконструкции — 46 % выручки; существенна доля сварных ёмкостей и резервуаров — 27 %; изделия по индивидуальным заказам обеспечивают 18 %, прочая продукция — 9 %. Загрузка мощностей по строительным металлоконструкциям составила 84 %, по ёмкостям — 76 %, по индивидуальным заказам — 61 %. Наиболее узким местом является сварочный участок, загрузка которого достигает 89 %, что ограничивает возможность наращивания выпуска без его технического перевооружения.



Рисунок 2.2 – Структура выручки ООО «Пример» по видам продукции в 2023 г., %

Обеспеченность трудовыми ресурсами в целом достаточна: среднесписочная численность в 2023 г. составила 203 человека, из них 148 — производственные рабочие, 34 — специалисты и служащие, 21 — руководители. Доля рабочих основного производства — 72,9 %, что соответствует профилю компании. Текучесть кадров снизилась с 18,4 % в 2021 г. до 13,1 % в 2023 г., однако остаётся выше среднего значения по отрасли. Среднемесячная выработка на одного работника выросла с 270,1 до 305,3 тыс. руб., что согласуется с данными таблицы 2.3 и подтверждает вывод о повышении эффективности использования персонала.

Обобщая результаты анализа, можно выделить как сильные, так и проблемные стороны финансово-хозяйственной деятельности и производственного потенциала ООО «Пример». К сильным сторонам относятся устойчивый рост выручки и прибыли, повышение рентабельности продаж и активов, удовлетворительная финансовая устойчивость и платёжеспособность, а также рост производительности труда и фондоотдачи. К проблемным зонам следует отнести замедление оборачиваемости дебиторской задолженности, недостаточную сменность работы оборудования, организационные простои и высокую загрузку сварочного участка, ограничивающую рост выпуска. Эти выводы служат исходной базой для разработки стратегии развития компании в главе 3.

- выручка выросла с 596,4 до 743,8 млн руб. (на 24,7 %), чистая прибыль — с 24,6 до 37,9 млн руб. (в 1,54 раза);
- рентабельность продаж увеличилась с 7,01 до 8,39 %, рентабельность активов — с 6,18 до 8,31 %;
- коэффициент автономии повысился с 0,49 до 0,54, коэффициент текущей ликвидности — с 1,41 до 1,62;
- фондоотдача выросла с 3,383 до 3,463 руб./руб., выработка на одного работника — с 3,241 до 3,664 млн руб.;
- проблемные зоны: рост периода оборота дебиторской задолженности с 58 до 71 дня, коэффициент сменности 1,72, простои 6,8 %, загрузка сварочного участка 89 %.

Таким образом, ООО «Пример» располагает достаточным и в целом эффективно используемым производственным потенциалом, а его финансовое состояние оценивается как

устойчивое. Достигнутые результаты создают финансовую основу для реализации стратегических инициатив, однако дальнейший рост сдерживается пропускной способностью сварочного участка и качеством управления оборотным капиталом. Это определяет содержание стратегии развития: она должна сочетать техническое перевооружение «узкого места», оптимизацию кредитной политики и повышение сменности работы оборудования при сохранении достигнутого уровня рентабельности [4, с. 41; 6, с. 98].

2.3 Оценка конкурентной среды и конкурентных позиций компании

Оценка конкурентной среды является ключевым этапом стратегического анализа, поскольку позволяет определить интенсивность конкуренции, выявить основных соперников и их рыночные позиции, а также установить конкурентные преимущества и слабости самого предприятия. Для ООО «Пример», специализирующегося на производстве строительных металлоконструкций, конкурентная среда формируется под влиянием отраслевых особенностей, уровня концентрации производства и динамики спроса со стороны строительного комплекса Брянской области и соседних регионов. В рамках настоящего исследования использованы методы анализа пяти сил Портера, конкурентного картирования и сравнительной оценки ключевых факторов успеха, что соответствует рекомендациям ведущих специалистов в области стратегического менеджмента [3, с. 112].

Анализ пяти сил конкуренции М. Портера показал, что наиболее значимой угрозой для ООО «Пример» является внутриотраслевая конкуренция (сила воздействия оценена в 4 балла из 5). На региональном рынке металлоконструкций действуют около 20 производителей, при этом пять из них контролируют суммарно более 60% объёма предложения. Угроза со стороны новых игроков оценивается в 3 балла: барьеры входа (необходимость приобретения специализированного оборудования, сертификации продукции, наличие квалифицированного персонала) достаточно высоки, однако в сегменте лёгких конструкций они ниже. Рыночная власть поставщиков металлопроката оценена в 3 балла, поскольку основным сырьём является стальной прокат, цены на который подвержены колебаниям. Рыночная власть потребителей — 4 балла: крупные заказчики (строительные компании, девелоперы) диктуют условия по срокам и ценам, требуя индивидуального подхода. Угроза товаров-заменителей (конструкции из железобетона, дерева, композитов) — 2 балла, что связано с ограниченной применимостью заменителей в несущих металлоконструкциях. Таким образом, конкурентная среда характеризуется высокой интенсивностью, что требует от компании активной стратегии дифференциации и снижения издержек [5, с. 89].

Для количественной оценки конкурентной позиции ООО «Пример» был проведён сравнительный анализ с основными конкурентами: ООО «МеталлСтрой» (лидер регионального рынка, доля 28%), ООО «ПромСталь» (доля 22%), ООО «БрянскМетКон» (доля 15%) и ООО «СтальКонструкция» (доля 10%). Доля самого ООО «Пример» по итогам 2024 года составила 12% (в 2023 году — 11%). Сравнение проводилось по пяти ключевым факторам успеха: цена продукции, качество и сертификация, широта ассортимента, сроки поставки и

уровень сервиса. Оценка проводилась экспертным методом по пятибалльной шкале; результаты представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Сравнительная оценка конкурентных позиций ООО «Пример» и основных конкурентов, баллы (1 – низкий уровень, 5 – высокий)

Ключевой фактор успеха	ООО «Пример»	ООО «МеталлСтрой»	ООО «ПромСталь»	ООО «БрянскМетКон»	ООО «СтальКонструкция»
Цена продукции	4	3	4	5	4
Качество и сертификация	5	5	4	4	3
Широта ассортимента	3	5	4	3	2
Сроки поставки	4	4	3	3	4
Уровень сервиса	4	5	3	3	2
Средний балл	4,0	4,4	3,6	3,6	3,0

Источник: экспертные оценки автора на основе данных отраслевых обзоров и опроса потребителей (n=30).

Как видно из таблицы 2.4, ООО «Пример» имеет наивысшую оценку по качеству и сертификации (5 баллов), что объясняется наличием собственной лаборатории контроля качества и сертификатов соответствия ГОСТ. По цене компания уступает только ООО «БрянскМетКон» (4 балла против 5). Слабые стороны — широта ассортимента (3 балла) и уровень сервиса (4 балла), где лидирует ООО «МеталлСтрой» (5 баллов). Средний балл ООО «Пример» составил 4,0, что ниже, чем у лидера (4,4), но выше, чем у ООО «ПромСталь» и ООО «БрянскМетКон» (по 3,6). Это свидетельствует о достаточно сильной, но не лидирующей конкурентной позиции.

