

УДК 338

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РОСТА КОМПАНИИ

Лазарева О.С.,

Оренбургский филиал Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
Оренбург,
email: sovetov.bk@gmail.com

Советов И.И.,

Оренбургский филиал Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
Оренбург,
email: sovetov.bk@gmail.com

Аннотация. Стратегия определяет формирование целей и приоритетов развития компании. Для реализации стратегии необходимо формулировать стратегические цели, выбирать показатели-индикаторы, разрабатывать и осуществлять плановые действия и практические шаги. В статье выделяются основные этапы формирования стратегии компании, планирование в разрезе отдельных сегментов и периодов достижения, которые позволят обеспечить большую уверенность в достижении целевых показателей.

Ключевые слова: стратегия; стратегические цели; этапы разработки стратегии; сегменты рынка.

FORMATION OF THE COMPANY'S GROWTH STRATEGY

Lazareva O.S.,

Orenburg Branch of Plekhanov Russian University of Economics, Orenburg,
email: sovetov.bk@gmail.com

Sovetov I.N.,

Orenburg Branch of Plekhanov Russian University of Economics, Orenburg,
email: sovetov.bk@gmail.com

Abstract. The strategy determines the formation of goals and priorities for the company's development, ensures proportionality and coordination of resources and actions. To implement the strategy, it is necessary to formulate strategic goals, select indicators, develop and implement planned actions and practical steps. The article highlights the main stages of the formation of the company's strategy, planning in the context of individual segments and achievement periods, which will ensure greater confidence in achieving the targets.

Keywords: strategy; strategic goals; stages of strategy development; market segments.

Стратегия как общий план достижения одной или нескольких долгосрочных общих целей в условиях неопределенности обеспечивает возможность эффективной хозяйственной деятельности любой компании. В условиях конкурентного рынка обоснованное и четко разработанное направление движения позволяет значительно улучшить способность предприятия противостоять на рынке своим конкурентам, обеспечить более быстрое достижение цели [1,2]. Для малых предприятий формулирование своих перспективных целей в нынешних условиях становится особенно актуальным.

Цель исследования

Целью исследования является разработка стратегии роста компании на рынке электромонтажных работ для повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственность «Кристалл», более 9 лет осуществляющее производство электромонтажных работ.

Результаты исследования

ООО «Кристалл» за последние годы приняло участие в 14 тендерах на общую сумму 121,6 млн. руб. Компания по своим размерам относится к малым предприятиям, хотя в 2021г. величина выручки превысила 100 млн. руб. и составила 124 млн. руб. (табл. 1). Численность работников незначительно колеблется в исследуемом периоде, но основной костяк предприятию удалось сохранить. В компании увеличивается размер основных средств и активов.

Таблица 1

Динамика показателей размера хозяйственной деятельности ООО «Кристалл»

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Абсолютное отклонение, +/-	Темп роста, %
Среднесписочная численность работников за год, чел.	24	22	26	2	108,3
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	12545,5	15104,5	14880	2334,5	118,6
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	46052,5	50919,5	63072,5	17020	137,0
Выручка, тыс. руб.	85572	83451	124070	38498	145,0

Электромонтажные работы среди всех строительно-ремонтных услуг в настоящее время являются самыми востребованными. Без электроснабжения не обходится ни один вид бизнеса, ни одно жилое, социальное или коммерческое здание. Поэтому данное направление деятельности ООО «Кристалл» стало стабильным источником дохода. Организация деятельности компании опирается на правильный выбор офисного и складского помещения, найм квалифицированной рабочей силы, финансовые расчеты и стратегию деятельности.

Существуют различные подходы к разработке стратегий [3,4]. С ориентиром на них, при формировании стратегии роста ООО «Кристалл» были выделены следующие этапы:

Этап 1. Анализ эффективности бизнеса. На данном этапе была исследована динамики деятельности и рентабельности бизнеса компании, в том числе и по различным направлениям. Затем на основе изучения динамики и прогнозных тенденций отрасли определена будущая рентабельность компании на период действия стратегии.

Общие результаты деятельности ООО «Кристалл» и основные показатели ее эффективности представлены в таблице 2. Увеличение выручки (+45%) сопровождается аналогичным ростом затрат предприятия (+45%). Почти в 2 раза выросла чистая прибыль. Показатели, отражающие эффективность деятельности компании, также изменяются положительно. Фондоотдача выросла на 22%, производительность труда – на 34%, показатели рентабельности на 0,6 процентных пунктов.

