2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «КАРДЕНТ»

2.1. Организационно – экономическая характеристика предприятия

2.2. Оценка внешней среды предприятия

2.3. Исследование внутренних факторов и применяемой стратегии развития

3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «КАРДЕНТ»

3.1. Разработка стратегии ООО «КАРДЕНТ»

3.2. Экономическое обоснование разработанной стратегии

Заключение

Список литературы

Приложения

**2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «КАРДЕНТ»**

**2.1. Организационно – экономическая характеристика предприятия**

Сегодня в Петрозаводске функционируют более тридцати стоматологических учреждений различных форм собственности. Среди них - клиника Кардент, которая получила свое развитие со скромного кабинета на два кресла в далеком 1991 году. В последующем зарегистрировано общество ограниченной ответственности «Стоматологическая поликлиника Кардент» на улице Ленинградская дом 22 и ООО «Кардент», специалисты которого ведут прием в клиниках на улице Ленина дом 10, улице Кирова дом 19 и улице Попова дом 15.

За 25 лет работы тысячи и тысячи пациентов из Карелии, других регионов России, из ближнего и дальнего зарубежья прошли лечение в нашей клинике, многие стали ее верными поклонниками. В Карденте трудятся более 80 человек, из них 18 врачей, специалистов по всем разделам стоматологии.

За успешное внедрение новых технологий клинике присвоен статус «Инновационный центр стоматологической Ассоциации России». В 2014 году Кардент вошел в 100 лучших российских клиник.

Кардент - это сеть стоматологических клиник двух юридических лиц: ООО «Кардент» с клиниками на улице Ленина 10, ул. Кирова 19, ул. Попова 15 и ООО «Стоматологическая поликлиника «Кардент», расположенное на улице Ленинградская дом 22.

Основными видами услуг, оказываемыми ООО «Кардент» являются:

- Консультативная помощь - каждый врач ООО «Кардент» проводит консультативный прием по своей специальности. Для этого в его расписании выделяется определенное время.

- Рентгенологическое обследование - все клиники оснащены дентальными рентгенологическими аппаратами (визиографы) для получения цифрового изображения зубов. Обследование на визиографе дает объективную картину состояния зуба и окружающей его кости при минимальной лучевой нагрузке. Это позволяет, в соответствии с принципами современной эндодонтии, проводить рентгенологический контроль качества заполнения каналов зуба во время их лечения.

- Ортодонтическая помощь - врачи ортодонты ведут прием взрослых и детей в клинике на улице Ленинградской. Здесь имеется возможность комплекстного клинического и рентгенологического обследования для точной диагностики аномалии и выработки оптимального плана лечения. Выполняется фоторегистрация исходного состояния, в том числе с применением внутриротовой видеокамеры, изготовление диагностических моделей, полноценное рентгенологическое обследований.

- Лечение зубов – профилактика и лечение заболеваний зубов у детей и взрослых, предупреждение кариеса, обработка зубов профилактическими лаками.

- Пародонтология - высокая распространенность и крайне трудное достижение положительных результатов лечения заболеваний тканей, окружающих зубы (пародонт) определяет необходимость выделения специализированного приема для этих больных. Пародонтологический кабинет оснащен современной аппаратурой и инструментарием.

- Хирургическая помощь - квалифицированные хирурги стоматологи проводят максимально щадящее удаление зубов у взрослых и детей, операции по коррекции положения уздечки губы или языка, удаление новообразований в полости рта с последующим гистологическим исследованием, зубо-сохранящие операции при кистах челюстей и т.д.

- Зубное протезирование (ортопедия) - имеются два врачебных кабинета и зубопротезная лаборатория на 7 рабочих мест зубных техников.

Далее проанализируем финансовое положение ООО «КАРДЕНТ» за период с 2015 по 2017 год.

Таблица 2.1.

Анализ динамики актива баланса ООО «КАРДЕНТ»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья баланса | 2015 год | 2016 год | 2017 год | Отклонение 2017 года от | | | |
| 2015 года | | 2016 года | |
|  |  |  |  | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| 1. Внеоборотные активы |  |  |  |  |  |  |  |
| Нематериальные активы | 99 | 25 | 0 | -99 | - | -25 | - |
| Результаты исследований и разработок | 1213 | 0 | 0 | -1213 | - | - | - |
| Основные средства | 126591 | 106154 | 135495 | +8904 | +7,03 | +29341 | +27,64 |
| Финансовые вложения | 108133 | 108133 | 108133 | 0 | - | 0 | - |
| Отложенные налоговые активы | 47 | 43 | 5834 | +5787 | +12312,77 | +5791 | +13467,44 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 1 | 236083 | 214355 | 249462 | +13379 | +5,67 | +35107 | +16,38 |
| 2. Оборотные активы |  |  |  |  |  |  |  |
| Запасы | 6 | 182 | 6 | 0 | - | -176 | -96,7 |
| Дебиторская задолженность | 305832 | 181119 | 118567 | -187265 | -61,23 | -62552 | -34,54 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 64960 | 185518 | 100776 | +35816 | +55,14 | -84742 | -45,68 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 836 | 27576 | 187 | -649 | -77,63 | -27389 | -99,32 |
| Прочие оборотные активы | 140 | 74 | 25 | -115 | -82,14 | -49 | -66,22 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 2 | 371774 | 394469 | 219561 | -152213 | -40,94 | -174908 | -44,34 |
| БАЛАНС | 607857 | 608824 | 469023 | -138834 | -22,84 | -139801 | -22,96 |

Данные таблицы 2.1. показывают, что в 2017 году в части имущества

ООО «КАРДЕНТ» увеличилась величина внеоборотных активов на 16,38% по отношению к 2016 году. Данное увеличение произошло главным образом за счет роста отложенных налоговых активов.

Так же в 2017 году увеличилась величина основных средств на 27,64% по сравнению с 2016 годом и 7,03% -по сравнению с 2015 годом.

Анализ динамики оборотных активов показывает снижение их объема на 43,34%. Снижение величины оборотных активов обусловлено в первую очередь – уменьшением объема запасов на 176 тысяч рублей – или на 96,70% в отношении 2016 года.

Так же отмечается снижение темпов роста в 2017 году по сравнению с 2015 годом по величине дебиторской задолженности (на 34,54%), финансовых вложений (на 45,68%), денежных средств (на 99,32%) и прочих оборотных активов (на 66,22%).

Таблица 2.2.