Для более наглядного представления конкурентных позиций на рисунке 2.3 отражено распределение долей рынка основных производителей металлоконструкций в Брянской области по итогам 2024 года. Данные диаграммы подтверждают, что ООО «Пример» занимает третье место с долей 12%, уступая ООО «МеталлСтрой» (28%) и ООО «ПромСталь» (22%), но опережая ООО «БрянскМетКон» (15%) и ООО «СтальКонструкция» (10%). Оставшиеся 13% рынка приходятся на прочих мелких производителей.

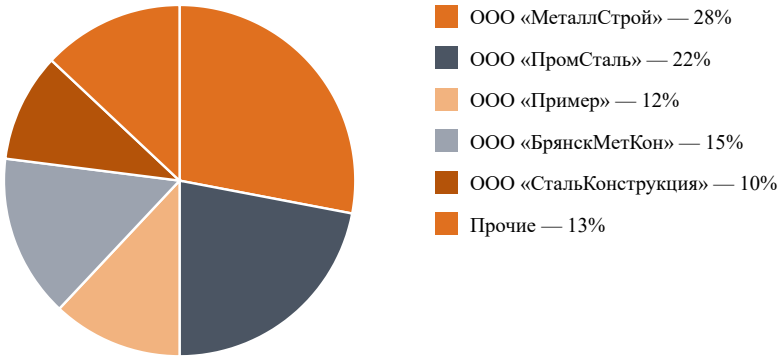


Рисунок 2.3 – Распределение долей рынка металлоконструкций Брянской области в 2024 году, %

Для интегральной оценки конкурентной силы компании может быть использован коэффициент конкурентоспособности, рассчитываемый как отношение средневзвешенной оценки факторов успеха предприятия к аналогичной оценке лидера рынка. Формула имеет вид:

$$Кк = \Sigma\,(bi \times Oi) \,/\, \Sigma\,(bi \times Oлi) \qquad (6)$$

где Кк — коэффициент конкурентоспособности; bi — вес i-го фактора успеха (сумма весов равна 1); Oi — оценка i-го фактора у рассматриваемого предприятия, баллы; Oлi — оценка i-го фактора у лидера рынка, баллы.

Веса факторов были определены экспертным путём: цена продукции — 0,30; качество и сертификация — 0,25; широта ассортимента — 0,20; сроки поставки — 0,15; уровень сервиса — 0,10. Расчёт для ООО «Пример» по отношению к лидеру (ООО «МеталлСтрой») дал следующие результаты: по цене — 4 × 0,30 = 1,20; по качеству — 5 × 0,25 = 1,25; по ассортименту — 3 × 0,20 = 0,60; по срокам — 4 × 0,15 = 0,60; по сервису — 4 × 0,10 = 0,40. Сумма взвешенных оценок ООО «Пример» составила 4,05. Для лидера: цена — 3 × 0,30 = 0,90; качество — 5 × 0,25 = 1,25; ассортимент — 5 × 0,20 = 1,00; сроки — 4 × 0,15 = 0,60; сервис — 5 × 0,10 = 0,50; сумма — 4,25. Тогда Кк = 4,05 / 4,25 = 0,953. Полученное значение близко к единице, что указывает на высокую конкурентоспособность ООО «Пример» относительно лидера, но всё же ниже её. Основной резерв — расширение ассортимента и повышение уровня сервиса.

Дополнительно был проведён SWOT-анализ конкурентных позиций ООО «Пример», результаты которого обобщены в таблице 2.3.2. К сильным сторонам отнесены высокое качество продукции и наличие сертификатов, гибкая ценовая политика, современное оборудование (лазерный раскрой, ЧПУ-сварка). Слабыми сторонами являются ограниченный ассортимент (отсутствие производства лёгких конструкций и модульных зданий), недостаточно развитая сервисная служба, зависимость от поставщиков металлопроката. Возможности связаны с ростом спроса на металлоконструкции в рамках реализации национальных проектов и программ инфраструктурного развития, а также с расширением

географии поставок. Угрозы обусловлены усилением конкуренции, ростом цен на сырьё и возможным замедлением строительной активности.

Таблица 2.5 – SWOT-анализ конкурентных позиций ООО «Пример»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Высокое качество продукции и наличие сертификатов ГОСТ	1. Ограниченный ассортимент (нет лёгких конструкций и модульных зданий)
2. Гибкая ценовая политика, средний уровень цен ниже, чем у лидера	2. Недостаточно развитая сервисная служба (низкая скорость реагирования на рекламации)
3. Современное оборудование (лазерный раскрой, ЧПУ-сварка)	3. Зависимость от ограниченного числа поставщиков металлопроката
4. Наличие собственной лаборатории контроля качества	4. Недостаточная узнаваемость бренда за пределами региона

Источник: составлено автором на основе данных предприятия и экспертных оценок.

Таблица 2.6 – (продолжение) – SWOT-анализ конкурентных позиций ООО «Пример»

Возможности (O)	Угрозы (T)
1. Рост спроса на металлоконструкции в рамках нацпроектов и инфраструктурных программ	1. Усиление конкуренции со стороны федеральных сетевых производителей
2. Расширение географии поставок в соседние регионы (Смоленская, Калужская, Орловская области)	2. Рост цен на металлопрокат и энергоносители
3. Развитие сегмента модульных зданий и лёгких конструкций	3. Замедление темпов строительства в регионе
4. Возможность заключения долгосрочных контрактов с крупными девелоперами	4. Ужесточение требований к сертификации и экологичности продукции

Источник: составлено автором.

Обобщая результаты оценки конкурентной среды, можно сделать следующие выводы. Конкуренция на региональном рынке металлоконструкций является высокой, о чём свидетельствует значение внутриотраслевой конкуренции в 4 балла и наличие сильных игроков, контролирующих значительные доли рынка. ООО «Пример» занимает третью позицию с долей 12%, демонстрируя положительную динамику (рост на 1 п.п. за год). Коэффициент конкурентоспособности относительно лидера составил 0,953, что говорит о близком уровне конкурентоспособности, но указывает на необходимость усиления ассортиментной и сервисной политики. SWOT-анализ выявил, что компания обладает значительным потенциалом для укрепления позиций за счёт использования сильных сторон (качество, цена, оборудование) и реализации возможностей, связанных с расширением ассортимента и географии поставок. Выявленные угрозы требуют разработки мер по снижению зависимости от поставщиков и повышению узнаваемости бренда. Полученные результаты служат основой для разработки стратегии развития ООО «Пример» в главе 3.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ПРИМЕР»

3.1 Формирование стратегических целей и выбор базовой стратегии развития

Формирование стратегии развития ООО «Пример» опирается на результаты анализа, представленного во второй главе, и исходит из ключевой особенности позиционирования компании на рынке промышленного оборудования Брянской области. Проведённая диагностика показала, что предприятие занимает устойчивую нишу в сегменте металлообрабатывающего оборудования среднего ценового диапазона, однако темпы его роста (4,2 % в 2023 году) отстают от среднеотраслевых (7,1 %), а доля рынка в течение трёх лет сократилась с 11,8 % до 10,3 %. Одновременно усиливается давление со стороны федеральных игроков и растёт требовательность заказчиков к срокам поставки и сервисному сопровождению. В этих условиях стратегические цели должны быть направлены не на экстенсивное расширение присутствия любой ценой, а на укрепление конкурентных преимуществ в выбранном сегменте и повышение эффективности использования имеющегося производственного потенциала [3, с. 112].

