

Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет Заочного обучения
Кафедра Менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Менеджмент»
Профиль «Производственный менеджмент»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к.э.н. доцент Балановская А.В.



ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

«Разработка стратегии развития организации»

Выполнил: Немов Андрей Анатольевич

группы ЗМ- 25 

Научный руководитель:

доцент Рамзаев М. В. 

Самара

2017

Аннотация

Выпускная квалификационная работа на тему: «Разработка стратегии развития организации», на базе общества с ограниченной ответственностью «Ругион Медиа» содержит 73 страницы, таблиц- 17, рисунков- 31, формул- 13, приложений -2, использовано источников – 28

Ключевые слова: стратегия развития, отдел продаж, рекламные предложения, рекламные проекты, продвижение услуг.

Предмет исследования: разработка стратегии развития ООО «Ругион медиа».

Целью выпускной квалификационной работы, служит разработка стратегии развития продаж организации «Ругион медиа»

Теоретическое исследование проводилось методом анализа литературы и нормативных источников. Прикладное исследование – методами, контент-анализа, SWOT-анализа и др. Общелогический метод - аналитика, синтез, сравнение и обработка данных применяемых источников.

Основываясь на теоретических и эмпирических методах исследования, был разработан комплекс необходимых мероприятий в области создания более эффективного отдела продаж организации и повышения спроса на предоставляемые услуги. В результате конкурентного анализа и анализа рынка, разработана стратегия деятельности ООО «Ругион медиа», включающего маркетинговый и организационный планы. В выпускной квалификационной работе произведена оценка эффективности нового рекламного проекта.

Практическая ценность выпускной работы заключается в том, что разработанный проект можно использовать в функционировании ООО «Ругион медиа» в г. Самара.

Оглавление

Введение.....	5
1. Теоретические аспекты стратегии развития компании.....	8
1.1. Понятие и сущность стратегии и стратегического развития компании .	8
1.2. Цели, задачи и факторы стратегического развития компании	11
1.3. Механизм разработки стратегий развития компании.....	14
2. Исследование предпосылок разработки стратегии развития ООО «Ругион медиа».....	26
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО " Ругион медиа»	26
2.2. Стратегический анализ деятельности ООО «Ругион медиа»	31
2.3. Сравнительная оценка эффективности деятельности ООО «Ругион медиа» по направлениям деятельности	45
3. Разработка стратегии развития ООО «Ругион медиа».....	50
3.1. Выбор оптимального варианта стратегии развития ООО " Ругион медиа»	55
3.2. Программа мероприятий по разработке и реализации стратегии развития	65
3.3. Оценка эффективности разработанной стратегии	76
Заключение	78
Список литературы	80
Приложения	81

Введение

Актуальность темы. Достижение устойчивого экономического роста и повышение конкурентоспособности компании является комплексной задачей, успех которой определяется развитием человеческого капитала, экономических институтов, укреплением уже имеющихся и созданием новых конкурентных преимуществ. Исходя из этого, в условиях рыночной экономики для любой компании крайне актуальной является проблема разработки стратегии развития.

Необходимость разработки эффективных подходов и инструментов к разработке стратегии развития компании определяется тем, что в условиях развития рыночных отношений и усиления глобальной конкуренции именно конкурентоспособность становится важнейшим инструментом влияния на позиции страны в мировом хозяйстве и важнейшим стратегическим фактором обеспечения конкурентоспособности государства.

Рассмотрение стратегии развития как важнейшего объекта управления и одного из основных показателей, характеризующих качество и динамику развития в дополнение к другим широко используемым экономическим показателям, должно повысить эффективность производственного и стратегического менеджмента на всех уровнях управления группой компаний.

Стратегический анализ и оценка необходимости разработки стратегии развития компании, должны найти свое отражение при планировании и реализации программ развития направлений деятельности компании, программ стратегического развития и антикризисного управления, реорганизации и инновационной реструктуризации бизнеса компании.

Все вышеизложенное обусловило актуальность выбранной темы ВКР.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии развития компании.

Цель выпускной квалификационной работы обусловила постановку и решение следующих задач:

1. Рассмотрение сущности и содержания стратегии и стратегического развития компании.
2. Рассмотрение целей, задач и факторов стратегического развития компании.
3. Исследование механизмов для разработки стратегии развития компании.
4. Проведение анализа организационно-экономической характеристики компании.
5. Проведение комплексного стратегического анализа деятельности компании.
6. Проведение сравнительной оценки эффективности направлений деятельности компании.
7. Выбор оптимального варианта стратегии развития компании.
7. Разработка программы мероприятий по разработке и реализации стратегии развития компании.
8. Оценка эффективности разработанной стратегии.

Базой работы является ООО «Ругион медиа».

Объектом работы является стратегическое управление.

Предметом работы являются механизм разработки стратегии организации.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются научные труды отечественных и зарубежных специалистов в области управления и методологии стратегического анализа деятельности компании, а также работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам выбора стратегий развития компаний в современных условиях.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанный инструментарий для стратегического управления группой компаний может использоваться в дальнейшем подобными бизнес-структурами.

Теоретическим и практическим вопросам совершенствования методов стратегической оценки, анализа, прогнозирования повышения конкурентоспособности предприятий, разработке на этой основе эффективных управленческих решений посвящены исследования ряда зарубежных и отечественных учёных: М. Портера, Ж.-Ж. Ламбена, И. Ансоффа, Г. Саймона, Т. Арутюняна, И. Астахова, О. Виханского, П. Завьялова, Н. Моисеева, А. Петрова, И. Фаминского, Р. Фатхутдинова, В. Дубницкого, А. Савчука и др.

Отдельные вопросы разработки стратегий развития рассматриваются в работах такими исследователями, как: Л. Абалкин, В. Воротилов, С. Глазьев, И.В. Липсиц, Б. Мильнер, А. Румянцев, И. Сигов, Р. Шнипер, Ю. Яковец и др.

Источниковую базу выпускной квалификационной работы составили данные Министерства экономического развития РФ, Федеральной службы государственной статистики, нормативно-правовые акты, а также финансовая отчетность и внутренние нормативные документы ООО «Ругион Медиа».

В качестве методологической основы бакалаврской работы использованы общенаучные методики исследований, методы экспертных оценок, статистические методы исследования, методики экономического и стратегического анализа деятельности, методики оценки экономической эффективности.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, заключение, список литературы, приложения.

Работа написана на 75 страницах, содержит 17 таблицы, 31 рисунок, 2 приложения.

1. Теоретические аспекты стратегии развития компании

1.1. Понятие и сущность стратегии и стратегического развития компании

Рассмотрим сущность понятия стратегии и стратегического развития компании.

В настоящее время в научной и специальной литературе отсутствует единое мнение относительно определения «стратегическое развитие».

Под стратегическим развитием следует понимать качественное изменение и обновление предприятия, повышение его конкурентоспособности.

Выбор стратегии и ее реализация, являются основным формирующим аспектом стратегического развития предпринимательских структур. Эффективная стратегия создает стабильное конкурентное преимущество, повышает интенсивность деятельности предприятия. С помощью корректной стратегии современное предприятие может противостоять меняющимся условиям, позволяет не только выжить в конкурентной борьбе, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке.

Под стратегией развития современной компании, соответствующей выполнению основных поставленных перед предприятием функций, следует понимать обобщающую модель действий, представленную в виде комплекса разработанных направлений или рекомендаций .

В различных исследованиях предлагаются разные и порой противоречивые определения стратегии.

На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как по мере возрастания требований внешней среды изменялись принципы стратегического развития предпринимательских структур (см. Приложение 1).

Таким образом, анализ литературы по стратегическому управлению показывает, что мнения авторов по поводу определения стратегии развития являются неоднозначными.

Среди российских исследователей также нет единой точки зрения по данному вопросу.

Что касается самых современных определений стратегии развития компании, то можно привести следующие.

Стратегия есть управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности. Главной задачей разработки стратегии организации является достижение конкурентных преимуществ и рентабельности организации.

Стратегия – это интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

Анализ упомянутых выше, а также других исследований в данной области свидетельствует, что различными авторами под стратегией развития понимается:

- ориентированный на достижение целей, связанных с изменением существующего состояния экономической системы, стратегический прогноз (план);
- планирование деятельности, основанное на долгосрочных прогнозах;
- множество правил принятия долгосрочных решений.

С учетом вышеизложенной позиции автора «стратегия развития» определяется как комплекс экономических, социальных, политических и иных мероприятий, с помощью которых современное предприятие может не столько противостоять изменяющимся условиям, сколько сделать точный прогноз и обоснованно спланировать свою деятельность, опираясь на внутренние возможности развития.

Стратегическое развитие компании начинается с его планирования, которое обеспечивает основу для всех последующих управленческих решений. Собственно, стратегическое планирование отличается от обычного

планированием не из текущего состояния в будущее, а планированием перехода из требуемого будущего к настоящему. Другим отличительным признаком стратегического планирования является интервал планирования – годы, как правило, от одного до десяти лет.

Для того, чтобы управление было действительно стратегическим, необходима реализация основных принципов стратегического управления:

1. Принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии. Стратегия не может быть результатом лишь пожеланий или субъективного предвидения. Стратегия предполагает прогнозирование будущего, оценку реальности, расчет ресурсов и динамики их изменения, учет возможности противодействия и непредвиденных случайностей. Разработать эффективную стратегию можно только на основе серьезной исследовательской деятельности.

2. Принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития фирмы. Стратегия определяет направление развития, но это развитие осуществляется как по внутренним, так и по внешним характеристикам фирмы.

3. Принцип соответствия тактики и стратегии управления фирмой. Достижение этого возможно лишь в том случае, если стратегия станет общим делом всего персонала.

4. Принцип приоритетности человеческого фактора в стратегии и тактике развития фирмы. Деятельность человека является главным фактором стратегических успехов. Все элементы стратегии должны быть привязаны к человеческому фактору. Источник развития - инициатива и активность человека.

5. Принцип определенности стратегии и организации стратегического контроля, который зависит от качества стратегии.

В классической экономической науке управление стратегическим развитием компании рассматривается как динамическая совокупность взаимосвязанных управленческих процессов (см. рисунок 1).

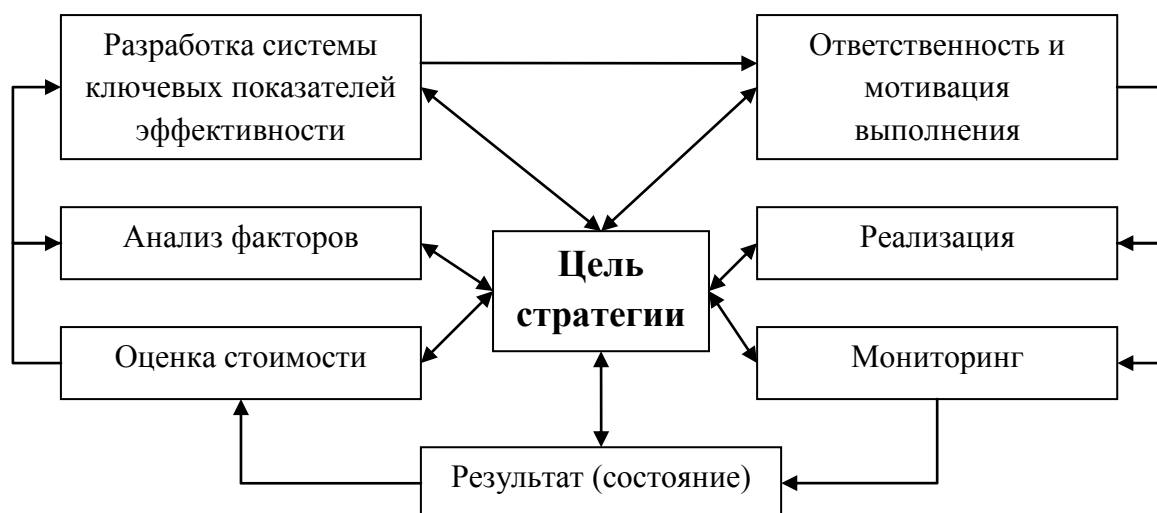


Рисунок 1- Схема управления стратегическим развитием компании

Достигнутые результаты работы компании (на конец квартала, года) позволяют оценить соответствие вектора развития компании принятой стратегии по всем ее составляющим. В случае выявления несоответствия, анализ факторов и причин позволяет скорректировать показатели эффективности подразделений и персонала на ближайшую перспективу.

1.2. Цели, задачи и факторы стратегического развития компании

К элементам стратегического развития компании относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии – политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

Исходной точкой стратегического развития любой предпринимательской структуры или компании является ее миссия. Именно миссия задает основное направление развития организации. Поэтому очень существенным, а, может быть, и самым важным решением в стратегическом управлении является проектирование миссии.

Миссия компании – документ, обозначающий цели деятельности и дальнейшего развития.

С миссией и видением прямо связаны цели компании: их достижение позволяет в итоге соответствовать выбранному образу.

Наиболее эффективным подходом к постановке целей на сегодняшний день является S.M.A.R.T. подход. Согласно данному подходу, цели должны быть Конкретными (Specific), Поддаваться Измерению (Measurable), быть Достижимыми (Attainable), Реалистичными (Realistic), Гибкими и/или Определенными во времени (Tangible/Time-based). После установления целей в рамках планирования стратегий необходимо определить, как они должны быть достигнуты.

На рисунке 2 приведена оценка основных целей стратегического развития российских предприятий.



Рисунок 2- Ранжирование основных целей стратегического развития российских предприятий

Из рисунка 2 видно, что наиболее важными параметрами стратегического развития предприятий в настоящее время в России являются прибыльность и рост.

Определение и реализация стратегии развития предприятия относятся к числу сложных и трудоемких работ, которые раньше в на предприятиях нашей страны никогда не выполнялись на должном уровне.

Уникальность и нестандартность формирования стратегий развития обусловлена тем, что реально существует достаточно широкий диапазон альтернатив, которые являют собой сложный объект оценивания.

Принятие решения о выборе стратегии развития происходит в условиях информационной неопределенности и высокой рискованности, многоаспектности ресурсного обеспечения и последствий реализации отдельных решений, растущего динамизма окружающей среды предприятия, увеличения взаимоувязываемости отдельных мероприятий.

В то же время при выборе стратегии развития возникает проблема нахождения наиболее целесообразных решений с учетом разнородного последствий, которые имеют отдельные мероприятия, которые не могут быть возведены к единственному показателю.

Следовательно, речь идет о многокритериальном выборе альтернатив.

В условиях ужесточающейся конкуренции стратегическое развитие предприятия зависит от трех групп факторов: внутренней среды, внешней среды, динамических способностей.

Факторы, влияющие на выбор стратегии развития предприятия, представлены на рисунке 3.

Внешняя среда рассматривается нами как условно состоящая из микросреды (среды ближайшего окружения) и макросреды, которая не оказывает непосредственного влияния на деятельность организации. Макросреда состоит из сил, проявляющихся время от времени и оказывающих косвенное влияние на деятельность организации. Сюда относятся политика, право, технология, экономика, социо-культурные и природно-географические факторы.



Рисунок 3- Факторы выбора стратегии развития предприятия

Внутренняя среда предприятий, анализ и выявление ее резервов являются определяющими при планировании стратегического развития предпринимательских структур.

Основными составляющими внутренней среды являются трудовые ресурсы, материальные ресурсы, инновационные ресурсы, производство, финансы, организационные ресурсы, маркетинг.

Динамические способности отражают способность предприятия быстро адаптироваться к изменениям на рынке и управлять имеющимися знаниями.

1.3. Механизм разработки стратегий развития компании

Анализ стратегического развития предприятия носит сложный характер и требует учета множества факторов внешней среды организации, при рассмотрении возможных вариантов стратегий.

В этой связи современные консалтинговые организации предлагают расширенный алгоритм разработки направлений стратегического развития предприятия, который представлен на рисунке 4.

