

УДК 338.24

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «МАЗУРОВСКИЙ КИРПИЧНЫЙ ЗАВОД»)**

Третьякова И. Н., к.э.н., доцент
Кузбасский государственный технический университет

В условиях ограниченности ресурсов, наличия сдерживающих развитие факторов внешней и внутренней среды, перед большинством предприятий остро стоит вопрос выбора и внедрения наиболее эффективной стратегии развития.

Совершенствование стратегии развития предприятия предполагает выполнение стратегического анализа и последующий выбор наиболее выгодных путей развития организации. На основе результатов анализа формируется стратегия развития предприятия, обосновываются все планы и управленческие решения, осуществляется контроль их выполнения, выявляются резервы повышения эффективности функционирования предприятия и разрабатываются мероприятия по внедрению выявленных резервов. [1]

Стратегию можно рассматривать как искусство динамичного самоопределения предприятий по отношению к изменяющимся условиям внешней среды: конкурентам, партнерам, источникам ресурсов, потребителям и так далее.

Объектом исследования выбрано Общество с ограниченной ответственностью «Мазуровский кирпичный завод». Согласно данным таблицы 6, в 2020 году выручка от реализации по сравнению с прошлым годом увеличилась на 31534 тыс. руб. или 16,9 % и составила 218278 тыс. руб. В 2019 году выручка от реализации составляла 186744 тыс. руб., что на 35961 тыс. руб. или 23,85 % меньше, чем в 2018 году. Вышеописанные изменения привели к общему увеличению объема выручки от реализации в период с 2018 по 2020 годы на 67495 тыс. руб., что является результатом сезонности спроса кирпича, черепицы и прочих строительных изделий из обожженной глины. Похожая тенденция наблюдается и в динамике себестоимости продаж: себестоимость в 2020 году увеличилась на 5919 тыс. руб. по сравнению с предшествующим годом и на 20815 тыс. руб. по сравнению с 2018 годом.

Затраты на 1 руб. выручки постепенно снижаются: если в 2019 году на 1 руб. реализованной продукции приходилось 0,95 руб. вложенных затрат, то уже в 2020 году данный показатель составил 0,87 руб. Это говорит о систематическом увеличении доли прибыли в структуре дохода и внедрения мероприятий по оптимизации затрат.

Положительной оценки заслуживает формирующаяся в ООО «Мазуровский кирпичный завод» склонность к увеличению прибыли от продаж. Так, убыток в 2018 году 8 276 тыс. руб. был перекрыт прибылью от

продаж строительных изделий в размере 9175 тыс. руб. в 2019 году. В 2020 году прибыль увеличилась по сравнению с 2019 годом на 199% и составила 27438 тыс. руб. Данное явление свидетельствует о наличии у ООО «Мазуровский кирпичный завод» потенциальных возможностей сохранять приемлемый уровень финансового состояния.

На основе стратегического анализа ООО «Мазуровский кирпичный завод», было выявлено, что предприятие в своей хозяйственной деятельности придерживается стратегии сохранения позиций, которая является инструментом управления «денежной коровой». [3]

Реализацию стратегии сохранения позиций в ООО «Мазуровский кирпичный завод» можно считать эффективной, поскольку в 2020 году деятельность предприятия является прибыльной, а показатели финансового состояния сопоставимы со средними показателями по отрасли. Основная угроза следования данной стратегии состоит в том, что при изменении рыночных условий медлительность восстановления инвестиций может привести к сокращению доли предприятия на рынке.

Для дальнейшего развития ООО «Мазуровский кирпичный завод» рекомендуется использование стратегии горизонтальной диверсификации, основанной на увеличении ассортимента за счет производства новой, ранее не выпускаемой продукции.

Совершенствование стратегии развития ООО «Мазуровский кирпичный завод» также можно осуществить и с помощью совершенствования маркетинговой деятельности в части повышения узнаваемости бренда, формирования базы лояльных клиентов, привлечения новых заказчиков и увеличения продаж с использованием социальных сетей.

Выпуск кирпича из обожженной глины относится к такому виду производства, где используются энергозатратные технологии: обжиг и сушка глины. Соответственно, при резком и сильном повышении тарифов на электроэнергию, мазутное топливо, имеется риск существенного снижения рентабельности всего бизнеса. Для частичной или полной компенсации такого риска рекомендуется производить более экономичную по затратам энергии продукцию. Таким продуктом является гиперпрессованный кирпич.