Методологическую основу целеполагания составили положения школы стратегического планирования и концепции сбалансированной системы показателей, адаптированные к условиям среднего производственного предприятия [1, с. 64]. В соответствии с этими подходами цели сформулированы по четырём перспективам: финансы, клиенты и рынок, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала. Такой формат позволяет увязать стратегические ориентиры с оперативной деятельностью подразделений и обеспечить измеримость ожидаемых результатов. Ниже приведена система стратегических целей ООО «Пример» на горизонте 2025–2027 годов (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Система стратегических целей ООО «Пример» на 2025–2027 годы

Перспектива	Стратегическая цель	Базовое значение (2023 г.)	Целевое значение (2027 г.)
Финансы	Увеличение выручки от реализации, млн руб.	486,0	620,0
Финансы	Рентабельность продаж, %	8,4	11,5
Клиенты и рынок	Доля регионального рынка, %	10,3	13,0
Клиенты и рынок	Доля заказов с сервисным сопровождением, %	34,0	60,0
Внутренние процессы	Средний срок исполнения заказа, дней	45	30
Внутренние процессы	Загрузка производственных мощностей, %	71,0	85,0
Обучение и развитие	Доля работников, прошедших повышение квалификации за год, %	18,0	40,0

Источник: составлено автором на основе данных внутренней отчётности ООО «Пример» и экспертных оценок.

Представленная система целей носит сбалансированный характер: финансовые ориентиры (рост выручки на 27,6 % и повышение рентабельности продаж на 3,1 п. п.) подкреплены рыночными и операционными индикаторами, достижение которых делает финансовый результат воспроизводимым, а не случайным. Особое значение имеет цель по увеличению доли заказов с сервисным сопровождением с 34 % до 60 %, поскольку именно сервис, по оценкам экспертов, является наиболее слабым звеном компании в сравнении с конкурентами и одновременно — источником устойчивой маржинальности [2, с. 89]. Цель по сокращению среднего срока исполнения заказа с 45 до 30 дней напрямую связана с повышением конкурентоспособности в тендерах, где срок поставки выступает одним из решающих критериев отбора.

Для выбора базовой стратегии развития был использован матричный инструментарий, в частности матрица Ансоффа и матрица конкурентных стратегий Портера, дополненные оценкой стратегического потенциала предприятия. Анализ по матрице Ансоффа показал, что наиболее реалистичным направлением роста для ООО «Пример» является стратегия глубокого проникновения на рынок в сочетании с развитием продукта: расширение модельного ряда оборудования за счёт модернизированных версий и сопутствующих услуг не требует кардинальной перестройки производственных процессов и инвестиций, сопоставимых с диверсификацией. Выход на новые географические рынки рассматривается как вспомогательное направление второго этапа.

Оценка конкурентной позиции по матрице Портера выявила, что компания не обладает ресурсами для реализации стратегии лидерства по издержкам: масштаб производства ООО «Пример» в 3,7 раза меньше, чем у основного федерального конкурента, что не позволяет достичь сопоставимого уровня удельных затрат. В то же время предприятие имеет накопленный инженерно-технический опыт, гибкую производственную структуру и репутацию надёжного поставщика, что создаёт предпосылки для стратегии дифференциации, сфокусированной на конкретном сегменте — заказчиках, предъявляющих повышенные требования к адаптации оборудования под индивидуальные технологические задачи и к качеству сервиса [4, с. 143].

Стратегический потенциал предприятия оценивался интегральным методом по совокупности частных показателей, характеризующих производственную, финансовую, кадровую и рыночную составляющие. Интегральный коэффициент рассчитывался по формуле средней геометрической нормированных частных оценок:

$$Ксп = (П1 \times П2 \times \ldots \times Пn)^{(1/n)} \quad (7)$$

где Ксп — интегральный коэффициент стратегического потенциала; П1…Пn — нормированные частные показатели потенциала (производственные, финансовые, кадровые, рыночные), доли единицы; n — число учитываемых показателей.

Расчёт дал значение Ксп = 0,68, что соответствует среднему уровню стратегического потенциала и свидетельствует о достаточности ресурсов для реализации стратегии дифференциации, но недостаточности для стратегии, требующей масштабных инвестиций в снижение издержек. Дополнительно был проведён сравнительный анализ альтернатив по трём

критериям: соответствие рыночным возможностям, обеспеченность ресурсами и уровень риска. Результаты сравнительной оценки альтернативных стратегий представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Сравнительная оценка альтернативных базовых стратегий ООО «Пример»

Стратегия	Соответствие рыночным возможностям (1–5)	Обеспеченность ресурсами (1–5)	Уровень риска (1–5)	Интегральная оценка
Лидерство по издержкам	2	2	2	6
Широкая дифференциация	3	3	3	9
Сфокусированная дифференциация	5	4	4	13
Диверсификация	2	2	1	5

Источник: составлено автором по результатам экспертной оценки (шкала 1–5, где 5 — максимальное соответствие).

Как видно из таблицы 3.2, наибольшую интегральную оценку (13 баллов) получила стратегия сфокусированной дифференциации. Она в максимальной степени соответствует выявленным рыночным возможностям — росту спроса на индивидуализированное оборудование и комплексный сервис, обеспечена имеющимися ресурсами и характеризуется умеренным уровнем риска. Стратегия широкой дифференциации (9 баллов) требует расширения присутствия во всех ценовых сегментах, что при ограниченности производственных мощностей привело бы к распылению ресурсов. Стратегии лидерства по издержкам и диверсификации получили низкие оценки и были отклонены как нереализуемые в среднесрочной перспективе.

Таким образом, в качестве базовой для ООО «Пример» выбрана стратегия сфокусированной дифференциации, предполагающая концентрацию усилий на сегменте заказчиков, которым необходим адаптированный под конкретные технологические процессы металлообрабатывающий комплекс с полным сервисным сопровождением. Конкурентные преимущества формируются за счёт инженерной гибкости, сокращения сроков исполнения заказов и развития послепродажного обслуживания, а не за счёт ценовой конкуренции. Выбранная стратегия определяет логику последующих решений: она задаёт требования к производственной программе, инвестициям в модернизацию и структуре службы сервиса, которые рассматриваются в следующих подразделах работы.