Анализ структуры актива баланса ООО «КАРДЕНТ»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья баланса | 2015 год | | 2016 год | | 2017 год | |
| тыс. руб | уд. вес,% | тыс. руб | уд. вес,% | тыс. руб | уд. вес,% |
| 1. Внеоборотные активы |  |  |  |  |  |  |
| Нематериальные активы | 99 | 0,02 | 25 | 0,01 | 0 | - |
| Результаты исследований и разработок | 1213 | 0,20 | 0 | - | 0 | - |
| Основные средства | 126591 | 20,82 | 106154 | 17,44 | 135495 | 28,88 |
| Финансовые вложения | 108133 | 17,79 | 108133 | 17,75 | 108133 | 23,05 |
| Отложенные налоговые активы | 47 | 0,01 | 43 | 0,01 | 5834 | 1,24 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 1 | 236083 | 38,84 | 214355 | 35,21 | 249462 | 53,19 |
| 2. Оборотные активы |  |  |  |  |  |  |
| Запасы | 6 | 0,01 | 182 | 0,03 | 6 | 0,01 |
| Дебиторская задолженность | 305832 | 50,31 | 181119 | 29,75 | 118567 | 25,28 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 64960 | 10,69 | 185518 | 30,47 | 100776 | 21,49 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 836 | 0,14 | 27576 | 4,53 | 187 | 0,04 |
| Прочие оборотные активы | 140 | 0,02 | 74 | 0,01 | 25 | 0,01 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 2 | 371774 | 61,16 | 394469 | 64,79 | 219561 | 46,81 |
| БАЛАНС | 607857 | 100,00 | 608824 | 100,00 | 469023 | 100,00 |

Данные таблицы 2.2. отражают структуру имущества исследуемого субъекта и показывает, что практически все статьи сосредоточены в активе в равных долях. Наибольшую долю по результатам 2017 года занимают основные средства – 29%.

Рисунок 2.1. – Структура актива баланса ООО «КАРДЕНТ»

Из вошедших в данную структуру элементов (см. рисунок) (более 1%) наименьший вес в структуре имущества ООО «КАРДЕНТ» занимают отложенные налоговые активы.

Далее рассмотрим динамику и структуру источников имущества ООО «КАРДЕНТ».

Таблица 2.3.

Анализ динамики пассива баланса ООО «КАРДЕНТ»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья баланса | 2015 год | 2016 год | 2017 год | Отклонение 2017 года от | | | |
| 2015 года | | 2016 года | |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| 3. Капитал и резервы |  |  |  |  |  |  |  |
| Уставный капитал | 100 | 100 | 100 | 0 | - | 0 | - |
| Резервный капитал | 5 | 5 | 5 | 0 | - | 0 | - |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 2359 | 4871 | 7487 | +5128 | +217,38 | +2616 | +53,71 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 3 | 2464 | 4976 | 7592 | +5128 | +208,12 | +2616 | +52,57 |
| 4. Долгосрочные обязательства |  |  |  |  |  |  |  |
| Заемные средства | 596078 | 596078 | 108133 | -487945 | -81,86 | -487945 | -81,86 |

Окончание табл. 2.3.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья баланса | 2015 год | 2016 год | 2017 год | Отклонение 2017 года от | | | |
| 2015 года | | 2016 года | |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 4 | 596078 | 596078 | 108133 | -487945 | -81,86 | -487945 | -81,86 |
| 5. Краткосрочные обязательства |  |  |  |  |  |  |  |
| Заемные средства | 396 | 416 | 399 | +3 | +0,76 | -17 | -4,1 |
| Кредиторская задолженность | 8695 | 5694 | 350359 | +341664 | +3929,43 | +344665 | +6053 |
| Оценочные обязательства | 224 | 1660 | 2540 | +2316 | +1033,93 | +880 | +53,01 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 5 | 9315 | 7770 | 353298 | +343983 | +3692,79 | +345528 | +4446 |
| БАЛАНС | 607857 | 608824 | 469023 | -138834 | -22,83 | -139801 | -22,96 |

Как показывают данные таблицы 2.3. в 2017 году в объеме собственного капитала наблюдается рост – на 52,57% в отношении 2016 года и 217,38% в отношении 2015 года. Такой рост обусловлен увеличением величины нераспределенной прибыли, полученной ранее.

Долгосрочные обязательства ООО «КАРДЕНТ» представлены замеными средствами, величина которых снизилась в 2017 году на 81,86%, что объясняется погашением большей доли займа.

Значительный рост в разрезе источников имущества организации наблюдается по краткосрочным обязательствам. Причиной такого роста в 2017 году является увеличение кредиторской задолженности в несколько раз по отношению к предыдущим периодам.

Таблица 2.4.

Анализ структуры пассива баланса ООО «КАРДЕНТ»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья баланса | 2015 год | | 2016 год | | 2017 год | |
| тыс. руб | уд. вес,% | тыс. руб | уд. вес,% | тыс. руб | уд. вес,% |
| 3. Капитал и резервы |  |  |  |  |  |  |
| Уставный капитал | 100 | 0,02 | 100 | 0,02 | 100 | 0,02 |
| Резервный капитал | 5 | 0,01 | 5 | 0,01 | 5 | 0,01 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 2359 | 0,38 | 4871 | 0,80 | 7487 | 1,60 |

Окончание табл. 2.4.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья баланса | 2015 год | | 2016 год | | 2017 год | |
| тыс. руб | уд. вес,% | тыс. руб |  | тыс. руб | уд. вес,% |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 3 | 2464 | 0,41 | 4976 | 0,82 | 7592 | 1,62 |
| 4. Долгосрочные обязательства |  |  |  |  |  | 0,00 |
| Заемные средства | 596078 | 98,06 | 596078 | 97,91 | 108133 | 23,05 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 4 | 596078 | 98,06 | 596078 | 97,91 | 108133 | 23,05 |
| 5. Краткосрочные обязательства |  |  |  |  |  |  |
| Заемные средства | 396 | 0,07 | 416 | 0,07 | 399 | 0,09 |
| Кредиторская задолженность | 8695 | 1,43 | 5694 | 0,94 | 350359 | 74,70 |
| Оценочные обязательства | 224 | 0,04 | 1660 | 0,27 | 2540 | 0,54 |
| ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ 5 | 9315 | 1,53 | 7770 | 1,27 | 353298 | 75,32 |
| БАЛАНС | 607857 | 100,00 | 608824 | 100,00 | 469023 | 100,00 |

Данные таблицы 2.4. показывают, что наибольшую долю занимает кредиторская задолженность – 75%. 23% в структуре пассива баланса занимают заемные средства.

Рисунок 2.2. – Структура пассива баланса ООО «КАРДЕНТ»

Стоит отметить, что собственные источники (уставный капитал и резервный капитал) в структуру не вошли, так как занимают долю равную менее 1%. Таким образом, собственные источники имущества представлены нераспределенной прибылью, которая занимает 2% в общей структуре. Это говорит о финансовой зависимости организации от внешних кредиторов.

Далее для определения эффективности деятельности ООО «КАРДЕНТ» проанализируем результаты финансовой деятельности, представленные в таблице 2.5.

Таблица 2.5.