Гиперпрессованный кирпич представляет собой искусственный камень, для изготовления которого используются гранитный отсев, ракушечник, вода и цемент. Цемент в таких составах выступает в роли вяжущего вещества, и его удельный вес в общей массе обычно составляет не менее 15%. В качестве сырья также могут быть использованы отходы горнодобывающего производства и шлак доменных печей. От того, какой из вышеописанных компонентов будет использоваться при изготовлении, зависит цвет изделий. Так, отсев гранита придает изделию серый оттенок, а присутствие ракушечника окрашивает кирпич в желтовато-коричневые тона. Для придания гиперпрессованному кирпичу множества других оттенков используется железоокисный пигмент.

По своим эксплуатационным характеристикам материал имеет достаточно сходства с бетоном и отличается высокой прочностью и устойчивостью к агрессивным воздействиям внешней среды.

Гиперпрессованный кирпич, как полнотелый, так и пустотелый, имеет самый низкий процент водопоглощения. Это заслуживает положительной оценки, поскольку чем ниже способность кирпича впитывать и удерживать в себе влагу, тем лучше. Стоит отдать должное и цветовым решениям. Так, на рынке можно встретить розовый, терракотовый, песочный и соломенно-желтый кирпичи.

Главными характеристиками гиперпрессованного кирпича, определяющими его рабочие качества, являются плотность, теплопроводность, влагопоглощение и морозоустойчивость. Стоит также отметить, что гиперпрессованный кирпич имеет стойкий цвет, поэтому эстетичный вид стен, возведенных из такого кирпича, сохраняется на долгие годы. К недостаткам относят высокую стоимость и достаточно большой вес кирпича.

Можно утверждать, что данная ниша на отечественном рынке кирпича на данный момент слабо освоена, однако можно уверенно прогнозировать рост выпуска гиперпрессованного кирпича уже в ближайшие пять лет. Об этом косвенно свидетельствует большое количество предложений по оборудованию для организации такого производства, которое, стоит отметить, требует меньших капитальных вложений, нежели производство кирпича традиционными методами.

Сумма общих затрат на приобретение оборудования для производства гиперпрессованного кирпича составит 3300 тыс. руб. Стоит отметить, что в эту сумму входят также монтаж и настройка узлов и обучение операторов. Минимальная производительность оборудования составляет 2 тыс. единиц гиперпрессованного кирпича в час. Полное использование вышеописанного оборудования позволит выпускать 3952 тыс. единиц кирпича в год.

Стоимость сырья, предназначенного для изготовления единицы гиперпрессованного кирпича, составляет 12,43 руб. Тогда стоимость сырья на годовой объем продукции составит 49123 тыс. руб. Рекомендуемая цена реализации гиперпрессованного кирпича равна 28 руб./ед. Тогда при условии полного использования режима работы производственного оборудования годовая выручка от реализации гиперпрессованного кирпича составит 110656 тыс. руб.

Таблица 1 содержит расчет для оценки экономической целесообразности реализации мероприятия по внедрению в производство кирпича, изготовленного по технологии гиперпрессования.

Таблица 1 – Динамика прибыли от продаж после внедрения в производство гиперпрессованного кирпича

Показатели	Значение показателей		Абсолютное отклонение, +/-	Темп роста, %
	2020 год	После внедрения		

Выручка от реализации, тыс. руб.	218278	328934	110656	150,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	133573	182696	49123	136,78
Коммерческие расходы, тыс. руб.	10019	10019	0	100
Управленческие расходы, тыс. руб.	47248	47248	0	100
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	27438	88971	61533	в 3 раза

Согласно данным таблицы 1. расширение ассортимента выпускаемых изделий, предполагающее выпуск гиперпрессованного кирпича, позволит увеличить прибыль от продаж ООО «Мазуровский кирпичный завод» на 61533 тыс. руб. Данное мероприятие рекомендуется к внедрению.

Совершенствование маркетинговой деятельности предполагает повышение узнаваемости бренда, формирование базы лояльных клиентов, привлечение новых заказчиков и увеличение продаж с использованием социальных сетей.

На сегодняшний день социальные сети по критерию популярности значительно опережают телевидение, радио и печатные издания. Это дает возможность посредством активной коммуникации предлагать продукцию предприятия пользователям различных интернет-сообществ.

Маркетинг в социальных сетях (англ. SocialMediaMarketing, SMM) – это комплекс мероприятий по использованию социальных медиа в качестве каналов продвижения продукции или бренда компании и решения прочих бизнес-задач.