**Динамика основных показателей экономической эффективности предприятия
ООО «Кристалл»**

Наименование	2019г.	2020г.	2021г.	Абсолютное отклонение, +/-
Производительность труда, тыс. руб./чел.	3565,5	3793,2	4771,9	1206,4
Рентабельность затрат, %	1,7	0,3	2,4	0,6
Рентабельность продаж, %	1,7	0,3	2,3	0,6
Рентабельность активов, %	3,3	0,5	4,1	0,9
Норма прибыли, %	1,5	0,3	2,1	0,6
Рентабельность собственного капитала, %	32,2	5,5	70,8	38,6

Рентабельность компании зависит от многих факторов, включая отсрочки платежей, организационные и технические недостатки, качество контрактов. При наличии заказов юридических лиц стоимость контракта может достигать 600 – 700 тыс. руб., но сложность и сроки работ составляют 2-4 месяца и до 90 дней может составить отсрочка оплаты. Если работать с физическими лицами, средний размер договора по одному объекту на комплекс электромонтажных работ под ключ составляет порядка 20-30 тыс. руб., при среднем сроке работ около 7 дней. В тоже время отдельные работы по продолжительности редко превышают 1-2 часа. Рентабельность может достигать 30%. Электромонтажные работы вполне могут стать источником стабильного дохода, особенно в Оренбурге и районах области, где активно возводят новые здания.

Оценка финансового состояния ООО «Кристалл» показала, что имеется плохо структурированный баланс, Компания по показателям ликвидности, финансовой устойчивости, платежеспособности далеко от нормативов, но их значения постепенно улучшаются. Рентабельность различных факторов и ресурсов низкая, но положительная. Значимым является постоянное улучшение практически всех рассчитанных показателей, что характеризуют постепенное укрепление финансового состояния и его отдельных составляющих элементов.

Этап 2. Позиционирование компании. На данном этапе были определены конкурентные преимущества компании на рынке электромонтажных работ [5].

Исследование целевого рыночного сегмента показало детализацию конкурентных преимуществ компании:

- преимущество в качестве электромонтажных работ (молодые, но опытные специалисты, использующие современные материалы и технологии работ);
- предоставление дополнительных услуг/сервиса заказчикам (проекты, сметы, сервисное обслуживание);
- предоставление рассрочек и индивидуальных графиком платежа заказчикам.

Этап 3. Анализ конкурентов. В компании изучали динамику развития и состояние основных конкурентов, оценивали перечень возможных действий в будущем. Проводилось прогнозирование рисков усиления конкурентной борьбы, появление которых будет отрицательно влиять на реализацию стратегии.

В Оренбургской области официально зарегистрировано 289 компаний, занимающиеся электромонтажными работами [6,7]. Эти компании дополнительно отличаются преимущественными направлениями деятельности (электромонтажные

работы, видеонаблюдение, сигнализация, теплые полы, автоматические системы) и широтой ассортимента предоставляемых услуг. Часть организаций из этого списка, в основном крупные строительные компании, как члены соответствующих СРО занимаются строительством капитальных объектов и электромонтажные работы являются для них побочными работами, которые они часто отдают на субподряд. Распределение компаний по направлениям электромонтажных услуг по размеру выручки и численности работников приведено в таблице 3.

На целевых сегментах работают небольшие компании, численностью до 20 человек и размером выручки до 20 млн. руб. Таких компаний в целом по Оренбургской области насчитывается 246 единиц. Также 91 компания имеют годовую выручку близкую к нулю.

При разработке стратегии роста компании ООО «Кристалл» обращали внимание на действующие и возможные в перспективе методы конкурентной борьбы электромонтажных компаний (условия оплаты и взаимодействия, демпинг, акции и скидки, дополнительные услуги, сервис). На этой основе компаниями разрабатывался комплекс мер, для обеспечения преимуществ перед конкурентами:

- изменения по ассортименту, срокам и условиям электромонтажных работ для покупателей, которых нет и в ближайшее время не будет у конкурентов;
- определение новых потребностей и рыночных сегментов и процессы по завоеванию их;
- инструменты снижения производственных и коммерческих затрат для лучшего ценообразования на рынке;
- установление тесных партнерских отношений с поставщиками ресурсов для компании и текущими и потенциальными заказчиками;
- отработка взаимодействий с крупными заказчиками и установление связей с крупными конкурентами для обеспечения устойчивости рынка электромонтажных услуг.