Анализ результатов финансовой деятельности ООО «КАРДЕНТ»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год | | 2017 год | Отклонение 2017 года от | | | | | |
| 2015 года | | | | 2016 года | |
| тыс. руб. | | | % | тыс. руб. | % |
| Доходы и расходы по обычным видам деятельности | | | | | | | | | |  |
| Выручка от продажи товаров, работ и услуг | 58523 | 58033 | | 56 646 | | -1 877 | 96,79 | | -1 387 | 97,61 |
| Себестоимость | 49515 | 32726 | | 29211 | | -20304 | 58,99 | | -3515 | 89,26 |
| Валовая прибыль | 9008 | 25307 | | 27 435 | | 18 427 | 304,56 | | 2 128 | 108,41 |
| Коммерческие расходы | 0 | 0 | | 0 | | 0 |  | | 0 |  |
| Управленческие расходы | 0 | 0 | | 0 | | 0 |  | | 0 |  |
| Прибыль (убыток) от продаж | 9008 | 25307 | | 27 435 | | 18 427 | 304,56 | | 2 128 | 108,41 |
| Прочие доходы и расходы | | | | | | | | | |  |
| Проценты к получению | 7204 | | 6908 | 25016 | | 17812 | 347,25 | | 18108 | 362,13 |
| Проценты к уплате | 171 | | 27 | 59 | | -112 | 34,50 | | 32 | 218,52 |
| Прочие доходы | 171239 | | 2621 | 2107 | | -169132 | 1,23 | | -514 | 80,39 |
| Прочие расходы | 184525 | | 27638 | 49678 | | -134847 | 26,92 | | 22040 | 179,75 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2755 | | 7171 | 4 821 | | 2066 | 174,99 | | -2350 | 67,23 |
| Отложенные налоговые активы | -537 | | -4 | 5791 | | 6328 | -1078,40 | | 5795 | -144775 |
| Отложенные налоговые обязательства | 0 | | 0 | 0 | | 0 | 0 | | 0 | 0 |
| Текущий налог на прибыль | 1209 | | 3507 | 7989 | | 6780 | 660,79 | | 4482 | 227,80 |
| Прочее | -92 | | -231 | -7 | | 85 | 7,61 | | 224 | 3,03 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 917 | | 3429 | 2 616 | | 1699 | 285,28 | | -813 | 76,29 |

Рисунок 2.3. – Динамика чистой прибыли ООО «КАРДЕНТ»

Данные, приведенные в таблице 2.5 и на рисунке 2.3., свидетельствуют о рентабельной деятельности ООО «КАРДЕНТ»: по результатам трех анализируемых периодов организация получает прибыль.

Основной причиной снижения величины полученной прибыли в 2017 году стало снижение объемов производства на 2,39% в сравнении с предыдущим годом.

Стоит отметить, что величина убытка, полученного по результатам 2017 года вдвое больше, чем в 2015 году, и более чем в 3 раза превышает результат 2016 года.

Таким образом, приведенный выше анализ показал, что ООО «КАРДЕНТ» занимает определенную нишу на данном рынке и успешно функционирует уже на протяжении более 10 лет. Анализ финансового положения данного субъекта показал, что в распоряжении ООО «КАРДЕНТ» нет достаточного объема собственных средств. Данная проблема решается в организации привлечением заемных средств, что повышает зависимость организации от внешних кредиторов.

**2.2. Оценка внешней среды предприятия**

Для оценки внешней среды необходимо проанализировать конкурентов и уровень конкурентоспособности ООО «КАРДЕНТ» на занимаемом сегменте.

Анализ конкурентоспособности любой организации целесообразно проводить с помощью определения коэффициента конкурентоспособности: Рассмотрим критерии оценки конкурентоспособности организации:

1. Конкурентоспособность по продукту:

а) коэффициент рыночной доли (КРД) отражает долю организации на рынке:

КРД=ОП/ООПР, (2.1)

где ОП — объем продаж продукта;

ООПР — общий объем продаж продукта на рынке;

б) коэффициент предпродажной подготовки (КПП) характеризует стремление организации к росту конкурентоспособности за счет улучшения предпродажной подготовки. Если продукт не требовал предпродажной подготовки в отчетный период, то КПП = 1. Данный показатель рассчитывается по следующей формуле:

КПП=ЗПП/ЗПОП, (2.2)

где ЗПП — сумма затрат на предпродажную подготовку;

ЗПОП — сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж;

в) коэффициент изменения объема продаж (КИОП) отражает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет изменения объема продаж:

КИОП=ОПКОП/ОПНОП (2.3)

где ОПКОП — объем продаж на конец отчетного периода;

ОПНОП — объем продаж на начало отчетного периода.

2. Конкурентоспособность по критерию продвижения продукта:

а) коэффициент рекламной деятельности (Крекл.д) отражает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности:

Крекл. д = КИОП \* ЗРДКОП / ЗРДНОП, (2.4)

где ЗРДКОП — затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

ЗРДНОП — затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода.

Суммировав вышеперечисленные коэффициенты и найдя среднеарифметическую величину, определим промежуточное значение коэффициента конкурентоспособности маркетинговой деятельности для конкретного продукта (ККМД).

Таким образом, полная формула расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия (ККП) будет выглядеть следующим образом:

ККП = ККМД \* КТЛ \* КОСС, (2.5)

где КТЛ — коэффициент текущей ликвидности;

КОСС — коэффициент обеспеченности собственными средствами.

В зависимости от значений ККП предприятия подразделяются на следующие группы:

Рыночные лидеры — максимальный коэффициент конкурентоспособности.

Рыночные претенденты — расчетный коэффициент конкурентоспособности от 3,1 до 9.

Рыночные последователи — расчетный коэффициент конкурентоспособности от 1 до 3.

Фирмы, действующие в рыночной нише, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от 0,99 до –6,9.

Банкроты — фирмы с коэффициентом конкурентоспособности от –7 до –10.

Рассчитаем в динамике показатели, необходимые для определения конкурентоспособности организации за 2015-2017 гг.

Таблица 2.6

Данные для расчёта показателей, характеризующих конкурентоспособность ООО «КАРДЕНТ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год | 2017 год |
| 1. Объем оказанных услуг, тыс. руб | 58523 | 58033 | 56 646 |
| 2. Общий объем оказанных данного вида услуг на рынке, тыс. руб | 1963745 | 2057410 | 2174822 |
| 3. Затраты на предпродажную подготовку, тыс. руб | 1104 | 987 | 1074 |
| 4. Затраты на оказание услуг, тыс. руб | 49515 | 32726 | 29211 |
| 5. Продажи на начало года, тыс. руб | 55478 | 58523 | 58033 |
| 6. Продажи на конец года, тыс. руб | 58523 | 58033 | 56646 |
| 7. Затраты на рекламную деятельность на начало года, тыс. руб | 3945 | 4152 | 4071 |
| 8. Затраты на рекламную деятельность на конец года, тыс. руб | 4152 | 4071 | 4187 |

Как было описано выше, для определения коэффициента конкурентоспособности предприятия необходимы рассчитанные значения коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспечения собственными средствами. Данные для расчета этих показателей приведены в таблице 2.7, результаты – в таблице 2.8.