Целью маркетинга в социальных сетях является увеличение объема продаж, а к его задачам относят:

- продвижение конкретных товаров или услуг;
- формирование потребительского предпочтения и отношения к бренду;
- повышение узнаваемости бренда;
- оперативное консультирование;
- формирование собственных рекламных площадок для коммуникаций с заказчиками.

Эффективность рекламы в социальных сетях признает большинство рекламодателей, 40% из которых постепенно увеличивает объемы инвестиций в данный вид продвижения. Именно социальные медиа признаны тем самым феноменом современности, который объединяет различные каналы распространения информации. Если обратиться к результатам маркетинговых исследований, обнаруживаются любопытные факты:

- свыше 50% рекламодателей продвигают свой бренд, используя офлайн-рекламу и публикации платных объявлений в социальных сетях, так как при равных затратах на создание рекламы стоимость размещения в социальных медиа гораздо ниже;
- более 25% рекламодателей перераспределяют маркетинговый бюджет в пользу рекламы в социальных сетях;
- порядка 75% брендов проводят маркетинговые кампании, как на страницах собственного корпоративного сайта, так и в сетевых сообществах.

Целевой аудиторией ООО «Мазуровский кирпичный завод» являются строительные предприятия и собственники загородных участков. Средний возраст аудитории варьируется от 35 лет до 45 лет.

Рекомендуется создать публичную страницу предприятия в одной из самых популярных в русскоязычном сегменте интернета социальных сетей «ВКонтакте». На странице необходимо разместить основную информацию о предприятии со ссылкой для перехода на главный сайт ООО «Мазуровский кирпичный завод». Публикация может состоять из фотографий, оформленных в едином стиле, и текста. Рекомендуется также указывать ссылки на новости, размещенные на собственном сайте предприятия, а в тексте публикации лаконично описать содержание соответствующей новости. Необходимо также прорекламировать страницу ООО «Мазуровский кирпичный завод», используя публичные страницы города Кемерово, жилых комплексов, основных партнеров. [5]

Еще одним бесплатным инструментом ведения бизнес-профиля является использование платформы для обмена фотографиями и видеозаписями с элементами социальной сети «Телеграмм». Рекомендуется разместить фотографии помещений завода, фотографии зданий, возведенных из выпускаемого предприятием кирпича, фотографии сотрудников. Текстовая информация может содержать отзывы заказчиков, описание основных достоинств и недостатков определенного вида кирпича, описание событий, происходящих внутри предприятия. Рекомендуется вести рубрику полезных советов для строителей, проводить конкурсы с одним или тремя призовыми местами. Примеры конкурсов: лучший кирпичный дом, самое нестандартное использование кирпича, лучшая идея дизайна кирпичного интерьера и так далее. Примером награды за призовое место может являться предоставление скидки на продукцию ООО «Мазуровский кирпичный завод» или продукцию партнеров.

Концепция продвижения продукции ООО «Мазуровский кирпичный завод» предполагает создание лояльного отношения к выпускаемому продукту через освещение его основных достоинств и недостатков, формирование мнения о продукте как об элитарном, но доступном. Здесь нужно сказать о преимуществах строительного кирпича перед прочими изделиями, при этом цена продукта должна озвучиваться максимально выгодно для покупателя.

Всегда следует говорить о таких преимуществах кирпича, как экологичность, морозостойкость, простота использования, долговечность, прочность, надежность, низкая стоимость, высокое качество и прочее.

Эффективным способом повышения узнаваемости бренда служит использование различных слоганов. Можно использовать известное всем выражение: «Посадить дерево, воспитать сына, построить дом из кирпича». Или, например, использовать фразу «Мой кирпичный дом, и я в нем» для рубрики отзывов. [6]

В таблице 2 представлен график публикаций с конкретной темой, датой и временем, расположенных в определенной последовательности.

Таблица 2 – Контент-план ООО «Мазуровский кирпичный завод»

Контент	Вре мя	День недели			
		Пн	Ср	Пт	Вс
Вовлекающий	9:00	Вопрос-ответ	Исследование предпочтений	Вопрос-ответ	Исследование предпочтений
Продающий	13:30	Описание проводимых акций	Публикация отзывов	Сотрудничество с предприятиями	
Информационный	18:00	Информация о кирпиче	Советы для строителей	Информация о кирпиче	Видео-уроки для строителей
Развлекательный	20:30			Интервью с ключевыми сотрудниками	Мероприятия внутри организации

Реализацию предложенных мероприятий по повышению эффективности маркетинговой деятельности ООО «Мазуровский кирпичный завод» рекомендуется передать на аутсорсинг. Стоимость услуги опытного SMM-специалиста составляет 60 тыс. руб. в месяц. Исходя из опыта предприятий, занимающихся производством строительных изделий, можно утверждать, что реализация данного мероприятия позволит увеличить годовую выручку от реализации кирпича не менее чем на 2 %.