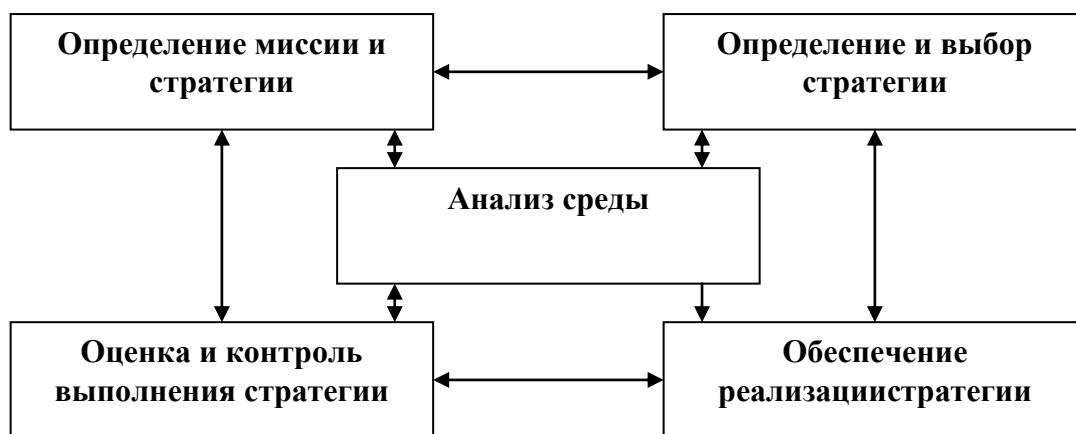


Рисунок 4- Схема разработки направлений стратегий развития

1. Формулирование целей и перспектив бизнеса.
2. Исследование внутренней среды компании для выявления ее ключевых компетенций.
3. Исследование отношений компании с текущими клиентами, партнерами и поставщиками для выявления реальных возможностей бизнеса.
4. Исследование конкурентной среды компании для выявления сильных и слабых сторон ключевых конкурентов (benchmarking).
5. Разработка стратегии, в т.ч.:
 - портфеля бизнесов и целей для каждого бизнеса (направления);
 - ассортиментной политики и портфеля брендов для каждого направления;
 - политики дистрибуции и продаж;
 - маркетинговой стратегии компании и маркетинговой политики;
 - требований к оптимальной и эффективной организационной структуре;
 - требований к системе мотивации труда сотрудников.
6. Разработка календарного плана реализации принятой стратегии (по ключевым стратегическим проектам)

Как подчеркивают зарубежные специалисты, первым и самым важным шагом по пути к корпоративному планированию, предопределяющим всю

дальнейшую работу по систематической разработке планов компании, является четкое определение миссии и постановка стратегических целей предприятия.

На первом этапе данного процесса при помощи анализа миссии предприятия необходимо определить важнейшие ориентиры его деятельности в стратегическом периоде.

Второй этап необходим для обеспечения взаимодействия предприятия с рыночной средой, осуществляемого с помощью адаптации к ее изменениям.

Целью третьего этапа является выявление существующих резервов повышения эффективности развития предприятия на основе оценки его потенциальных инновационных возможностей.

На пятом этапе с учетом полученной ранее информации осуществляется определение множества потенциально возможных вариантов развития в рамках стратегии предприятия.

Результатом заключительного, шестого этапа является разработка календарного плана реализации стратегии, учитывающей прогнозируемые изменения потребностей рынка и инновационные возможности предприятия, а также соответствующей базовой (комплексной) стратегии его развития.

В своей книге «Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании» Тигран Арутюнян выделяет шесть основных этапов процесса разработки стратегии развития предприятия, так называемый стратегический гексагон (см. рисунок 5).

Таким образом, по мнению Т. Арутюняна, основными этапами разработки стратегии развития предприятия являются следующие:

1. Анализ контекста (бизнеса).
2. Выработка системы стратегических ориентиров.
3. Стратегический анализ маркетинговой среды организации.
4. Политики по составляющим организации.
5. Реализация стратегии.
6. Рефлексия организации.

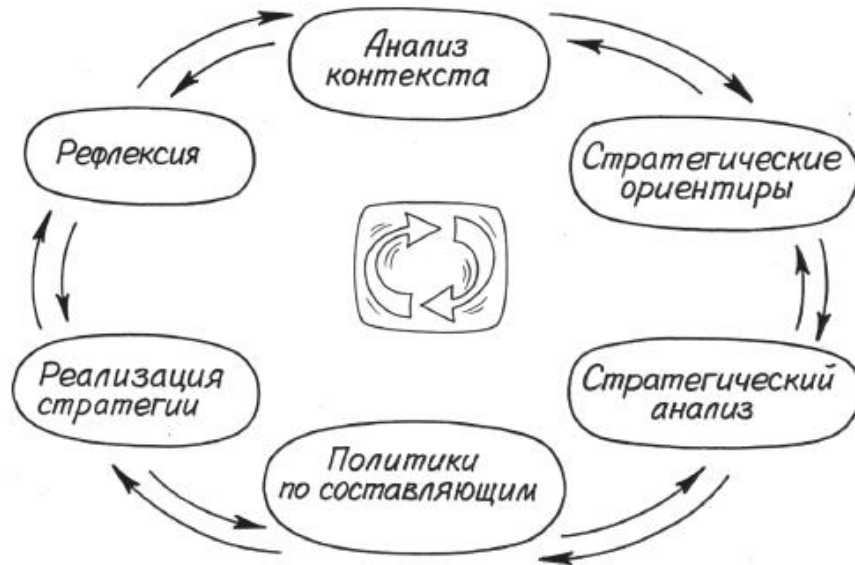


Рисунок 5- Стратегический гексагон Т. Арутюняна

Первый этап разработки стратегии развития – «Анализ контекста бизнеса». На данном этапе стратегического процесса руководство компании должно проанализировать весь стратегический горизонт и выявить основные драйверы внешней среды (см. рисунок 6).



Рисунок 6- Основные элементы «анализа контекста бизнеса»

Таким образом, анализ контекста бизнеса представляет собой комплексный анализ среды бизнеса на рассматриваемую стратегическую перспективу, с выделением ключевых движущих сил, влияющих на наш бизнес, включая анализ элементов микро– и макросреды, мегатренды, а также собственные ключевые компетенции компании.

Анализ микросреды подразумевает оценку таких элементов ближнего окружения компании, как: клиенты, поставщики, конкуренты, а также контактные аудитории.

Анализ элемента «клиенты» подразумевает получение полного представления о том, что происходит с клиентами компании:

- кто является клиентами компании?
- как меняются предпочтения клиентов?
- как меняется потребительское поведение клиентов?
- что и как они будут выбирать завтра? и т.д.

Данный анализ проводят при помощи диаграммы «Цикл деятельности потребителя» Филипа Котлера.

Анализ элемента «поставщики» подразумевает получение полного представления о том, что будет происходить с поставщиками компании:

- как изменятся поставщики компании на стратегическом горизонте?
- что с ними будет происходить? начнут ли они укрупняться, объединяться, станет ли с ними легче или сложнее договариваться?
- не собираются ли они взять на себя наш бизнес-процесс и тем самым устранить нас из цепочки создания ценности?

Конкуренты. Задача этого элемента стратегического процесса – рассмотреть ситуацию с конкуренцией в отрасли, а также определить тренды, тенденции возможных стратегических шагов конкурентов.

На данном этапе необходимо рассмотреть основных конкурентов компании со следующих позиций:

- численность и сила конкурирующих компаний,
- степень диверсификации бизнеса конкурентов,
- емкость рынка и ее динамика,
- степень дифференциации продукта, предлагаемого на рынке,
- издержки переключения клиентов с одного поставщика на другого,
- барьеры входа на рынок и их уровень,
- барьеры выхода с рынка и их уровень,

- ситуация на смежных рынках,
- различия в стратегии конкурентов.

Анализ макросреды. К факторам макросреды обычно относят:

- экономическое состояние страны;
- политико-правовой аспект;
- социальное и культурное окружение;
- научно-техническое и технологическое развитие общества.

Изучение экономического состояния позволяет понять действующие законы – темпы инфляции, соотношения валют, нормы налогообложения и их тенденции, уровень безработицы; и увидеть возможности использования природных и человеческих ресурсов.

Анализ политического окружения и правовых аспектов позволит предприятию установить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими аспектами правовой системы.

Политико-правовая составляющая для компании заключена в законах и нормативных актах, регулирующих деятельность предприятий и т.д.

Изучение социального компонента макроокружения позволяет выяснить уровень жизни населения, его отношение к качеству жизни.

Анализ собственных ключевых компетенций. Ключевые компетенции обеспечивают прочную конкурентную позицию компании и уровень прибыльности выше среднего по отрасли. Ключевые компетенции определяются исходя из конкурентных возможностей и ресурсов компании и позволяют сформировать конкурентные преимущества.

Логика процесса включает в себя следующие этапы:

- 1) организация, обладая определенным уровнем ресурсов, развивает способности к деятельности, что сформирует возможность;
- 2) по мере приобретения опыта возможность трансформируется в компетенцию - совокупность навыков, знаний, ноу-хау, ресурсов и технологий отдельных функциональных направлений;

3) уникальная компетенция создает основу для конкурентного преимущества, когда ее замечают потребители.

Второй этап разработки стратегии развития – «Стратегические ориентиры» (см. рисунок 7).



Рисунок 7- Основные элементы этапа «Стратегические ориентиры»

Расписанная система стратегических ориентиров (vision, mission, credo и slogan). Это полное описание «пункта В» – «конечная точка» стратегического развития компании.

Исходной точкой стратегического развития любой предпринимательской структуры или компании является ее видение и миссия. Именно видение и миссия задает основное направление развития организации. Поэтому очень существенным, а, может быть, и самым важным решением в стратегическом управлении является проектирование видения и миссии.

Стратегический vision (видение) – перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь.

Миссия компании – это основная общая цель компании – четко выраженная причина ее существования с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников компании и т.д.

В реальной бизнес-практике кредо корпорации, или ее философия, отражает тот набор базовых ценностей, которыми руководствуется организация внутри себя и при взаимодействии с окружающей средой.

В качестве слогана часто используют наиболее яркий и «призывный» фрагмент миссии или кредо.

Основными инструментами разработки стратегических ориентиров компании является построение различных стратегических матриц: Матрица Ансоффа, Матрица GE/McKinsey, Матрица BCG.

Модель Ансоффа предназначена для определения стратегии позиционирования товара на рынке и включает два основных элемента: товары компании и рынки компании.

Модель GE/McKinsey отражает два критерия: привлекательность стратегических зон хозяйствования и позиция в конкуренции. Модель BCG, предложенная Ш. Дертнингом, главой московского офиса BCG. Основана на анализе пяти элементов: стратегическое влияние, финансовое влияние, бизнес-влияние, бизнес-риски, осуществимость.

Согласно теории М. Портера на конкурентные позиции компании оказывают влияние пять сил (см. рисунок 8).

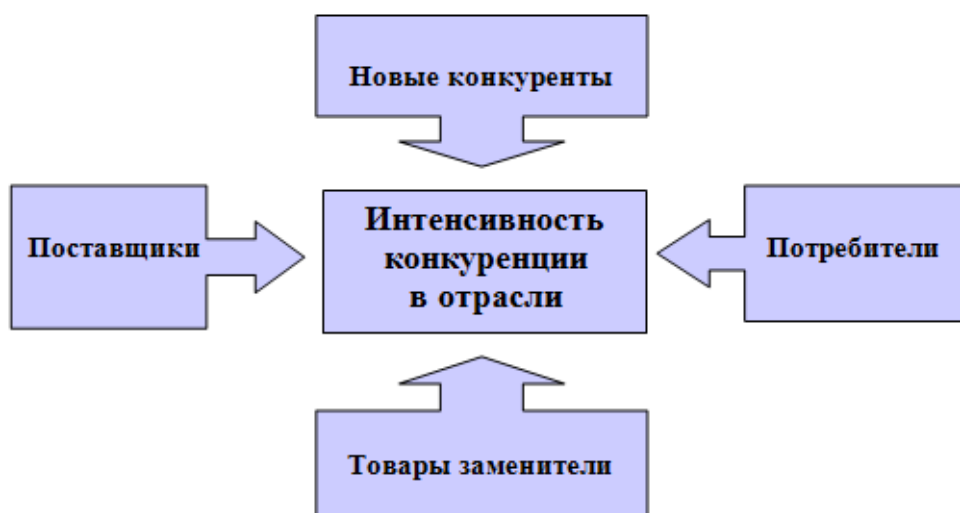


Рисунок 8- Модель М. Портера

Успех каждого участника рынка зависит от того, насколько хорошо он использует свои возможности влияния на отрасль.

Интенсивность внутренней конкуренции в отрасли обусловлена следующими основными барьерами:

1. Угроза появления новых конкурентов с более низкими издержками и большим масштабом производства.

2. Угроза со стороны поставщиков – способность поставщиков продукции диктовать цены в связи с растущей требовательностью основных поставщиков.

3. Угроза со стороны потребителей – способность основных клиентов диктовать цены, высокая зависимость от снижения спроса на продукцию по мере насыщения рынка. Растущая требовательность клиентов к качеству. Изменение потребностей и вкусов клиентов. Неблагоприятные демографические изменения.

4. Угроза появления принципиально новых товаров связана в первую очередь с появлением новых видов продукции и т.д.

Третий этап разработки стратегии развития – «Стратегический анализ маркетинговой среды» (см. рисунок 9).

Одним из основных элементов данного этапа является проведение SWOT-анализа. Результаты проведения SWOT-анализа позволяют соотнести рыночные возможности и угрозы с текущим потенциалом компании, что является информационно-аналитической базой для выбора стратегической альтернативы компании.

Сравнение с конкурентами производится путем построения многоугольника конкурентоспособности на основе выбора основных параметров конкурентоспособности, ранжирования параметров по степени важности и дальнейшим анализом выбранных конкурентов по предложенным параметрам.

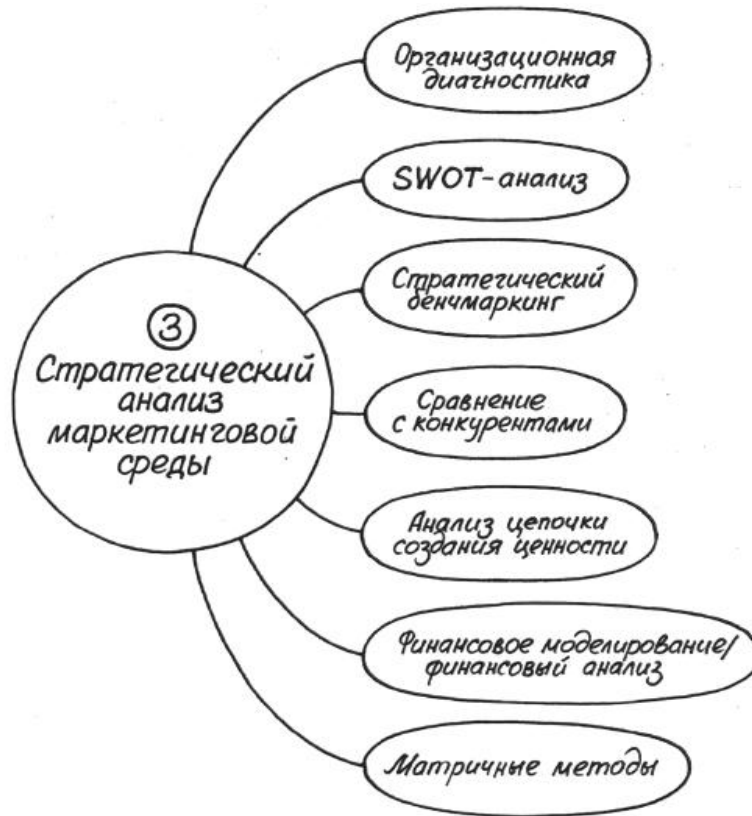


Рисунок 9- Основные элементы этапа «Стратегический анализ маркетинговой среды»

Четвертый этап разработки стратегии развития – «Политики по составляющим» (см. рисунок 10).