Таблица 2.7

Данные для определения финансовых коэффициентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
| Внеоборотные активы, тыс. руб | 236083 | 214355 | 249462 |
| Оборотные (текущие) активы, тыс. руб | 371774 | 394469 | 219561 |
| Собственный капитал, тыс. руб | 2464 | 4976 | 7592 |
| Краткосрочные (текущие) пассивы, тыс. руб | 9315 | 7770 | 353298 |

Таблица 2.8

Результаты расчетов финансовых коэффициентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
| КТЛ | 39,91 | 50,77 | 0,62 |
| КОСС | -0,63 | -0,53 | -1,10 |

Используя данные таблицы 2.7, таблицы 2.8 и выше приведенный алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия рассчитываем показатели. Результаты расчетов приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Расчетные значения коэффициентов конкурентоспособности

ООО «КАРДЕНТ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
| КРД | 0,030 | 0,028 | 0,026 |
| КПП | 0,022 | 0,030 | 0,037 |
| КИОП | 1,055 | 0,992 | 0,976 |
| К рекл.д | 1,110 | 0,972 | 1,004 |
| ККМД | 0,554 | 0,506 | 0,511 |
| ККП | -13,902 | -13,624 | -0,350 |

Таким образом, расчетные значения приведенных коэффициентов показывают, что коэффициент конкурентоспособности имеет отрицательное значение на протяжении анализируемого периода, что говорит о низком уровне конкурентоспособности на занимаемом сегменте рынка.

Для более наглядного представления положения анализируемого предприятия на рынке изобразим динамику коэффициента конкурентоспособности предприятия на графике (рис. 2. 4).

Рис. 2.4. – Динамика коэффициента конкурентоспособности

ООО «КАРДЕНТ»

Таким образом, в ходе анализа конкурентоспособности исследуемой компании, было выявлено, что коэффициент конкурентоспособности имеет отрицательные значения. Расчетные значения данного коэффициента показывают, что ООО «КАРДЕНТ» занимает небольшой сегмент рынка и отличается низким уровнем специализации. При этом круг клиентов органичен некоторыми рамками, и компания максимально находится в зависимости от клиентов, что подтверждают отрицательные значения расчетных показателей. Так же стоит отметить, что организация отличается повышенным уровнем цен.

Для более полного представления о конкурентоспособности ООО «КАРДЕНТ» построим и проанализируем многоугольник конкурентоспособности ООО «КАРДЕНТ».

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

Первым этапом проведения данного анализа является отбор сильнейших конкурентов предприятия.

Конкурентами ООО «КАРДЕНТ» являются:

1) стоматология «Практик»;

2) стоматология «Петродент»;

3) стоматология «Улыбка».

Маркетологами выбираются основные критерии, по которым оцениваются конкуренты и наше предприятие.

Нами для анализа выбраны следующие критерии: ассортимент оказываемых услуг; ценовая политика; дистрибуция; рекламная активность; уникальность сдаваемых объектов.

Оценка конкурентов и анализируемого предприятия осуществляется по шкале от 1 до 10.

Ассортимент оказываемых услуг оценивается по количеству ассортиментных групп. Если более 10 – ставится 10 баллов.

Ценовая политика оценивается: высокие цены – 1-4 балла; средние цены – 5-7 баллов; высокие цены – 8-10 баллов.

После проставления баллов по каждому критерию, составляется многоугольник с помощью Microsoft Excel.

Проанализируем многоугольник конкурентоспособности ООО «КАРДЕНТ» .

Таблица 2.10

Оценка конкурентов ООО «КАРДЕНТ»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии конкурентоспособности | «КАРДЕНТ» | «Практик» | «Петродент» | «Улыбка» |
| Ассортимент оказываемых услуг | 8 | 9 | 8 | 7 |
| Цена | 7 | 8 | 10 | 6 |
| Дистрибуция | 8 | 8 | 9 | 5 |
| Рекламная активность | 7 | 8 | 8 | 2 |
| Уникальность оказываемых услуг | 3 | 6 | 5 | 3 |

Построим многоугольник конкурентоспособности для ООО «КАРДЕНТ».

Рис. 2.5 - Многоугольник конкурентоспособности ООО «КАРДЕНТ»

Анализ многоугольника конкурентоспособности показывает, что наибольшую опасность представляет конкурент – стоматология «Петродент», который обладает следующими особенностями: высокий уровень рекламной активности, предложение уникальных стоматологических услуг. Наименьшую опасность для ООО «КАРДЕНТ» представляет стоматология «Улыбка». Данный конкурент не оказывает уникальных услуг, имеет низкий уровень активности. Основным преимуществом данного субъекта выступает пониженная цена.

Для составления полной картины о состоянии ООО «КАРДЕНТ» представляется необходимым проведение SWOT- анализа.

SWOT анализ — вид ситуационного анализа, позволяющий оценить конкурентоспособность товара компании на рынке с помощью анализа внутренней и внешней среды организации.

Основной целью SWOT-анализа является исследование сильных и уязвимых сторон предприятия, а также потенциальных угроз от факторов внешней среды и определение оптимальных путей развития фирмы. Внутренняя средаорганизации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Возможности и угрозы находятся вне зоны контроля организации. Таким образом, они могут рассматриваться как внешние, относящиеся к элементам рыночной среды.

Укажем алгоритм проведения SWOT-анализа на примере ООО «КАРДЕНТ» с выделением отдельных этапов:

1) сформулируем перечень:

- возможностей – факторов, которые открывает перед организацией внешняя среда; угроз – факторов, которые таит в себе внешняя среда;

- сильных сторон - навыки, компетенции, знания и основные факторы, приносившие успех организации в ее деятельности; слабых сторон - факторов, которые мешают или могут помешать организации работать и развиваться. Все вышеуказанные факторы, оказывающие влияние на деятельность ООО «КАРДЕНТ» группируем в таблицу 2.11.

Таблица 2.11

Факторы для SWOT-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| 1 - Стабильный спрос на стоматологические услуги;  2 - Увеличение клиентской базы | 1 - Усиление позиций прямых конкурентов;  2 - Снижение спроса в результате нестабильной экономической ситуации в стране;  3 - Рост цен на стоматологические материалы и зуботехнические работу у поставщиков;  4 - Конкуренты могут использовать схожие технологии при формировании внутреннего имиджа. |

Окончание табл. 2.12.

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 - Наличие фирменного стиля;  2 - Наличие строгой организационной структуры;  3 - Наличие двусторонней связи между сотрудниками и администрацией клиники. | 1 - Руководство уделяет слабое внимание проведению корпоративных мероприятий;  2 - Отсутствие корпоративных социальных проектов, которые могли бы объединить сотрудников. |

В приведенном списке отобраны наиболее значимые параметры.

Проанализировав SWOT-анализ ООО «КАРДЕНТ», мы сделали вывод о том, что организация находится в довольно стабильном положении и работает со своими сильными сторонами, постоянно развивая их. Минусами являются недостаточное внимание со стороны руководства проведению корпоративных мероприятий, крайне редкое проведение специальных мероприятий и отсутствие проектов, которые могли бы сплотить сотрудников клиники. Данные критерии могут стать решительной точкой в выборе сотрудником места работы, при равных показателях заработной платы и уровня престижа среди компаний-конкурентов. На положение компании в ближайшем будущем могут повлиять такие факторы, как усиление позиций прямых конкурентов и сильное влияние экономической ситуации на платежеспособность целевой аудитории.