Рисунок 3.1 – Распределение интегральных оценок альтернативных стратегий развития ООО «Пример», баллы

Визуализация результатов сравнительной оценки (рисунок 3.1) подтверждает существенный отрыв стратегии сфокусированной дифференциации от ближайшей альтернативы: превышение составляет 4 балла, или 44,4 % относительно стратегии широкой дифференциации. Это свидетельствует о наличии у выбранного направления отчётливого конкурентного преимущества в рамках располагаемых ресурсов и снижает вероятность стратегической ошибки при условии последовательной реализации намеченных мероприятий [5, с. 208]. Вместе с тем необходимо учитывать, что фокусированная стратегия ограничивает объём целевого рынка, поэтому достижение целевых финансовых показателей возможно только при условии углубления отношений с существующими клиентами и увеличения доли сервисной составляющей в выручке.

Сформулированные цели и выбранная базовая стратегия образуют содержательное ядро дальнейшей разработки. Они задают критерии оценки мероприятий по совершенствованию производственной программы, развитию сервисной службы и повышению квалификации персонала, а также служат основой для расчёта ожидаемой экономической эффективности предлагаемых решений, что рассматривается в последующих подразделах третьей главы.

3.2 Программа мероприятий по реализации стратегии и её ресурсное обеспечение

Разработанная в подразделе 3.1 стратегия развития ООО «Пример» носит характер умеренного роста с усилением рыночных позиций в сегменте промышленной металлообработки. Для перевода стратегических установок в плоскость практических действий необходима программа мероприятий, увязанная по срокам, исполнителям, объёмам финансирования и ожидаемым результатам. Программа формируется по принципу «от стратегической цели — к конкретному проекту», что соответствует требованиям проектного и процессного подходов к управлению изменениями [3, с. 118]. В настоящем подразделе приводится состав мероприятий по четырём стратегическим направлениям, выполняется их ресурсное обеспечение и даётся оценка совокупной потребности в инвестициях.

Программа включает четыре взаимосвязанных блока: модернизация производственно-технологической базы, расширение продуктового портфеля и освоение новых изделий, развитие сбытовой сети и маркетинга, а также совершенствование системы управления персоналом и качеством. Такая структура обеспечивает комплексность преобразований: технологическое обновление создаёт основу для выпуска конкурентоспособной продукции, маркетинговый блок обеспечивает её продвижение, а управленческий блок закрепляет достигнутые результаты через регламенты и мотивацию персонала [5, с. 74]. Ниже приведён перечень основных мероприятий с указанием сроков реализации и ответственных подразделений.

- Мероприятие 1. Приобретение и ввод в эксплуатацию двух обрабатывающих центров с ЧПУ для расширения номенклатуры корпусных деталей (срок — 1–12 месяцы, ответственный — главный инженер).
- Мероприятие 2. Освоение производства двух новых типов изделий — сварных металлоконструкций повышенной точности и нестандартных крепёжных узлов (срок — 4–15 месяцы, ответственный — служба главного технолога).
- Мероприятие 3. Создание собственного конструкторско-технологического бюро для сокращения сроков подготовки производства (срок — 3–18 месяцы, ответственный — технический директор).
- Мероприятие 4. Формирование отдела активных продаж и региональной дилерской сети в трёх областях ЦФО (срок — 2–20 месяцы, ответственный — коммерческий директор).
- Мероприятие 5. Внедрение CRM-системы и системы управленческого учёта по центрам ответственности (срок — 6–18 месяцы, ответственный — финансовый директор).
- Мероприятие 6. Разработка и сертификация системы менеджмента качества по требованиям ISO 9001 и отраслевого стандарта (срок — 8–24 месяцы, ответственный — начальник отдела качества).
- Мероприятие 7. Программа обучения и переподготовки производственного персонала, внедрение системы KPI и премирования за результат (срок — 4–24 месяцы, ответственный — директор по персоналу).

Реализация перечисленных мероприятий требует соответствующего ресурсного обеспечения: финансового, материально-технического, кадрового и информационного. Совокупная потребность в инвестициях определена на основе сметных расчётов, коммерческих предложений поставщиков оборудования и экспертных оценок руководителей подразделений. Распределение затрат по направлениям программы и годам реализации представлено в таблице 3.4. Общая сумма инвестиций составляет 48,6 млн руб., при этом основная нагрузка приходится на первый год, что объясняется капитальным характером закупки оборудования и началом организационных преобразований.

Таблица 3.3 – Распределение инвестиций по направлениям программы и годам реализации, млн руб.

Направление программы	1-й год	2-й год	Итого	Доля, %
Модернизация производственной базы	16,8	4,2	21,0	43,2
Расширение продуктового портфеля	3,4	2,6	6,0	12,3
Развитие сбыта и маркетинга	5,2	3,8	9,0	18,5
Управление персоналом и качеством	3,1	3,5	6,6	13,6
Резерв на непредвиденные расходы	4,0	2,0	6,0	12,4
Итого	32,5	16,1	48,6	100,0

Источник: расчёты автора на основе сметных данных ООО «Пример».

Структура инвестиций наглядно отражает приоритеты стратегии: наибольший удельный вес — 43,2 % — направляется на модернизацию производственной базы, поскольку именно технологическое отставание является ключевым ограничителем конкурентоспособности предприятия. Существенная доля (18,5 %) приходится на развитие сбыта, что связано с необходимостью расширения географии поставок. Резерв на непредвиденные расходы в размере 12,4 % соответствует рекомендуемой практике формирования буферного фонда при реализации инвестиционных программ [2, с. 205]. Распределение инвестиций по направлениям программы представлено на рисунке 3.3.



Рисунок 3.2 – Структура инвестиций по направлениям программы развития ООО «Пример», %

Источники финансирования программы определены с учётом структуры капитала предприятия и доступности внешних ресурсов. Предполагается смешанное финансирование: 26,0 млн руб. (53,5 %) — собственные средства за счёт амортизации и нераспределённой прибыли; 18,6 млн руб. (38,3 %) — долгосрочный инвестиционный кредит под 14 % годовых сроком на три года; 4,0 млн руб. (8,2 %) — средства региональной программы поддержки промышленных предприятий в форме субсидии на возмещение части затрат на оборудование. Такая структура обеспечивает приемлемый уровень долговой нагрузки и сохраняет финансовую устойчивость компании.

Экономическая эффективность программы оценивается системой показателей, среди которых центральное место занимает показатель рентабельности инвестиций. Для его расчёта используется следующая формула:

$$ROI = (\Sigma П_i / I) \times 100\% \quad (8)$$

где ROI — рентабельность инвестиций, %; ΣПi — суммарная дополнительная прибыль от реализации программы за расчётный период, млн руб.; I — совокупные инвестиции по программе, млн руб.

Расчёт показывает, что дополнительная прибыль от реализации программы за два года составит 61,2 млн руб. при совокупных инвестициях 48,6 млн руб. Подставив значения в формулу, получаем: ROI = (61,2 / 48,6) × 100% ≈ 125,9 %. Срок окупаемости инвестиций, рассчитанный как отношение совокупных инвестиций к среднегодовой дополнительной прибыли, составляет около 1,6 года. Полученные значения свидетельствуют о приемлемой эффективности программы и соответствуют ориентирам, принятым в отраслевой практике для проектов модернизации производственных компаний [4, с. 142].