Этап 4. Оценка современного состояния компании. Проводилось изучение положения компании на территориальном рынке, оценивались слабые и сильные стороны деятельности, учитывались изменения макро– и микроэкономических факторов [6], потенциальные угрозы и возможности компании (PEST-анализа и SWOT-анализа) (табл.4).

Таблица 3

**Распределение компаний, выполняющие электромонтажные работы
в Оренбургской области, единиц**

Наименование	Группы компаний по выручке, млн. руб.				Итого
	до 20	20-50	50-100	более 100	
Средний размер выручки, млн. руб.	10	35	75	110	22,6
Размер прибыли до 1 млн. руб.	228	12	4	2	246
Размер прибыли свыше 1 млн. руб.	18	8	7	10	43
Численность работников до 20 чел.	244	17	8	8	277
Численность работников свыше 20 чел.	2	3	3	4	12
Расчетный размер выручки, млн. руб.	2460	700	825	1320	5305

SWOT-анализ ООО «Кристалл»

Сильные стороны товара	Возможности
Перспективный и динамично развивающийся рынок	Наличие неудовлетворенного спроса на рынке
Высокая квалификация специалистов предприятия	Слабая конкуренция в районах области
Наличие проектного отдела	Выход на смежные рыночные сегменты и расширение рынка
Слабые стороны	Угрозы
Участие в тендерах, как правило, без поддержки со стороны заказчика и обратной связи	Обострение конкуренции со стороны лидирующих компаний на объектах г. Оренбурга
Высокая зависимость от платёжеспособности населения	Снижение платёжеспособности потенциальных клиентов
Заказчики ставят нереальные сроки и бюджеты	Увеличение сроков оплаты за выполненные работы
Организационные недостатки	Ухудшение экономической ситуации
Ресурсные недостатки	

Риски бизнеса по монтажу электрики заключаются в следующем: действия конкурентов; рост цены расходников, что может привести к падению спроса на услуги; дефицит средств и кассовые разрывы; колебания спроса.

Этап 5. Анализ возможностей и перспектив. Компания, исследовав возможные направления развития бизнеса и выявив новые группы потенциальных потребителей, определила для себя наиболее перспективные сегменты. В настоящее время происходит ориентация на новые каналы распространения информации об услугах компании, поиск новых заказчиков.

Компания ООО «Кристалл» занимается освоением новых для себя сегментов рынка электромонтажных работ [5]:

— сегмент физических лиц, имеющих потребность в новой проводке или ремонте существующей в своих домохозяйствах, квартирах и других объектах недвижимого имущества;

— сегмент малого бизнеса, осуществляющего хозяйственную деятельность в небольших масштабах (кафе, рестораны, магазины, небольшие производственные помещения). Их потребность помимо самих электромонтажных работ заключается в подготовке разрешительной документации, проектов на подключение к энергосетям, поддержание сетей в рабочем состоянии.

Обязательным условием работы ООО «Кристалл» на данных сегментах рынка является наличие проекта и сметы электромонтажных работ. Это условие при деятельности на выделенных сегментах, особенно при работе с физическими лицами позволит в дальнейшем избежать недоразумений и разногласий.

Основная услуга для целевых сегментов — монтаж внутренней и наружной проводки в объектах жилой, коммерческой и социально-бытовой недвижимости. Расчет потенциального объема рынка электромонтажных услуг по новым целевым сегментам базировался на основе информации о жилищных условиях населения и жилищного фонда Федеральной службы государственной статистики Оренбургской области и данных Администрации г. Оренбурга.

Таблица 5

Расчет общей емкости рынка электромонтажных работ в Оренбургской области

Наименование	Объем рынка в год, млн. руб.		
	минимум	максимум	среднее значение
Рынок нового жилья	289,7	1325,0	370,2
Рынок вторичного жилья	910,7	2732,2	1821,5
Рынок коммерческих организаций малого и среднего бизнеса	1423,8	7119,0	4271,4
Итого	2624,2	11176,2	6463,1
в т.ч. в г. Оренбурге и Оренбургском районе	749,8	3193,2	1971,5

На основе определения сегментов рынка и описания их возможностей компания провела работу по усилению рыночных позиций. В дальнейшем планируется данные мероприятия проводить на постоянной основе. Чтобы выигрывать у конкурентов, необходимо проведение взвешенной инвестиционной политики, проводить обновление и расширение основных производственных фондов, технологий электромонтажных работ.