Таким образом, исходя из проведенного SWOT – анализа, можно выработать определенную маркетинговую стратегию, основная цель которой будет заключаться в проведении мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «КАРДЕНТ» на занимаемом рынке.

**2.3. Исследование внутренних факторов развития**

В рамках нашей работы мы будем использовать методику ситуационного анализа, предложенную авторитетными исследователями в области рекламы и PR Л.В. Азаровой, В.А. Ачкасовой, К.А. Ивановой, А.Д. Кривоносовым, О.Г. Филатовой в работе «Ситуационный анализ в связях с общественностью».

Базой ситуационного анализа выступили такие источники, как корпоративный сайт организации (www. kardent.ru), и глубинное интервью с руководителем отдела маркетинга.

Ценности:

- Комфортное лечение.

Для того чтобы каждый клиент чувствовал себя спокойно и расслаблено, индивидуально подбирается наиболее эффективная анестезия. Кроме того, чтобы отвлечься от процесса лечения или во время длительных процедур, в стоматологической клинике Петрозаводска можно воспользоваться видеоочками, посмотреть любимый фильм. На консультации информационные видеоролики помогут разобраться в сложных стоматологических терминах, а также наглядно покажут оптимальное решение вашей проблемы в полости рта. Напоминание о приеме по телефону, удобная система скидок и кредитования, работа с 24 страховыми компаниями.

- Профессионализм специалистов.

Стоматологи профессионально подходят к проблемам каждого пациента и находят оптимальное решение, имеют сертификаты, дипломы курсов и конференций как российских, так и зарубежных, становятся победителями и лауреатами престижных чемпионатов. На консультации в стоматологии «Кардент» 99% времени специалист уделит общению именно с пациентом, разъяснит суть проблемы, как её можно решить, составит идеально подходящий план лечения.

- Современное оборудование.

В лечении используется оборудование лучших западных производителей. Анатомические кресла в разложенном виде повторяют формы позвоночника человека. Для безопасного лечения в стоматологической клинике «Кардент» используется система АНТИСПИД и АНТИГЕПАТИТ. Компьютерная система «Флорида Проуб» очень точно выявит проблемы десен. Цифровой ортопантомограф с цефалостатом японской фирмы «Морита», позволяющий делать 11 видов снимков, принесет минимум вреда организму и позволит быстро и качественно провести необходимую диагностику.

- Передовые технологии.

В стоматологической клинике «Кардент» применяется передовые технологии эстетической стоматологии, лечения, протезирования и восстановления зубов. В своей работе клиника использует материалы ведущих зарубежных фирм: уникальная система имплантатов Semados, лингвальные брекеты Incognito, отбеливание ZOOM-AP!, виниры и т.д.

- Фирменный стиль.

ООО «КАРДЕНТ» имеет свой логотип, который представляет графическое начертание названия компании «КарДент», выполненного в темно–синем цвете.

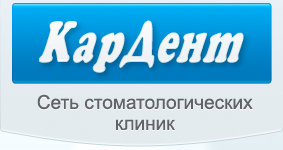


Рис. 2.6. – Логотип ООО «КАРДЕНТ»

Фирменные цвета делают элементы фирменного стиля более привлекательными, запоминающимися, позволяющими оказать сильное эмоциональное воздействие. Фирменными цветами центра современной стоматологии являются:

- Тёмно-синий - данный цвет успокаивает и в то же время несет посыл уверенности и успеха. Широта применения объясняется тем, что в отличие от других цветов, из него практически невозможно вытянуть негативные эмоции. Наоборот, темно–синий цвет символизирует авторитет, спокойствие, уверенность, лояльность, признанность, честь, доверие и даже силу.

- Белый цвет - сам по себе цвет символизирует невинность, мир, чистоту, правдивость и другие положительные характеристики, однако важно также и сочетание остальной палитры логотипа, так как белый сам по себе невозможно использовать. С помощью белого цвета стремятся создать позитивные эмоции в рамках простоты самого дизайна.

- Голубой цвет - в психологии человека всегда был символом гармонии и чистоты разума, благородного аристократизма, абсолютно лишенного налета высокомерия и снобизма.

Таким образом, проанализировав современное состояние «Кардент», можем с уверенностью сказать, что компания развивается и расширяется быстрыми темпами, появляются новые технологии и модернизируются предоставляемые услуги. Также стоит отметить связь руководства с персоналом компании. Кроме интенсивной работы, сотрудники постоянно проходят обучение на различных семинарах и участвуют в профессиональных конкурсах, что положительно сказывается на внутреннем имидже стоматологии.

**3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «КАРДЕНТ»**

**3.1. Разработка стратегии ООО «КАРДЕНТ»**

Проанализировав деятельность компании, выявив её слабые и сильные стороны, проведя комплексные анализы внутренней и внешней среды, а также определив цели организации в перспективе можно переходить к разработке стратегии развития.

Были выявлены оптимальные стратегии для развития организации и достижения поставленных целей. Оптимальными стратегиями для ООО «КАРДЕНТ» были выбраны стратегия развития рынка, стратегия роста, стратегия фокусирования. Данные стратегии представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Стратегии развития ООО «КАРДЕНТ»

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегия | Сущность стратегии |
| Стратегия развития рынка | * улучшения обслуживания клиентов * новые каналы распределения * расширении рынка |
| Стратегия роста | * приспосабливается воздействиям внутренних и внешних факторов * расширение ассортимента услуг * увеличение доли на рынке * повышение производительности труда |
| Стратегия фокусирования | * включает в себя стратегии дифференцирования и лидерства по издержкам * рассчитана на избранный рыночный сегмент |

Ключевой момент в стратегии развития организации - это анализ внутренней и внешней среды, т.е. оценка информации об окружении организации, направленная на обнаружение угроз и возможностей. Для того чтобы сформулировать стратегию клиники с помощью сбора и анализа информации о тенденциях развития факторов макро- и микросреды, необходимо определить, каковы перспективы развития отрасли и экономики в регионе и в целом в стране, каковы правовые аспекты деятельности организации и возможны ли изменения, каковы технологические новшества в отрасли, кто является основными конкурентами, в чем их преимущества и недостатки, как это использовать для придания собственных конкурентных преимуществ, кто является поставщиками и потребителями, каковы их запросы, поведение, вкусы, привычки, отношение к вашей продукции, какова демографическая ситуация и т.д.

Несмотря на многие плюсы организации, один из недостатков является низкий уровень маркетинга. Анализ факторов внутренней среды и оценка конкурентоспособности показали неважные показатели в сфере рекламы, желательно скорейшее изменение сложившейся ситуации.