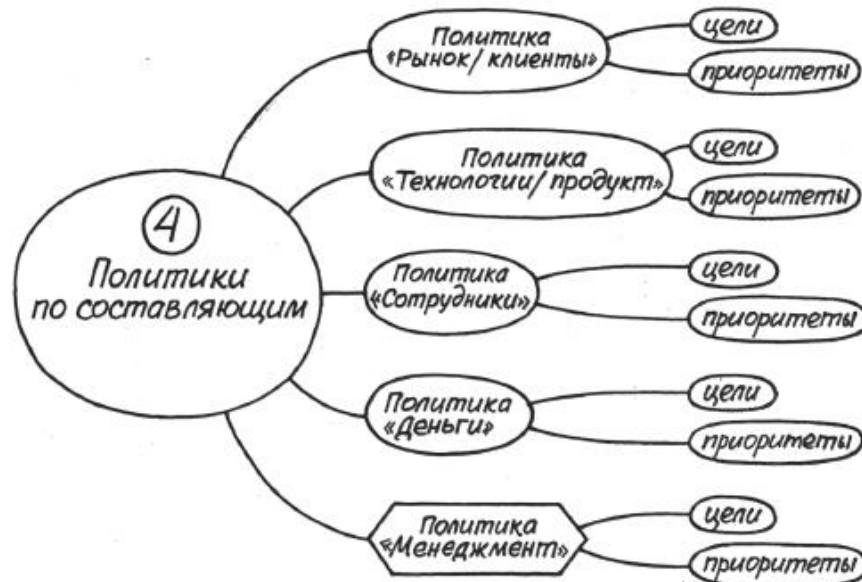


Рисунок 10- Основные элементы этапа «Политики по составляющим»

«Политики по составляющим» – это фактически система целей, разложенных по составляющим организации, позволяющая нам переместиться из «пункта А» в «пункт В».

Наиболее эффективным подходом к постановке целей на сегодняшний день является S.M.A.R.T. подход. Согласно данному подходу, цели должны быть Конкретными (Specific), Поддаваться Измерению (Measurable), быть Достижимыми (Attainable), Реалистичными (Realistic), Гибкими и/или Определенными во времени (Tangible/Time-based). После установления целей в рамках планирования стратегий необходимо определить, как они должны быть достигнуты.

Четвертый этап разработки стратегии развития – «Реализация стратегии» (см. рисунок 11).



Рисунок 11- Основные элементы этапа «Реализация стратегии»

На данном этапе разработки стратегии развития предприятия должен быть определён состав мероприятий и разработаны механизмы их реализации.

Особенности механизмов реализации стратегии развития компании могут существенно отличаться за счёт множества факторов, таких как базирование предприятий в различных секторах народного хозяйства (производство, торговля, услуги), специфика отрасли, внешние и внутренние условия и другие факторы.

На данном этапе должны быть составлены планы реализации стратегии развития предприятия в соответствии с результатами предыдущих этапов.

Одним из основных элементов реализации стратегии является стратегический контроллинг, то есть контроль реализации стратегии развития предприятия.

Наличие отлаженной системы контроля на предприятии (и не только в ходе разработки стратегии развития) позволяет обеспечить точную реализацию планов, а также провести их своевременную корректировку (оптимизацию). Контроль, за процессом реализации стратегии развития предприятия существенно повышает ее эффективность, в частности, за счёт оперативного реагирования на изменение внешних и внутренних факторов.

Заключительным этапом разработки стратегии развития предприятия является «Рефлексия», или другими словами самоанализ.

На данном этапе производится оценка стратегии развития предприятия с точки зрения экономической и социальной эффективности, а также с точки зрения достижения поставленных целей.

Этап оценки является по сути одним из самых важных, т.к. на основании заключений по данному этапу можно сделать вывод об эффективности стратегии развития предприятия.

После проведения оценки стратегии развития предприятия, при нахождении проблем и отклонений от намеченных целей, необходимо выявить причины данных отклонений и провести оптимизацию задач, решение которых может привести к достижению поставленных целей стратегии развития предприятия.

Далее перейдем к исследованию специфики работы рассматриваемой организации, к которой будем разрабатывать, стратегии развития. Начнем с организационно-экономической характеристики общества с ограниченной ответственностью.

2. Исследование предпосылок разработки стратегии развития ООО «Ругион медиа»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Ругион медиа»

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Ругион медиа».

Сокращенное наименование: ООО «Ругион медиа».

Адрес местонахождения: г. Самара, ул. Карла Маркса 201Б, оф. 1203, 1204

ООО «Ругион медиа» (Rugion) — это интернет-холдинг с головным офисом в Челябинске, образующий сеть городских сайтов в России, работающий на рынке с 1996 года. В состав Rugion входит 42 региональных сайта и 48 сайтов о работе.

Аудитория сети насчитывает около 9 млн. человек в месяц, которые являются постоянными посетителями порталов и ежемесячно просматривают 138 млн. страниц, добавляют 370 000 новых объявлений и оставляют 450 000 комментариев к статьям.

Каждый городской портал – это уникальный редакционный контент, собственное интернет-телевидение, база объявлений, вакансий и резюме. Тематические проекты: «Новости», «Авто», «Дом», «Работа», «Отдых», «Деньги», «Доктор», «Образование», входящие в состав регионального сайта, сегментируют аудиторию пользователей по интересам и потребностям в конкретной сфере услуг.

Для рекламодателей предлагается широкая линейка рекламных форматов: баннеры, статьи, сервисы, видео, рекламные спецпроекты и конкурсы.

В 2015 году Rugion объединилась с федеральной сетью городских интернет-порталов Regional Network Hearst Shkulev Digital. Совокупная аудитория объединенной группы составляет более 20 млн уникальных

посетителей в месяц, а ежемесячный трафик приближается к 410 млн просмотров страниц (по данным LiveInternet).

Объединенная сеть городских порталов позволяет провести рекламные кампании с широким географическим охватом – рекламодатель в рамках одного контакта получает доступ к огромной региональной аудитории.

ООО «Ругион медиа» работает как с компаниями, так и частными лицами.

Основной целью работы ООО «Ругион медиа» является максимизация прибыли, за счет развития информационного портала, и увеличения аудитории, как пользователей, а так же важную роль играет качество предлагаемых услуг.

Основные услуги, предоставляемые ООО «Ругион медиа»:

1. Размещение баннерной рекламы на страницах сайта.
2. Написание и публикация статей.
3. Размещение сервисов онлайн консультации.
4. Размещение видеороликов рекламного содержания.
5. Разработка и привлечение участников и спонсоров к спец проектам.
6. Разработка и реализация комплексной мультимедийной рекламной.

Численность персонала ООО «Ругион медиа» на 1 января 2017 года составляет 87 человек.

Далее рассмотрим, на каком жизненном цикле в данный момент находится организация, рассматриваемая нами, используем метод модели жизненного цикла И. Адизеса, который представлен на рисунке 12.

Это необходимо для понимания, возможных перспектив развития ООО «Ругион медиа».

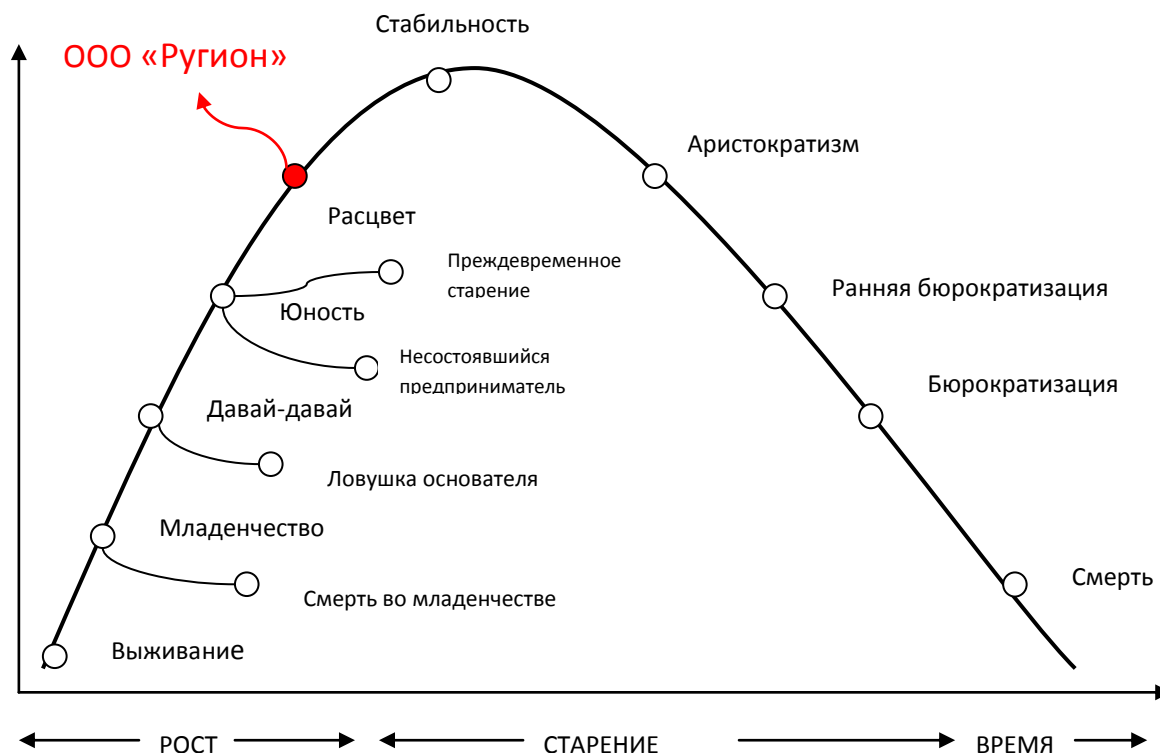


Рисунок 12- Жизненный цикл ООО «Ругион медиа»

Судя по модели жизненного цикла И. Адизеса, компания ООО «Ругион медиа» находится в фазе «Зрелости» или, как ее еще называют, «Расцвета» (см. рис. 12).

На этапе Расцвета руководители ООО «Ругион медиа» уже знают, что следует и чего не следует делать. Они знают, когда и почему следует отказаться от предоставляемой возможности.

На этом этапе компания ООО «Ругион медиа» обладает талантом и дисциплиной, видением и самоконтролем. Руководство ООО «Ругион медиа» уделяет внимание и количеству и качеству.

Форма и функции взаимно сбалансированы и поэтому ООО «Ругион медиа» может развиваться и получать прибыль.

Проведем анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Ругион медиа» (в основном вся выручка стекается сюда) в таблице 1 рассмотрен период последних 4 лет работы ООО «Ругион медиа».

Таблица 1- Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Ругион медиа» за 2015-2016 гг.

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2014	2015	2016	Изменение 2014 к 2015		Изменение 2015 к 2016	
						абсол.	%	абсол.	%
1	Выручка от реализации	тыс.руб.	136 436	197 662	119 875	61 226	44,88	-77 787	-39,35
2	Численность работающих	чел.	90	91	87	1	1,11	-4	-4,40
	В том числе – рабочих	чел.	54	55	52	1	1,85	-3	-5,45
3	Среднегодовой объём реализации								
	на 1 работающего	тыс.руб.	1 516	2 172	1 378	656	43,28	-794	-36,57
	на 1 рабочего	тыс.руб.	2 527	3 594	2 305	1 067	42,24	-1 289	-35,85
4	Фонд заработной платы, в т.ч.	тыс.руб.	40 453	41 785	39 570	1 332	3,29	-2 215	-5,30
	Рабочих	тыс.руб.	20 786	21 624	20 295	838	4,03	-1 329	-6,15
5	Среднегодовая заработная плата								
	1 работающего	тыс.руб.	449	459	455	10	2,16	-4	-0,95
	1 рабочего	тыс.руб.	385	393	390	8	2,14	-3	-0,73
6	Себестоимость реализации	тыс.руб.	60 666	85 520	67 796	24 854	40,97	-17 724	-20,72
7	Полная себестоимость	тыс.руб.	83 529	112 249	95 075	28 720	34,38	-17 174	-15,30
8	Затраты на 1 руб. реализации	руб.	0,61	0,57	0,79	0	-7,24	0	39,66
9	Прибыль от реализации	тыс.руб.	52 907	85 413	24 800	32 506	61,44	-60 613	-70,96
10	Рентабельность продукции	%	44,46%	43,27%	56,56%	0	-2,70	0	30,72
11	Рентабельность продаж	%	38,78%	43,21%	20,69%	0	11,43	0	-52,12

Выручка от продажи рекламы является основным источников доходов ООО «Ругион медиа». По фактическим данным в 2016 году по сравнению с 2015 годом выручка от продаж снизилась с 197 662 до 119 875 тыс. руб. или на 39,35 %.

Одновременно со снижением выручки наблюдается снижение показателя себестоимости по сравнению с 2015 годом на 15,30%. Однако, снижение выручки от реализации происходило более быстрыми темпами, чем снижение себестоимости, что привело к снижению прибыли от реализации в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 70,96 %.

Численность персонала в 2016 году снизилась на 4,40 % (в том числе специалистов на 5,45%) и составила 87 человек.

Фонд заработной платы снизился на 5,30 % и составил 39 570 тыс. руб.

Затраты на 1 рубль реализации в 2016 году выросли на 22 копейки по сравнению с 2015 годом, что говорит о снижении эффективности управления затратами на предприятии.

Выручка от реализации является основным источником доходов ООО «РУГИОН».

Динамика выручки от реализации по основным видам услуг ООО «РУГИОН» представлена в таблице 2.

Анализ данных таблицы 2.2 показал, что выручка от реализации услуг ООО «РУГИОН» в 2015 году выросла на 61 226 тыс. руб. или на 44,88%, а в 2016 году сократилась на 77 787 тыс. руб. или на 39,35%.

Таким образом, с 2014 года по 2016 году выручка сократилась в совокупности со 136 436 тыс. руб. до 119 875 тыс. руб. (на 12,14%). В первую очередь это связано с оттоком клиентов к конкурирующим компаниям.

Таблица 2 - Динамика выручки от реализации по основным видам услуг ООО «Ругион медиа»

Виды продукции и услуг	2014	2015	2016	Изменение 2015 к 2014		Изменение 2016 к 2015	
				Тыс.руб.	%	Тыс.руб.	%
Выручка, всего	136 436	197 662	119 875	61 226	44,88	-77 787	-39,35
В том числе по видам услуг							
Продажа баннеров	47 124	64 383	38 906	17 259	36,62	-25 477	-39,57
Публикация статей	39 766	58 616	35 161	18 850	47,40	-23 455	-40,01
Услуги коммерческого редактора	19 442	26 269	17 801	6 827	35,11	-8 468	-32,24
Услуги фотографа	16 836	27 159	15 871	10 323	61,32	-11 288	-41,56
Услуги видеографа	13 268	21 235	12 136	7 967	60,05	-9 099	-42,85

Наибольшее сокращение выручки наблюдается от реализации услуг по продаже баннерных мест, что оценивается особенно негативно, т.к. данные услуги занимают в структуре выручки ООО «Ругион медиа» на протяжении анализируемого периода наибольшую долю (см. рис. 2.2).

Анализ показал, что выручка от продажи баннеров, с 31 762 тыс. руб. в 2014 году до 22 213 тыс. руб. или на 30,06% в 2016 году.

Что касается остальных видов услуг, то на протяжении 2016 года наблюдается снижение объема реализации всех видов услуг в стоимостном выражении.

На рисунке 13 представлена структура выручки от реализации услуг ООО «Ругион медиа»

Удельный вес услуг по продаже баннеров в течение трех лет снизился – с 35% в 2014 году до 32% в 2015 году.

Что касается остальных видов услуг ООО «Ругион медиа» то на протяжении анализируемого периода их доли в структуре выручки Компании практически не менялись.

Таблица 3- Анализ выполнения плана ООО «Ругион медиа» по реализации услуг

Год	План, тыс. руб.	Факт, тыс. руб.	отклонение	
			тыс. руб.	%
2014	137 845	136 436	-1 409	-1,02%
2015	186 091	197 662	11 571	6,22%
2016	139 568	119 875	-19 693	-14,11%

Анализ выполнения плана ООО «Ругион медиа» по реализации услуг предприятия показал, что в 2014 и 2016 году имеет место невыполнение плана. В 2016 году невыполнение составило более 14% или 19 693 тыс. руб., что связано со снижением заявок на услуги от клиентов.