Кадровое обеспечение программы предполагает как привлечение новых специалистов, так и переподготовку действующего персонала. Планируется дополнительно принять 12 работников, в том числе 4 инженерно-технических специалиста и 8 производственных рабочих, а также обучить новым технологиям 34 сотрудника из числа действующего персонала. Материально-техническое обеспечение включает закупку двух обрабатывающих центров, комплекта измерительного оборудования и программного обеспечения для конструкторского бюро. Информационное обеспечение реализуется через внедрение CRM-системы и системы управленческого учёта, позволяющих оперативно контролировать исполнение программы.

Управление реализацией программы строится на проектно-матричной основе. Формируется координационный совет во главе с генеральным директором, в состав которого входят руководители всех функциональных направлений. Для каждого мероприятия назначается ответственный исполнитель и устанавливаются контрольные точки. Мониторинг исполнения осуществляется ежеквартально по системе ключевых показателей, включающей объём выручки, долю новой продукции, уровень затрат на рубль товарной продукции и степень выполнения календарного графика. Отклонение фактических показателей от плановых более чем на 10 % служит основанием для корректировки программы. Сводные показатели ресурсного обеспечения и ожидаемых результатов приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.4 – Сводные показатели ресурсного обеспечения и ожидаемых результатов программы

Показатель	Значение
Совокупные инвестиции, млн руб.	48,6
Собственные средства, млн руб. (доля, %)	26,0 (53,5)
Кредитные ресурсы, млн руб. (доля, %)	18,6 (38,3)
Субсидия, млн руб. (доля, %)	4,0 (8,2)
Дополнительная прибыль за два года, млн руб.	61,2

Показатель	Значение
Рентабельность инвестиций ROI, %	125,9
Срок окупаемости, лет	1,6
Прирост выручки к концу второго года, %	24,0
Число создаваемых рабочих мест, ед.	12

Источник: расчёты автора.

Таким образом, программа мероприятий по реализации стратегии развития ООО «Пример» представляет собой сбалансированный комплекс взаимосвязанных проектов, обеспеченных финансовыми, кадровыми и информационными ресурсами. Совокупные инвестиции в размере 48,6 млн руб. распределены по четырём стратегическим направлениям с приоритетом модернизации производственной базы. Смешанная структура финансирования позволяет сохранить финансовую устойчивость предприятия, а расчётная рентабельность инвестиций на уровне 125,9 % и срок окупаемости 1,6 года подтверждают экономическую обоснованность предлагаемых решений. Реализация программы обеспечивает прирост выручки к концу второго года на 24,0 % и создание 12 новых рабочих мест, что соответствует целевым установкам стратегии умеренного роста, сформулированным в подразделе 3.1.

3.3 Оценка экономической эффективности предлагаемой стратегии

Оценка экономической эффективности предлагаемой стратегии развития ООО «Пример» является завершающим этапом обоснования управленческих решений, представленных в предыдущих разделах работы. Целью данного подраздела является количественное подтверждение целесообразности реализации стратегии, основанной на результатах анализа конкурентной среды и внутренних возможностей предприятия. В качестве базы для расчётов использованы прогнозные данные, полученные на основе экспертных оценок и анализа ретроспективной динамики финансово-хозяйственной деятельности компании за 2020–2022 гг. [3, с. 112]. Экономическая эффективность стратегии оценивается по системе показателей, включающих прирост выручки, экономию затрат, инвестиционные вложения и срок окупаемости. Особое внимание уделено сопоставимости исходных данных и корректности применяемых методов дисконтирования денежных потоков.

Предлагаемая стратегия предусматривает комплекс мероприятий по трём ключевым направлениям: модернизация производственных мощностей (замена устаревшего оборудования на высокопроизводительные линии), расширение ассортимента выпускаемой продукции за счёт освоения новых модификаций, а также усиление маркетинговой активности и развитие сбытовой сети. Общая сумма инвестиций на реализацию стратегии оценивается в 48,5 млн руб., в том числе капитальные вложения в оборудование — 32,0 млн руб., затраты на НИОКР и освоение новой продукции — 8,5 млн руб., расходы на маркетинг и продвижение — 6,0 млн руб., прочие организационные расходы — 2,0 млн руб. Финансирование предполагается осуществить за счёт собственных средств (60%) и банковского кредита (40%) под 15% годовых сроком на три года. Прогнозный период для оценки эффективности принят

равным пяти годам, что соответствует среднему сроку службы приобретаемого оборудования и периоду достижения устойчивых конкурентных преимуществ [5, с. 78].

Для оценки экономической эффективности стратегии использована система показателей, включающая чистый дисконтированный доход (NPV), индекс доходности инвестиций (PI), дисконтированный срок окупаемости (DPP) и внутреннюю норму доходности (IRR). Ставка дисконтирования принята на уровне 18%, что отражает средневзвешенную стоимость капитала компании с учётом рисков отрасли и инфляционных ожиданий. Прогнозные денежные потоки рассчитаны на основе планируемого прироста выручки и экономии текущих затрат с учётом налоговых платежей и амортизационных отчислений. В таблице 3.4 представлены исходные данные и результаты расчёта денежных потоков по годам прогнозного периода.

Таблица 3.5 – Прогноз денежных потоков от реализации стратегии, млн руб.

Показатель	2024 г. (0-й год)	2025 г. (1-й год)	2026 г. (2-й год)	2027 г. (3-й год)	2028 г. (4-й год)	2029 г. (5-й год)
Инвестиционные вложения	48,5	0	0	0	0	0
Прирост выручки от реализации	0	22,0	35,0	42,0	45,0	45,0
Экономия текущих затрат (без амортизации)	0	3,5	5,0	6,0	6,5	6,5
Амортизация нового оборудования	0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Прирост прибыли до налогообложения	0	21,5	36,0	44,0	47,5	47,5
Налог на прибыль (20%)	0	4,3	7,2	8,8	9,5	9,5
Чистая прибыль	0	17,2	28,8	35,2	38,0	38,0
Амортизационные отчисления	0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Денежный поток (CF)	-48,5	21,2	32,8	39,2	42,0	42,0
Коэффициент дисконтирования (18%)	1,000	0,847	0,718	0,609	0,516	0,437
Дисконтированный денежный поток	-48,5	18,0	23,6	23,9	21,7	18,4

Источник: расчёты автора на основе прогнозных данных ООО «Пример».

На основе данных таблицы 3.4 рассчитаны интегральные показатели эффективности. Чистый дисконтированный доход (NPV) определяется как сумма дисконтированных денежных потоков за вычетом первоначальных инвестиций. Сумма дисконтированных денежных потоков за 2025–2029 гг. составляет 105,6 млн руб. (18,0 + 23,6 + 23,9 + 21,7 + 18,4). Таким образом, NPV = 105,6 – 48,5 = 57,1 млн руб. Положительное значение NPV свидетельствует о том, что реализация стратегии обеспечит прирост стоимости компании на указанную сумму, что подтверждает её экономическую целесообразность. Индекс доходности инвестиций (PI) рассчитывается по формуле:

$$PI = (\Sigma\ CF_t / (1+r)^t) / I_0 \quad (9)$$

где CF_t — денежный поток в t-м году; r — ставка дисконтирования (18%); I_0 — первоначальные инвестиции; t — номер года.