В рамках работы мы рассмотрим такую стратегию развития организации, которая наиболее подойдет для ООО «КАРДЕНТ». В предыдущих частях мы выделили основные проблемы организации. И одной из главных проблем является отсутствие программы продвижения клиники на занимаемом сегменте рынка.

Основной задачей разработки стратегии развития организации является достижение результатов поставленной стратегической цели. Цели клиники формируются на основе ее миссии и тех ценностей, на которые ориентируется высшее руководство. Миссия ООО «КАРДЕНТ»: обеспечить клиентов необходимыми услугами.

На основании проведенных исследований были выявлены следующие

цели:

* укрепить лидирующие позиции на рынке;
* увеличить объем оказываемых услуг;
* разработать и внедрить грамотную рекламную компанию;
* провести дополнительные маркетинговые исследования рынка для более глубокого изучения предпочтений и потребностей покупателей;
* разработать дополнительные программы и акции по увеличению объема продаж.

Проанализировав ООО «КАРДЕНТ» были выявлены оптимальные стратегии для развития организации и достижения поставленных целей.

Самым удачным вариантом в данном положении фирмы является стратегия развития рынка. Данный вариант является стратегией экстенсивного роста и предлагает компании осваивать новые рынки для существующих услуг, и за счет привлечения новой аудитории к услугам увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. Является стратегией роста с самым большим потенциалом и направлена на увеличение рыночной доли, диверсификации поставщиков, расширение ряда предлагаемых услуг.

Для достижения реализации разработанного стратегического плана и достижения поставленных целей, необходима грамотная рекламная компания, как один из основных и сильнейших инструментов для воплощения наших целей. Реклама должна носить постоянный и единый характер, если мы хотим усилить и расширить позиции клиники на региональном рынке. Основные преимущества рекламы:

- привлекает большой, географически разбросанный рынок;

- доносит до потребителя информацию о товаре;

- контролируется спонсором;

- прокладывает дорогу для других видов продвижения;

- может многократно повторяться для одной аудитории;

- потребители имеют возможность сравнить ее с рекламой конкурентов;

- низкие расходы в расчете на одного клиента.

В ходе разработки стратегии развития клиники мы выявили, что основная проблема кроется в отсутствии грамотной рекламной компании. Для достижения поставленных стратегических целей, необходимо определить комплекс мероприятия, для улучшения рекламного потенциала компании.

К комплексу мероприятий относятся:

- разработка фирменного стиля и сопутствующих элементов брендинга;

- разработка и создание рекламного ролика для трансляции по телевидению;

- запись рекламного ролика для вещания по радио;

- разработка комплексной рекламной компании в интернете;

- отделка фасада и внутренний ремонт помещения в соответствие со стилистикой;

- тренинг персонала и подготовка необходимой для работы документации.

Создание интернет рекламной компании состоит из тринадцати основных этапов работы:

* анализ запросов занимаемой клиникой ниши и её конкурентов;
* кластеризация запросов целевой аудитории по нишам;
* создание mindmap и проработка карты ключевых запросов;
* парсинг и минусация ключевых слов, в соответствие с существляемой компанией деятельностью;
* интеграция ключевых фраз в рекламную компанию;
* загрузка объявлений в компании;
* настройка компании;
* автоматизация рекламной компании в соответствие с бюджетом;
* настройка Яндекс Метрики и целей;
* выявление наиболее конверсионных запросов исходя из статистических данных;
* разработка дизайна Web-сайта landing page;
* написание кода сайта;
* запуск рекламной компании по средствам интернет с продвижением сайта через поисковые системы.

Разработка интернет-рекламной компании занимает срок до 20 рабочих дней, после согласования с руководством и определения ключевых сегментов ниши. После оказания услуг up-context мы получаем профессионально настроенную рекламную компанию, ежедневно приносящую новых клиентов. Стоимость разработки рекламной интернет компании составляет 50 тысяч рублей за все этапы оказанных услуг, в том числе дополнительную настройку и обслуживание в течение 3 месяцев.

Результатом работы будут являться:

- настроенная контекстная реклама;

- созданные и оформленные страницы в социальных сетях (VK, FB, Instagram);

- продвижение сайта и страниц в сети интернет.

Одновременно с разработкой и продвижением компании через интернет следует обратиться в организации, занимающиеся производством рекламных роликов и для вещания по телевидению и радио. Кроме того, помимо звукового ролика, следует также создать видео ролик для трансляции по телевидению на местных каналах.

Весь комплекс услуг по записи видео и аудио роликов займет срок до 14 рабочих дней. Стоимость работ 65000 рублей, из них 30000 рублей занимает создание видеоролика и 7000 рублей запись аудио ролика.

Помимо затрат на производство роликов необходимо учитывать стоимость размещения на каналах трансляции, для этого был проанализирован и составлен рейтинг телеканалов в Петрозаводске.

На конец 2017 г. в городе насчитывается 11 местных телеканалов, работающих совместно с сетевыми партнерами или ведущих самостоятельное вещание. Как следствие, на рынке ежегодно усиливается конкуренция за рекламодателя.

В рейтинге участвуют местные каналы и федеральные сети с региональным вещанием, рейтинг составлен на основании данных компании TNS Россия в возрасте от 18 до 45 лет.

По данным компании на территории города совокупность населения, проживающих в домохозяйстве с хотя бы одним работающим телевизором составляет 232200 человек. На рисунке 3.1. изображены основные игроки рынка телевизионного вещания на территории г. Петрозаводск и показана среднесуточная доля аудитории телеканалов в среднем за 2017 год в %.

Рисунок 3.1. – Рейтинг ТВ-каналов

Как видно из рисунка на 3.1. месте в рейтинге самых просматриваемых телеканалов города находится телеканал ТНТ, это значит что данный телеканал является самым перспективным с точки зрения размещения рекламного ролика в эфире телеканала.

Стоимость размещения одного пункта рекламы длительностью до 20 секунд на телеканале ТНТ составляет 19883 рубля и 24539 рублей в офф-прайм и прайм-тайм соответственно, Прайм- тайм - интервал времени с 18:00 до 00:00 в будни и весь день в выходные и в праздники. Офф-прайм - всё остальное время. Целесообразным будет размещение рекламы в прайм-тайм в первый месяц и в офф-тайм в последующие 2 месяца показа рекламы. Что касается звукового ролика для размещения на радио, такде был изучен рейтинг радиостанций Петрозаводска. На начало 2017 года, по данным TNS Russia в городе вещало 20 радиостанций в FM - диапазоне. Отмечается также, что за несколько последних лет число игроков на рынке радиовещания города не поменялось, также практически неизменен и списочный состав радиостанций.

Исходя из данных исследования лидеров рынка радиовещания Петрозаводске наиболее благоприятными радиостанциями для размещения рекламы будут являться: Дорожное радио и Радио Дача. Стоимость размещения трансляции 30-секундного рекламного ролика представлена в таблице 3.2., указана стоимость размещения сроком на 1 месяц за отдельно взятый промежуток времени.