Далее проведем комплексный стратегический анализ деятельности ООО «Ругион медиа»

2.2. Стратегический анализ деятельности ООО «Ругион медиа»

Видение ООО «Ругион медиа»- «Мы – лидер в сфере информационных услуг».

Миссия ООО «Ругион медиа» – Быть лидером, самым посещаемым информационным порталом в регионе. Увеличивать аудиторию пользователей и улучшать эффективность рекламных компаний.

Философия деятельности ООО «Ругион медиа» заключается в следующем:

– Профессионализм – главным показателем высокого профессионализма является забота о клиенте, выраженная в высокой компетентности сотрудников ООО «Ругион медиа» наличии большого практического опыта, в непрерывном накоплении уникальных знаний и стремлении к самосовершенствованию.

– Партнерство – ООО «Ругион медиа» четко придерживается «Принципа партнерства» как во внутренней, так и во внешней политике Группы. Благодаря партнерским отношениям внутри коллектива Группа представляет собой команду, слаженно и оперативно решающую поставленные перед ней задачи. Во внешней среде «Принцип партнерства» проявляется в отношении к клиентам – партнерам. Постоянное взаимодействие и открытость, взаимное доверие, равные права и обязанности, формирование единых взглядов и целей ведет нас к достижению желаемых результатов.

– Ориентированность на результат – усилия ООО «Ругион медиа» направлены на то, чтобы предложить своим клиентам практически осуществимые решения, положительно влияющие на результат.

– Самостоятельность – ООО «Ругион медиа» предлагает своим клиентам независимую точку зрения, чтобы они смогли посмотреть на вещи иначе и принять оптимальное решение.

– Бескомпромиссность – ООО «Ругион медиа» выбирает правильный, а не самый легкий путь, и прямо говорит своим клиентам то, что им нужно знать, а не то, что им хотелось бы услышать.

– Компетентность – в ООО «Ругион медиа» работают талантливые опытные специалисты, стремящиеся построить свою карьеру и не соглашающиеся ни на что, кроме самого лучшего.

– Приверженность – ООО «Ругион медиа» усердно работает, и для нас клиент всегда на первом месте.

– Работа в команде – ООО «Ругион медиа» поощряет совместную работу, поскольку только при совместной работе наших сотрудников с клиентами ООО «Ругион медиа» получит наилучшие результаты.

– Респектабельность – это общественное признание, уважение и репутация, которые представляют собой один из самых ценных капиталов ООО «Ругион медиа». Группа ежедневно оберегает и наращивает этот капитал, оказывая клиентам качественные услуги и сохраняя при этом конфиденциальность.

Главное богатство ООО «Ругион медиа» – это люди, которые обеспечивают результат. Каждый клиент важен для Компании, специалисты компании готовы помогать и решать задачи любой сложности. Команда профессионалов ООО «Ругион медиа» всегда эффективно работает и дарит своим клиентам уверенность, обеспечивает необходимый результат для каждого.

Корпоративная культура ООО «Ругион медиа»:

– мы даем человеку возможность раскрыть свой потенциал и сделать успешную карьеру в компании;

– мы даем свободу влиять на бизнес, поддерживаем и поощряем инициативу сотрудников в создании новых возможностей для его развития.

Стратегия развития ООО «Ругион медиа» нацелена на максимальное использование действующего и создание нового потенциала с целью сохранения и укрепления позиций организации на рынке рекламы.

Стратегия ООО «Ругион медиа» заключается в следующем:

- поддержка долгосрочного повышения стоимости Группы компании;
- повышение лояльности у пользователей и клиентов компании;

– создание положительного образа компании как ответственного работодателя у персонала, потенциальных работников, общества и государства.

На первоначальном этапе необходимо провести «Анализ контекста бизнеса» ООО «Ругион медиа»

В связи с обострением геополитической ситуации и введении масштабных санкций со стороны ЕС и США, прогнозируемый прирост реального ВВП составит в 2016 году всего 0,5%.

Что касается доли услуг в ВВП России, то она находится на среднем уровне – 21,5%, хотя ниже, чем в развитых странах мира (35-40%).

Анализ политическо-правового аспекта предполагает рассмотрение нормативно-правовой базы.

В первую очередь, необходимо отметить программы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства.

Основным документом, разработанным в целях реализации государственной политики в области поддержки развития малого предпринимательства в Самарской области, является Государственная программа Самарской области «Развитие субъектов малого и среднего предпринимательства в Самарской области на 2015-2016».

Основной целью программы в области государственной финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства в Самарской области является эффективная инвестиционная и кредитно-финансовая поддержка субъектов малого и среднего бизнеса.

Данная цель предполагает решение следующих основных задач:

- Обеспечение доступа субъектов малого бизнеса к финансово-кредитным ресурсам.
- Компенсация издержек субъектов малого бизнеса по преодолению барьера вхождения на рынок и осуществлению отдельных направлений деятельности.

- Развитие инфраструктуры финансирования субъектов малого бизнеса.

- Компенсация издержек субъектов малого и среднего предпринимательства по развитию организации и расширению направлений деятельности.

На развитие деятельности торговых организации также значительное влияние оказывает развитие технологий, в первую очередь информационно-коммуникационных.

На основе вышеизложенных предпосылок проведем PEST-анализ ООО «Ругион медиа» который представлен в таблице 4.

На основании данных таблицы 2.5 и экспертных оценок, построим профиль внешней среды для ООО «Ругион медиа» (см. таблицу 5). Экспертные оценки проводились по шкале от 1 до 3.

Для оценки влияния факторов макроокружения на деятельность ООО «Ругион медиа» использовались мнения десяти независимых экспертов в области маркетинговых и статистических исследований, которые:

- имеют доступ ко всей имеющейся информации о рынке и макроэкономической ситуации в стране;
- имеют достаточный уровень креативности мышления;
- обладают необходимым уровнем знаний в области маркетинговых исследований;
- имеют субъективную оценку деятельности организации.

PEST-анализ показал, что большая часть факторов внешней среды имеют положительное влияние на отрасль и организацию, это выражено в достаточно сильном влиянии государственной поддержки, сильном влиянии роста отрасли в долгосрочной перспективе, повышения спроса на услуги, а также повышения инвестиционного потенциала предприятий в сфере информационных услуг.

Однако есть так же ряд факторов, влияющих отрицательно, причем влияние их, как правило, велико. Игнорирование этих факторов может

привести к тяжелым последствиям для компании. Поэтому нужно регулярно отслеживать их изменения и вероятных будущих тенденций. К таким факторам, в первую очередь относится рост темпов инфляции и возможные частые изменения законодательства.

Таблица 4- PEST-анализ ООО «Ругион медиа»

Политические факторы (P)	Экономические факторы (E)	Социальные факторы (S)	Технологические факторы (T)
<p>1. Курс правительства на диверсификацию экономики с преимущественно сырьевой на преимущественно инновационную</p> <p>2. Поддержка компаний, занимающихся информационными технологиями, со стороны государства</p> <p>3. Частые изменения законодательства, которые усложняют деятельность малых предприятий</p>	<p>1. Высокий уровень инфляции (6% к концу года)</p> <p>2. Скачки ставки рефинансирования</p> <p>3. Снижение темпов роста ВВП: в 2016 году он составит 0,5% (для сравнения, в 2015 году он составил 1,3%)</p>	<p>1. Уровень регистрируемой безработицы составил 6,2% от численности трудоспособного населения в трудоспособном возрасте.</p> <p>2. Повышение уровня образования населения</p> <p>3. Небольшой прирост городского населения (в 2016г. - 0,3%)</p> <p>4. Повышение спроса на бюджетные рекламные каналы.</p>	<p>1. Улучшения качества обслуживания</p> <p>2. Развитие интернет-технологий</p> <p>3. Повышение инвестиционного потенциала предприятий в сфере СМИ</p>

Далее необходимо рассмотреть влияние ближайшего окружения ООО «Ругион медиа» на деятельность компании при помощи модели М. Портера.

Согласно теории М. Портера на деятельность компании оказывают влияние пять сил:

- конкурентная борьба внутри отрасли;
- угроза появления товаров и услуг-субститутов;
- способность поставщиков диктовать свои условия;
- угроза появления новых конкурентов;
- способность покупателей диктовать свои условия.

Успех каждого участника рынка зависит от того, насколько хорошо он использует свои возможности влияния на отрасль.

Таблица 5- Профиль внешней среды ООО «Ругион медиа»

Фактор среды	Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (Б)	Направленность влияния (В)	Степень важности (А*Б*В)
1. Политические факторы				
1.1. Курс правительства на диверсификацию экономики с сырьевой на инновационную	2	2	+1	+4
1.2 Поддержка компаний, занимающихся информационными технологиями, со стороны государства	3	3	+1	+9
1.3. Частые изменения законодательства усложняющие деятельность малых предприятий	3	3	-1	-9
2. Экономические факторы				
2.1. Высокий уровень инфляции	3	3	-1	-9
2.2. Снижение ставки рефинансирования до 8,25%	2	2	-1	-4
2.3. Снижение темпов роста ВВП: в 2016 году он составит 0,5%	3	2	-1	-6
3. Социальные факторы				
3.1. Уровень регистрируемой безработицы составил 1,46%	2	1	-1	-2
3.2.Повышение уровня образования населения	2	1	+1	+2
3.3. Повышение спроса на бюджетные рекламные каналы.	2	2	+1	+2
3.4. Прирост городского населения (в 2014г. - 0,3%)	3	3	+1	+9
4. Технологические факторы				
4.1 Улучшения качества обслуживания	3	3	+1	+9
4.2 Развитие интернет-технологий	2	3	+1	+6
4.3.Повышение инвестиционного потенциала предприятий в сфере СМИ	3	3	+1	+9

Интенсивность внутренней конкуренции при предоставлении услуг в сфере рекламных услуг также обусловлена следующими основными барьерами:

1. Угроза появления новых конкурентов с более низкими издержками и большим масштабом предоставления услуг.

2. Угроза со стороны поставщиков – основными поставщиком для компании является рынок труда.

3. Угроза со стороны потребителей – растущая требовательность клиентов к качеству обслуживания. Изменение потребностей клиентов. Неблагоприятные демографические изменения.

4. Угроза появления принципиально новых услуг на рынке рекламы вероятна, но не значительна. К ним можно отнести услуги в сфере рекламы с использованием новейших интернет-технологий, таркетинг, геотаркетинг, и тд

Для начала рассмотрим основных конкурентов ООО «Ругион медиа» на рынке Самарской области, к которым относятся:

1. «Комсомольская правда»
2. Сетевое издание «PROGORODSAMARA»
3. Самарские новости «samru.ru»

Все вышеперечисленные компании являются прямыми конкурентами ООО «Ругион медиа» т.к. предоставляют полный спектр услуг, включая землеустроительные, кадастровые работы, риэлтерские услуги и т.д.

Для анализа конкурентных позиций компаний-конкурентов нами был сформирован следующий список из десяти основных параметров конкурентоспособности:

1. Ассортимент услуг
2. Стоимость основных услуг
3. Качество услуг
4. Квалификация персонала
5. Качество сервисного обслуживания
6. Наличие дополнительных услуг
7. Качество и стоимость дополнительных услуг
8. География предоставления услуг

9. Использование современных информационных технологий

10. Сроки исполнения заказов

Исходя из вышеперечисленных параметров была проведена экспертная оценка конкурентоспособности основных конкурентов ООО «Ругион медиа» по пятибалльной шкале.

Изначально экспертным путем был определен коэффициент значимости каждого параметра (см. таблицу 6).

Для оценки значимости параметров конкурентоспособности использовались мнения шести независимых экспертов в области маркетинговых и статистических исследований.

Таблица 6- Экспертная оценка коэффициентов значимости параметров конкурентоспособности

№	Параметры оценки	Оценка значимости параметра						
		5	4	3	2	1	Общая сумма	Среднее знач.
1	Ассортимент услуг	5	1	0	0	0	6	4,83
2	Стоимость основных услуг	5	1	0	0	0	6	4,83
3	Качество услуг	3	3	0	0	0	6	4,50
4	Квалификация персонала	4	2	0	0	0	6	4,67
5	Качество сервисного обслуживания	3	2	1	0	0	6	4,33
6	Наличие дополнительных услуг	2	3	1	0	0	6	4,17
7	Качество и стоимость дополнительных услуг	3	3	0	0	0	6	4,50
8	География предоставления услуг	4	2	0	0	0	6	4,67
9	Использование современных информационных технологий	5	1	0	0	0	6	4,83
10	Сроки исполнения заказов	3	3	0	0	0	6	4,50

Далее была проведена оценка каждого из параметров конкурентоспособности по основным конкурентам ООО «Ругион медиа»

В таблице 7 представлена оценка основных параметров конкурентоспособности ООО «Ругион медиа» Оценка также проводилась по пятибалльной шкале.

На рисунке 14 представлен многоугольник конкурентоспособности ООО «Ругион медиа».

Далее проведем оценку индекса конкурентоспособности изучаемой нами организации ООО «Ругион медиа» по формуле средневзвешенной оценки:

$$K_K = \frac{\sum_{i=1}^n B_i \times K_{3H_i}}{\sum_{i=1}^n K_{3H_i}} \quad (1),$$

где B_i — оценка i -го параметра объекта;

K_{3H_i} — коэффициент значимости i -го параметра объекта.

Таблица 7- Оценка основных параметров конкурентоспособности конкурентов ООО «Ругион медиа»

Показатель	«Ругион»	Самарские новости «samru.ru»	«ПроГород»	«Комсомольская правда»	Коэф. значим.
Ассортимент услуг	4,6	4,2	4,7	4,8	4,83
Стоимость основных услуг	4,5	4,4	4,7	4,4	4,83
Качество услуг	4,8	4,7	4,6	4,9	4,50
Квалификация персонала	4,8	4,5	4,6	4,9	4,67
Качество сервисного обслуживания	4,6	4,5	4,6	4,7	4,33
Наличие дополнительных услуг	4,7	4,6	4,8	4,9	4,17
Качество и стоимость дополнительных услуг	4,3	4,7	4,5	4,2	4,50
География предоставления услуг	4,5	4,9	4,8	4,9	4,67
Использование современных информационных технологий	4,7	4,8	4,6	4,9	4,83
Сроки исполнения заказов	4,8	4,4	4,7	4,8	4,50
Сумма коэффициентов значимости					45,83

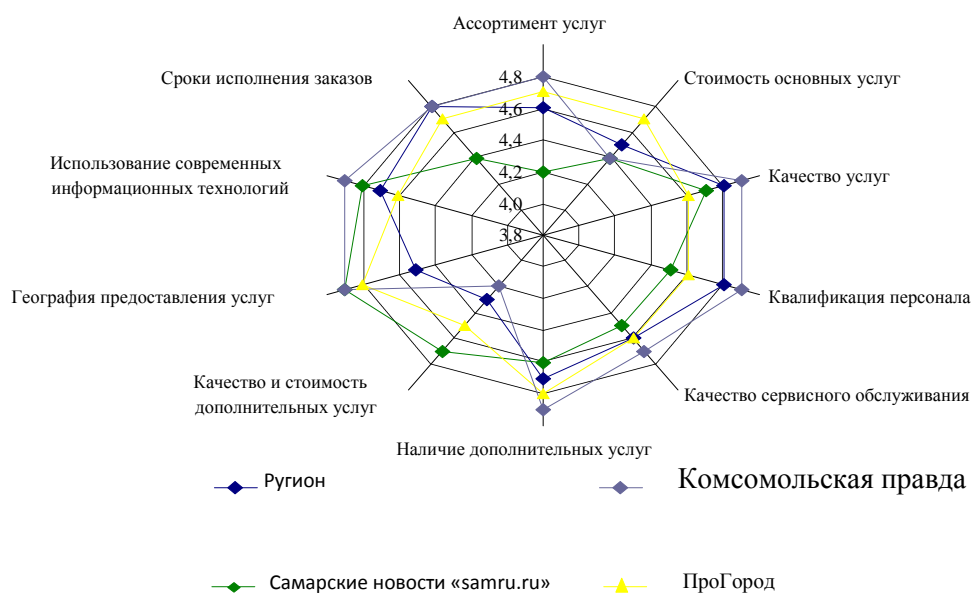


Рисунок 14- Многоугольник конкурентоспособности ООО «Ругион медиа»

Результаты оценки индекса конкурентоспособности представлены в таблице 8.