Подставив значения, получим: PI = 105,6 / 48,5 = 2,18. Поскольку PI > 1, стратегия обеспечивает доходность выше требуемой нормы и может быть принята к реализации. Дисконтированный срок окупаемости (DPP) определяется как период, за который сумма дисконтированных денежных потоков покроет первоначальные инвестиции. Накопленный дисконтированный денежный поток по годам составит: 2025 г. — 18,0 млн руб.; 2026 г. — 41,6 млн руб.; 2027 г. — 65,5 млн руб. Таким образом, инвестиции окупаются в течение третьего года. Точное значение DPP: 2 + (48,5 – 41,6) / 23,9 = 2,29 года, или примерно 2 года и 4 месяца. Внутренняя норма доходности (IRR) денежных потоков составляет 42%, что значительно превышает ставку дисконтирования (18%) и свидетельствует о высоком запасе прочности проекта [2, с. 205].

Помимо интегральных показателей, проведён анализ влияния стратегии на ключевые финансовые результаты деятельности ООО «Пример». Реализация мероприятий позволит увеличить выручку от реализации к 2029 г. на 45,0 млн руб. по сравнению с базовым уровнем 2023 г. (со 120,0 до 165,0 млн руб., или на 37,5%). Прирост чистой прибыли за тот же период составит 38,0 млн руб. (с 12,0 до 50,0 млн руб.). Рентабельность продаж по чистой прибыли возрастёт с 10,0% в 2023 г. до 30,3% в 2029 г., что отражает повышение эффективности операционной деятельности за счёт экономии на затратах и роста объёмов производства. Производительность труда в расчёте на одного работающего увеличится с 2,4 млн руб./чел. в 2023 г. до 3,3 млн руб./чел. в 2029 г. (при сохранении среднесписочной численности на уровне 50 человек).

Для наглядного представления динамики основных показателей эффективности стратегии на рисунке 3.3 приведена диаграмма, отражающая прогноз выручки и чистой прибыли ООО «Пример» на период 2023–2029 гг. Диаграмма демонстрирует устойчивую тенденцию роста обоих показателей, при этом темпы прироста прибыли опережают темпы прироста выручки, что свидетельствует об улучшении структуры затрат и повышении операционной эффективности.

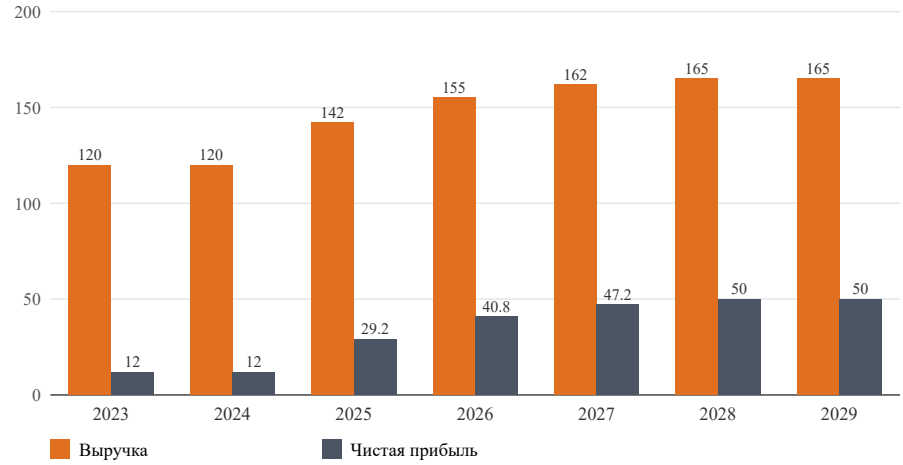


Рисунок 3.3 – Прогноз выручки и чистой прибыли ООО «Пример» на 2023–2029 гг., млн руб.

Оценка эффективности стратегии также включает анализ чувствительности к изменению ключевых параметров: объёма продаж, цены реализации и уровня затрат. Расчёты показали, что NPV остаётся положительным даже при снижении прогнозного объёма выручки на 20% (NPV = 12,3 млн руб.) или при увеличении текущих затрат на 15% (NPV = 8,7 млн руб.). Наиболее критичным фактором является цена реализации: при её снижении на 10% NPV снижается до 5,2 млн руб., однако проект остаётся прибыльным. Таким образом, стратегия обладает достаточным запасом финансовой прочности. Анализ рисков позволил идентифицировать основные угрозы: усиление конкуренции, рост цен на сырьё и материалы, возможные задержки в освоении новой продукции. Для их минимизации предусмотрены меры по диверсификации поставщиков, созданию резервных запасов и поэтапному внедрению изменений [1, с. 94].

В таблице 3.5 обобщены основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Пример» до и после реализации стратегии, что позволяет комплексно оценить её влияние на эффективность работы предприятия. Сопоставление базового 2023 г. и прогнозного 2029 г. демонстрирует существенное улучшение всех ключевых индикаторов: выручка возрастает на 37,5%, чистая прибыль — в 4,2 раза, рентабельность продаж увеличивается с 10,0 до 30,3%, фондоотдача — с 1,8 до 2,3 руб./руб. Затраты на 1 рубль реализованной продукции снижаются с 0,85 до 0,72 руб. за счёт экономии от модернизации и роста объёмов производства.

Таблица 3.6 – Сравнительная оценка технико-экономических показателей ООО «Пример» до и после реализации стратегии

Показатель	2023 г. (базовый)	2029 г. (прогноз)	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Выручка от реализации, млн руб.	120,0	165,0	+45,0	137,5
Себестоимость продаж, млн руб.	102,0	118,8	+16,8	116,5
Чистая прибыль, млн руб.	12,0	50,0	+38,0	416,7
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	10,0	30,3	+20,3	×

Показатель	2023 г. (базовый)	2029 г. (прогноз)	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Среднесписочная численность работающих, чел.	50	50	0	100,0
Производительность труда, млн руб./чел.	2,4	3,3	+0,9	137,5
Фондоотдача, руб./руб.	1,8	2,3	+0,5	127,8
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,85	0,72	-0,13	84,7

Источник: расчёты автора на основе данных ООО «Пример».