Таблица 3.2

Стоимость трансляции рекламного ролика, руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Время | Дорожное радио, руб | Радио дача, руб |
| 06:00-08:00 | 4100 | 3900 |
| 08:00-12:00 | 5500 | 6000 |
| 12:00-17:00 | 4100 | 4000 |
| 17:00-20:00 | 5000 | 5780 |
| 20:00-22:00 | 4500 | 4700 |
| 22:00-24:00 | 3970 | 3570 |
| 24:00-06:00 | 2000 | 2000 |
| Стоимость | 29170 | 29950 |
| размещения в месяц |  |  |
| за вещание в течение |  |  |
| Всего эфирного |  |  |
| эфирного времени |  |  |

ООО «КАРДЕНТ» следует подготовить текущий работающий персонал к увеличению потока потенциальных клиентов и подготовить грамотный отдел продаж, который обеспечит высокий уровень конверсии из заинтересовавшегося клиента в фактического.

Для повышения квалификации сотрудников предприятия была выбрана программа от компании Бизнес-молодость «Отдел продаж». Данная программа-тренинг разработана специально для персонала и руководства в компаниях, непосредственно занятых продажей товаров или услуг. Данный тренинг длится в течение 10 дней, после окончания составляется рейтинг менеджеров и дается качественная характеристика по каждому из участников.

На тренинге рассматриваются такие системы работы с клиентами как: система распознавания клиента; система быстрого отклика на обращение; система фильтрации обращения; система приоритетного распределения задач; система оптимизации рабочего порядка; система штрафов и поощрений.

Данная программа будет незаменима не только для сотрудников ООО «КАРДЕНТ», но и для руководства компании, так как поможет выстроить грамотную работу персонала с клиентами, в условиях повышенной загруженности при неизменном количестве сотрудников. Стоимость программы для группы свыше 5 человек 24990 рублей. Занятия проходят ежедневно, для участников даются индивидуальные задания, как во время тренинга, так и для домашнего выполнения. Результатом прохождения программы будет являться грамотно выстроенный отдел продаж, содержащий в себе:

* структуру отдела, роли, функции;
* ядро и основной метод продаж;
* скрипты продаж и речевые модули;
* CRM систему, как метод оптимизации отдела;
* узловые точки контроля отдела;
* полную отчетность и статистику;
* план-прогноз продаж;
* систему мотивации отдела продаж и т.д.

Все мероприятия по реализации стратегии развития предприятия с указанием затрат по времени, необходимым денежным ресурсам и рекомендуемым подрядчиком представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Мероприятия по реализации стратегии развития

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Мероприятия по | Срок исполнения, | Стоимость |
|  | реализации стратегии | дней | производства, руб |
|  | развития |  |  |
| 1 | Разработка фирменного стиля в одежде персонала | 30 | 90000 |
| 2 | Разработка интернет рекламной компании | 20 | 50000 |
| 3 | Подготовка видео |  | 30000 |
|  | ролика для трансляции по ТВ | 14 |  |
| 4 | Запись аудиоролика для трансляции по радио |  | 7000 |
| 5 | Размещение | На следующий | 24539 |
|  | видеоролика на | день с момента |  |
|  | местном телеканале | подачи |  |
| 6 | Размещение аудиоролика на «Дорожное радио» | На следующий день с момента подачи | 28760 |
| 7 | Обучение и подготовка персонала к приему клиентов | 10 | 25000 |
|  | Итого | 74 | 313299 |

Таблица 3.4.

Этапы реализации рекламной стратегии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Начало | Окончание |
| Разработка фирменного стиля | 01.09.2018 | 14.09.2018 |
| Разработка элементов интернет-продвижения | 16.09.2018 | 23.09.2018 |
| Подготовка видеоролика | 25.09.2018 | 29.09.2018 |
| Подготовка аудиролика | 30.09.2018 | 01.10.2018 |
| Тренинг персонала | 06.10.2018 | 25.10.2018 |
| Размещение видео-ролика на ТВ | 12.11.2018 | 12.12.2018 |
| Размещение аудио-ролика на радио | 12.11.2018 | 05.12.2018 |
| Запуск рекламы по продвижению | 06.12.2018 | 10.12.2018 |

Для реализации разработанных мероприятий необходимы ресурсы:

* материальные ресурсы, для реализации всех мероприятий планируется использование собственных финансовых ресурсов. Для реализации проекта необходимо 313299 руб. Дополнительные затраты финансовых ресурсов на оплату труда работников, которые будут задействованы в проекте не планируется;
* трудовые ресурсы, следить за выполнением и курировать каждый этап работы будут генеральный директор и главный бухгалтер.

При разработке мероприятий по реализации стратегии развития предприятия необходимо рассмотреть все возможные риски предлагаемых действий, в том числе оценить риски человеческого фактора, технические риски, финансовые риски и другие.

Далее необходимо рассмотреть все вложения ресурсов, которые необходимо осуществить для реализации проекта, а также ожидаемые результаты.

**3.2. Экономическое обоснование разработанной стратегии**

Ожидаемые результаты от проведения разработанных мероприятий стратегии развития предприятия:

* повышение уровня продаж, как следствие увеличение прибыли компании;
* улучшение имиджа компании;
* увеличение уровня узнаваемости ООО «КАРДЕНТ»;
* повышение лояльности клиентов;
* повышение информированности клиентов о появлении новых услуг.

Оценить финансовый эффект от разработки фирменного стиля компании сложно, краткосрочный эффект не ожидается, однако при эффективном использовании информации ожидается получение положительного эффекта в долгосрочной перспективе.

Проведем расчёт ожидаемой эффективности от реализации мероприятий стратегии развития.

По данным рекламных компаний, эффективная реклама на телевидении и радио может привести к росту выручки на 5-7%. Комплексная интернет реклама приводит в среднем до 25% новых клиентов уже за первые 2 месяца работы. Таким образом, ожидается увеличение потока клиентов в среднем на 30%. После разработки мероприятий стратегии развития, директору компании было предложено ознакомится с предложениями. По мнению директора, данные мероприятия будут иметь, как социальный так и экономический эффект. Так, по его мнению мероприятия позволят повысить выручку минимум: на 10%, привлекут внимание к компании, повысят лояльность покупателей, проинформируют покупателей о качестве товаров.

Проведем расчет ожидаемого эффекта на основе главного вида деятельности предприятия - это выручка от торговой деятельности.

Таблица 3.5

Планирование выручки после внедрения мероприятий стратегии развития ООО «КАРДЕНТ»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2017 год | | Плановый | | Отклонение +/- |
| Сумма, руб. | Уд. Вес % | Сумма,  руб. | Уд. Вес % |
| Выручка от  основной деятельности | 56 646 | 100 | 60611 | 100 | 3965 |

Учитывая ожидаемый рост выручки можно провести расчет увеличения объемов продаж в натуральном выражении, прирост потока клиентов. Представленные данные свидетельствую о повышении эффективности предприятия в результате предложенных мероприятий.

Соответственно можно сделать вывод о целесообразности проведения мероприятия – в результате реализации предложенной стратегии будет получен эффект в размере 3965 тысяч рублей.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На сегодняшний день стратегия – это основополагающий стержень в управлении предприятием, который должен обеспечивать устойчивое экономическое развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг.