Таблица 8- Результаты расчета коэффициента конкурентоспособности

Компания	Индекс конкурентоспособности
Ругион медиа	4,63
Самарские новости samru.ru	4,57
ПроГород	4,66
Комсомольская правда	4,74

Таким образом, проведенный анализ конкурентоспособности показал, что ООО «Ругион медиа» отстает от некоторых основных конкурентов по общему индексу конкурентоспособности. Данная тенденция связана с отставанием от конкурентов по таким параметрам, как ассортимент услуг, наличие дополнительных услуг, география предоставления услуг, использование современных информационных технологий и других параметров. Безусловным лидером среди конкурирующих компаний является Компания «Комсомольская правда».

Рассмотрим услуги-субституты для ассортимента ООО «Ругион медиа».

Угроза появления принципиально новых услуг на рынке рекламы вероятна, но не значительна. К ним можно отнести услуги в сфере рекламы с использованием новейших интернет-технологий. Рыночная сила услуг-субститутов средняя.

Рассмотрим возможность поставщиков диктовать свои условия. Как было сказано ранее, основной ценностью ООО «Ругион медиа» и основной движущей силой при предоставлении услуг клиентам являются знания ведущих специалистов Группы компании. Таким образом, к основным поставщикам ООО «Ругион медиа» можно отнести рынок труда Самары и Самарской области. Необходимо отметить, что последнее время наблюдается рост популярности специальностей связанных с журналистикой, копирайтингом, маркетингом, фото и видео съемкой. Уровень образования специалистов в данной сфере постоянно растет. Кроме того, политика ООО «Ругион медиа» нацелена на развитие специалистов и проводит регулярное обучение своих сотрудников. Рыночная сила поставщиков, в данном случае, средняя.

Рассмотрим рыночную силу покупателей.

Заказчик, желающий получить услуги в сфере рекламы, очень серьезно подходит к выбору поставщика данных услуг, так как конкуренция достаточно высокая, так же это обусловлено широким спектром предлагаемых услуг (наружная, печатная, директ, таркетинг, баннерная реклама по СРМ, нативная, мкльтимидийная, тв, радио, так же существуют новые виды интернет рекламы)

Рассмотрим удовлетворенность клиентов ООО «Ругион медиа» на данном этапе развития компании.

Анализировать будем по 10 основным параметрам.

Шкала оценки двадцати бальная- Таблица 9.

Результаты исследований отображены на таблице 9 и рисунке 15.

Таблица 9- Оценка удовлетворенности клиентов ООО «Ругион»

Параметры оценки	Оценка удовлетворенности						Среднее значение оценки
	5	4	3	2	1	Общая Сумма	
Профессионализм сотрудников	13	11	8	0	0	32	4,16
Качество обслуживания клиентов	16	12	3	1	0	32	4,34
Ценовая политика	17	9	6	0	0	32	4,34
Качество предоставляемых услуг	13	13	4	2	0	32	4,16
Ассортимент предоставляемых услуг	17	8	6	1	0	32	4,28
Скорость исполнения заказов	16	12	4	0	0	32	4,38
Отзывчивость сотрудников	17	8	7	0	0	32	4,31
Соответствие запросам клиентов	18	6	4	3	1	32	4,16
Использование современных информационных технологий	11	6	7	5	3	32	3,53
Предложение дополнительных услуг	14	9	8	1	0	32	4,13
Среднее значение оценки работы							4,18



Рисунок 15- Многоугольник удовлетворенности клиентов ООО «Ругион медиа»

Как показал анализ удовлетворенности клиентов, средняя оценка 4,18 баллов из 5 возможных, такой средний результат говорит о том, клиенты ООО «Ругион медиа» менее всего удовлетворены использованием информационных технологий при предоставлении услуг в Группе компаний и тем, что не всегда предоставляемые услуги соответствуют запросам клиентов по комплексности, времени исполнения и т.д.

Кроме того, для клиентов ООО «Ругион медиа» важной составляющей является ассортимент услуг, цена и качество обслуживания. Стоимость перехода покупателей к новому продавцу незначительна. Следовательно, рыночная сила покупателей высокая.

Учитывая вышеизложенное, можно оценить конкурентную ситуацию в отрасли (см. Приложение 2) и представить суммарную оценку 5-сил Портера для ООО «Ругион медиа» (см. рисунок 16).

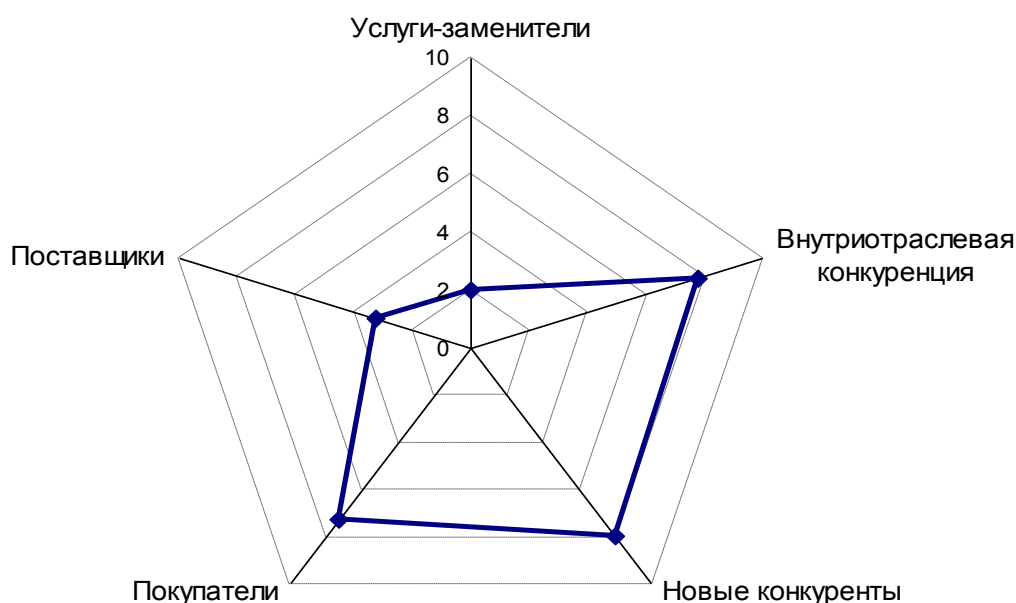


Рисунок 16- Суммарная оценка 5-сил Портера для ООО «Ругион медиа»

Исследуя рисунок 16, обращает на себя внимание, что основное влияние на конкуренцию, в сторону ее усиления, оказывают:

1. Покупатели – Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.

2. Новые конкуренты – Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.

3. Внутриотраслевая конкуренция – Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения услуг разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.

В целом вышеизложенное говорит о весьма высокой близости данной отрасли к «чистой конкуренции» и об ужесточении конкурентной ситуации на отраслевом рынке.

Для сохранения конкурентоспособности ООО «Ругион медиа» необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков на рынке, необходимо сконцентрировать деятельность на построении длительных отношений с клиентами, диверсифицировать портфель предоставляемых услуг и т.д.

Для выявления наиболее и наименее эффективных направлений деятельности ООО «Ругион медиа» необходимо провести их сравнительную оценку, которая будет представлена далее.

2.3. Сравнительная оценка эффективности деятельности ООО «Ругион» по направлениям деятельности

Как было сказано ранее, основными направлениями деятельности ООО «Ругион» являются следующие:

1. Размещение рекламных статей
2. Размещение баннерной рекламы
3. Размещение онлайн сервисов
4. Размещение видеороликов
5. Спонсорство в спецпроектах

Проведем сравнительную оценку эффективности данных направлений.

Для начала построим матрицу GE/McKinsey по критериям конкурентоспособность и привлекательность рынка для каждой стратегической зоны хозяйствования ООО «Ругион медиа».

В Приложении 3 представлена оценка направлений деятельности ООО «РУГИОН» по параметрам конкурентоспособности и привлекательности рынка.

Матрица GE/McKinsey для ООО «РУГИОН» представлена на рисунке 17.

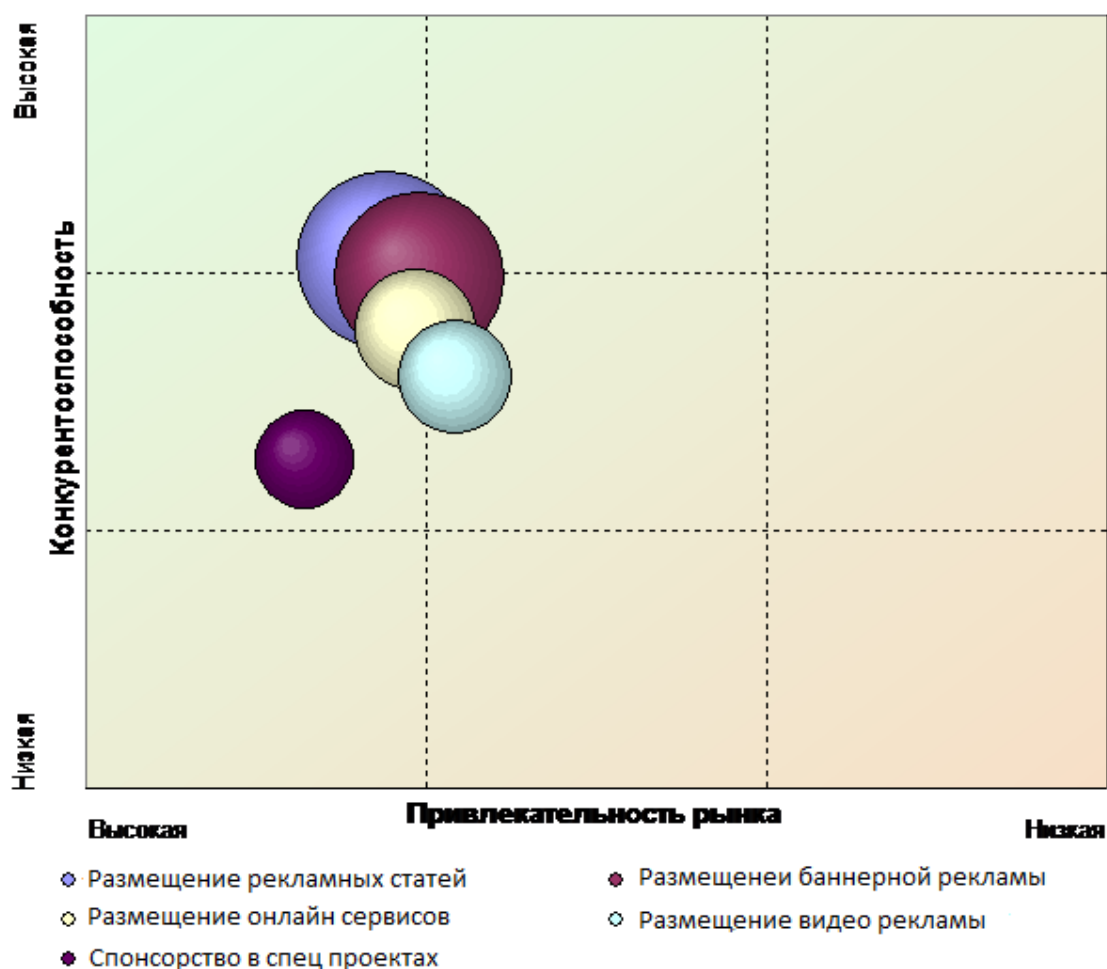


Рисунок 17- Матрица GE/McKinsey для ООО «РУГИОН МЕДИИИА»

Согласно данным, приведенным на рисунке 17, можно сделать вывод о том, что ООО «Ругион медиа» является наиболее конкурентоспособной на рынке рекламных статей, а также на рынке баннерной рекламы, по данным стратегическим зонам хозяйствования ее конкурентоспособность максимальна, привлекательность данного рынка также находится на высоком уровне.

Наиболее перспективным и наименее конкурентоспособным на данный момент является такое направление деятельности ООО «Ругион медиа», как продажа спонсорства в спецпроектах.

Далее проведем оценку направлений деятельности ООО «Ругион медиа» по модели Бостонской Консалтинговой Группы.

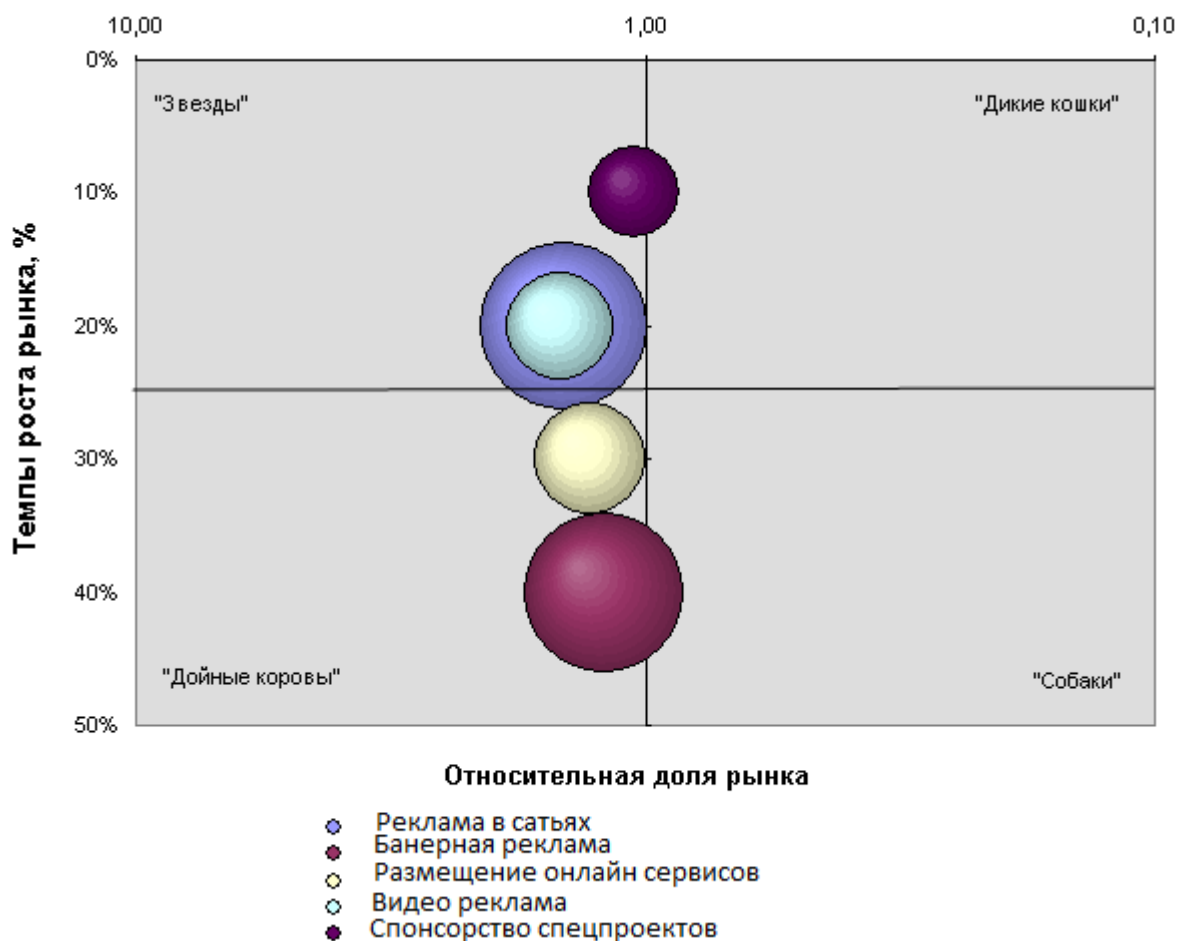


Рисунок 18- Матрица BCG для ООО «Ругион медиа»

Из рисунка 18 видно, что два из пяти направлений деятельности ООО «Ругион медиа» (баннерная реклама, размещение онлайн сервисов) относятся к «дойным коровам». Данные услуги являются источником стабильных доходов Компании, не имеющих, однако, больших перспектив.