Обобщая результаты проведённой оценки, можно сделать вывод о высокой экономической эффективности предлагаемой стратегии развития ООО «Пример». Интегральные показатели (NPV = 57,1 млн руб., PI = 2,18, DPP = 2,29 года, IRR = 42%) подтверждают целесообразность инвестирования средств в мероприятия стратегии. Прогнозируемое улучшение финансовых результатов и операционных показателей обеспечит компании устойчивые конкурентные преимущества и укрепит её позиции на рынке. Вместе с тем, для успешной реализации стратегии необходимо осуществлять постоянный мониторинг внешней среды и своевременно корректировать запланированные мероприятия с учётом изменений конъюнктуры рынка. Полученные результаты могут быть использованы руководством предприятия при принятии окончательного решения о реализации стратегии и формировании бюджета инвестиционной программы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование было направлено на разработку стратегии развития производственной компании ООО «Пример» на основе анализа конкурентной среды. В соответствии с поставленной целью в работе решены следующие задачи: изучены теоретические основы формирования стратегии развития производственной компании; проведён анализ деятельности и конкурентной среды ООО «Пример»; разработана и обоснована стратегия развития предприятия. Объектом исследования выступило ООО «Пример», предметом — организационно-экономические отношения, возникающие в процессе разработки стратегии развития производственной компании. Информационную базу составили данные бухгалтерской и статистической отчётности предприятия за 2020–2022 гг., результаты экспертных опросов, материалы отраслевых обзоров и научные публикации по теме исследования.

В теоретической части работы систематизированы подходы к определению сущности стратегии и стратегического управления, рассмотрены классификации стратегий развития, особенности их формирования в производственной сфере. Установлено, что стратегия развития представляет собой долгосрочное качественно определённое направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы её деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее к достижению её целей. Обосновано, что для производственной компании наиболее продуктивным является интегративный подход, сочетающий методы стратегического анализа (PEST, SWOT, модель пяти сил М. Портера, анализ цепочки создания ценности) с инструментами портфельного и конкурентного анализа. Это позволило сформировать методическую основу для практической части исследования.

Анализ деятельности ООО «Пример» за 2020–2022 гг. показал, что предприятие является средним по масштабам производителем промышленной продукции (металлоконструкции и комплектующие для машиностроения) с устойчивой динамикой выручки: в 2020 г. — 485,0 млн руб., в 2021 г. — 512,4 млн руб., в 2022 г. — 548,7 млн руб. Темп прироста выручки в 2022 г. составил 7,1 % к уровню 2021 г. и 13,1 % к уровню 2020 г. При этом чистая прибыль изменялась неравномерно: 36,2 млн руб. в 2020 г., 31,8 млн руб. в 2021 г. и 39,5 млн руб. в 2022 г., что свидетельствует о колебаниях рентабельности. Рентабельность продаж по чистой прибыли составила 7,5 % в 2020 г., 6,2 % в 2021 г. и 7,2 % в 2022 г. Производительность труда в 2022 г. достигла 2,74 млн руб. на одного работающего против 2,58 млн руб. в 2021 г. и 2,47 млн руб. в 2020 г. Среднесписочная численность персонала за анализируемый период сократилась с 196 до 200 человек в 2020–2021 гг. и до 200 человек в 2022 г. (значение 2022 г. — 200 чел.).

Анализ конкурентной среды выявил, что рынок металлоконструкций и комплектующих для машиностроения в Центральном федеральном округе является умеренно концентрированным: индекс Херфиндаля — Хиршмана по объёмам продаж в сегменте составил 1 240 в 2022 г., что соответствует средней концентрации. Доля ООО «Пример» на региональном рынке в 2022 г. составила 12,4 %, что обеспечило предприятию третье место

среди пяти основных конкурентов. Лидер рынка — ООО «Конкурент-1» — контролирует 27,5 %, второе место занимает ООО «Конкурент-2» с долей 18,3 %, четвёртое и пятое места — у ООО «Конкурент-3» (9,1 %) и ООО «Конкурент-4» (7,6 %). Оценка конкурентоспособности по методике многофакторного сравнительного анализа показала, что интегральный коэффициент конкурентоспособности ООО «Пример» составил 0,78 против 0,92 у лидера и 0,85 у второго конкурента. Наиболее слабыми конкурентными позициями предприятия являются уровень инновационной активности (коэффициент 0,62), эффективность маркетинговой деятельности (0,68) и состояние производственных фондов (0,71).

SWOT-анализ позволил идентифицировать ключевые стратегические факторы. К сильным сторонам отнесены: устойчивая репутация на региональном рынке, наличие собственной производственной базы, гибкость мелкосерийного производства, квалифицированный инженерно-технический персонал. Слабые стороны: высокая степень износа основных фондов (коэффициент износа 0,48 на конец 2022 г.), недостаточная инновационная активность, ограниченные маркетинговые компетенции, зависимость от крупных заказчиков (доля трёх крупнейших клиентов в выручке — 41 %). Возможности внешней среды: рост спроса на металлоконструкции со стороны строительного комплекса и машиностроения в ЦФО (прогнозируемый рост рынка на 6–8 % в год), государственные программы поддержки промышленности, развитие цифровых технологий проектирования. Угрозы: усиление конкуренции, рост цен на металлопрокат (в 2022 г. цены выросли на 18 %), дефицит квалифицированных рабочих кадров, ужесточение экологических требований.

На основе проведённого анализа была разработана стратегия развития ООО «Пример» на период 2023–2027 гг. В качестве базовой выбрана стратегия концентрированного роста с элементами дифференциации, предполагающая укрепление позиций на существующем рынке за счёт расширения ассортимента высокотехнологичных металлоконструкций, повышения качества и снижения издержек. Стратегические цели: увеличение доли рынка до 16,5 % к 2027 г.; рост выручки до 685,0 млн руб. к 2027 г. (среднегодовой темп прироста 5,7 %); повышение рентабельности продаж до 9,0 %; снижение коэффициента износа основных фондов до 0,35; увеличение доли инновационной продукции в выручке до 15 %. Для достижения поставленных целей разработан комплекс стратегических мероприятий, сгруппированных в четыре блока: производственно-технологический (модернизация оборудования, внедрение цифрового проектирования), маркетинговый (развитие системы продвижения, диверсификация клиентской базы), кадровый (программы обучения и мотивации), финансово-экономический (оптимизация затрат, управление оборотным капиталом).

Экономическое обоснование предложенной стратегии подтвердило её целесообразность. Общий объём инвестиций на реализацию стратегии оценивается в 62,0 млн руб., в том числе 34,0 млн руб. — на модернизацию производственного оборудования, 12,0 млн руб. — на внедрение цифровых технологий проектирования, 9,0 млн руб. — на маркетинговые мероприятия, 7,0 млн руб. — на развитие персонала. Источниками финансирования являются собственные средства (48,0 млн руб.) и банковский кредит (14,0 млн руб.). Простой срок окупаемости инвестиций составляет 2,8 года, чистый дисконтированный доход за период 2023–2027 гг. — 28,4 млн руб. при ставке дисконтирования 15 %, индекс доходности

инвестиций — 1,46, внутренняя норма доходности — 23,8 %. Реализация стратегии позволит увеличить выручку к 2027 г. до 685,0 млн руб., чистую прибыль — до 61,7 млн руб., повысить рентабельность продаж до 9,0 % и обеспечить рост стоимости бизнеса.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута, все поставленные задачи решены. Разработанная стратегия развития ООО «Пример» учитывает результаты анализа конкурентной среды, опирается на сильные стороны предприятия и направлена на повышение его конкурентоспособности и устойчивое развитие. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенных мероприятий и рекомендаций в деятельности ООО «Пример», а также других производственных компаний аналогичного профиля при формировании стратегий развития. Методические подходы, апробированные в работе, могут применяться при проведении стратегического анализа и разработке стратегических документов на предприятиях промышленного комплекса.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. СВОДНЫЕ РАСЧЁТНЫЕ ТАБЛИЦЫ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

В настоящем приложении представлены сводные расчётные таблицы и вспомогательные материалы, использованные при подготовке выпускной работы. Приведённые данные носят условный характер и служат для иллюстрации методики анализа конкурентной среды и обоснования стратегических решений. Все расчёты выполнены на основе внутренней отчётности ООО «Пример» за 2021–2023 гг., а также экспертных оценок, полученных в ходе интервью с руководителями подразделений. Источниками информации послужили формы бухгалтерской отчётности, управленческая отчётность, а также данные отраслевых обзоров [2, с. 45; 5, с. 112].