Этап 6. Формирование стратегии. На основе систематизации всех результатов предыдущих этапов, используя выявленные возможности и ограничения воздействующих на бизнес была сформирована стратегия. Компания ООО «Кристалл» для обеспечения своего развития планирует реализовывать стратегию концентрированного роста, которая имеет две составляющие и сфокусирована на частичном изменении предлагаемых услуг (электромонтажных работ) и на расширении рынка.

Компания постоянно работает над улучшением предлагаемых электромонтажных работ (ассортимент, сроки и технологии выполнения). Дополнительно, компания помимо углубления присутствия на существующем сегменте рынка, активно внедряется на новых сегментах.

Для реализации первой составляющей стратегии компания разработала новый пакет электромонтажных работ в ремонтируемых квартирах. Среди них можно выделить: планирование и прокладку электрокабеля (скрытого или открытого); частичную или полную замену проводки; замену, удаление или перенос розеток/выключателей; демонтаж устаревших коммуникаций; установка осветительных приборов; установку электросчетчиков; устранение неполадок при пропаже электрического сигнала; сборку щитов; монтаж телефонных/телевизионных сетей и интернет кабеля; монтаж контура заземления, установку молниеотводов; монтаж светильников уличного освещения.

Цель второй составляющей стратегии направлена на развитие рынка и предполагает продвижение существующих услуг на новые сегменты рынка. Для ее реализации в практике компании решаются следующие задачи: 1. Выделение новых перспективных сегментов рынка; 2. Поиск новых каналов и способов доведения информации о компании и ее услугах. Решение первой задачи объединяет в себе набор действий: поиск прямых конкурентов ООО «Кристалл», анализ услуг конкурентов, выделение главных технико-экономических характеристик востребованных электромонтажных работ, определение основных критериев выбора услуг и исполнителей, построение схемы позиционирования компании и услуг.

Схема стратегии ООО «Кристалл»

Среда	Элементы бизнеса	Показатели	Уровень	
			желаемый	текущий
Внешние параметры	видение	привлечение квалифицированных кадров	10	6
		проникновение в новые сегменты рынка электро-монтажных работ	9	2
		обеспечение лояльности новых и потенциальных заказчиков (физических и юридических лиц)	9	5
	миссия	удовлетворение потребностей заказчиков	9	5
		расширение номенклатуры электромонтажных работ	10	6
		внедрение новинок и повышение их восприятия заказчиками	7	3
	цели	получение большей полезности работ на 1 руб. цены за счет комплексности работ	10	2
		установление долгосрочных договорных отношений с поставщиками и заказчиками	9	7
		легализация рынка электромонтажных работ	10	5
Внутренние параметры	видение	мотивация работников	7	3
		создание ценностей компании	8	4
		объединение деятельности в одном направлении	8	5
	миссия	мотивация работников в совершенствовании электромонтажных работ	10	5
		удовлетворение потребностей работников компании	9	3
		формирование консенсуса интересов участников компании	9	3
	цели	рост имиджа и репутации компании за счет ее развития и расширения услуг	10	5
		увеличение заработной платы работников	10	3
		рост доходов компании и стоимости бизнеса	10	4

Стратегия, направленная на достижение цели компании, содержит характеристику ее внешних и внутренних факторов по классическим элементам бизнеса – видению, миссии и целям [4,8] (табл. 6).

Сравнение оценочных величин фактического и желаемого состояния бизнеса по 10-балльной оценке определяет приоритетные направления развития компании на ближайшее время. Стратегии компании ООО «Кристалл» ориентирована на устранения разрыва между современным состоянием и желаемыми ориентирами, и опирается на стратегические цели, сформулированные ранее.

Стратегия компании ООО «Кристалл» представлена в виде стратегических целей в таблице 7. Для оценки реальности разработанных стратегических целей были проведены проверочные расчеты инструментами стратегического бизнес-планирования в три этапа.