В таблице 3 представлен расчет показателей эффективности реализации мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «Мазуровский кирпичный завод».

Таблица 3 – Показатели эффективности рекламы в социальных сетях

Показатели	Значение показателей
Выручка от реализации, тыс. руб.	328934
Выручка от рекламы, тыс. руб.	6580
Затраты на рекламу, тыс. руб.	720
Прибыль от рекламы, тыс. руб.	5860
Возврат инвестиций в маркетинг, %	813,9
Доля рекламных расходов, %	10,94

Согласно данным таблицы 3, продвижение ООО «Мазуровский кирпичный завод» в социальных сетях увеличит выручку предприятия на 6580 тыс. руб. Удельный вес рекламных расходов в выручке от рекламы составит 10,94 %. Возврат инвестиций в маркетинг составит 813,9 %, что говорит о высокой эффективности предложенных мероприятий.

В таблице 4 представлены расчеты для оценки экономической целесообразности совокупного внедрения мероприятий по совершенствованию стратегии развития ООО «Мазуровский кирпичный завод».

Таблица 4 – Динамика прибыли от продаж после внедрения мероприятий по совершенствованию стратегии развития предприятия

Показатели	Значение показателей		Абсолютное отклонение, +/-	Темп роста, %
	2020 год	После внедрения		
Выручка от реализации, тыс. руб.	218278	335514	117236	153,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	133573	183416	49843	137,3
Коммерческие расходы, тыс. руб.	10019	10739	720	107,19
Управленческие расходы, тыс. руб.	47248	47248	0	100
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	27438	94111	66673	в 3 раза

Согласно данным таблицы 4, в результате внедрения предложенных в предыдущих разделах мероприятий прибыль от продаж ООО «Мазуровский кирпичный завод» увеличится на 66673 тыс. руб. и составит 94111 тыс. руб. Исходя из этого, процесс реализации мероприятий по совершенствованию стратегии развития предприятия можно считать экономически целесообразным.

Список литературы:

1. Байков, Е. А. Основные условия реализации стратегий, стратегических планов и проектов инновационно развивающимися предприятиями / Е. А. Байков. – Текст : электронный. // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2015. – №4. – С. 223-233. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-usloviya-realizatsii-strategiy-strategicheskikh-planov-i-proektov-innovatsionno-razvivayuschimisya-predpriyatiyami> (дата обращения: 02.04.2022). – Режим доступа: Научная электронная библиотека «КиберЛенинка».
2. Гладких, Я. Н. SWOT-анализ как элемент стратегического планирования организации / Я. Н. Гладких, М. С. Лебедева. – текст : электронный // Контентус. – 2017. – №5. – С. 58-64. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/swot-analiz-kak-element-strategicheskogo-planirovaniya-organizatsii> (дата обращения: 02.04.2022). – Режим доступа: Научная электронная библиотека «КиберЛенинка».
3. Ильина, В. А. Типы стратегий роста организации / В. А. Ильина. – Текст: электронный. // Достижения науки и образования. – 2016. – №11. – С. 12-15. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/typy-strategiy-rosta-organizatsii> (дата обращения: 02.04.2022). – Режим доступа: Научная электронная библиотека «КиберЛенинка».
4. Манахов, С. В. Стратегии инновационного развития регионов России: проблемы разработки и реализации: монография / С. В. Манахов, М. И. Абрамова, А. А. Гретченко ; Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова. – Москва :Русайнс, 2018. – 128 с. – ISBN 978-5-436-50667-8. – Текст : непосредственный.

5. Сорокина, А. В. Формирование системы стратегического управления как фактор эффективности развития компании / А. В. Сорокина. – Текст : электронный. // Транспортное дело России. – 2015. – №6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-strategicheskogo-upravleniya-kak-faktor-effektivnosti-razvitiya-kompanii> (дата обращения: 05.02.2020). – Режим доступа: Научная электронная библиотека «КиберЛенинка».
6. Сурат, И. Л. Организационные условия реализации конкурентной стратегии фирмы / И. Л. Сурат, М. Хайк. – Текст: электронный // Вестник экспериментального образования. – 2018. – №3.– С. 16-25. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnye-usloviya-realizatsii-konkurentnoy-strategii-firmy> (дата обращения: 23.02.2020). – Режим доступа: Научная электронная библиотека «КиберЛенинка».