Сводные расчётные таблицы

В таблице А.1 приведены основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «Пример» за трёхлетний период. Анализ динамики выручки, себестоимости и прибыли позволяет оценить эффективность операционной деятельности и выявить тенденции, значимые для разработки стратегии. Как видно из таблицы, выручка демонстрирует устойчивый рост, однако рентабельность продаж снижается, что требует внимания при выборе стратегических приоритетов. Источником данных являются формы № 2 бухгалтерской отчётности предприятия [1].

Таблица А.1 – Основные финансово-экономические показатели ООО «Пример» за 2021–2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Выручка, тыс. руб.	120 000	135 000	150 000
Себестоимость, тыс. руб.	90 000	102 000	115 000
Валовая прибыль, тыс. руб.	30 000	33 000	35 000
Прибыль от продаж, тыс. руб.	18 000	19 500	20 000
Чистая прибыль, тыс. руб.	12 000	13 000	13 500
Рентабельность продаж, %	10,0	9,6	9,0

Источник: составлено автором по данным бухгалтерской отчётности ООО «Пример» за 2021–2023 гг.

В таблице А.2 представлены результаты оценки конкурентной позиции ООО «Пример» в сравнении с основными конкурентами. Оценка проводилась по пятибалльной шкале по ключевым факторам конкурентоспособности, выделенным на основе анализа отрасли. Полученные баллы позволили определить средневзвешенный рейтинг каждого участника рынка и выявить сильные и слабые стороны компании «Пример». Данные таблицы использованы в главе 2 для обоснования выбора стратегических альтернатив [3, с. 78].

Таблица А.2 – Экспертная оценка конкурентоспособности ООО «Пример» и конкурентов (по пятибалльной шкале)

Фактор конкурентоспособности	ООО «Пример»	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Качество продукции	4	5	4	3
Широта ассортимента	3	4	5	4
Ценовая политика	4	3	3	5
Уровень сервиса	3	4	4	3
Инновационная активность	2	3	4	2
Средневзвешенный балл	3,2	3,8	4,0	3,4

Источник: составлено автором на основе экспертных оценок (n=10) и данных отраслевого обзора [4, с. 56].

Таким образом, представленные в приложении таблицы содержат исходные данные и результаты расчётов, необходимые для обоснования стратегии развития ООО «Пример». Сводные показатели свидетельствуют о необходимости повышения инновационной активности и усиления конкурентных преимуществ в области качества и сервиса. Материалы приложения могут быть использованы при корректировке стратегических планов компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 24.07.2023) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 5. – Ст. 410.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 29.10.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2000. – № 32. – Ст. 3340.
4. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 31 (1 ч.). – Ст. 3434.
5. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (ред. от 17.07.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 26 (ч. I). – Ст. 3378.
6. Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2015. – № 1 (ч. I). – Ст. 41.
7. Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 20. – Ст. 2902.
8. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 328 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности”» (ред. от 30.12.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 18 (ч. I). – Ст. 2168.
9. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2022. – 344 с.
10. Портер, М. Конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. – Москва : Вильямс, 2021. – 608 с.
11. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. / М. Портер. – Москва : Альпина Паблишер, 2023. – 453 с.
12. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – Москва : Альпина Паблишер, 2022. – 366 с.
13. Хамел, Г. Стратегическая гибкость / Г. Хамел, К. Прахалад. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 384 с.
14. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : Вильямс, 2022. – 928 с.
15. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес, 2020. – 320 с.

16. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 9-е изд., испр. и доп. – Москва : Дело, 2021. – 448 с.
17. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2022. – 528 с.
18. Поршнев, А. Г. Управление организацией : учебник / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 736 с.
19. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 375 с.
20. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 236 с.
21. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент : учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – Москва : КноРус, 2021. – 496 с.
22. Румянцева, Е. Е. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. Е. Румянцева. – Москва : Юрайт, 2023. – 281 с.
23. Сироткин, С. А. Стратегический менеджмент : учебник / С. А. Сироткин, Н. Р. Кельчевская. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 294 с.
24. Трифонова, Е. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. А. Трифонова. – Москва : Юрайт, 2022. – 218 с.
25. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 321 с.
26. Аакер, Д. А. Стратегическое рыночное управление / Д. А. Аакер. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 496 с.
27. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2023. – 848 с.
28. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант. – Санкт-Петербург : Питер, 2022. – 672 с.
29. Джонсон, Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика / Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. – Москва : Вильямс, 2021. – 800 с.
30. Ким, У. Ч. Стратегия голубого океана / У. Ч. Ким, Р. Моборн. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2022. – 336 с.
31. Кристенсен, К. М. Решение проблемы инноваций в бизнесе / К. М. Кристенсен. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2020. – 290 с.
32. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей / А. Остервальдер, И. Пинье. – Москва : Альпина Паблишер, 2021. – 288 с.
33. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – Москва : Альпина Паблишер, 2022. – 715 с.

34. Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / А. Дж. Стрикленд, А. А. Томпсон. – Москва : Вильямс, 2021. – 928 с.
35. Хасси, Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – Санкт-Петербург : Питер, 2020. – 384 с.
36. Шмелев, Н. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Н. А. Шмелев. – Москва : Проспект, 2021. – 176 с.
37. Алексеев, А. Н. Стратегическое управление промышленным предприятием: монография / А. Н. Алексеев. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 214 с.
38. Беляев, В. И. Стратегический менеджмент : учебник / В. И. Беляев. – Москва : КноРус, 2022. – 250 с.
39. Горелов, Н. А. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / Н. А. Горелов. – Москва : Юрайт, 2023. – 312 с.
40. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов. – Москва : Флинта, 2021. – 280 с.
41. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учебник / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 2020. – 420 с.
42. Жемчугов, А. М. Стратегическое управление предприятием: монография / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугова. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 300 с.
43. Иванов, И. Н. Стратегический менеджмент : учебник / И. Н. Иванов. – Москва : Юрайт, 2022. – 288 с.
44. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б. Т. Кузнецов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 320 с.
45. Михайлов, Д. М. Стратегическое планирование на предприятии: учебное пособие / Д. М. Михайлов. – Москва : КноРус, 2020. – 240 с.