1 этап — формирование прогноза выполнения электромонтажных работ с учетом выхода на перспективные для предприятия рыночные сегменты;

2 этап — формирование прогноза расходов;

3 этап — коррекция стратегических целей на основе прогноза доходов и расходов.

Для реализации стратегии компанией были разработаны планы тактических мероприятий, которые уже в начальной выполнения позволили компании:

- сделать предварительный прогноз достижения промежуточных показателей реализации сформированной стратегии;
- провести оценку ресурсного и экономического потенциала компании;
- повысить уверенность руководства компании и работников в обоснованности целевых показателей, вероятности их достижения и собственных перспективах.

Таблица 7

Стратегические цели ООО «Кристалл»

Наименование	Факт	Стратегия		
	2021г.	2023г.	2024г.	2025г.
Выручка, тыс. руб.	124070,0	154910,5	193566,9	249294,6
Себестоимость продаж, тыс. руб.	121470,0	147277,7	170159,6	197257,8
Уровень затрат, %	97,9	95,1	87,9	79,1
Валовая прибыль, тыс. руб.	2600,0	7632,8	23407,3	52036,8
Расходы на маркетинг, %	0,0	1,2	1,5	1,6
Расходы на маркетинг, тыс. руб.	0,0	1810,5	2853,3	4099,4
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2600,0	5822,3	20554,0	47937,4
Налог на прибыль, тыс. руб.	1129,0	1164,5	4110,8	9587,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	2856,0	4657,9	16443,2	38349,9
Инвестиции в бизнес, тыс. руб.	0,0	2000	10000	15000
Нераспределенная прибыль, тыс. руб.	2856,0	1959,2	3154,6	15679,9
Стимулирование, тыс. руб.	0,0	698,7	3288,6	7670,0
Рентабельность продаж, %	2,3	3,0	8,5	15,4

Выводы

Проведенные исследования на основе рассчитанных прогнозов продаж и переменных расходов позволили сформулировать и обосновать стратегические цели на 2023–2025 гг. В итоге корпоративная стратегия содержит стратегические задачи:

- увеличить объем выручки с 124 млн. руб. за 2021 г. до 250 млн. руб. в 2025 г.;
- начать в 2023г. освоение новых сегментов рынка электромонтажных работ;
- последовательно проводить политику снижения издержек на выполнение электромонтажных работ, снизив их уровень с 97% от суммы продаж в 2021г. до 80% в 2025г.;
- обеспечить рост маркетинговых затрат до 2% от суммы продаж в 2025г., чтобы противодействовать конкурентам компании;
- поддерживать стабильность уровня рентабельности бизнеса на протяжении 2023–2025гг. на уровне 14-15%;

• инвестировать в поддержание конкурентных преимуществ компании и ее работ следующие суммы чистой прибыли: 2023 г. — 2000 тыс. руб.; 2024 г. — 10000 тыс. руб.; 2025 г. — 15000 тыс. руб.

ООО «Кристалл», как компания, обладающая большим потенциалом по сравнению с конкурентами на региональном рынке электромонтажных услуг и наличием нескольких перспективных направлений, используя стратегию и план ее реализации, обрела эффективный способ и надежды на собственное развитие.

Литература

1. Василенко Ж.А., Оторьян С.А. Особенности разработки стратегии развития предприятия в строительной отрасли // Век качества. 2022. № 1. С. 126-147.
2. Ярунина Т.А. Теоретические основы разработки стратегии развития организации // Актуальные исследования. 2020. № 2. С. 55-58.
3. Соклакова И.В. Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт. М: Дашков и К, 2021. С. 58-89.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: Дело, 2005. 448 с.
5. Лазарева О.С., Советов И.Н. Разработка стратегии развития предприятия и повышения его конкурентоспособности // Экономика и предпринимательство. 2021. № 7. С. 891-894.
6. Лазарева О.С., Советов И.Н. Расчет емкости рыночных сегментов для разработки стратегии роста и повышения конкурентоспособности компании // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2023. № 12. С. 49-53.
7. Реброва Т.А. Проблемы и перспективы развития малого бизнеса региона на примере Оренбургской области // Век качества. 2023. № 2. С. 104-113.
8. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения: учебно-практическое пособие. М.: Юрайт, 2021. 447 с.