Три из пяти направлений деятельности ООО «Ругион медиа» (Реклама в статьях, видео реклама, спонсорство спецпроектов) относятся к услугам-звездам, что оправдывает большие вложения в их развитие со стороны компании. Данные услуги обеспечивают будущее Группы компании. Они могут принести значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли рынка.

Исходя из проведенного анализа также видно, что наиболее перспективным направлением деятельности ООО «Ругион медиа» является «Спонсорство спецпроектов».

Также проведем анализ направлений деятельности ООО «Ругион медиа» путем сравнения основных параметров эффективности (см. таблицу 10).

Таблица 10- Основные параметры эффективности направлений деятельности ООО «Ругион медиа»

Показатель эффективности	Реклама в статьях	Баннерная реклама	Размещение онлайн сервисов	Видео реклама	Спонсорство в спец проектах
Качество услуги	5	4	4	5	4
Конкурентоспособность услуги	4	4	4	4	4
Удовлетворенность клиентов услугой	5	4	4	5	4
Рентабельность продаж услуги	5	4	4	3	5
Объем продаж услуги	5	5	3	2	2
Квалификация персонала	5	4	4	5	4
Финансирование услуги	4	4	4	4	3
Инвестиционная привлекательность услуги	4	3	3	4	5
Рост доли на рынке	5	5	4	3	2
Рост прибыли	4	3	3	4	3
Среднее значение	4,6	4	3,7	3,9	3,6

На рисунке 19 представлена сравнительная оценка эффективности направлений деятельности ООО «Ругион медиа»

Проведенная сравнительная оценка эффективности направлений деятельности ООО «Ругион медиа» показала, что наиболее эффективной зоной хозяйствования Компании является направление «Реклама в статьях», а также «Баннерная реклама». По данным направлениям наблюдается наибольший объем продаж и больший рост доли рынка.

Наименее эффективным в настоящий момент направлением деятельности ООО «Ругион медиа» является «Спонсорство спецпроектов».

Однако, необходимо отметить его высокую инвестиционную привлекательность и рентабельность.

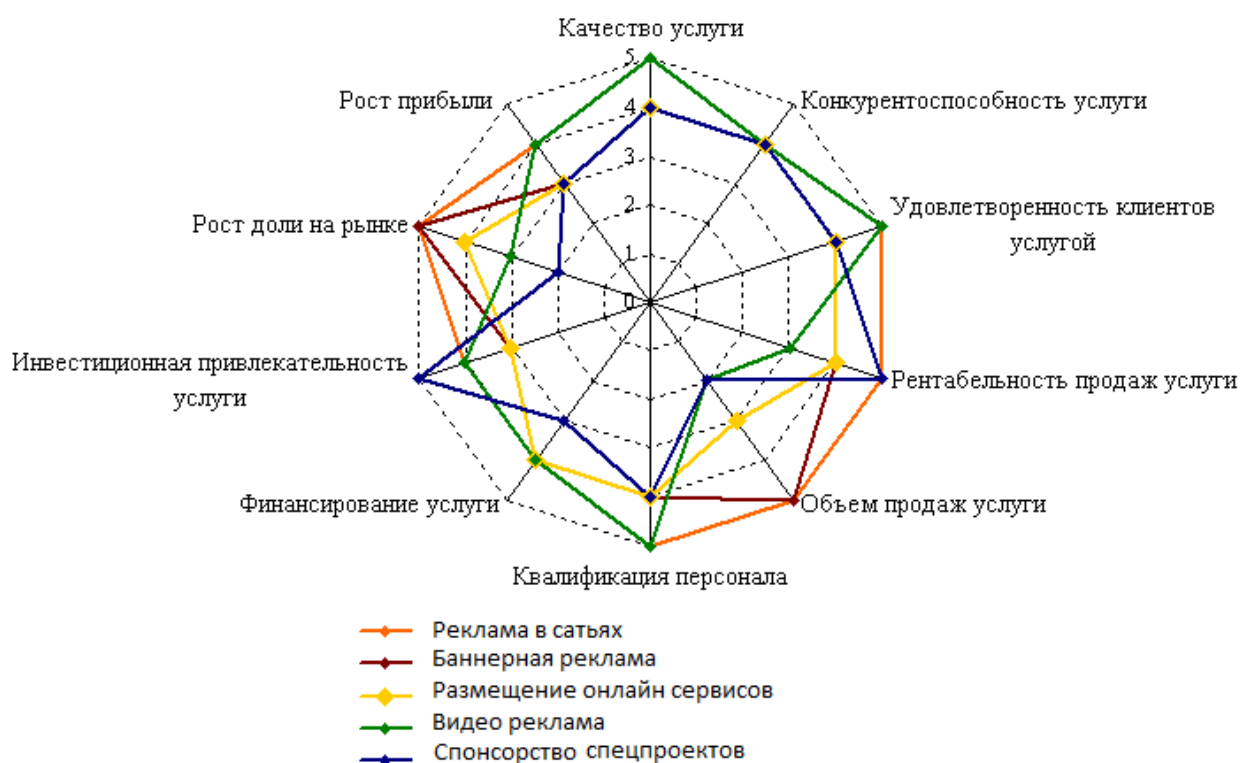


Рисунок 19- Сравнительная оценка эффективности направлений деятельности ООО «Ругион медиа»

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в настоящее время ООО «Ругион медиа» необходимо развивать направление рекламного размещения «Спонсорство», которое более эффективным может быть в специальных тематических проектах, которые более интересны для рекламодателей представляющих узконаправленные направления деятельности - что и будет рассмотрено предложении в 3 главе.

Так же, следует рассмотреть варианты повышения эффективности работы отдела продаж, в частности структуру и рабочие процессы в организации ООО «Ругион медиа»

3. Разработка стратегии развития ООО «Ругион медиа»

3.1. Выбор оптимального варианта стратегии развития ООО «Ругион медиа»

Анализ, проведенный во второй главе работы показал, что в настоящее время ООО «Ругион медиа» отстает от некоторых основных конкурентов по общему индексу конкурентоспособности. Данная тенденция связана с отставанием от конкурентов по таким параметрам, как ассортимент услуг, наличие дополнительных услуг, география предоставления услуг, использование современных информационных технологий и других параметров.

ООО «Ругион медиа» является наиболее конкурентоспособной на рынке размещения рекламных статей, а также на рынке баннерной рекламы, по данным стратегическим зонам хозяйствования ее конкурентоспособность максимальна, привлекательность данного рынка также находится на высоком уровне.

Наиболее перспективным с точки зрения дальнейшего развития, инвестиционной привлекательности и рентабельности, однако, наименее конкурентоспособным и наименее эффективным на данный момент является такое направление деятельности ООО «Ругион медиа», как «Спонсорство в спецпроектах».

Таким образом, нами был сделан вывод о том, что в настоящее время ООО «Ругион медиа» необходимо развивать данное направление деятельности.

Одним из самых существенных решений при разработке стратегии развития является выбор цели компании.

Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если же руководители не знают основной цели развития, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы.

Как было сказано ранее, долгосрочная стратегия ООО «Ругион медиа» подразумевает два основных направления:

1. Сфокусировать портфель услуг на наиболее привлекательных сегментах рынка.
2. Оптимизировать бизнес и усилить конкурентные преимущества для роста.

На рисунке 20 представлена долгосрочная стратегия ООО «Ругион медиа» в виде «дерева целей».

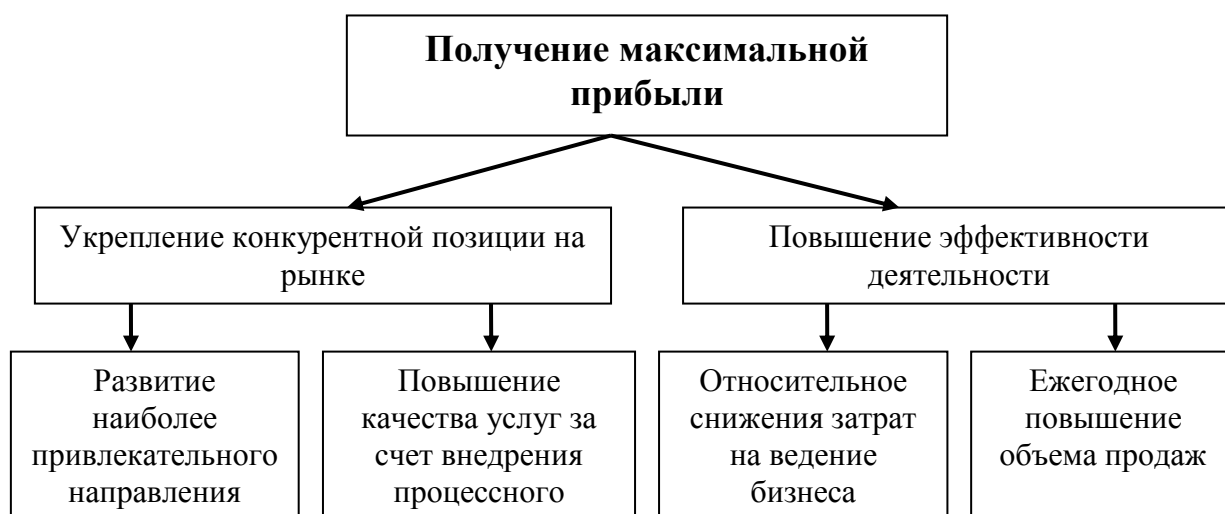


Рисунок 20- Дерево целей ООО «Ругион медиа»

Для выбора наиболее приемлемой стратегии развития ООО «Ругион медиа» необходимо ввести критерии оценки.

Используем экспертные методы для определения критериев, их весов W и оценок эффектов применения альтернативных действий. Будем рассматривать отдельные альтернативы на двух уровнях разветвлений.

Взвешенные оценки (эффект) будем рассчитывать с помощью линейной свертки:

$$E_k = \sum W_{kij} * e_{ij},$$

(2)

где E_k – эффект;

W_{kij} – весовые значения критериев;

e_{ij} – оценка эффектов альтернативных действий.

Первый уровень выбора альтернативных стратегий развития ООО «Ругион медиа» можно охарактеризовать таблицей 11

Таблица 11- Первый уровень выбора альтернативных стратегий развития

Критерии	W	Подцели (e_{ij})	
		Повышение эффективности деятельности	Укрепление конкурентных позиций на рынке
Повышение рентабельности	0,4	0,6	0,4
Рост инвестиционного потенциала	0,6	0,4	0,6
		Эффект (значение) – E_k	
		0,48	0,52

Второй уровень «Укрепление конкурентной позиции на рынке» рассмотрим на основе двух критериев (таблица 12).

Таблица 12 -Второй уровень выбора альтернативных стратегий развития

Критерии	W	Действия (e_{ij})	
		Развитие наиболее привлекательного направления деятельности	Повышение качества продукции за счет внедрения процессного подхода
Повышение рентабельности	0,4	0,4	0,6
Рост инвестиционного потенциала	0,6	0,7	0,3
		Эффект (значение) – E_k	
		0,58	0,42

Третий уровень «Повышение эффективности деятельности» можно рассматривать по критериям (таблица 13).

Таблица 13-Третий уровень выбора альтернативных стратегий развития

Критерии	W	Действия (e_{ij})	
		Относительное снижения затрат на ведение бизнеса	Ежегодное повышение объема продаж
Повышение рентабельности	0,3	0,4	0,6
Рост производственного потенциала	0,7	0,6	0,4
		Эффект (значение) – E_k	
		0,54	0,46

Далее построим дерево целей с указанием рассчитанных оценок эффективности для выбора оптимальной стратегии развития ООО «Ругион медиа» (см. рисунок 21).

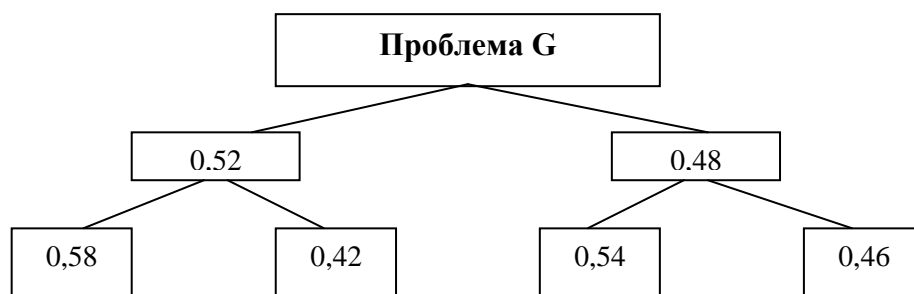


Рисунок 21- Размеченное дерево целей ООО «Ругион медиа»

Теперь для оценки эффективности каждого из четырех возможных путей рассчитаем произведение последовательных эффектов:

$$E(l) = e_{k2} * e_{k1}, \quad l=1,4; \quad k=1,6$$

Получим следующие взвешенные оценки эффективности возможных стратегий развития:

$$E(1) = 0,52 * 0,58 = 0,30 \text{ е.э.}$$

$$E(2) = 0,52 * 0,42 = 0,22 \text{ е.э.}$$

$$E(3) = 0,48 * 0,54 = 0,26 \text{ е.э.}$$

$$E(4) = 0,48 * 0,46 = 0,22 \text{ е.э.}$$

Таким образом, проведенные расчеты показали, что наиболее эффективен первый путь, т.е. ООО «Ругион медиа» в качестве стратегии развития необходимо развитие наиболее привлекательного направления деятельности.

Далее подтвердим данные расчеты путем построения модели Ансоффа. Исходные данные для построения модели представлены в Приложении 4.

Модель Ансоффа для ООО «Ругион медиа» представлена в таблице 14.

Таким образом, наиболее оптимальным вариантом стратегии развития для ООО «Ругион медиа» в настоящий момент является стратегия диверсификации – выход на новый рынок с новым товаром.

Таблица 14- Модель Ансоффа для ООО «Ругион медиа»

Вариант стратегии	Возможность	Описание
Стратегия проникновения	Вероятна	У Компании есть возможности к дополнительному инвестированию в развитие данного направления на текущем рынке. Однако, на рынке замедляются темпы роста
Стратегия развития рынка	Вероятна	Выход на аудиторию с интересами досуг - отличный источник роста. Компания обладает достаточными ресурсами и возможностями к его реализации путем выхода на новый рынок – информационной афиши
Стратегия развития товара	Вероятна	Компания обладает всеми ресурсами для расширения портфеля и ввода новой категории – отдых
Стратегия диверсификации	Возможна	У компании есть отличные возможности продвижения на новый рынок с новым товаром. Диверсифицировать портфель можно путем отделения отдельного сегмента-отдых, и разработки для него индивидуальных спец проектов.

Ключевыми источниками роста ООО «Ругион медиа» является разработка новых рекламных проектов для привлечения неосвоенной аудитории пользователей и клиентов.

3.2 Программа мероприятий по разработке и реализации стратегии развития

В рамках выпускной квалификационной работы предлагаются рекомендации по развитию нового направления рекламы – спонсорства.

Для того чтобы решить, какое рекламное предложение будет более эффективным, необходимо определиться с аудиторией потенциальных клиентов.