Необходимо отметить важность разработки стратегии развития организаций в условиях современного рынка, который на сегодняшний день имеет следующие особенности: высокую конкуренцию, быстро меняющиеся экономические условия видения бизнеса, появления на рынке товаров-заменителей, появление и разработка новых технологий и особенностей производства. Поэтому предприятияю следует разрабатывать грамотную стратегию развития в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которая поможет быстрее приспосабливаться предприятиям к постоянно меняющимся условиям рынка, для максимизации прибыли, увеличения объема продаж и повышения конкурентоспособности организации в целом.

В работе была рассмотрена деятельность предприятия ООО «КАРДЕНТ». Одной из важных составляющих в сфере продаж является грамотная стратегия развития организации, были выявлены проблемы и предложены мероприятия по их решению.

Для того, чтобы полностью раскрыть потенциал организации в работе были проведены анализы финансового состояния, внутренней и внешней среды, также был проведен конкурентный анализ и опрос среди реальных покупателей компании.

В рамках работы была разработана стратегия развития для ООО «КАРДЕНТ» и предложены мероприятия для достижения стратегических целей, а именно:

- разработка фирменного стиля компании;

- создание и размещение видеоролика на телевизионных каналах;

- запись музыкального ролика и размещение его на радио;

- создание комплексного интернет-продвижения компании;

- обучение персонала компании.

В ходе работы были выполнены следующие задачи: проанализировано понятие и значение стратегии развития предприятия; исследована деятельность предприятия и проведен анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятия; разработана стратегия развития предприятия и определены основные мероприятия по реализации стратегии; оценено влияние предлагаемых мероприятий на основные показателей хозяйственной деятельности предприятия.

В результате реализации предложенной стратегии эффект для ООО «КАРДЕНТ» составит в увеличении объемов выручки на 3965 тысяч рублей.

Представленные данные свидетельствую о повышении эффективности предприятия в результате предложенных мероприятий. Все мероприятия принесут, экономический эффект, а главное проинформируют потенциальных клиентов о предложениях предприятия, их качестве.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Ажаханова Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2013. - № 19. - С. 16 - 18.
2. Алексеенко А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. - 2015. - № 1. - С. 63 - 66.
3. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник для студентов вузов: Пер. с англ.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 400 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. - Питер, 2009. - 344 с.
5. Ассель Маркетинг: принципы и стратегия / Ассель, Генри. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 804 c.
6. Безносова А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. - 2013. - № 4. - С. 121 - 124.
7. Бойко А.А. Особенности разработки стратегии развития предприятия малого бизнеса. // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. Экономика. - 2014. - N12 - С. 142-146.
8. Буланкина, Н.Н. Роль аудиторских процедур в анализе мотивационной функции заработной платы [Текст] / Н.Н. Буланкина / Вектор экономики №1 – Пермь, 2017. – С. 27.
9. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. - СПб.: Питер, 2015. - 256 с.
10. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учеб. / О.С. Виханский - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 2016. - 296 с.
11. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. - М.: Омега-Л, 2015. - 464 с.
12. Гришин В.В., Гришина В.Г. Разрабатываем бизнес стратегию фирмы. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 208 с.
13. Ершов Д.М., Кобылко А.А. Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений // Экономика и математические методы. - 2015. - № 1. - С. 97 - 108.
14. Золотухина И.В., Морозова Е.М. Характеристика современных российских методик оценки производственного потенциала предприятия // Kant: Экономика и управление, 2013. - № 2. - С. 40-45.
15. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. 4-е изд. Минск, 2013. – 287 с.
16. Казакова И.Н., Савельева Е.А., Целовальникова И.В. Экономическое обоснование инновационных внедрений с целью повышения эффективности развития предпринимательской деятельности в строительной сфере // Экономика и предпринимательство. 2016. - № 4-2 (69-2). - С. 708-711.
17. Капитонов С.В. Предпосылки возникновения стратегии управления организациями (предприятиями) // Основы экономики, управления и права. - 2013. - № 2. - С. 64 - 66.
18. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. - М.: Инфра-М, 2013. - 184 с.
19. Лясников Н.В., Дудин М.Н. Стратегический менеджмент. - М.: Кнорус, 2014. - 256 с.
20. Макиавелли Государь. Искусство стратегии / Макиавелли, Никколо. - М.: Эксмо, 2015. - 672 c.
21. Максименко Л.С., Парахина В.Н. Стратегическое планирование в управлении предприятием // Сб. науч. тр. Сев-КавГТУ. Серия «Экономика». 2013. – 269 с.
22. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - Инфра-М, 2015. - 288 с.
23. Минцберг Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента // Электронное издание на русском языке ООО «Альпина Паблишер». - 2013. - URL: https://aldebaran.ru/author/mincberg\_genri/kniga\_strategicheskoe\_safari\_yeksk ursiya\_po\_de/ (дата обращения: 03.02.2018).
24. Налчаджи Т.А., Маломатова Л.А. Стратегический подход к управлению промышленными предприятиями // Научный альманах. - 2015. - № 1. - С. 293 - 296.
25. Парахина В.Н., Максименко А.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. - М.: Кнорус, 2014. - 496 с.
26. Пискаев В.В. Стратегическое планирование [2016]. Режим доступа: http://www.alteks.ru/services/strategic\_planning.
27. Поделинская И.А., Бянкин М.В. Стратегическое планирование. Улан Удэ, 2013. – 496 с.
28. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер. - М.: Альпина Паблишер, 2005. - 456 c.
29. Рябова Е.Ю., Миргородская О.А. Экономическая среда предпринимательства и производственный потенциал //Роль и место информационных технологий в современной науке, 2016. - С. 165-168.
30. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 382 с.
31. Фрейдина, Е. В. Исследование систем управления : учебник / Е. В. Фрейдина. – М.:ОМЕГА-Л, 2014. – 368с.
32. Хорин, А.Н. Стратегический анализ : учеб. пособие для для студ. Вузов / А.Н.Хорин, В.Э.Керимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКСМО, 2013.- 444 c.
33. Хулей, Грэм Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Грэм Хулей , Джон Сондерс , Найджел Пирси. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2012. - 778 c.
34. Чалова А.А., Семенова С.В. Управление финансами как важнейшая составляющая общей системы управления предприятием // Материалы II ежегодных международных научно-практических чтений, 2016. - С. 45-48.
35. Шептиева О.Е. Совершенствование формирования корпоративной финансовой стратегии на российских предприятиях // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2015. - № 1. - С. 255 - 259.
36. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент : учебник / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 c.
37. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б Шифрин. - СПб.: Питер, 2014. - 240 c.
38. Юрьева, Т.В. Управление проектами и приоритетными программами / Т. В. Юрьева // Экономический анализ. - 2012.- № 36. - С. 23-29.
39. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход / Дж. Шонесси. - М.: Питер, 2015. - 864 c.