Как показывают проводимые маркетинговые исследования рынка рекламы, в настоящее время, одним из потенциальных и не развитых сегментов, является сегмент частного жилищного строительства, несмотря на максимальную емкость по количеству потенциального спроса огромный потенциал есть в тематике: «Частное домостроение»

Количество запросов и посетителей по данной тематике отображено на рисунке 22. Статистика независимого информационного ресурса «Лайфинтерент»

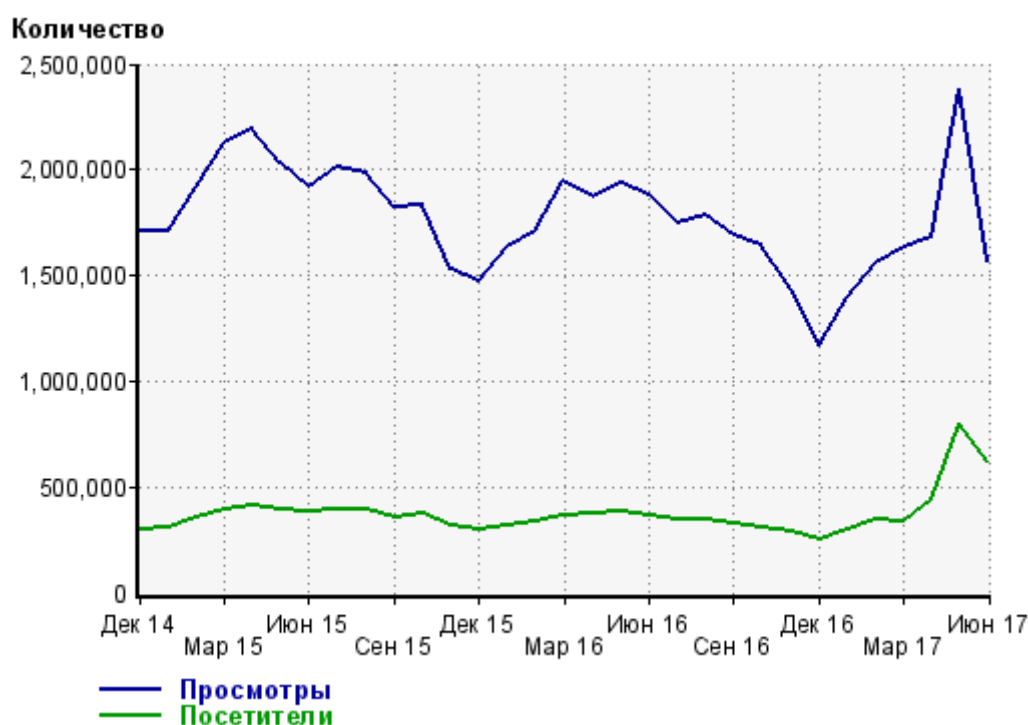


Рисунок 22- Количество просмотров и посетителей по тематике строительства.

На графике показано количество запросов по тематике строительство в Самарском регионе, статистика предоставлена сайтом «liveinternet»

Именно в сегменте строительства, более эффективно запускать проект, исходя из не освоенности этого сегмента на информационном портале «б3ру»

В Самаре по данным запросам является популярными сайты по продаже строительных материалов. Комплексная информации о строительстве частных домов, не содержится на не на одном из самарских сайтов при конкретных запросов. В большинстве случаев мы видим рекламу сайтов с конкретными услугами.

На рисунке 23. Отображены самые посещаемые сайты в тематике «Строительство»

Строительство [Самара, сегодня] 🏠 [Статистика группы](#), 337 сайтов










1	 НовБрусСтрой 10%	487
2	 Интернет магазин газтехники "Тепловоз" 60%	54
3	Супермаркет строительных материалов "Красная цена" 70%	46
4	 Самарский гипсовый комбинат 70%	39
5	 Изготовление деревянных срубов домов и бань 67%	33
6	 Модульные здания 45%	22
7	 Трансгруз 47%	19
8	 Коттедж 47%	17
9	 Строй с нами - строительные материалы от производителя 61%	13
10	 Строительная Компания «ССК-ДОМ».Проектирование и строител... 50%	12

Рисунок 23- Рейтинг посещаемости сайтов тематики строительства в Самарском регионе. «liveinternet»

Каждый из сайтов, принадлежит к компаниям которые содержат как правило информацию о той услуге которую непосредственно оказывает компания, либо информацию о тех строительных материалах продажей которых занимаются сами.

Ранее серьезную конкуренцию составляли печатные издания, популярность которых начала сокращаться с развитием интернета.

В проекте о строительстве большой потенциал есть у предложений спонсорства.

Далее приведем исследование доказывающее интерес рекламодателей к источникам интерактивной рекламы.

Рассмотрим долю медиапотребления в России, и динамика изменений в течение года для того, чтобы объективно понимать интерес аудитории к различным информационным ресурсам.

Так же важно понимать динамику, для анализа перспективности развития данного направления.

Динамика медиапотребления в России

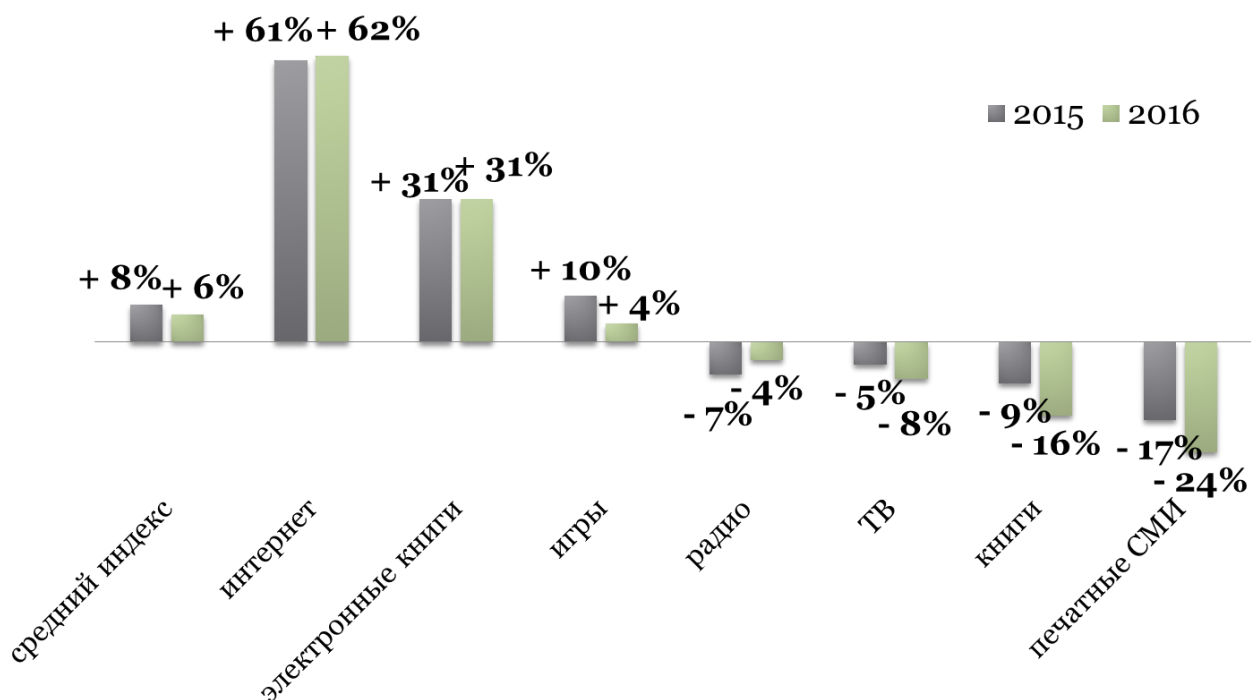


Рисунок 24- Динамика медиапотребления в России 2016

На рисунке видна положительная динамика медиапотребления в интернете, так же значительный прирост в электронных книгах, что объясняется уменьшением аудитории читателей книг и печатных СМИ. Это в свою очередь показывает не снижающийся интерес к текстовой информации. Так же на рисунке видим отрицательную динамику на радио и ТВ, исходя из этого, можно прогнозировать повышение интереса компаний к различным видам интернет рекламы.

Далее рассмотрим распределение рекламных бюджетов компаний, и динамика изменений с 2014 года по 2016 год.

Объем рекламы за 3 квартала года, млрд. руб.



Рисунок 25- Динамика изменений объема рекламы Источник: АКАР, 2016

На рисунке 25. Видна положительная динамика, увеличения бюджетов в интернет рекламе, так же видна положительная динамика у «ТВ», которое относится к интерактивным видам рекламы.

Далее более детально рассмотрим распределение рекламных бюджетов интерактивной рекламы по сегментам, производители, ретейлеры, сервисы.
Рис 26.

Это нам необходимо для того чтобы понять насколько перспективно спонсорство для разработки рекламного проекта в данном направлении, и какой спрос на данный вид рекламы.



Рисунок 26- Распределение бюджета интерактивной рекламы по сегментам, 2016 год.

В диаграмме видно, что спонсорство более популярный вид рекламы среди производителей, так же большую долю занимает баннерная реклама, которая близка к спонсорству по виду восприятия, компании использующие такие виды рекламы, будем рассматривать как потенциальных спонсоров, помимо производителей сюда входят компании про розничной продаже.

Теперь рассмотрим долю интерактивной рекламы непосредственно в тематике строительства. Потенциальные спонсоры планируемого спецпроекта в направлениях недвижимость и товары для дома и ремонта.

Далее рассмотрим распределение бюджетов по сферам деятельности конкретно в интерактивной рекламе, для того чтобы понимать потенциальный интерес рекламодателей к нашему проекту.

На рисунке 27 отображена доля интерактивной рекламы в рекламных бюджетах рекламодателей, 2016 год, Наибольшую долю бюджетов на интерактивную рекламу выделяют компании деятельность которых связанна с недвижимостью и товарами для дома и ремонта.



Рисунок 27- Доля digital в рекламных бюджетах компаний, 2016 г.

Идея малоэтажной России начинает активно развиваться и на данный момент это довольно выгодный сегмент для развития и на рынке рекламы. Таким образом, стратегия развития ООО «Ругион медиа», направленная на расширение деятельности компании путем расширения рекламных предложений, изначально засечет проекта, рассказывающего о том, как построить частное жилье, в котором будут содержаться советы и рекомендации к каждому этапу строительства.

Теперь, стоит рассмотреть актуальность темы ремонта квартир в Самарской области.

На рисунке 28 отображено количество показов по запросам: «ремонт квартир», так же учтены запросы с разными формулировками имеющие общий смысл, запросы по Самарскому региону статистика поисковой системы Яндекс.

Все Десктопы Мобильные Только телефоны Только планшеты	
Что искали со словом «ремонт в квартире» — 14 969 показов в месяц	
Статистика по словам	Показов в месяц ?
ремонт квартир	14 969
ремонт квартир +в самаре	3 993
ремонт квартир фото	1 202
ремонт квартир цены	963
ремонт квартир под	878
ремонт квартир ключ	870
ремонт квартир под ключ	852
ремонт квартир +в тольятти	640
ремонт квартир +в самаре цены	523
ремонт комнатной квартиры	481
ремонт квартир +в самаре под	359
ремонт квартир +в самаре под ключ	358
ремонт квартир сколько	342

Рисунок 28- количество показов по запросу «ремонт квартир» в поисковой системе Яндекс.

На рисунке 28 мы видим, что тема ремонта в квартирах достаточно популярна.

Далее рассмотрим сезонность двух направлений рисунок-29

Период	Абсолютное
01.06.2015 - 30.06.2015	6 778
01.07.2015 - 31.07.2015	7 937
01.08.2015 - 31.08.2015	8 721
01.09.2015 - 30.09.2015	8 397
01.10.2015 - 31.10.2015	9 437
01.11.2015 - 30.11.2015	10 338
01.12.2015 - 31.12.2015	8 855
01.01.2016 - 31.01.2016	10 908
01.02.2016 - 29.02.2016	11 225
01.03.2016 - 31.03.2016	11 917
01.04.2016 - 30.04.2016	10 439
01.05.2016 - 31.05.2016	9 475

Рисунок 29- количество запросов по тематике строительства и ремонт в Яндекс Директ.

Теперь проанализируем интерес к частным домам.

Для начала проведем анализ спроса на малоэтажное строительство эконом-класса (так как этот сегмент является самым популярным) по видам конструкционных материалов, площади дома, а также направлению

Проведем анализ спроса на малоэтажное строительство, исходя из конструкционного материала (см. рис. 30).

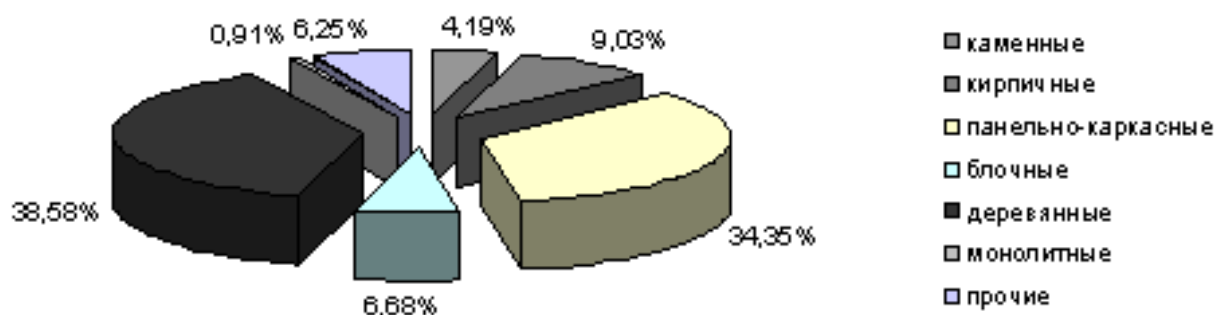


Рисунок 30- Распределение построенных малоэтажных домов в 2016 году по видам конструкционных материалов

Всего в 2016 году в России было построено 188 630 малоэтажных домов.

Таким образом, в общей доле построенных индивидуальных домов за 2015 год деревянные занимают – 38,58%, далее с небольшим отрывом панельно-каркасные – 34,35% , кирпичные – 9,03% , прочие – 18,04%.

То есть в 2016 году деревянное домостроение удержало нишу недорогого, массового, быстровозводимого жилья.

Распределение спроса на малоэтажное строительство по площади дома представлено на рисунке 31.

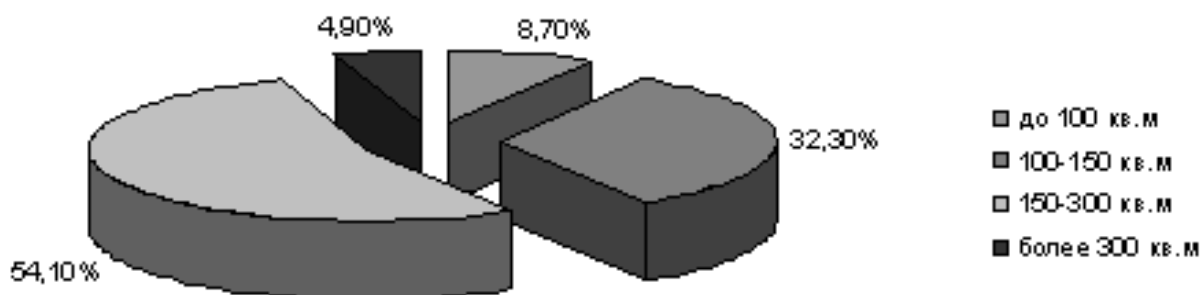


Рисунок 31- Распределение спроса на малоэтажное строительство по площади дома в 2015 году

По данным опроса – наибольшим спросом пользуются дома площадью 100-150 кв. м (более 54% респондентов). Это индивидуальные дома для постоянного проживания одной семьи. Второе место (32,3%) занимают дома площадью 150-300 кв.м.

Таким образом, исходя из проведенного анализа, спецпроект ООО «Ругион медиа», должен быть направлен на строительство коттеджей преимущественно эконом-класса. Типы домов различные, отдельно выделим тему панельно-каркасных домов на 1 семью площадью 150 кв. м.

Целевая аудитория

В силу того, проект будет направлен на строительство частных домов, он будет рассчитан на аудиторию, планирующую строительство частного дома, в проекте стоит выделить так же тему более дорогого и комфортабельного индивидуального жилья бизнес-класса.

Основные параметры предложения: комплексная информация о том, что нужно учитывать при строительстве с различными обзорами строительных материалов и технологий.

Следует принять во внимание, что фактор цены для данной категории имеет более важное значение.

Стратегии ООО «Ругион медиа» в области продаж объектов инвестиционно-строительного проекта:

- реализация необходимого количества объектов на начальной стадии строительства, при которой у покупателя будет возможность выбора одного из лучших вариантов;
- реализация на условиях прямой продажи объектов на начальной стадии строительства будущим домовладельцам;
- реализация оставшихся в наличии объектов.

Цель первых двух стратегий – получение средств для завершения финансирования проекта, а также средств, необходимых для обслуживания и погашения банковского кредита.

Цель последней стратегии – получение запланированной проектом прибыли и получения финансовых ресурсов для полного покрытия заемного финансирования.

Таким образом, предполагается продажа 50% объектов на начальной стадии строительства, 50% – готовых строений.

Для успешной реализации объектов инвестиционно-строительного проекта необходимо соблюдение таких основных параметров, как:

- соблюдение условий договоров с потребителями;
- соблюдение сроков сдачи этапов работ и комплекса в целом;
- привлечение к строительно-монтажным работам по инженерной подготовке территории и строительству коттеджей хорошо зарекомендовавших себя поставщиков и подрядчиков;
- привлечение хорошо зарекомендовавших себя агентств недвижимости в качестве партнеров проекта;
- проведение эффективной рекламной кампании, включающей в себя рекламу на радио, специализированных и рекламных печатных изданиях, рекламу на трассах и улицах города, а также в сети Интернет.

План рекламной кампании:

1. Статьи на собственных рекламных площадках ООО «Ругион медиа»:
2. Баннер на главной странице информационного портала (500 000 показов.) с ссылкой на проект о строительстве
3. Размещение новости 15000- 3000 просмотров.
4. Анонс статей проекта 20 000- 35 000 просмотров.
5. Анонс в группе вк 5 000 показов
6. Рассылка на электронную почту подписчиков 103 000 электронных адресов

Так же возможно привлечение других источников рекламы, по системе взаиморасчета

Поэтапный план рекламных статей показан в таблице 15.

Таблица 15- план тем и даты публикации статей проекта «Дом мечты»

ТЕМЫ ПРОЕКТА №	Дата выхода	Статьи
1	30.05.2017	Проетируем и планируем
2	10.06.2017	Закладываем фундамент
3	20.06.2017	Возводим стены
4	30.06.2017	Кроем крышу
5	10.07.2017	Безопасность (заборы, ворота, видеонаблюдение, сигнализация)
6	20.07.2017	Коммуникации (автон. канализация, электрогенераторы и пр.)
7	30.07.2017	Ландшафтный дизайн (беседки, сад. мебель, озеленение)
8	10.08.2017	Бассейны и бани
9	20.08.2017	Окна, фасад. остекление, двери
10	30.08.2017	Камины, барбекю-беседки, мангалы и тандыры
11	10.09.2017	Полы и террасы
12	20.09.2017	Стены (отделочные материалы)
13	30.09.2017	Потолок и свет
14	10.10.2017	Мягкая мебель, текстиль,
15	20.10.2017	Кухни, встроенная мебель, посуда
16	30.10.2017	Спальни, детские, игрушки
17	10.11.2017	Гостиные, кабинеты

Теперь определим, какие услуги будут входить в тематику спонсорства, Предлагаем несколько вариантов спонсорства, под различные категории компаний и различные бюджеты

В таблице 16 отображены, различные варианты спонсорства и стоимость участия в проекте:

Таблица 16- Стоимость спонсорства и услуги входящие в размещение

Статус	Лого на гл странице 63.ру	Логотип на главной странице проекта	Логотип в статье с указанием статуса	Кол-во статей	Стоимость пакета
Генеральный спонсор	ДА	ДА	ДА	17	118 000 руб.
Спонсор	ДА	ДА	ДА	9	82 600 руб.
Стратегический партнер	ДА	ДА + экспертное мнение	5		59 000 руб.
Партнер			ДА	2	23 000 руб.

Так же в каждой тематической статье будет от 3 до 6 участников, выступающих в качестве экспертов по конкретной теме, стоимость участия 10 000руб. Каждому участнику будут предлагаться дополнительные услуги: Выезд фотографа 6 000 руб.

Успех разработанного проекта можно будет применить в рекламных проектах на различные тематики, с участием различных спонсоров.

Далее рассмотрим эффективность проекта.

3.2. Оценка эффективности разработанной стратегии

Далее необходимо провести расчет эффективности рекламного проекта ООО «Ругион медиа».

Для начала рассчитаем среднюю доходность по формуле:

$$Du = \frac{ЧП}{C} \cdot 100\%$$

(3)

где ЧП – чистая прибыль

C – себестоимость

$$Ди = 258\,000 / 1\,130\,000 * 100\% = 22,83\%$$

Далее рассчитаем чистый дисконтированный доход (NPV) по показателям чистой прибыли при ставке дисконтирования равной 23% по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CIF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{COF_t}{(1+r)^t} \quad (4)$$

где CIF – поступающие денежные потоки,

COF – исходящие денежные потоки (затраты),

r – ставка дисконтирования

$$\sum_{t=1}^n \frac{CIF_t}{(1+r)^t} = 165024 \text{ тыс. руб.}$$

$$NPV = 49130,4 - 11217,39 = 37\,912,61 \text{ руб.}$$

Таким образом, чистый дисконтированный доход по рекламно-строительному проекту ООО «Ругион медиа» составит 37 912,61 руб.

Далее проведем расчет индекса рентабельности или доход на единицу затрат (PI) по формуле:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CIF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{COF_t}{(1+r)^t}} \quad (5)$$

$$PI = 49130,4 / 11217,39 = 4,38$$

Таким образом, так как индекс доходности проекта составляет 4,38, девелоперский проект по критерию PI является привлекательным.

Далее проведем расчет внутренней нормы доходности (IRR) проекта по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CIF_t}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{COF_t}{(1+IRR)^t} \quad (6)$$

$IRR = 12,55\%$ (расчет был проведен с помощью функции ВСД в табличном редакторе Excel 2003).

Внутренняя норма доходности проекта составляет 12,55%.

Далее необходимо рассчитать дисконтированный срок окупаемости Рекламного проекта ООО «Ругион медиа» по формуле:

$$\sum_{t=1}^{DPP} \frac{CIF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (7)$$

$$T = 1,72 \text{ мес.}$$

Кроме того, необходимо рассчитать уровень безубыточности Рекламного проекта ООО «Ругион медиа» (P) по формуле:

$$P = \frac{C \cdot D}{D - V} \quad (8)$$

где V - переменные затраты

C - постоянные затраты

D – выручка (доход)

$$P = 33\,4334,86 \text{ руб.}$$

Следовательно, рекламный проект ООО «Ругион медиа», не будет убыточным при выручке от реализации 33 4334,86 руб., т.е. при реализации 6 статей. Далее рассчитаем запас финансовой прочности проекта F по формуле:

$$F = D - P \text{ или } F, \% = \frac{D - P}{D} \cdot 100\%$$

(9)

$$F = 872\,000 - 334\,334,86 = 537\,665,14 \text{ руб.,}$$

$$F\% = (872\,000 - 334\,334,86) / 872\,000 \cdot 100\% = 61,65 \%$$

Таким образом, по проекту можно снизить объем реализации на 61,65% и не быть убыточным.

Общая рентабельность проекта составит 16,19%. (Отношение нераспределенной прибыли к выручке от реализации).

Экономическая эффективность, рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = (D - Z) / D$$

(13)

$$\Xi = (450,34 - 385,71) / 450,34 = 14,35\%.$$

Таблица 17- Денежный поток (ДП) проектной компании (руб.)

	6-11 2017г	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь
Поступления от продаж	1340 000	0	190 000	230 000	260 000	280 000	310 000	70 000
Затраты на сдельную заработную плату	137 200	15200	18 400	20 800	22 400	24 800	30 000	5600
Суммарные прямые издержки	110 000	15 000	30 000	15 000	15 000	15 000	15 000	5000
Общие издержки	247 200	30 200	48 400	35 800	37 400	39 800	45 000	10600
Баланс наличности на начало периода	1 036 000	0	-30 200	114 00	308 200	530 800	771 000	1 036 000
Баланс наличности на конец периода		- 30 200	114 000	308 200	530 800	771 000	1 036 000	1 095 400

Доход от реализации проекта за 6 месяцев составит 1 095 400руб.

Таким образом, мы можем сделать вывод о привлекательности рекламного проекта ООО «Ругион медиа» для включения его рекламных компаний ООО «Ругион Медиа» в рамках стратегии расширения рынка рекламных предложений и увеличения аудитории клиентов.

Заключение

На основании исследования, проведенного в настоящей выпускной квалификационной работе, нами были сделаны следующие выводы.

Рассмотрение стратегии развития как важнейшего объекта управления и одного из основных показателей, характеризующих качество и динамику развития в дополнение к другим широко используемым экономическим показателям, должно повысить эффективность производственного и стратегического менеджмента на всех уровнях управления.

Стратегический анализ и оценка необходимости разработки стратегии развития компании должны найти свое отражение при планировании и реализации программ развития компании, программ стратегического развития и антикризисного управления, реорганизации и инновационной реструктуризации бизнеса.

Объектом исследования в работе выступала компания на базе Общества с ограниченной ответственностью «Ругион медиа».

Анализ, проведенный во второй главе работы показал, что в настоящее время ООО «Ругион медиа» отстает от некоторых основных конкурентов по общему индексу конкурентоспособности. Данная тенденция связана с отставанием от конкурентов по таким параметрам, как ассортимент услуг, наличие дополнительных услуг, география предоставления услуг, использование современных информационных технологий и других параметров.

ООО «Ругион медиа» является наиболее конкурентоспособной на рынке баннерной рекламы, а также на рынке нативной рекламы в статьях, по данным стратегическим зонам ее конкурентоспособность максимальна, привлекательность данного рынка также находится на высоком уровне.

Наиболее перспективным с точки зрения дальнейшего развития, инвестиционной привлекательности и рентабельности, однако, наименее

конкурентоспособным и наименее эффективным на данный момент является такое направление деятельности ООО «Ругион медиа», как спонсорство.

Таким образом, нами был сделан вывод о том, что в настоящее время ООО «Ругион медиа» необходимо развивать данное направление деятельности.

В качестве стратегии развития необходимо развитие наиболее привлекательного направления деятельности.

Наиболее оптимальным вариантом стратегии развития для ООО «Ругион медиа» в настоящий момент является стратегия диверсификации – выход на новый рынок с новым предложением.

Рекомендуется внедрить изменения в работе отдела продаж, а так же увеличить маркетинговую активность с целью расширения аудитории и увеличения лояльности клиентов.

Ключевыми источниками роста ООО «Ругион медиа» является разработка рекламного проекта о индивидуальном строительстве и ремонте.

Рекламный проект ООО «Ругион медиа» предполагает поэтапный выпуск статей на тему пошаговых рекомендаций о строительстве и ремонте, в котором примут участие различные компании в качестве участников статей, а так же будут привлечены спонсоры из различных смежных тематик.

Чистый дисконтированный доход по рекламному проекту ООО «Ругион медиа» составит 1 095 400 руб.

Индекс доходности проекта составляет 4,38

Дисконтированный срок окупаемости – 1,7 месяцев.

Таким образом, мы можем сделать вывод о привлекательности рекламного проекта ООО «Ругион медиа» для включения его в план рекламных проектов и разработок компании в рамках стратегии расширения рынка предложений, а так же расширения клиентской базы по сегментам.

Список литературы

1. Источники

Опубликованные

1. Гражданский кодекс Российской Федерации часть первая от 30 ноября 1994 г. №51-ФЗ (с изменениями на 30 декабря 2014 г.).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации часть вторая от 5 августа 2000 г. №117-ФЗ (с изменениями на 30 декабря 2014 г.).
3. Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99, утв. Приказом министерства финансов Российской Федерации от 06.05.99 № 32н.
4. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ10/99, утв. Приказом министерства финансов Российской Федерации от 06.05.99 № 33н.

Литература

1. Абрамов С.А., Устанавливаем связь между доходами и расходами / С.А. Абрамов // Услуги связи: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2014г. - №1, №2. – С. 6 – 9., С.11 – 16.
2. Аганбегян А. Кризис: беда и шанс для России. — М.: АСИ: Астрель, 2009. – 118 с.
3. Акофф Рассел Л. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2013. – 438 с.
4. Алексеев А.В. Кризис как предчувствие // ЭКО. 2009. - №2. С.42-51
5. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Экономика, 2013. – 350 с.
6. Алиев В.Г. Теория организации. Учебник для вузов. – 3 -е издание, 2012. – 528 с.

7. Антонов И.В., Концепция контроллинга и практика применения. Функции и задачи контроллинга / И.В. Антонов // МСФО и МСА в кредитной организации. - сентябрь 2014 г. - №3. – С. 7 – 18.

8. Бланк И.Л. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов. - К.: Ника-Центр, Эльга, 2013. – 412 с.

9. Бурцев В.В., Управленческий аудит системы бюджетирования. Виды бюджетов / В.В. Бурцев // Аудиторские ведомости. - декабрь 2013 г. - №12. – С.18 – 25.

10. Бурцев В.В., Процедура контроллинга / В.В. Бурцев // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. - февраль 2014 г. - №2. – С. 14 - 17.

11. Вакуленко Т.Г. Фомина Л.Ф. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений. - СПб.: «Издательский дом Герда», 2010. - 240 с.

12. Волошин Д.А., Система управленческого учета на предприятии: направления совершенствования / Д.А. Волошин // Аудиторские ведомости. - март 2014 г. - №3. – С. 3 – 7.23. Гущина И.Э. Бюджетирование деятельности организации. Организационные аспекты системы управленческого учета / И.Э. Гущина // Финансовые и бухгалтерские консультации – апрель 2013. - № 4. – С. 35 – 40.

13. Дзарасов С. Российский кризис: истоки и уроки. // Вопросы экономики. 2015. - №5. С.108-122

14. Долбилин А.С., Пронина Л.А. Издержки, доходы и прибыль торговых предприятий. М.: ВИНТИ, 2011. – 300 с.

15. Захарьин В.Р. "Расходы фирмы: бухгалтерский и налоговый учет" – М., 2012г.- 420 с.

16. Ковалева А. М., Лапуста М. Г., Скамай Л. Г. Финансы фирмы: Учебник. – 4-е изд., испр., допол. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 528 с.

17. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 560 с.
18. Кожин В., Управление прибылью организации / В. Кожин // Бухгалтерское приложение к газете Экономика и жизнь – октябрь 2012 г. – №40. – С. 9 - 12.
19. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет: Учебник для вузов. – ИНФРА-М, 2013. – 240 с.
20. Костиков И. Современный кризис: особенности и основные пути преодоления// Проблемы теории и практики управления: международный журнал. 2009. - №4. С.65-73
21. Костромина Д., А. Войко, Методика управления затратами предприятия по ЦФО. Методика управления прибылью предприятия на основе организации ЦФО / Д. Костромина, А. Войко // Финансовая газета. Региональный выпуск. - март 2013 г. - №14. – С.10 – 18.
22. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Системе отчетности. Бюджетирование. Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 269 с.
23. Кочнев А., Принципы бюджетного управления / А. Кочнев // Финансовая газета. Региональный выпуск. - март 2013 г. - №10. – С. 5- 10.
24. Лебедев П., Контроллинг – организация «новых финансов». Миссия, цели, задачи. Инструменты контроллинга / П. Лебедев // Консультант – январь 2013 г. - №1. – С.10 – 20.
25. Лихачева Н.А. Управленческий учет и проблемы классификации затрат. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
26. Лукасевич И. Я. Финансовый менеджмент: Учебник / И. Я. Лукасевич. – М.: Эксмо, 2014. – 768 с.
27. Лушин В. Реакция на кризис и ее последствия для реального сектора российской экономики // Вопросы экономики. 2011. - №1. С.42-48
28. Мау В. Экономическая политика 2015 года: между кризисом и модернизацией // Вопросы экономики. 2015. - №2. С.32-6

Приложение 1- Определения понятия «стратегия»

Автор	Определение	Подход
А. Чандлер	Стратегия - это метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	Стратегия, как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов
М. Портер	Стратегия - это способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
И. Ансофф	Стратегия - это способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации
Д. Стейнер	Стратегия - это способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным группам	Стратегия приобретает социальную направленность и рассматривается с точки зрения корпоративной философии и организационной культуры
Г. Минцберг	Стратегия - это последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров
Г. Хамель	Стратегия - это способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы
А. Томпсон	Стратегия - это набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	Стратегия одновременно является проактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся)