

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Санкт-Петербургский политехнический университет  
Петра Великого»

—  
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли  
Кафедра мировой экономики и промышленной политики регионов

УДК \_\_\_\_ 65 \_\_\_\_\_

Работа допущена к защите  
Зав. кафедрой, д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ А.В. Козлов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ВЫПУСКНАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

Тема: Разработка стратегии развития предприятия на рынке  
интернет-услуг (на примере ООО Бренд-Фокс)

---

Направление: \_\_\_\_\_ 38.03.02 Менеджмент  
**38.03.02.13 «Управление малым  
бизнесом»**  
Программа бакалавра: \_\_\_\_\_

Работу выполнил \_\_\_\_\_ 43708/\_\_\_\_\_  
(группа) \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ Тарасов И.А.  
(Ф.И.О.)

Руководитель \_\_\_\_\_  
(должность, учёная \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ Зайченко И.М.  
степень, звание) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

Санкт-Петербург  
2016

Ministry of Education and Science of the Russian Federation  
federal public autonomous educational institution of higher education  
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

---

**Institute of Industrial Management, Economics and Trade**  
Department of world economy and regional industrial policy

UDK \_\_\_\_65\_\_\_\_\_

Admitted for defence  
Department Chair, Dr. Prof.  
\_\_\_\_\_A. V. Kozlov  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016

**BACHELOR GRADUATION PAPER**

Subject: Development of the company's development strategy in the market  
of Internet services (for example, LLC Brand Fox)

---

Majoring: 38.03.02 Management  
Bachelor Program 38.03.02.13 «Small business  
management»

Implemented by 43708/\_ \_\_\_\_\_ Tarasov I.A.  
(group) (signature) (full name.)

Supervisor \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ Zaichenko I.M.  
(position, academic degree, rank) (signature) (full name)

St. Petersburg  
2016

## РЕФЕРАТ

86 стр., 5 рис., 18 табл.

Стратегия развития предприятия, формирование стратегии, разработка стратегии, стратегический анализ, финансовый анализ, внедрение стратегии, анализ предприятия, факторы, РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА.

Данная работа представляет собой анализ аспектов стратегического развития предприятия, а также разработку стратегии развития фирмы на рынке интернет услуг.

В теоретической части проведен обзор факторов влияющих на выбор той или иной стратегии, определены понятие и виды стратегии, рассмотрена теория разработки и внедрения выбранной стратегии.

В аналитической части работы проведен анализ предприятия, его места на рынке веб услуг, стратегический и финансовый анализ.

Практическая часть работы представляет собой описание разработку и внедрение предлагаемой стратегии, и результаты которых может достичь предприятие внедрив предлагаемую стратегию .

## **ABSTRACT**

86 Pages, 5 Figures, 18 Tables.

STRATEGY OF COMPANIES, STRATEGY FORMATION, STRATEGY DEVELOPMENT, STRATEGIC ANALYSIS, FINANCIAL ANALYSIS, IMPLEMENTATION STRATEGY, ANALYSIS OF THE ENTERPRISE, THE FACTORS OF ENTERPRISE DEVELOPMENT, COMPETITIVE ADVANTAGE.

This paper presents an analysis of aspects of the strategic development of the enterprise, as well as the development of the company's development strategy in the market of Internet services.

In the theoretical part of a review of the factors influencing the choice of a strategy, defined the concept and the types of strategies, discussed the theory of the development and implementation of the chosen strategy.

In the analytical part of the work carried out analysis of a company, its place in the web services market, strategic and financial analysis.

The practical part of the work is a description of the development and implementation of the proposed strategy and the results of which can reach the company by implementing the proposed strategy.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1. Понятия и виды влияющие на формирование стратегии .....	9
1.2. Факторы влияющие на формирование стратегии на рынке интернет услуг.....	21
1.3. Разработка стратегии фирмы .....	21
2 АНАЛИЗ ПРОВОДИМОЙ ХОЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО БРЕНД-ФОКС.....	39
2.1 Характеристика предприятия.....	39
2.2 Стратегический анализ ООО “Бренд-Фокс” .....	50
2.3 Финансовый анализ.....	62
3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО “БРЕНД-ФОКС” .....	70
3.1 Выбор стратегии развития.....	71
3.2 Внедрение предлагаемой стратегии .....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	84

## **ВВЕДЕНИЕ**

Понимание мощностей и возможностей предприятия в производственном, техническом, экономическом и организационном отношениях не дает возможности четко и на сто процентов использовать его потенциал.

Часто в виду плохого управления или не верно выбранного курса предприятия используют свои ресурсы только на 50-70% при возможности использовать их на все 100%. В итоге оно теряет прибыль, а как известно это основной пункт создания коммерческой организации. Кто в итоге оказывается заинтересован в правильной и грамотной стратегии развития предприятия:

- Собственник бизнеса, в интересах которого постоянное увеличение прибыли;

- Исполнительный или генеральный директор, стремящийся к стабильному, устойчивому положению контролируемой фирмы на рынке;

- ТОП-менеджеры которым требуется детальный план действий по движению и захвату рынка освоению новых ниш, борьбе с конкурентами, план выхода из кризиса;

- Акционеры прибыль которых зависит от прибыли компании.

В современном мире очень сложно найти регион, ситуацию, отрасль, численность и время пребывания фирмы на рынке, в которых предприятие не нуждалась бы в правильной стратегии развития. Не имея четкого плана действий фирме будет трудно прийти к нужному результату в нужный момент времени. Чем более гибкой является разработанная стратегия, тем проще фирме будет приспособиться к постоянно меняющейся среде и рынку его обитания, особенно в условиях России и текущего кризиса, как следствие слабой покупательной способности граждан.

Из чего складывается стратегия:

Анализ внешних причин и рисков выражается через уровень воздействия групп факторов: политических, экономических,

рыночных, международных, конкурентных, социальных и производственных (уровень производства на внешних для фирмы участках технологических цепей, степень развитости технологии конкурентов, потенциал новых технологических разработок и т.д.).

Анализ внутренних ресурсов, требуется для того, чтобы использовать внешние возможности, а также найти внутренние слабые стороны, которые возможно создадут проблемы, связанные с внешними опасностями. Анализируется структура и организационный ресурс предприятия, использование имеющегося запаса ресурсов, состояние каналов сбыта и сети послепродажных услуг.

Разработка миссии и цели предприятия. Миссия – это идея развития бизнеса, в которой вкратце изложены главные предназначение фирмы на довольно длительную перспективу его развития. Чем проще и четче сформулирована миссия, тем более понятна она сотрудникам и потребителям. Миссия может меняться и подстраиваться в соответствии с изменениями рынка, так как она в первую очередь рассчитана на удовлетворение потребностей потребителей. После определения с миссией определяются краткосрочные и долгосрочные цели предприятия.

Проработка нескольких стратегий развития бизнеса, направленных на достижение поставленных целей.

Выбор стратегии. Основной причиной для выбора той или иной стратегии является ее эффективность. В качестве конечного результата от применения стратегии может выступать следующие показатели:

Экономический эффект (увеличение массы и нормы прибыли, чистой прибыли, скорость окупаемости инвестиций, рост объема продаж).

Социальный эффект (повышение качества труда, его привлекательности, развитие новых навыков, повышение квалификации).

Технический эффект (повышение конкурентоспособности и качества выпускаемой продукции).

Решение о выборе наиболее правильной стратегии принимается после досконального анализа и оценки всех факторов. После этого выбранное направление развития фирмы реализуется с учетом специфики рынка. Предприятия могут одновременно стремиться осуществить не одну, а сразу несколько стратегий. Внедрение выбранной стратегии на последнем этапе разработаем детальный план по воплощению нашей стратегии в жизнь.



# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1. Понятия и виды влияющие на формирование стратегии**

Стратегия – это последовательность разработанных действий и решений, направленных на увеличение эффективности работы фирмы в условиях новой экономической или рыночной ситуации, а также способность получения новых конкурентных преимуществ и избежание новых угроз связанным с ослаблением ее конкурентных позиций.[11 с.84]

Все фирмы вне зависимости от их сферы деятельности, масштабов производства и экономических и финансовых характеристик используют стратегию. Необходимо правильно оценить стратегические решения и выбирать сферу функционирования.

По подобию военной стратегии экономическая стратегия компании определяется как верх предпринимательского искусства. Экономическая стратегия объединяет в себе теоретические и практические вопросы подготовки фирмы к ведению бизнеса, изучает закономерности внешних и внутренних факторов (экономических, политических и организационных компонентов стратегии), создает варианты и формы устройства и реализации стратегических манипуляций, обозначает цели и задачи отделам и департаментам, определяет порядок размещения ресурсов по стратегическим сферам хозяйствования.

По определению стратегия – это схема, объединяющая в себе главные принципы и цели компании, ее политику и деятельность в единое целое. Стратегия состоит не только в том, как необходимо вести себя в отношении с конкурентом или противником. Она затрагивает более глубокие аспекты природы предприятия как инструмента общего коллективного действия. Стратегия охватывает практически все: процессы и товары, поставщиков и клиентов,

собственные интересы компании и ее социальные обязательства, элементы функционирования и т.д. Правильно сформированная стратегия помогает максимально эффективным образом распределить и упорядочить ограниченные ресурсы организации с контролем изменений внешней и внутренней среды.

Из всего выше описанного следует, что стратегия организации – это способ достижения необходимых результатов и целей. Она в некоторой мере реализует модель координации действий организации и, следовательно, формирует план управления компании. [9, С.14].

В организации при построении стратегии управления одну из главных ролей занимают правила (policy), они также, как и стратегии, определяют порядок функционирования компании. Правила в отличие от стратегии не предназначены в явном виде для достижения определенной цели. Они чаще всего предписывают или ограничивают определенный вид деятельности компании. Правила могут иметь различный спектр влияния на жизнь компании, одни могут касаться организации компании в целом, другие лишь отдельной функции. В общем случае все правила устанавливают ограничения на деятельность и поведение компании, что позволяет приблизиться к реализации главной стратегической цели. Множество правил сохраняют свое действие на длительное время. Но также существуют правила, используемые кратковременно для достижения определенной цели или реализации определенной стратегии. Правила сами по себе становятся объектом стратегического управления, если задачей по стратегии организации служит изменение внутренней организации, культуры и т.д.

Существуют также процедура в компании, которые в отличие от правил предписывают порядок, которому нужно следовать в конкретной ситуации. Получается, что, правила и процедуры уменьшают уровень свободы действий организации и ее сотрудников, вынуждая их действовать по определенному маршруту. В реальности не правила и процедуры являются главной проблемой, а их внедрение

и использование персоналом. Правильно продуманная последовательность действий при урегулировании проблемных ситуаций помогает быстрому и успешному решению проблемы и не уменьшает творческих возможностей сотрудников.

Таким образом, стратегия – это:

- Собираемый термин, группирующий разные стороны деятельности компании и определяющий жизнедеятельность организации;
- Совокупность мер по достижению выбранных целей, специфицированных через правила и процедуры.

По организации управления стратегии разделяют на:

- Корпоративную;
- Деловую;
- Функциональную;
- Операционную (линейную).

Корпоративная стратегия – это план управления компанией, описывающий стратегию и методы достижения цели, в основу которого положены деловые принципы компании, а также предписывающий методы и действия, позволяющие улучшить положение компании на рынке. Корпоративная стратегия включает в себя прежде всего план долгосрочных действий, необходимых для достижения корпоративных планов и целей. Она предполагает решения, принимаемые управляющими на высшем уровне, например, выбор вида деятельности. Стратегия корпорации в общем подразумевает определение и формализацию организационных шагов и управляющих мер, используемых для достижения организационных задач и целей организации. Корпоративная стратегия определяется тем, как диверсифицированная компания устанавливает свои деловые правила в различных сферах, а также в механизмах и действиях, направленных на усовершенствование деятельности групп организаций, в которые диверсифицировалась компания.[12 с.45]

Деловая стратегия – это бизнес-стратегия достижения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто используется в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на определенном товарном рынке. Понятие деловой стратегии позволяет показать, как получить влиятельное долгосрочное конкурентное положение.[13 с. 46]

Функциональные стратегии – это стратегии, которые создаются функциональными службами и отделами фирмы на основе корпоративной и деловой стратегии, и используется для управления текущего функционирования отдельного подразделения, (отдела кадров, финансов, производства, отдела дизайна и маркетинга, и т.д.) или главного функционального курса внутри определенной области деятельности. Целью функциональной стратегии является поиск эффективного плана деятельности подразделения в рамках общей стратегии. Так, обычная стратегия отдела маркетинга может фокусироваться на попытках увеличения объема продаж продукции, которую выпускает организация, по сравнению с предыдущим годом.

Операционные стратегии позволяют понять, как управлять главными организационными элементами (складами, точками продаж, заводами), а также как получить исполнение стратегически важных действенных задач (логистика, закупка товаров, ремонт оборудования).

Все описанные стратегии представляют собой комплекс мер контролируемые стратегические действия на различных ступенях управления. Обязательство по созданию стратегии лежит на руководителях соответствующих подразделений. Ответственность за корпоративную стратегию возлагается на руководителей высшего ранга, решения в подобном случае чаще всего принимается советом директоров организации. Деловая стратегия контролируется генеральным директором и руководителем предприятия, в то время как функциональные стратегии находятся в ведении руководителей

среднего звена. Операционные стратегии создают руководители в отделах и департаментах (менеджеры низшего уровня управления).

Если компания осуществляет многопрофильную деятельность, то корпоративный уровень отсутствует, и стратегия используется для стратегического функционального центра или центра прибыли, т.е. на деловом уровне.

Одним из ведущих профессионалов в сфере стратегии конкуренции является Майкл Портер. М. Портер определяет пять видов стратегий, позволяющих увеличить конкурентоспособность фирмы .

1. Стратегия лидерства по издержкам (cost leadership strategy) предусматривает уменьшение полных издержек изготовления товара или услуги за счёт роста объемов производства, за счет оптимизация внутрифирменных связей и систем поставки, а также за счет использования местных особенностей.

2. Стратегия дифференциации (differentiation strategy) направлена на придание товарам фирмы отличительных черт (например, престиж бренда), необычных функциональных свойств, позволяющим передать на рынок товары или услуги более привлекательные для потребителя, чем продукция конкурентов.

3. Стратегии фокусирования (focus strategy), основанная на концентрации на интересы конкретных потребителей, ориентирована на узкую группу покупателей или на ограниченную сферу ассортимента товаров, наиболее полно соответствующая их вкусу и требованиям, где компания опережает своих конкурентов за счет создания и продвижения специализированного продукта, а также более низких издержек производства.

4. Диверсификация производства подразумевает под собой одновременное расширение видов производства, несвязанных друг с другом, расширение ассортимента, увеличение активности фирмы на рынке, финансирование новых видов деятельности, а не только основного бизнеса. Эта стратегия позволяет создать многофункциональный

комплекс на предприятии и тем самым повысить устойчивость к колебаниям рынка, адаптировать товары или услуги к изменениям спроса и условий на рынке.

5. Стратегия первопроходца – это стратегия состоит в том, что определенный предприниматель становится первым и единственным поставщиком товаров или услуг на определенном рынке или сфере. [1, с.202]

Фирме необходимо выбрать любую из стратегий. Согласно мнению Портера, каждая из стратегий эффективно противодействует конкурентам, но важно остановиться только на одной. Иначе фирма рискует стать «застрявшей на середине», что влечет за собой понижение прибыли и потери доли рынка.

Согласно другому подходу существует классификация стратегий по функциональным направлениям деятельности внутри фирмы. По этой классификации стратегии разделяют на:

- Функциональные стратегии, влияющие на деятельность внутри компании;
- Функциональные стратегии, влияющие в основном на деятельность компании во внешней сфере.

К функциональным стратегиям, влияющим в основном на деятельность компании во внешней сфере относят следующие стратегии:

- Инвестиционные;
- Экологические;
- Ресурсообеспечения;
- Маркетинговые.
- Технологические;

Функциональные стратегии, проявляющиеся во внешней среде, сильно связаны между собой с внутренней сферой фирмы и влияют на путь к ее эволюции.

Создание инвестиционной стратегии – это создание стратегии по формированию эффективных мер по управлению инвестициями для достижения долгосрочных целей. Данные стратегии разделяются по направлениям: на развитие деятельности фирмы, ее рост, и на уменьшение этой деятельности.

Выделяется три типа инвестиционной активности предприятия: стратегия увеличения производства, стратегия инвестирования на рынке ценных бумаг и стратегия диверсифицированного роста.

Стратегия инвестирования на рынке ценных бумаг. Эта стратегия состоит в создании правил мобилизации дополнительных денежных ресурсов, направляемых на инвестиции, и на решения текущих финансовых проблем. В рамках данной стратегии создаются правила и приемы анализа этих рынков, постоянного отслеживания изменений ситуации и выбора предпочтительных условий и форм времени приобретения или продажи ценных бумаг, получения кредитов, в большей степени мере соответствующих стратегическим целям предприятия.

Стратегии наращивания производства. Эти стратегии можно объединять в зависимости от состояния или изменения одного или же нескольких элементов: рынка, продукта, технологии, конкурентной позиции.

К стратегиям интенсивного (концентрированного) роста относят стратегии, связанные с изменением рынка или продукта не затрагивающие другие элементы. Эта стратегия работает только в том случае, если фирма еще не полностью истощила свои возможности, связанные с ее товарами на текущих рынках, и способна к укреплению своих позиций. В то же время компания рассматривает возможности освоения новых рынков. При этом компания старается сделать свой товар лучше или же стартовать производство нового продукта, не изменяя отрасли.

В стратегии концентрированного роста можно выделить три основные стратегии:

- Стратегии изменения рынков;
- Стратегии вступления на рынок;
- Стратегии роста продукта.

Вступление на рынок: данная стратегия ставит перед собой цель увеличение объема продаж путем продажи товара на новых для себя рынках. Под новыми рынками подразумевается, как освоение новых территориальных рынков (городов и регионов), так и проникновение в новые сферы на том же региональном рынке (например, продажа товаров потребительского использования рынку промышленности). Для стратегии роста рынков характерны попытки увеличить объем продаж имеющейся продукции на текущих рынках, что в результате приведет к увеличению производства.

Стратегия роста продукта ставит перед собой цель увеличение продаж путем создания усовершенствованных или новых товаров, продажа которых будет осуществляться на уже освоенном фирмой рынке. Подобная стратегия определяет изменение свойств товара, увеличение ассортимента производства, развитие продуктовой линии, усовершенствование качества продукции и т.п.

Стратегия интегрированного роста оправдана, если фирма способна развивать свое производство и увеличивать рентабельность, держа под контролем стратегические этапы в производства и распространения товаров. Подобные стратегии направлены на расширение предприятия путем увеличения количества новых структур.

Стратегии диверсифицированного роста - подобные стратегии связаны изначально с контролем или изменениями продукта, рынка, отрасли, конкурентной позиции, технологии. Процесс диверсификации находится в зависимости частично от способности развития предприятия в ее настоящей отрасли, а частично – от ее конкурентного положения.[14 с.233]



Для начала фирме необходимо оценить, возможно, тем или иным решением по диверсификации увеличить прибыль акций. Для этого необходимо использовать определенные критерии.

Критерий привлекательности. Выбранная отрасль должна быть прибыльной и привлекательной. Привлекательность можно определить по конкуренции и рыночной среде способной обеспечить долгосрочную и стабильную рентабельность данной отрасли

Критерий «издержки входа». При освоении новой отрасли затраты не должны быть слишком большими иначе можно ухудшить перспективы получения прибыли. Издержки напрямую зависят от привлекательности отрасли. Высокие входные барьеры исключают большое количество новичков, которые увеличили бы конкуренцию и свели на нет всю прибыль компании. Покупка компании, уже работающей в данной сфере, — достаточно дорогостоящая операция. Высокая плата за попадание в новую сферу уменьшает возможность повышения прибыли акций.

Критерий дополнительных выгод. Предприятие, которое собирается осуществлять диверсификацию, должно создать конкурентное преимущество в новой отрасли деятельности или ее новый вид функционирования должен иметь определенный потенциал для усиления конкурентных позиций в текущих делах фирмы. Развитие конкурентного преимущества может привести к появлению возможности получения дополнительных прибылей и повышения доходности акций.

Если работа предприятия по диверсификации соответствует трем перечисленным критериям, то у нее есть достаточно большой потенциал для появления дополнительной доходности акций. В том случае если работа соответствует только некоторым критериям, то проведение диверсификации вызывает сильные опасения.

В качестве альтернативы стратегии инвестиционной активности можно рассмотреть также стратегию целенаправленного сокращения.

Стратегия сокращения (свертывания) под стратегией сокращения понимается продажа или выделения в самостоятельную структурную единицу хозяйственного подразделения. От данного направления компания либо отказывается, либо сохраняет лишь часть контроля. Часто эта стратегия реализуется в тот момент, когда требуется получить финансы для развития более перспективного направления или освоения нового направления, позволяющих больше соответствовать целям фирмы.

Стратегия сокращения расходов похожа на стратегию сокращения. Однако эта стратегия направлена в основном на уменьшение сравнительно небольших источников расходов, связанных с деятельностью предприятия, а не самих видов деятельности. Речь может идти, об отказе от выпуска нерентабельных товаров, сокращение персонала и т.д.

Стратегия сбора (снятия) урожая подразумевает отказ от долгосрочной перспективы в бизнесе в пользу максимальной доходности в краткосрочном периоде времени. Применим в отношении к неперспективному бизнесу, который не может быть продан по различным причинам. Стратегия используется также при обновлении ассортимента в отношении устаревших товаров. Подобная стратегия подразумевает, что в период сокращения определённого вида деятельности до нулевого уровня возможно получение максимально возможного дохода. [15, с. 10].

Также существует стратегия ликвидации, которая подразумевает под собой крайний случай стратегии принудительного сокращения. В данном случае предприятие в течение небольшого периода времени закрывает отдельные хозяйственные подразделения, так как ей требуется увеличение мощностей в другом направлении для увеличения эффективности своей деятельности. Также может быть, что фирма просто закрывает некоторые направления своей деятельности.

Необходимость разработки стратегии развития фирмы определяется широким спектром подходов к пониманию самого определения «развитие». В таблице 1.1 определены самые распространенные понятия «развитие фирмы».

Таблица 1.1.- Классификация понятия «развитие фирмы».

Вид	Содержание понятия «развитие предприятия»
Эволюционное	Удержание достигнутой степени экономического развития
Стабильное	Концентрация внимания на уже существующих направлениях в бизнесе
Активное	Быстрая реакция с целью максимизации прибыли в краткосрочном промежутке времени
Революционное	Однонаправленное и одновременное изменение в ключевых сегментах деятельности
Адаптивное	Удержание доли рынка и уровня прибыли, путем последовательного приспособления к изменениям окружающих условий
Интенсивное	Увеличение производственного потенциала за счет использования более эффективных средств труда и производства
Агрессивное	Появление на новых рынках и отраслях путем поглощения или слияния.
Устойчивое	Значения показателей ликвидности и независимости выше среднеотраслевых
Экстенсивное	Изменение только количественных значений технико-экономических показателей
Кризисное	положение может определяться как основа оживления и будущего подъема
Инновационное	Создание и внедрение новшеств. Формирование спроса на принципиально новые товары и услуги. Развитие инновационного потенциала

Источник: . Евгений Лазаревич Кантор, Кантор Е Л Экономика предприятия 2009г. 224с.

В сегодняшнем понимании развитие фирмы – это постоянный и непрерывающийся во времени процесс адаптации фирмы к требованиям рынка и окружающей среды. В процессе своего развития предприятию постоянно приходится решать появляющиеся и воспроизводящиеся противоречия между основной целью развития предприятия и внешней средой.

Двигателем достижения данной цели являются качественные внутрисистемные изменения или внесенные в систему новые связи и элементы, меняющие форму и характер деятельности системы, уровень производственного процесса фирмы. Таким образом, развитие фирмы является необходимым условием для достижения долговременных преимуществ относительно конкурентов и, соответственно, успешного функционирования в долгосрочном плане.

Таким образом, важно заметить, что широкий спектр подходов к классификации стратегий еще раз обращает внимание на сложность и многообразие самого понятия «стратегия».

## 1.2. Факторы влияющие на формирование стратегии на рынке интернет услуг

Факторы, формирующие стратегию, могут быть классифицированы на две группы.

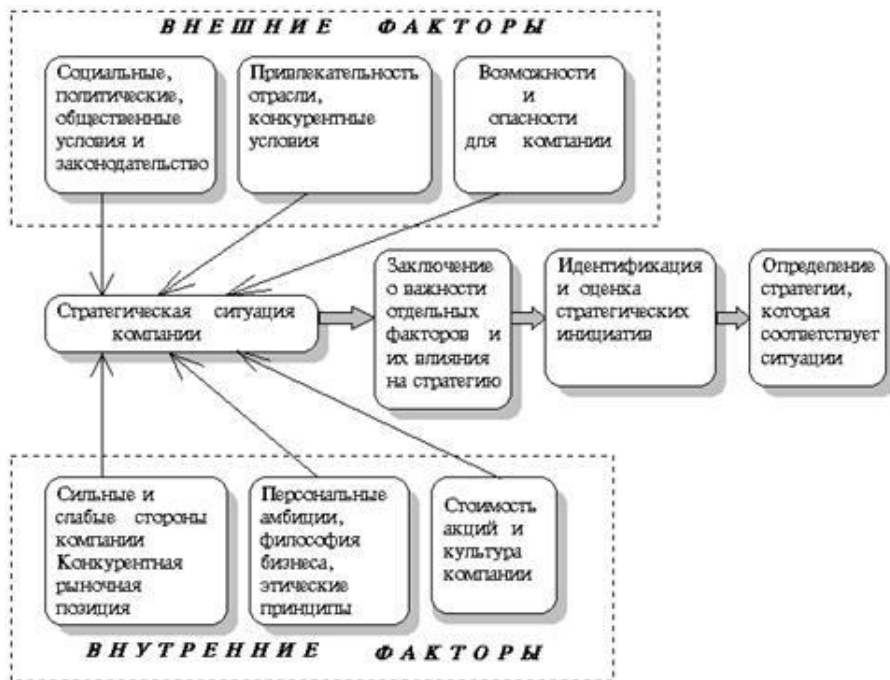


Рисунок 1.1- Факторы, формирующие стратегию фирмы

На разработку стратегии компании влияет множество факторов. Это и политические, социальные, юридические, экономические и даже личные амбиции человека, работающего над стратегией. Взаимодействие данных факторов и их влияние на развиваемую стратегию напрямую зависят от текущей ситуации, соответственно даже в рамках одной сферы стратегии у конкурирующих предприятий могут быть различны. Разработку стратегии стоит начать с оценки всех, как внешних, так и внутренних

факторов. Сегодня для оценки внешней среды компаниям приходится учитывать не только мнение граждан но и законы и законодательные нормы, особенно учитывая постоянно меняющуюся ситуацию в стране. Стратегия организации должна соответствовать социальным требованиям, т.е. иметь социальную адаптацию.

В разработке стратегии важную роль играют привлекательность отрасли и конкуренция внутри нее. Стратегия должна учитывать и соответствовать ряду показателей таких как: качество, цена, производственные характеристики, гарантия и обслуживание. При увеличении конкуренции фирма должна принять все возможные меры для защиты своего положения; ослабление положения одного или нескольких конкурентов дает возможность для наступления. Новые технологические достижения или инициативы конкурентов, изменение покупательских нужд или соотношения цена-издержки-прибыль требуют изменения стратегии. Положение отрасли в ее существующем состоянии и в перспективе определяет выбор стратегии и целей. В случае, когда текущая отрасль потеряла привлекательность, фирма может сократить в ней свою деятельность, переместив ресурсы в другую более прибыльную и стабильную отрасль. Разработчики стратегии должны регулярно анализировать и изучать отрасль и текущие конкурентные условия.

Более всего на стратегию фирмы оказывают влияние угрозы и возможности внешней среды. Разработанная стратегия должна быть гибкой, для реализации большого числа возможностей, способных установить стабильное конкурентное положение и прибыльность фирмы. Также стратегия должна учитывать и защищать предприятие от угроз из внешней среды, для этого создаются оборонительные мероприятия (для реализации рыночных возможностей). Менеджеры должны досконально проанализировать все возможности фирмы и ее внешние угрозы, которые появляются при модификации рыночной ситуации, своевременно и решительно изменить стратегию.

Правильная стратегия должна быть ориентирована на максимальное использование возможностей для роста и хорошую защиту компании от внешних угроз.

При создании стратегии нужно учитывать внутренние факторы, такие как наличие у фирмы нужного объема ресурсов, компетенций и возможностей для эффективного внедрения избранной стратегии.

Большим плюсом будет наличие у фирмы конкурентных преимуществ и уникальных возможностей они станут центром будущей стратегии.

Проще всего конкурентные преимущества достигаются в тех видах деятельности, где фирма имеет ресурсы, уникальные технологии или компетенции, отсутствующие у конкурентов, а также возможности, которые конкуренты не смогут достичь быстро и без увеличения затрат. Корпорация Microsoft, благодаря многолетнему глобальному лидерству в производстве программных продуктов и операционных систем, базируется на огромном техническом опыте, современной программной базе и финансовых возможностях. Конкуренты Microsoft не имеют подобных ресурсов и возможностей.

Компании, не обладающей преимуществами и возможностями необходимо создавать свою стратегию исходя из имеющихся ресурсов с учетом всех имеющихся недостатков компании. Невыгодно создавать стратегию, которую невозможно осуществить с текущими ресурсами и возможностями, а также глупо реализовывать стратегию на отрасли, в которой фирма отстает от конкурентов или совсем не имеет опыта.

Иными словами, эффективная стратегия максимально использует преимущества компании и учитывает недостатки. Основные факторы, формирующие стратегию, и их характеристика представлены в таблице 1.2.

**Внешние:**

Таблица 1.2 – Факторы, формирующие стратегию

Фактор	Характеристика
Внешние факторы	
<p>Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы</p>	<p>Фирмам приходится учитывать общественные права приоритеты и ценности, учитывать в своей деятельности и следить за изменениями законов и управляющими нормами в процессе изучения состояния вокруг фирмы. Это все более необходимо в условиях увеличения внимания и давления со стороны общества и средств массовой информации. Целью является разработка стратегии фирмы, соответствующей большому количеству социальных требований:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– положительное реагирование на социальные приоритеты и запросы общества;</li> <li>– деловая активность в рамках границ, определенных этикой и интересами общества;</li> <li>– стабильная возможность предпринять действия, для того чтобы миновать конфликта с регулируемыми нормами;</li> <li>– обеспечение оптимального баланса между интересами акционеров и общества в целом;</li> </ul> <p>поддержание гражданской позиции фирмы в обществе.</p>



Продолжение таблицы 1.2

<p>Привлекательность отрасли и уровень конкуренции</p>	<p>Оценка предприятием этих факторов прямо воздействует на то, какую позицию ей следует принять на рынке и какой будет стратегия конкурентного соперничества. В случае если фирма решает, что ее нахождение на данном рынке становится все менее эффективным и выгоднее перенаправить инвестиции в какую-либо другую отрасль, она может оперировать стратегией замораживания и изъятия капиталовложений. В случае если уровень конкуренции сильно увеличивается, фирма должна сосредоточить свое внимание на мерах по защите своего положения.</p>
<p>Возможности компании и угрозы</p>	<p>Являются важными факторами влияющими на стратегию. Стратегию нужно разрабатывать так, чтобы можно было реализовать максимально больше количество возможностей, в особенности связанных с устойчивым конкурентным преимуществом и доходностью компании. Так же стратегия должна быть направлена на защиту фирмы от внешних угроз настоящему и будущему ее положению.</p>

Продолжение таблицы 1.2

Внутренние факторы	
Сила и слабость компании, конкурентные возможности	Стратегия должна учитывать и сильные, и слабые стороны фирмы, а так же конкурентные возможности. Сильные стороны делают стратегии более приемлемыми, увеличивая вероятность их реализации. Таким же образом слабые стороны фирмы и слабое конкурентное
	положение на рынке накладывают отпечаток риска на определенные стратегии, а иногда вообще делают их неуместными. Понимание сильных сторон компании очень необходимо, так как оно: дает возможность максимально использовать имеющиеся навыки и знания, позволяет получить преимущества в конкурентной борьбе, является фундаментом стратегии в целом.
Личные устремления, философия бизнеса, этнические принципы ведущих руководителей	Менеджеры небезразличны к выбору стратегического курса. Их решение очень часто основывается на собственных взглядах на стратегию конкурирования, положение которой должна занимать фирма и ее имидж. Амбиции, личные ценности менеджеров, их философия в бизнесе, отношения к риску и этические воззрения оказывают большое влияние на стратегию.

## Окончание таблицы 1.2

Общие ценности и корпоративная культура	Традиции внутри фирмы, отношения, и воззрения, устоявшиеся принципы выполнения работы составляют культуру компании. Стратегические движения компании отражают ее управленческие и культурные ценности. Порой взгляды и культурные ценности берут верх при выборе стратегических шагов. Это является следствием того, что ценности и воззрения настолько проникают в сознание менеджера, что становятся определяющим фактором того, как фирма реагирует на окружающую обстановку.
---	--

Внешнее конкурентное преимущество. Для того что бы определиться с основной стратегией нужно выявить конкурентное преимущество, которое будет являться базой для последующих стратегических действий. Конкурентное преимущество это определенные атрибуты продукта или услуги, которые дают фирме некоторое превосходство над своими прямыми конкурентами. Данные характеристики могут быть совершенно разными и относится как к самому продукту или услуге, так и к дополнительным услугам, к видам производства, распространения или продаж, специфичным для компании или продукта. Данное преимущество является относительным, определяемым в сравнении с конкурентами, занимающими наивысшую позицию на рынке или сегменте рынка. Существующие виды конкурентных преимуществ представлены в таблице 1.3

Таблица 1.3 – Виды конкурентных преимуществ и их характеристика

Конкурентное преимущество	Характеристика
Внешнее конкурентное преимущество	Базируется на специфических свойствах товара, которые имеют большое значение для покупателя. Стратегия, происходящая из внешнего конкурентного преимущества – это стратегия дифференциации, основанная на маркетинговом ноу-хау фирмы, ее эффективность в определении и удовлетворении ожиданий покупателей, недовольных имеющимися товарами.
Внутреннее конкурентное преимущество	Основывается на преимуществе компании в отношении издержек производства, управления компанией или продуктом. Это позволяет получить меньшую себестоимость, чем у конкурента. Стратегия, происходящая из внутреннего конкурентного преимущества – это стратегия преобладания по издержкам, которая основывается на организационном и производственном ноу-хау фирмы.
Преимущество низкого порядка	Они связаны с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, дешевой технологией производства и т. д. Подобные преимущества не сильно устойчивы, так как могут быть использованы конкурентами

### Окончание таблицы 1.3

Преимущество высокого порядка	Они связаны с существованием у компании высокой репутации, квалифицированных работников, патентов, развитым маркетингом, базирующихся на использовании современных технологий, долговременными связями с покупателями и т. д.). Подобные преимущества держатся дольше и помогают достигать больших доходов.
----------------------------------	---

Источник      Общероссийский      Классификатор      Видов  
Экономической      Деятельности      [Электронный      ресурс]. - Режим  
доступа: оквэд.рф

Конкурентные преимущества нуждаются в постоянной поддержке, для этого следует:

1) находить потребителей с максимально трудно удовлетворенными потребностями, для чего:

- сделать нормой высокое качество товаров;
- работать с самыми передовыми поставщиками;
- относиться к сотрудникам как к постоянному персоналу;
- устанавливать для себя лучших из конкурентов в качестве стимула к развитию.

2) вовремя замечать скорые перемены, для чего:

- видеть и обслуживать покупателей (и посредников), чьи потребности выше потребностей других;
- контролировать всех новых покупателей или посредников;
- находить районы с жестким регулированием рыночных инструментов превосходит то, что позже будет получено в других местах;
- исследовать новые тенденции в стоимости факторов;

- поддерживать постоянные отношения с исследовательскими центрами;
  - изучать всех новых и необычных конкурентов.
- 3) вводить некоторых аутсайдеров в состав руководства,
- 4) совершенствовать работу с посредниками, покупателями, поставщиками, соседними сферами, узнавать внутренний рынок,
- 5) на внутреннем рынке работать над обслуживанием потребителей, которые относятся к международному и многонациональному характеру,
- 6) необходим общий подход к стратегии и распространение преимущества в глобальном масштабе [1, с. 54].

### **1.3 Разработка стратегии фирмы**

Стратегия фирмы складывается из последовательных действий, направленных на достижение необходимых целей, и деловых методов, используемых при этом.

Разработка стратегических планов развития фирмы должно реализовываться с соблюдением целого ряда принципов:

1. Принцип адаптивности (обусловленности) - этот принцип заключается в адаптации стратегии при модификации внешних условий рынка, таких как внешняя ситуация, динамика прогнозы и тенденции.
2. Принцип преемственности этапов динамики организационных целей, т.е. каждый последующий этап должен основываться на анализе истории предприятия и на целях предыдущего этапа "жизненного цикла".
3. Принцип "обратной перспективы", который содержится в поэтапном разделении большой общей цели на малые для более быстрого и эффективного достижения.
4. Принцип системой взаимосвязи всех имеющихся программ во времени и в пространстве по характеристикам показателей основных звеньев, и по стадиям этих звеньев.

5. Принцип итеративности расчетов программ. Метод реализации программ, которые основываются на принципе итеративных расчетов, то есть на множественных расчетах методом последовательного приближения к необходимому результату. В случае если после первого этапа расчета программы, в стратегической программе финансового обеспечения получается недопустимый результат, то осуществляется ступенчатая корректировка, перерасчет всех элементов программ, пока не будет достигнут приемлемый вариант программы.
6. Принцип вариантности расчетов программ, когда каждый из предлагаемых вариантов стратегической программы являются собой лишь один из возможных векторов достижения цели.
7. Принцип "мягкости" результатов программ, в его основе лежит использование интервальных начальных данных вследствие их вероятного характера и недетерминированности и соответствующих результатов (расчетных параметров показателей) программ, принадлежащих к сфере возможных допустимых значений.
8. Принцип общего критерия эффективности и единой методики расчетов при социально экономической оценке вариантов программ.
9. Принцип системной оптимизации, основывается на выборе самого лучшего варианта с точки зрения критерия эффективности.

Разработка стратегии ставит перед фирмой основную управленческую задачу - способ достижения необходимых результатов с учетом положения организации и ее перспектив [4, С.140].

Процесс создания стратегий складывается из следующих этапов:

- Предварительное формирование целей;

- Изучение потенциала фирмы;
- Поиск и анализ рыночных возможностей;
- Мониторинг (понимание тенденций);
- Развернутая проработка стратегий;
- Внедрение стратегий [4, с.141].

Важными на этом этапе будут следующие параметры целей:

- Конфликтность целей: это такая связь, при которой, достигая одну цель, достижение другой становится затруднительно, либо невозможно. В качестве примера можно привести достижение максимальной прибыли в краткосрочном периоде и достижение максимальной доли рынка в долгосрочном периоде.
- Комплиментарность: при достижении одной цели, становится проще достигнуть другую. К примеру, изменение фирмы в "предприятие высокого качества" способствует достижению максимальной доли рынка.
- Индифферентность: цели не зависят друг от друга. Например, цель "высокое качества" и цель "широкий ассортимент".
- Иерархия целей: это последовательное подчинение одних целей другим. К примеру, цель "некоторая доля рынка" подчинена цели "выход на определенную рентабельность предприятия" [4, с.142].

Достигнуть цели, конфликтующие между собой, в рамках одной фирмы, как правило, невозможно. При выявлении таких целей, их необходимо переформулировать. Так же может быть применен прием: разделение фирмы, при котором главная фирма достигает одних целей (к примеру, фирма стремится к высокому качеству и обеспечивает в краткосрочный период значительную долю рынка), а подчиненная - других (например, получает максимальную прибыль, путем продажи на рынке, испытывающем временный дефицит, продукт низкого качества).



Для индифферентных и комплиментарных целей необходимо определиться с порядком и приоритетами. Существующие ресурсы фирмы и ситуация на рынке не всегда дают возможность достичь всех поставленных целей предприятия. Стратегия должна предусматривать, что наиболее важные цели будут достигнуты.

Фирме должна иметь цели на ближайшие 10 лет в каждый период времени, но они могут и должны пересматриваться исходя из модификаций на рынке и в стране в целом не реже, чем раз в полгода. В случае проблем с планированием долгосрочных десятилетних целей, руководство может назначить краткосрочные ориентиры, с выходом на долгосрочное планирование через год [5, С.225].

Возможность детализации и применения одной или другой стратегии, сами по себе цели ограничены некоторым образом возможностями регулирования. Установка возможностей регулирования, его сильных и слабых характеристик, как правило, не проводится фирмой самостоятельно: руководитель не в состоянии получить правдивую информацию о собственном качестве управления ни от себя лично, ни от работников. В рамках маркетингового исследования для понимания целей разработки стратегий оценивают управление по следующим критериям:

- Скорость принятия важных решений;
- Обоснованность принятия важных решений;
- Контроль за выполнения решений;
- Возможность делегирования полномочий;
- Делегирование обязанностей и полномочий;
- Система стимулирования (поощрений и наказаний);
- Движение информации "вверх";
- Движение информации "вниз";
- Кадровая политика;
- Качество планирования деятельности;
- Лидерство [5, с.227].

В большинстве случаев финансы являются главным ограничителем при разработке стратегий. Для разработки стратегий значимы следующие финансовые показатели:

- Объем собственных финансовых средств. Чаще всего именно этот показатель помогает уточнить стратегию, так как вероятность привлечения средств со стороны не всегда возможна, а в необходимый момент времени средств может не оказаться. Сегодня инвесторы со стороны привлекаются фирмами, в основном, на развитие уже эффективного бизнеса, но не на новые проекты.

- Возможность привлечения дополнительных средств. В случае если есть возможность привлечь дополнительные средства, то появляется возможность ускорить развития фирмы, за счет своевременного поступления финансирования, сократить сроки кредита, его объем и стоимость.

- Собственные финансовые резервы не существуют одновременно в полном объеме. В большинстве своем, это прибыль, постоянно получаемая фирмой от осуществляемой деятельности. Размер собственных средств зависит от времени, когда они могут понадобиться.

В управлении финансами важным качеством является оперативность управления [5, С.227]. В производстве оценивается:

- Возможность увеличения производства;
- Технологический уровень и гибкость линий;
- Существующее качество продукта и возможность его модернизации;
- Практика планирования и управления.

Для торговых предприятий, не обладающих собственным производством, или имеющих небольшие производства оценивается качество закупки. Для этого важны следующие факторы: возможность закупки нужной продукции в необходимом количестве; наличие

других поставщиков; управление товарными запасами; эффективность закупки.

Для компаний, работающих в сфере услуг, функции производства выполняют отдел разработчиков. Подобные компании можно оценить по следующим критериям: продуктивность: объемы, сроки, качество разработок; система стимулирования; квалификация существующих разработчиков; возможность привлечения дополнительных квалифицированных специалистов [6, С.46].

В оценке сбыта используют следующие показатели:

- Этапы жизненного цикла товара (в случае специализации предприятия на специфическом узком ассортименте). Здесь важно убедиться, что товар не перешел в фазу дегенерации. Так как фаза дегенерации может диагностироваться по постоянному долговременному падению объемов продаж продукта во всей отрасли;
- Наличие, уровень и методы, применяемые для работы со статистической информацией. Если собираемая информация оказывается в некоторой степени избыточна, то уровень считается достаточным;
- Наличие собственной или контролируемой (через долевое участие) сети магазинов. Существенны реальные объемы продаж, потенциальная пропускная способность используемых каналов распределения [6, с.47].

В маркетинге оцениваются следующие факторы:

- Наличие и уровень исследований;
- Методы продвижения и стимулирования;
- Ценовая политика;
- Реальная доля рынка предприятия;
- Имидж предприятия, наличие узнаваемых собственных марок товара/услуг, конкурентные преимущества [6, с.48].

Персонал. В персонале оценивают уровень знаний и квалификацию. Система поощрений, обязанностей - все может быть

изменено для достижения новой стратегии. Но подбор персонала их адаптация и обучение требуют времени. Принятие одной или другой стратегии во многом зависит от наличия квалифицированного персонала на предприятии.

Эксклюзивные преимущества. Учитываются (если они есть) эксклюзивные права предприятия на часть рынка (монополия), эксклюзивный доступ к сырью, доступ к информации [6, С.49].

Рыночные перспективы. Поиск рыночных перспектив производится после точной оценки возможностей предприятия и с учетом реальных его возможностей. Такая последовательность проработки ограничивает количество направлений поиска, которые, в противном случае, превысили бы все разумные пределы. Процесс поиска рыночных возможностей опирается на следующие основные этапы:

Выявление неудовлетворительных потребностей рынка;

Определение емкости рынка;

Предварительная оценка рентабельности;

Выбор возможностей из найденных альтернатив [6, с.50].

Прогноз. Стратегии разрабатываются всегда, опираясь на реально существующую ситуацию, и призвана направить действия предприятия в долгосрочном плане, когда исходные положения, принятые при разработке, могут уже не соответствовать изменившимся реалиям рынка.

Если стратегические установки и современные требования рынка сильно расходятся, то стратегию необходимо пересмотреть, как следствие часть ресурсов была потрачена не рационально.

Для стратегий важные модификации могут происходить в макросреде (изменение общего уровня технологий, политической обстановки, экологических требований, культуры) или в рыночных условиях (изменение платежеспособности рынка, поведения конкурентов, потребностей покупателей). Такие изменения фирма практически не может контролировать, но часто есть шанс

спрогнозировать на начальном этапе разработки стратегии. Задача прогнозирования состоит из двух частей: определение наиболее важных характеристик, влияющих на стратегии и изучение тенденций их изменения.

Подробная детализация стратегий выполняется для выбранной заказчиком альтернативы и имеет два уровня: общий уровень фирмы, которым ограничивается проект создания стратегий и концепции развития фирмы, и уровень маркетинговых стратегий.

На общем уровне фирмы принимаются следующие политические установки и программные решения:

- Уточняются цели фирмы, общие и также по каждому функциональному направлению;
- Описываются стратегии фирмы по направлениям;
- Определяются параметры отношений с покупателями (приоритеты и уровень обслуживания);
- Определяются параметры отношений с конкурентами;
- Определяются параметры отношений с продукцией;
- Принимается решение о ресурсах;
- Принимается решение о распределении средств;
- Определяются контрольные точки стратегий;
- Определяются точки отслеживания рынка.

Стратегические установки, как и цели не должны конфликтовать. Их определение производится на основании предварительно полученных данных о потенциале предприятия, рыночных возможностях, тенденциях рынка [8, С.47].

Внедрение. Сформулированные и доведенные до всех сотрудников стратегии предприятия, помогают сконцентрировать все усилия в нужном направлении. В то же время ясная и понятная для сотрудников стратегия, скоро станет ясна и понятна конкуренту, который разработает эффективные меры противодействия (по крайней мере, так часто происходит на российском рынке).

Стратегия захвата доли рынка за счет определенного конкурентного преимущества вынудит конкурента отреагировать, как только он разберется в ситуации. Стратегия роста предприятия за счет покупки нескольких производств, будучи раскрытой, может увеличить цены на эти производства.

Принятие любой из вышеперечисленных стратегии, требует ее обязательного внедрения на все уровни иерархии с соответствующим изменением формулировок и конкретизацией целей.

На этапе внедрения разрабатываются варианты формулировок целей и стратегий для среднего руководящего звена предприятия.

Второй важный вопрос внедрения - привлечение персонала. Каждый сотрудник воспринимает его цели, как свои. Это происходит при участии персонала в формулировании целей, отыскании возможностей, проработке идей [8, С.53].

Таким образом, необходимая часть разработки стратегий - внедрение - должна начинаться с началом разработки.

## **2 Анализ проводимой хозяйственной деятельности ООО Бренд-Фокс**

### **2.1 Характеристика предприятия**

Полное название фирмы: Общество с ограниченной ответственностью «Бренд-Фокс»

Сокращенное название: ООО «Бренд-Фокс»

Дата основания: 5 сентября 2012 г.

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью

Сфера деятельности предприятия: создание и продвижение сайтов, контекстная и таргетинговая реклама в интернете.

Общие сведения

ООО «Бренд-Фокс» учреждено одним лицом, уставной капитал составляет 10 000 рублей, уставной капитал внесен имуществом в виде мебели и техники.

Устав ООО «Бренд-Фокс» соответствует Федеральному закону «Об обществах с ограниченной ответственностью». В своей деятельности предприятие руководствуется действующим законодательством, Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», уставом фирмы и учредительными документами.

[10]

ООО «Бренд-Фокс» является предприятием, созданным для оказания услуг на рынке веб разработки и интернет технологий.

Фирменное наименование организации:

- Полное название организации на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Бренд-Фокс»;
- Сокращенное наименование организации на русском языке: ООО «Бренд-Фокс».
- Согласно уставу ООО «Бренд-Фокс» имеет права осуществлять следующие виды деятельности:

Таблица 2.1-Деятельность осуществляемая ООО «Бренд-Фокс»

Код ОКВЭД	Название
52.61.2	Розничная торговля, осуществляемая через телемагазины и компьютерные сети (электронная торговля, включая Интернет)
51.7	Прочая оптовая торговля
52.63	Прочая розничная торговля вне магазинов
74.14	Консультирование по вопросам коммерческой деятельности
74.84	Предоставление прочих видов услуг
93.05	Предоставление прочих персональных услуг
92.40	Деятельности информационных агентств
74.40	Рекламная деятельность
22.25	Прочая полиграфическая деятельность
72.60	Прочая деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий

Источник Общероссийский Классификатор Видов Экономической Деятельности [Электронный ресурс]. - Режим доступа: оквэд.рф

Деятельность осуществляемая ООО «Бренд-Фокс» не



подлежит лицензированию и не требующие специального разрешения.

Органам управления ООО «Бренд-Фокс» является: директор.

Исполнительным органом ООО «Бренд-Фокс» является Директор. Он контролирует и координирует работу своих подчиненных служб.

В непосредственном подчинении директора находятся: менеджер по работе с клиентами, програмист, дизайнер, бухгалтер, специалист по рекламе.

Основная деятельность предприятия это создание сайтов и реклама в интернете.

В уставе это ОКВЭД

22.25 Прочая полиграфическая деятельность

Эта группировка включает:

- Производство продукции для репродукционных процессов: проекционных пленок, макетов изданий

- выполнение разметки для монтажа фотоформ и т.п.

- подготовку цифровых данных, например актуализацию данных, их отбор, формирование на машинных носителях

- прочую деятельность по обработке графической информации

72.60 прочая деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий

Эта группировка включает:

- разработку и поддержку информационных систем и сетей органов государственного управления всех уровней, диагностических и экспертных систем, систем для научных исследований, систем проектирования и управления, разработку технологических процессов обработки данных, информационное обеспечение, консультации в этих областях

- деятельность, связанную с созданием информационных технологий, системной интеграцией, веб-дизайном, мультимедиа-приложениями, электронной торговлей и маркетингом,

офшорным (заказным) программированием, созданием информационных ресурсов интернет

- деятельность, связанную с производством продукции информатизации и предоставлением услуг информатизации, не учтенную в других группировках [20].

ООО "Бренд-Фокс" разрабатывает следующие виды сайтов.

Сайт визитка- это не большой сайт целью которого является познакомить потенциального клиента с потенциальным исполнителем или фирмой. Данные сайты как правило имеют до 10 информационных страниц, блок новостей, фото галерею и форму обратной связи. Такие сайты имеют систему управления контентом (CMS) с помощью которой заказчик или доверенное ему лицо сможет вносить изменения в сайт (добавлять или удалять информацию, тексты, фотографии.) Стоимость такого сайта составляет от 10 000 р.

Срок разработки составляет до 1 недели. Стоимость и сроки зависят на прямую от того какой дизайн хочет клиент какие доп эффекты и функции.

Landing page или посадочная страница это сайт основная цель которого собирать лиды или заявки. Данный сайт обычно продает или предлагает 1 товар или услугу. В большинстве своем сайт не имеет системы управления, но по желанию заказчика она может быть внедрена в сайт. Стоимость такого сайта начинается от 25 000р. Высокая стоимость данного сайта обусловлена тем что там всегда используется качественный не шаблонный дизайн и проводятся А/В тесты для понимания конверсии данного сайта.

Интернет магазины это сайт целью которого служит продажа товара через интернет, такие сайты обладают CMS с большим количеством функций и настроек, часть функций пишется под конкретного клиента. Из основных функций карточка товара с фото и подробным описанием, системы бонусов и скидок, фильтры товаров, личный кабинет пользователя, покупка товаров прямо на сайте, и оплата картой, синхронизация с 1С .Стоимость таких проектов начинается от 75 000р.

Корпоративные сайты или порталы это сайты крупных учреждений институтов газет и журналов. Такие сайты имеют свою систему управления с большим количеством функций и настроек, часть функций пишется под конкретного клиента. Основная функция данного сайта это удобный поиск и размещение информации, так как в большинстве своем это большие информационные порталы. Стоимость таких проектов начинается от 100 000р.

Среди CMS которые использует предприятие основные это **Santafox** – простая и понятная система управления с открытым исходным кодом, простой и понятной архитектурой и бесплатной лицензией. [25]

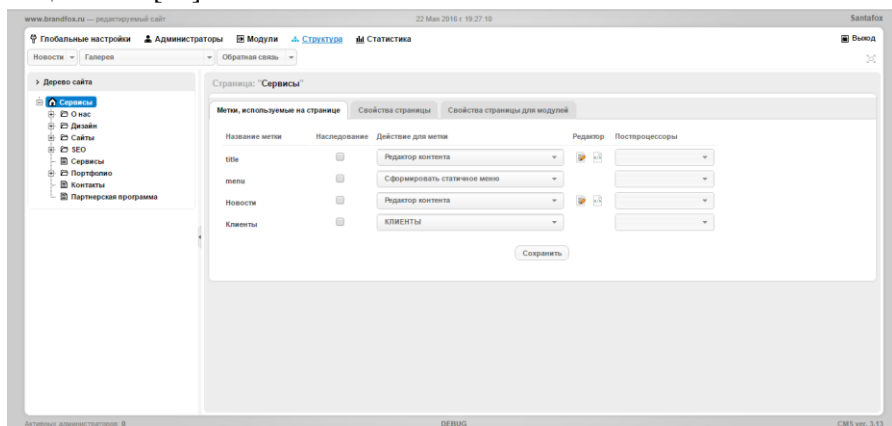


Рис 2.1-Внешний вид CMS Santafox в режиме администрирования.

Данная CMS имеет широкий функционал рассчитанный на разработку простых сайтов и удобный интуитивно понятный интерфейс.

Основные функции Santafox

Редактор текста – позволяет быстро вносить изменения в текст на страницах сайта вставляя в него картинки и форматировать его.

Новости – позволяет вести новостную ленту на сайте.

Авторизация – позволяет делать часть страниц доступных для просмотра только после введения логина и пароля.

Версия для печати – позволяет создавать отдельную версию удобную при печати страницы

Вопрос ответ – позволяет пользователям задавать вопросы администрации сайта и получать на них ответы.

Дорога – текущее расположение относительно главной страницы

Карта сайта – карта отражающая все меню и угловни сайта на одной странице

Поиск – помогает искать информацию на сайте.

Галерея – красивое отображение фото на сайте

Обратная связь – форма для отправки вопроса или информации на почту администратора.

**Webasyst Shop-Script** платная CMS для создания интернет магазинов. Данная система управления как нельзя лучше подходит для разработки интернет магазинов. Она обладает широкими функциями и настройками и может решить множество задач связанных с продажей товара через сеть интернет . Ее можно интегрировать с платежными системами и с 1С склад в ней множество модулей таких как скидки с этим товаром покупают заказать звонок и д р. Она очень автономна и не требует постоянного вмешательства человека (только если для обновления остатков склада.) [24]

WebAsyst Путь каталогов | Аккаунт | Помощь | Выход

Магазины Команда

Заказы Посылатели Продукты Ответы Инструменты Настройки Дизайн Открыть витрину

Заказы Статусы заказов Купоны на скидку СМС SMS

Список заказов

Заказы по статусам:  Поиск заказа по номеру:

- Отменен (0)
- Новый (13)
- В обработке (0)
- Делали списание с карты клиента (0)
- Доставлены и оплачены (0)
- Деньги возвращены (0)
- Отправлены (0)
- Отклонен (0)

№	Номер заказа	Время заказа	Посылатель	Оплата	Доставка	Стоимость заказа	Статус
108413		25.11.2015 11:31:43		Наличные	Курьер	USD 353.00	Новый
108412		16.03.2015 12:54:33		Наличные	Курьер	RUR 4989.90	Новый
108411		17.02.2015 10:00:41		Наличные	Самовывоз	RUR 4581.01	Новый
108410		26.01.2015 13:16:47		Наличные	Самовывоз	RUR 1089.90	Новый
10849		09.08.2014 01:46:18		Яндекс.Деньги	Курьер	RUR 43401.92	Новый
10848		14.11.2013 17:59:26		Яндекс.Деньги	Курьер	RUR 3416000.00	Новый
10847		06.10.2013 11:07:35	Сергей Иванов			RUR 46275.96	Новый

Рис 2.2.-Внешний вид CMS Webasyst в режиме администрирования.

Основные функции webasyst

Карточка товара – страница с фото и описанием товара

Фильтры поиска – Возможность искать товар по определенным характеристикам

Обмен данными с 1С – обмен остатками и ценами через 1С склад.

Корзина – возможность купить товар положив его в корзину и заполнив нужные поля

Оплата на сайте – возможность подключить платежную систему для оплаты товара на сайте

Системы скидок для товаров

Отслеживание статусов заказов в админке.

Так же компания оказывает услуги в сфере контекстной рекламы – настройка яндекс директа и google adwords , seo продвижения в поисковых системах и таргетенговой рекламы в социальных сетях таких как Вконтакте.

Как строится работа в фирме.

Работа строится следующим образом.

Поступающий заказ обрабатывает менеджер по продажам, он уточняет у клиента все нюансы и помогает ему правильно заполнить техническое задание.

После составления ТЗ клиенту озвучивается стоимость проекта и если он соглашается с ним подписывают договор.

После подписания договора клиент вносит предоплату за работу.

Далее дизайнер согласно ТЗ и пожеланиям заказчика, рисует протатип ( набросок дизайна на котором показано расположение блоков кнопок и других элементов сайта) после согласования протатипа рисуется дизайн.

Как только дизай согласован в работу вступает програмист, который превращает статичную картинку в полноценный живой сайт.

После того как сайт заработал и клиента все устроило, все доступы от сайта передаются клиенту, а так же ему предлагают услуги по рекламе данного сайта.

Как и все фирмы ООО “Бренд-Фокс” ведет бухгалтерский учет хозяйственной деятельности и своего имущества на основе натуральных измерений в обобщенном денежном выражении путем сплошного, непрерывного, документального и взаимосвязанного их отражения. Бухучет осуществляется удаленной бухгалтерской фирмой, которая полностью отвечает за все документы налоги и прочее.

Контроль и учет на предприятии сплошной и непрерывный, осуществляется автоматизирование на ПЭВМ.

Перед налоговой предприятие отчитывается раз в квартал, путем предоставления отчета о своей деятельности.

Оценка среды предприятия.

Деятельность любого предприятия направлена на развитие и увеличение прибыли. Поэтому нужно всегда анализировать и держать под контролем изменения связанные со внешней средой фирмы и оперативно реагировать на их изменения.

Любой шаг предприятия в ту или иную сторону возможен только в случае если внешняя среда допускает его осуществление. Для определения стратегии поведения предприятия и преведения этой стратегии в жизнь, руководство должно иметь представление как о внутренней среде организации, её потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде организации, тенденциях её развития и месте, занимаемом в ней организацией.

В большинстве своем угрозы и возможности предприятия находятся во внешней среде. Являясь очень открытой системой, фирма реализует и свою миссию, и стратегию во внешнем окружении, стремясь быть для него максимально полезной, чтобы с уметь осуществить свои планы в долгосрочной перспективе.

Первым этапом при выборе стратегии предприятия является определение миссии организации.

Разработанная руководством фирмы миссия в широком значении воспринимается как философия, предназначение организации, а в узком смысле открывает смысл ее существования, который определяет принципы ее работы и основные отличия от других фирм. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

Основная миссия ООО «Бренд-Фокс» - предоставление клиенту максимальный набор услуг в сфере разработки сайтов высокого качества и надежности, с применением современных мировых тенденций и принципов корпоративной этики. Наш компания - это современная высокотехнологичная организация которая сочетает в себе все новейшие технологии веб разработки и лучшие традиции ИТ-сообщества и российского предпринимательства.

Теперь сформулируем цели, деятельности ООО «Бренд-Фокс».

Цель создания предприятия формулируется в уставе следующим образом:

Общество является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

Отметим, что в реальности фирма не занимается некоторыми видами деятельности, в частности, не ведет продажу товаров через интернет.

Последующим этапом при определении стратегии предприятия является определение целей.

Цели, представлены в таблице, имеют максимальный приоритет и должны быть реализованы в первую очередь.

Таблица 2.2.-Цели предприятия

Область установления цели	Цель
Внешняя среда	Создание хорошего имиджа Обеспечение финансовой устойчивости и ликвидности предприятия
Удовлетворение потребностей	Высокое качество оказания услуг. Полное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей
Функционирование предприятия	Формирование хорошего климата в коллективе. Увеличение заработной платы Обеспечение ответственности и личная заинтересованности каждого работника Снижение убытков, увеличение прибыли и повышение рентабельности производимой продукции

Оценка стратегии, на создание которой предприятие потратило много временных и финансовых ресурсов, является тем своеобразным моментом, который дает возможность на основе полученных результатов делать выводы о ее управленческом потенциале и способностях остального персонала.

Оценка стратегии помогает решить следующие задачи:

Понимание важных административных задач, таких, как распределение ресурсов между подразделениями и отдельными исполнителями, установление организационных отношений субординации и координации по вертикали и горизонтали, создание вспомогательных систем с уточнением их задач;

Установление сходства между внутриорганизационными изменениями и стратегией, чтобы направить деятельность на создание



необходимой организационной структуры в ее взаимосвязи с системой мотивации и квалификацией работников и менеджеров;

Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и управления.

Оценим различные стороны деятельности фирмы (табл. 2.3).

Таблица 2.3.-Качественная оценка состояния и развития предприятия

Сфера окружения	Характеристика сфер окружения		Оценка изменения
	Текущий период	Будущий период	
1. Производство	Расширение ассортимента и увеличение объемов продаж,	Расширение ассортимента и увеличение объемов продаж,	+
2. Финансы	Повышение финансовой стабильности, дохода.	Постоянство получения дохода, улучшение финансового состояния	+
3. Кадры	Повышение эффективности назначения кадров	Эффективная организация труда, повышение мотивации работы, увеличение величины надбавок	+
4. Руководство	Обеспечение постоянной работы	Обеспечение постоянной работы	+

### Окончание таблицы 2.3

5. Ноу-хау	Происходит рост технологий производства товара	Использование новых разновидностей товара	+
6. Маркетинг	Не развит	Развитие службы маркетинга	+

С одной стороны отдел продаж собирает и анализирует данные, характеризующие рынки потребителей, также производят исследования потребностей покупателей и анализирует производимые товары, определяет уровень соответствия данным товарам запросам и возможностям клиентов. В другой стороны в компании мало производится анализ товаров конкурентов, отбор в них лучшего и использование в собственных разработках, также в компании осуществляется небольшое количество маркетинговых исследований и маленькая практики маркетинга, экономическое обоснование тарифов также ведется мало.

Компании нужно составить план своих действий в случае реализации этих угроз, для усиления своих слабых сфер.

После осуществления анализа полученных данных о внешней и внутренней сферах компании, необходимо использовать метод SWOT (аббревиатура из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы), с помощью которого можно установить взаимосвязи между данными элементами внутренней сферы компании и ее внешним окружением.

## 2.2 Стратегический анализ ООО “Бренд-Фокс”

Анализ внешней среды

Одну из наибольших ролей в функционировании фирмы играют законы которые регулируют данную отрасль.

Рассмотрим основные законы регулирующие интернет технологии.

Таблица 2.4-Основные законы регулирующие интернет технологии.

Закон	Суть закона
Федеральный закон № 97-ФЗ от 5 мая 2014 года	«закон о блогерах», обязывающий владельцев популярных блогов и сайтов регистрироваться в Роскомнадзоре.
Федеральный закон № 398-ФЗ от 28 декабря 2013 года	дополнения, связанные с блокировкой экстремистских сайтов;
Федеральный закон № 187-ФЗ от 2 июля 2013 года	закон, подразумевающий возможность блокировки сайтов, содержащих нелегальный контент, по требованию правообладателя; [26]
Федеральный закон № 139-ФЗ от 28 июля 2012 года	дополнения «о защите детей», приведшие к созданию «Единого реестра запрещённых сайтов»; [26]
Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 13.07.2015)	"Об информации, информационных технологиях и о защите информации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.01.2016) [26]
Федеральный закон №242 от 21 июля 2014 года	«О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части уточнения порядка обработки персональных данных в информационно-телекоммуникационных сетях» [26]

Источник: "Консультант Плюс" - законодательство РФ: кодексы, законы, указы, постановления Правительства Российской Федерации, нормативные акты [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

На сегодняшний день из всех законов рынок веб разработки касается федеральный закон №242 да и тот косвенно так как большинство сайтов размещаются у российских поставщиков хостинга, соответственно на серверах размещенных на территории РФ.

Вообще интернет пространство мало регулируется законом, что имеет как свои плюсы так и минусы.

### **Социальные факторы**

Основными социальным фактором, влияющим на развитие веб разработки является уровень жизни населения, экономическая ситуация в стране, а так-же уровень образования и компьютерная грамотность.

Высокий уровень жизни создает большой спрос на товары и услуги в следствии чего возникают новые фирмы, стремящиеся покрыть данный спрос и занять свое место на рынке. Так же при высоком уровне жизни население думает о своем дальнейшем благополучии и своей независимости, как следствие они хотят иметь свою небольшую фирму а значит им нужен сайт и реклама.

При низком уровне жизни люди экономят и выживают основная их мысль как дожить до следующей зарплаты, следовательно на рынке заметно падает спрос на web разработки или же он смещается в более дешевый сегмент, что уменьшает прибыли компаний web разработчиков.

### **Технологические факторы.**

Высокий уровень технологий позволил сделать интернет частью повседневной жизни. Около 4.5 часов ежедневно каждый из нас проводит в интернете. Люди ищут товары и услуги общаются в соц сетях обучаются. Все это создало огромный рынок рекламы и

услуг на котором каждый день рождаются и умирают тысячи фирм и сайтов. Интернет предоставляет огромные возможности и серьезные угрозы, как для общества так и для государства.

### **Экономические факторы**

К экономическим факторам относят рост ВВП инфляцию доступность кредитов и технологий, налоги.

Для расширения предприятия очень важны кредиты их доступность дает возможность предприятию увеличивать свои мощности а потребителю покупать тот или иной товар, в удобное время.

Налоги – высокие налоги являются серьезным барьером для создания предприятия или для его увеличения (особенно когда речь заходит об ИП).

### **Анализ микро среды.**

Компания работает на российском рынке веб разработки в низком ценовом диапазоне рассмотрим основных потребителей и конкурентов компании.

Таблица 2.5-Основные потребители и конкуренты компании.

Кем приходится	Фирма
Конкуренты	1 Веб студия Vagner
	2 Студия веб-разработок Евгения Ярового
	1 MDF-Studio
	2 Веб-студия noviKEY
	3 Интернет компания "Приоритет"
	4 MDF-Studio
	5 <u>СофтБаланс</u>
6 WebDom	
7 <u>Сфера Ай Ти</u>	

Окончание таблицы 2.5

<p>Потребители</p>	<p>Потребителями являются все малые и средние предприятия как Санкт-Петербурга так и всей России деятельность которых может осуществляться через интернет или же реклама которых</p>
	<p>возможна через интернет.                  Постоянные клиенты                  ООО “Интертрактор”(запчасти для спец техники)                  ООО “КТ-Сервис” (Оборудование для мясопереработки)                  ООО “ТДЛФ” (продажа фарфора)                  ООО “Почин”</p>
<p>Партнеры</p>	<p>ООО “Яндекс” (контекстная реклама )                  ООО “Сириус” (платформа webasyst)                  ООО “Хостинг Вашего Успеха” (хостинг)                  ООО “Профессиональный Бизнес” (удаленная бухгалтерия)                  ООО “ПрофПроект” (информационные услуги)</p>

Так как сфера веб разработки не привязана к региону среди конкурентов есть так же фирмы из других регионов. Конкуренты были выбраны исходя из систем управления и цена на те или иные продукты.

## Анализ отрасли

Рынок веб разработок - это рынок монополистической конкуренции.

Рынок монополистической конкуренции должен соответствовать следующим условиям: любая фирма в условиях дифференциации продукции обладает некоторой монопольной властью над своим продуктом: она может понижать или же увеличивать цену на него не смотря на действия конкурентов. Однако эта власть ограничивается как наличием достаточно большого количества производителей похожих товаров, так и значительной свободой входа в отрасль других фирм. [22]

С точки зрения покупателя характеристики такого товара как веб-сайт не ярко выражены, поскольку заказчик как правило может оценить только дизайн веб-сайта и работоспособность его функций. То как все работает и устроено изнутри, элементы программирования и удобство управления в большинстве своем заказчик не в состоянии оценить самостоятельно. Из исследований проводимых различными центрами видно что наибольшую долю рынка веб-услуг занимает корпоративный сайт средней сложности. Его функция полезности обусловлена следующими факторами:

1. Сайт обладает возможностью добавлять и редактировать новости и фото.
2. Сайт обладает встроенным механизмом управления предлагаемыми услугами или товарами.
3. На сайте есть возможность регистрации новых пользователей - клиентов компании.
4. Зарегистрированные пользователи сайта, могут получать рассылку новостей и иметь привилегии.
5. Функция обратной связи - форма для часто задаваемых вопросов и ответов для зарегистрированных пользователей.

Из этого следует вывод, что подавляющее большинство веб-студий предлагают однородный товар. Проведя анализ спроса и

предложения (в агрегированном виде) приходим к выводу, что кривая функции предложения имеет пологий характер.

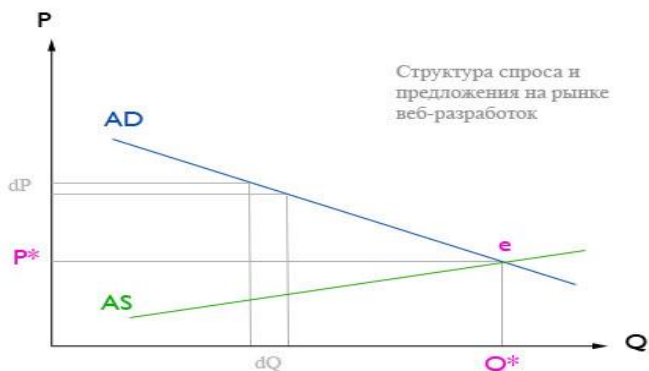


Рисунок 2.3-Структура спроса и предложения на рынке веб услуг.

Основной причиной такого наклона кривой функции предложения является отсутствие крупных затрат на производство, поддержание и ведение дела.

Кривая спроса тоже является полой, это объясняется нежеланием потребителей платить за товар (веб-сайт) высокую цену. Поэтому даже незначительное увеличение цены на веб-сайт приведет к значительному падению спроса со стороны покупателей.

Эта ситуация характерна для всего рынка в целом, в частности, и для каждого сегмента в отдельности. Выделяют пять сегментов: демпинг-сектор, эконом-сектор, бизнес-сектор, премиум-сектор и платиновый [23] сектор.

**Демпинг сектор:** данному сектору свойственны малые размеры студий и порою отсутствие офиса, часто такие студии даже не имеют юр лица. Как следствие, все издержки данного предприятия -



это оплата труда сотрудников. Этот сектор получил свое название "демпинговый", так как существование веб-студии на рынке веб-разработок возможно только благодаря низкой ценовой политике. Если рассматривать функции данных сайтов, то здесь, как правило, имеют место быть простые сайты и сайты на бесплатной системе управления CMS.

**Эконом-сектор** в данном секторе в основном студии с несколькими веб-разработчиками. Особенностью данного сектора является постоянный поток заказов и как следствие постоянная загруженность коллектива компании. Компании в этом секторе стремятся максимально снизить затраты.

**Бизнес-сектор** считается наиболее правильным решением на рынке веб разработок. Если у студии имеется достаточное количество заказов, то имеется тенденция к развитию бизнеса, появлению новых видов деятельности при неизменном существовании основной деятельности, веб-студия принимает решение о найме высококвалифицированных специалистов.

**Премиум-сектор** имеет прежде всего высокую рентабельностью (благодаря высокой цене) и особым подходом к клиенту. Студия завышает стоимость сайта для обеспечения максимального комфорта для клиента, учитывать специфику заказчика, поддерживать имидж своей веб-студии.

**Платинум-сектор** имеет очень малую долю рынка, обладает небольшим штатом именитых сотрудников. Сам проект рассматривается как PR-ход со стороны заказчика. Ярким примером студии, работающей в платиновом секторе, является студия А. Лебедева, девизом которой выступает недвусмысленная фраза: "Долго, дорого, оху...но".[29]

На диаграмме показана структура рынка студий веб-дизайна для города Санкт-Петербург.

## Распределение студий по ценовым секторам, СПб, %



Рисунок 2.4.-Распределение студий по ценовым секторам, СПб.

Источник:-Рейтинг Рунета — для выбора лучших веб-студий, SEO-компаний, CMS [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ratingruneta.ru/>

Выбор веб-студии нужно основывать не только исходя из предполагаемого бюджета но также исходя из ожиданий от проекта: условия и комфортность работы с исполнителем, долгосрочность сотрудничества, качество дизайн макета сайта, его веб-разработки и т.д.

Для компании планирующей выйти на рынок веб-разработок необходимо руководствоваться следующими принципами:

1. Исходя из уровня знаний сотрудников занимать тот сектор, в котором рентабельность будет максимальна;
2. Занимать ту ценовую нишу, в которой расходы на ведение

бухгалтерского учета будут оправданы;  
 3. Учитывать объем рекламного бюджета, продуманность рекламной политики и отношения с заказчиками.

### **Анализ внутренней среды**

Что представляет из себя SWOT-анализ? Сокращение SWOT происходит от английских слов: strengths, weaknesses, opportunities, threats.

strengths – положительные стороны,

weaknesses – негативные стороны;

opportunities – потенциальные возможности;

threats - потенциальные угрозы.

SWOT-анализ – это инструмент стратегического анализа и планирования, применяемый для оценки явлений и факторов, оказывающих влияние на компанию или проект. [16 с. 96]

Любое предприятие имеет как слабые, так и сильные стороны своего бизнеса.

Проведем SWOT-анализ, выявим и структурируем слабые и сильные стороны нашего предприятия ООО "Бренд-Фокс", и оценим потенциальные возможности и угрозы.

Сравним полученные в ходе анализа данные с возможностями рынка. И на основе полученных результатов сделаем вывод о том в каком векторе фирма должна развиваться.

Таблица. 2.9 SWOT анализ ООО “Бренд-Фокс

Сильные стороны	Слабые стороны
Репутация, эффективность продаж, местоположение, современное оборудование, Удовлетворение покупательского спроса.	Доля рынка, стоимость капитала, доходность капитала, малый штат сотрудников,
Возможности	Угрозы
Улучшение сервиса, улучшение условий работы.	Изменение рыночной ситуации, сотрудники, капитал.

Последствия данной ситуации

**Маркетинг** из за малой доли рынка, компания практически не известна хотя в целом выпускает не плохой продукт, со временем в связи с большой конкуренцией она может полностью потерять и имеющуюся долю на рынке что приведет к разорению.

**Финансы:** из-за малой доли рынка и небольшой команды с капиталом все обстоит плохо что может привести к неспособности фирмы платить по обязательствам, а следовательно банкротству.

**Производство:** с созданием сайтов все обстоит не плохо современная техника и весь спектр предоставляемых услуг делают свое дело.

**Организация:** Инициативное руководство, достаточно преданные организации работники, но при этом малый штат сотрудников не дает возможности брать больше проектов а следовательно больше зарабатывать и развиваться. Так же стоит заметить низкую реакцию на изменение рыночной ситуации в стране что может привести к потере доли рынка.

Таблица 2.10-Сравнительный анализ деятельности конкурентов

Фактор	Отценка качества от 1 до 5				
	Vagner	Евгения Ярового	MDF-Studio	noviKEY	Бренд-Фокс
Маркетинг	3	4	4	2	4
Финансы	2	3	3	2	4
Производство	4	5	4	3	3
Организация	3	4	4	4	3
Итого	12	16	15	11	14

**Вывод:** На данный момент конкурентоспособность Бренд-Фокс находится на среднем показателями в своей стратегической группе. Существует множество угроз со стороны конкурентов и

потребителей для фирмы, так же в условиях глобализации Компания все еще не имеет выходов на международный рынок, что так же свидетельствует о ее невысокой конкурентоспособности.

Практически любая угроза может привести к череде негативных факторов, конечным звеном которой всегда являются финансовые убытки, а, следовательно, и падение репутации предприятия.

И наоборот, любая возможность дает шанс ООО "Бренд-Фокс" упрочить свое место на рынке, а также, при возможности, продвигаться дальше.

Список основных угроз и возможностей

Угрозы основная из угроз это удаленные сотрудники, к сожалению, найти добросовестного удаленного сотрудника бывает проблемно, плюс данные люди бывают безответственны и затягивают сроки, в следствии чего фирма портит репутацию и теряет деньги и клиентов.

Решение только одно пытаться стимулировать их бонусами, контролировать на каждом этапе и иметь запас времени на случай если они не сделают или же не успеют.

Так же угрозами внешней среды является законодательство. Наше государство со своим отношением к интернету постоянно выдумывает законы направленные на ограничение деятельности в интернете, в конечном итоге один из таких законов может привести к полному обвалу рынка веб технологий и падению спроса на сайты.

Еще одна угроза это экономический кризис, который приводит к уменьшению покупательной способности и спроса на продукцию, в следствии чего падают доходы компании.

Решение делать не дорогие шаблонные решения на создание которых требуется в разы меньше времени и сил.

В пункте 2.2 были рассмотрены варианты совершенствования управления стратегическим развитием ООО "Бренд-Фокс".

### 2.3 Финансовый анализ

Целью проводимого вертикального и горизонтального анализа финансовой отчетности является наглядная демонстрация изменений, произошедших в основных статьях баланса, отчета о прибыли и отчета о денежных средствах, а так-же помощь для менеджеров в принятие решения в отношении того, каким образом продолжать свою деятельность. [17 с.215]

Горизонтальный анализ заключается в сравнении финансовых данных предприятия за несколько прошедших лет в относительном и абсолютном виде с тем, чтобы сделать лаконичные выводы. Рассмотрим горизонтальный анализ баланса предприятия, помещенные в табл.

Таблица 2.12.-Горизонтальный анализ баланса компании

№ п/п	АКТИВ	Значения показателей		
		01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015
1.	<b>Внеоборотные активы</b>	<b>150 000</b>	<b>245 000,0</b>	<b>267 000,0</b>
2.	<b>Оборотные активы</b>	<b>400 000</b>	<b>825 000,0</b>	<b>1 145 000,0</b>
	Запасы и затраты	0	0,0	0,0
	Краткосрочная дебиторская задолженность	30 000	10 000,0	20 000,0
	Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	0	0,0	0,0
	Прочие оборотные активы.			
	<b>Баланс</b>	<b>550 000</b>	<b>1 070 000,0</b>	<b>1 412 000,0</b>
	ПАССИВ			
1.	<b>Собственный капитал</b>	<b>400 000</b>	<b>825 000,0</b>	<b>1 145 000,0</b>

## Окончание таблицы 2.12

2.	<b>Долгосрочные пассивы</b>	<b>100000</b>	<b>200 000,0</b>	<b>220 000,0</b>
	Займы и кредиты	250 000	200 000,0	180 000,0
	Прочие долгосрочные пассивы	0	0,0	0,0
3.	<b>Краткосрочные пассивы</b>	<b>50 000</b>	<b>45 000,0</b>	<b>47 000,0</b>
	Займы и кредиты	0	0	0,0
	Кредиторская задолженность	0	0,0	0,0
	Прочие краткосрочные пассивы	0	0,0	0,0
	<b>Баланс</b>	<b>550 000</b>	<b>1 070 000,0</b>	<b>1 412 000,0</b>

Таблица 2.13 Горизонтальный анализ баланса компании

	Абсолютное изменение т.руб.		Относительное изменение %	
	2014	2015	2014	2015
<b>Внеоборотные активы</b>	<b>95</b>	<b>22</b>	63,33	8,98
<b>Оборотные активы</b>	<b>425</b>	<b>320</b>	106,25	38,79
Запасы и затраты				
Краткосрочная дебиторская задолженность	<b>-20</b>	<b>10</b>	-66,67	100,00

Окончание таблицы 2.13

Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения				
Прочие оборотные активы.				
<b>Баланс</b>	<b>520</b>	<b>342</b>	94,55	31,96
<b>ПАССИВ</b>				
<b>Собственный капитал</b>	<b>425</b>	<b>320</b>	106,25	38,79
<b>Долгосрочные пассивы</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	100,00	10,00
Займы и кредиты	<b>-50</b>	<b>-20</b>	-20,00	-10,00
Прочие долгосрочные пассивы				
<b>Краткосрочные пассивы</b>	<b>-5</b>	<b>2</b>	-10,00	4,44
Займы и кредиты				
Кредиторская задолженность				
Прочие краткосрочные пассивы				
<b>Баланс</b>	<b>520</b>	<b>342</b>	94,55	31,96



Технология анализа довольно проста: последовательно во второй третьей и четвертой графах помещают значения по основным статьям баланса на начало и конец года. Затем в пятой колонке вычисляется абсолютное отклонение значения каждой из статей баланса. В последней колонке определяется относительное изменение в процентах каждой статьи.

К вне оборотным активам фирмы относятся оборудование и мебель.

Под оборотными активами подразумеваются дебиторская задолженность и средства на расчетном счете предприятия

Полученные значения позволяют сделать следующие выводы.

За 2013-2014 годы общая сумма активов предприятия увеличилась на 95% , в то время как сумма задолженностей уменьшилась на 20%.

За 2014 -2015 годы активы выросли всего на 32% а задолженность уменьшилась еще на 10%.

Увеличение суммы активов произошло исключительно благодаря увеличения нераспределенной прибыли: компания не эмитировала новые финансовые инструменты, и не увеличивала задолженности.

Сумма оборотных средств фирмы за 2013-2014г. Выросла на 425т.р а в 2014-2015 на 320 000. Это увеличение произошло главным образом за счет увеличения прибыли компании. Стоит заметить что оборотные активы в 2015 год выросли меньше чем в 2014 это связано с кризисом и изменениями внутри фирмы.

Отметим также, что на фоне значительного увеличения оборотных средств величина краткосрочных задолженностей увеличилась на 10%.

Таблица 2.14-Вертикальный анализ агрегированного баланса

№ п/п	АКТИВ	Вертикальный анализ доля показателя в структуре.		
		01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015
1.	<b>Внеоборотные активы</b>	27,27273	22,8972	18,90935
2.	<b>Оборотные активы</b>	72,72727	77,1028	81,09065
	Запасы и затраты			
	Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения			
	Прочие оборотные активы.			
	<b>Баланс</b>	100	100	100
	<b>ПАССИВ</b>			
1.	<b>Собственный капитал</b>	72,72727	77,1028	81,09065
2.	<b>Долгосрочные пассивы</b>	18,18182	18,69159	15,58074
	Займы и кредиты			
	Прочие долгосрочные пассивы			

Окончание таблицы 2.14

3.	<b>Краткосрочные пассивы</b>			
	Займы и кредиты	9,090909	4,205607	3,328612
	Кредиторская задолженность			
	Прочие краткосрочные пассивы			
	<b>Баланс</b>	100	100	100

По вертикальному анализу можно судить о структуре баланса и отчета о прибыли в нынешнем состоянии, а также провести анализ динамики этой структуры. Технология вертикального анализа строится на том, что общую сумму активов предприятия (при анализе баланса) и выручку (при анализе отчета о прибыли) принимают за сто процентов, и каждую статью финансового отчета представляют в виде процентной доли от принятого базового значения.

Полученные данные позволяют судить о следующем.

Вне оборотных активов за период с 2013 по 2015 год сократились на 9% это связано с постоянной из амортизации основных средств предприятия.

Оборотные активы компании за период с 2013 по 2015 выросли на 10% и стали равны 81%. причем с каждым годом они увеличиваются.

Доля основных средств уменьшается, несмотря на приобретение нового оборудования.

Краткосрочные задолженности находится на уровне очень низком уровне притяия и не претерпевает существенных изменений.

Собственный капитал компании находится на уровне 81% от общей суммы его пассивов, что говорит о низком уровне рискованности компании стать банкротом.

На основании текста приведенного выше можно прийти к выводу, что горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчетности является вполне эффективным средством для анализа деятельности предприятия, состояния предприятия и его эффективности. Сделанные на основе этого анализа выводы носят вполне конструктивный характер и могут существенно улучшить состояние предприятия, если удастся их воплотить в жизнь.

В результате высокой инфляции в России и странах СНГ в настоящее время возможности данного анализ является очень ограниченными. В реальности, инфляция очень искажает полученные результаты сопоставления полученных показателей статей баланса в ходе горизонтального анализа, из за того что, оценка различных групп активов принимает на себя различное влияние инфляции. При условии быстрой скорости движения оборотных средств предприятия оценка их основных компонентов (товарно-материальных запасов и дебиторской задолженности) успевает учесть изменение индекса цен на материальные ресурсы, как входящие так и выходящие из предприятия в виде готовой продукции. В то же время, анализ основных средств фирмы, сделанный на основе принципа исторической стоимости, не успевает учесть инфляционное увеличение их реальной стоимости. [18] Для избавления от этого минуса государство создает индексацию основных средств, позволяющую с помощью определенных повышающих коэффициентов увеличить балансовую стоимость основных средств. Однако на практике эти коэффициенты не способны учесть реальный уровень инфляции. Это создает большую диспропорцию в структуре активов предприятия, и, следовательно, также искажает результаты вертикального анализа.

Существуют, как минимум, три подхода к выявлению влияния инфляции на результаты горизонтального и вертикального анализа: пересчет всех статей баланса для каждого момента времени в твердую валюту по биржевому курсу на дату составления баланса, пересчет балансовых данных учитывая единый индекс инфляции для различных видов ресурсов, пересчет балансовых данных учитывая различные индексы изменения цен для различных видов ресурсов.

С точки зрения любого из подходов один из балансов берется в качестве базового (например, самый ранний или самый поздний по времени составления баланс). Далее данные всех остальных балансов пересчитываются с учетом допущения, сделанного в рамках перечисленных подходов. И только после такого пересчета происходит сопоставление статей балансов по горизонтали или по вертикали.

К сожалению, ни один из выше представленных подходов не может полностью устранить влияние инфляции в реальной практике. Первый из подходов является более точным. Однако, для его использования требуются значения текущих индексов инфляции для каждого отдельного вида ресурса (офисная мебель, оргтехника, технологическое оборудование и т.п.). К сожалению, эти значения получить из официальных источников в реальных условиях невозможно. А заниматься поиском исходных данных для оценки этих индексов для предприятия, как правило, очень дорого.

Для второго подхода используют единый индекс инфляции, и он, очевидно, не отображает реальные изменения стоимости различных активов. Формально стоимость активов можно пересчитать, и полученные таким образом данные являются более сопоставимыми для целей горизонтального и вертикального анализа по сравнению с исходными данными. Однако в реальности соотношения стоимости активов такой подход гарантировать не может.

Последним методом является конвертация балансовых данных в твердую валюту по обменному курсу на дату составления

баланса. Данный метод также не дает реального соотношения стоимости различных активов. Причина в том, что обменный курс показывает пропорцию стоимостей в различных валютах только для монетарных активов (по существу, только денежных средств и рыночных ценных бумаг). Очевидно, что балансовая стоимость основных средств, пересчитанная по обменному курсу и сопоставленная на начало и конец года, не дает возможности отразить реальной рыночной стоимости этих активов. Следует также учесть и тот факт, что внутри страны с сильным уровнем инфляции твердая валюта тоже подвержена инфляции, т.е., например, долларовая стоимость актива может меняться с течением времени существенно, несмотря на то, что в США уровень инфляции не превышает двух процентов.

Вывод: в вертикальном и горизонтальном анализе предприятия лучше учитывать национальную валюту и не пересчитывать статьи баланса в связи с изменением уровня цен. В то же следует указать темп инфляции за отчетный период, на границах которого составляется баланс предприятия. Если годовая инфляция не выше 6 – 8 процентов, то полученные результаты горизонтального и вертикального анализа финансовой отчетности можно считать полезными и делать на их основе соответствующие выводы.

Разработка стратегии развития ООО “Бренд-Фокс”

## **2.4 Выбор стратегии развития**

Проанализировав внешние и внутренние угрозы и оценив новые возможности предприятия, приведя в соответствие с ними организационную структуру, приступим к выбору нужной стратегии. Выбор стратегии является одним из центральных моментов стратегического планирования. Обычно выбор стратегии ведется из нескольких альтернативных вариантов.

Процесс анализа и выбора стратегии складывается из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). Практически эти этапы трудно делимы, так как они составляют из разных уровней одного процесса анализа, но используют разные методы.

На этапе разработки формулируются стратегии, позволяющие достичь установленных предприятием целей. Главной задачей этого этапа является проработка максимального числа альтернативных стратегий, позволяющих прийти к поставленной цели. Это значительно увеличивает выбор и позволяет не упустить потенциально лучший вариант. Поэтому к работе привлекаются не только высшие руководители, но и менеджеры среднего звена. [19 с.105]

Следующий этап выработки стратегии состоит из доводки общей стратегии до уровня её адекватности целям развития организации во всем их многообразии.

Решающим моментом выбора стратегии развития является анализ и оценка альтернативных вариантов.

Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность деятельности фирмы в будущем для достижения её главных целей. Происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием.

Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития организации, а сама формулировка - однозначной и ясной. Значимость выбора определяется тем, что выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий

руководства и оказывает глубокое влияние на все принимаемые им решения. При этом должно приниматься во внимание многочисленные факторы: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и т.п.

Существует несколько методических подходов, позволяющих оценить стратегические альтернативы развития фирмы. Они могут использоваться локально или в определённой комбинации, в зависимости от поставленной задачи.

При выборе стратегии нас более всего будет интересовать увеличение таких показателей как:

- Прибыль
- Рост
- Доля рынка
- Социальная ответственность
- Благополучие сотрудников.

Показатели расположены в порядке важности показателя для фирмы.

Так как основной целью любого коммерческого предприятия является прибыль то наша стратегия должна быть направлена непосредственно на ее увеличение. Стоит так же заметить что увеличение прибыли без изменения остальных показателей практически невозможно следовательно увеличивая прибыль мы увеличим и другие показатели в лучшую сторону. Увеличить прибыль можно разными путями, рассмотрим несколько основных.

- Минимизируя издержки на производство.
- Увеличение стоимости продукта.
- Увеличивая объемы выпуска.
- Открытие новых продуктов.
- Освоение новых рынков.

**Минимизация издержек на производство**, в веб разработке является тупиковой ветвью. Издержки хорошо минимизировать там где есть станки и производство, где можно одну деталь заменить



другой, где можно поставить более крутой станок который будет выпускать больше продукции. Рынок веб разработки, это рынок интеллекта, который сложно минимизировать. Основные издержки в веб разработке это труд и рабочее время сотрудников, минимизируя его мы в итоге на выходе будем получать не качественный продукт, поскольку не возможно уменьшив время работы сотрудника получить такое же качество сайта. Следствием такой минимизации может стать ухудшение положение предприятия на рынке оттоку клиентов а следовательно и банкротству, можно попытаться минимизировать другие издержки такие как аренда и реклама но в лучшем случае это не даст никакого видимого результата а в худшем за счет уменьшения затрат на рекламу произойдет спад заказов а следовательно и упадет выручка. Можно так же попытаться минимизировать издержки путем создания нескольких шаблонных решений и создания основного упора именно на них, это сократит время разработки сайта, но тогда сайты не будут индивидуальным продуктом а следовательно вниз пойдет цена, плюс на рынке уже существует множество шаблонных решений, с низким ценовым диапазоном, конкурировать с ними сложно так как они давно заняли свое место на данной нише у них большой опыт и клиентская база. Максимум что можно сделать это максимально упростить и автоматизировать разработку сайтов, иметь готовые прототипы и функции и собирать сайт как конструктор исходя из пожеланий заказчика.

**Увеличение стоимости продукта:** что бы увеличить стоимость сайта нужно проанализировать рынок и покупательную способность населения (особенно в кризис) тут главное не переборщить, хотя это сложно, так как в веб разработке нет единой политики цен, как следствие один и тот же продукт в разных фирмах может стоить от 10 000 р. до 200 000р. Причем цена зависит скорее не от качества и функциональных особенностей а от положения и известности студии на рынке, используемых данной студией систем

управления, зарплата сотрудников и востребованности данной фирмы на рынке интернет услуг.

Для выбора оптимальной политики цен необходимо тщательно изучить рынок понять стоимость данной работы у конкурентов, а также провести А/В тест, и только после этого на основании полученных данных, принимать решение о поднятии стоимости работ.

**Увеличение объема выпуска:** рынок интернет разработки постоянно растет и разевается сайты нужны всем от крупных холдингов и корпораций до индивидуальных предпринимателей и частных лиц, заказов на этом рынке довольно много, как следствие увеличить объем заказов не так сложно при увеличении объемов выпускаемой продукции возрастут прибыли, а, следовательно, и обороты и известность на рынке, (хоть и в небольшой степени).

Но также стоит учесть что при увеличении стоимости и количества создаваемых сайтов увеличится нагрузка на персонал как следствие может возрасти количество брака и упасть качество сайтов, для того что бы этого избежать следует постепенно увеличивать штат сотрудников, соразмерно увеличению заказов, и систему повышений как в должности так и в зарплате, это даст стимул работать качественнее и лучше. Новые сотрудники по началу должны будут выполнять более простую и повседневную работу такую как HTML верстка и разработка прототипов, тогда как старые и опытные более сложную и интеллектуальную работу такую как создание дизайна и программирование функций сайта, хотя не исключается и вариант найма более опытных сотрудников с большими навыками и знаниями на более высокую должность.

Новые сотрудники могут быть как фрилансерами так и в штате фирмы

Рассмотрим плюсы и минусы фрилансера и сотрудника в штате и примем решение кого лучше взять

Таблица 3.1 анализ удаленного и штатного сотрудника.

Сотрудник в штате	Фрилансер
Плюсы	
Всегда под контролем руководства Легко переключить между задачами Предсказуем по срокам сдачи проекта Имеет зарплату + % следовательно легко предсказуем по стоимости работ	Оплата зависит на прямую от объема работ Заинтересован делать больше Не требует рабочего места и компьютера Дешевле по стоимости работ (в теории) на практике фрилансер может обходиться и дороже штатного сотрудника
Минусы	
Официальное трудоустройство как следствие уплата еще + 30% налогов Низкая мотивации делать больше – поскольку у него есть фи Требуется рабочее место	Не обязателен (может пропасть) Нет четкого контроля сроков (может сказать что работы на неделю и делать месяц) Сложнее общаться и ставить задачи

Исходя из вышеописанного на начальном этапе лучше брать сотрудника в штат, а после можно будет рассматривать фрилансера. Но для поиска фрилансера придется потратить много времени и нервов но потраченное время может окупиться с полна.

**Открытие новых продуктов:** довольно перспективное направление. В интернете регулярно появляются новые сервисы и проекты, которые приносят создателю огромные деньги но есть одно но, сделать интересный и качественный продукт не так сложно, как разрекламировать его и привлечь большое количество пользователей.

В интернете любая идея без рекламы не стоит ничего, а на то что бы запустить хорошую рекламу нужны большие деньги и инвестиции которых к сожалению на данный момент нет у фирмы. Как вариант можно привлечь инвестора под конкретную идею. Рассмотрим плюсы и минусы привлечения инвестора под конкретный проект.

Таблица 3.2 Плюсы и минусы привлечения инвестора.

Плюсы	Минусы
Дополнительный доход	Часть прибыли получает инвестор Требуется много времени уделять проекту.
Минимальные риски в деньгах	Риски, связанные с тем что проект окажется не рентабельным и на него будет потрачено много сил.

Как итог инвестора стоит привлекать если есть понимание что проект прибыльный, но самостоятельно его поднять не удастся.

**Освоение новых рынков:** является довольно перспективным направлением развития предприятия если учесть тот факт, что технологии во всех странах одинаковые и существует множество зарубежных площадок по поиску исполнителя.

Поиск дополнительных заказов.

Мы будем использовать несколько способов увеличения заказов

1 Увеличение бюджета на контекстную рекламу: контекстная реклама самый дорогой, но и один из самых эффективных способов поиска клиентов. В данной рекламе клиент платит за переход на сайт с поисковой системы, стоимость напрямую зависит от количество желающих рекламироваться, и может достигать до 1000р. за 1 переход. За счет того, что реклама отображается исходя из интересов и поисковых запросов пользователя на сайт всегда переходят интересующиеся данной услугой клиент, ну и конкуренты при виде нового игрока.

2 Размещение рекламы на тематических сайтах и площадках. Данный способ тоже довольно эффективен и стоит сравнительно

дешевле чем контекстная реклама, так как оплата идет не за количество переходов на сайт, а за время и место нахождения баннера на сайте. Если сайт тематический, то реклама может стоить порядка 20т.р. в месяц при этом она может приводить до 100 кликов ежемесячно, следовательно, цена 1 клика всего 200р. что в 5раз дешевле контекстной рекламы.

3 Поиск заказов на сервисах удаленной работы, таких как Youdo.ru fl.ru и upwork.com из минусов данных сервисов, низкая стоимость работ, так как там обитают частники с очень ограниченным бюджетом из плюсов низкая цена клиента около от 30р предпочтение будет отдаваться последнему так как это зарубежный сервис, на котором платят валютой, а при нынешней ситуации это довольно выгодно, но и о других не будем забывать, так как на них тоже бывают хорошие заказы.

4 Участие в различных выставках и семинарах, для создания большей узнаваемости фирмы и создания дополнительного доверия у клиентов к нам.

После проведения всех вышеупомянутых мероприятий количество заказов может возрасти в 1.5 – 3 раза, как следствие придется набирать больше людей и пере структурировать фирму.

Мы не стали рассматривать участие фирмы в тендерах так как там высокая коррупционная составляющая и большинство тендеров создаются под конкретных исполнителей, в следствии чего победа в тендере не означает реальность его выполнения как следствие будет потрачено время, а результат будет равен 0.

## **2.5 Внедрение предлагаемой стратегии**

Для того что бы успешно реализовать нужную нам стратегию необходимо следовать следующему плану.

В начале нужно довести до всех сотрудников фирмы цели и стратегии и план по ее реализации с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает фирма, но и неформального

вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализации стратегии.

Наша основная цель увеличение количества заказов и стоимости сайта.

Для начала мы проведем анализ состояния среды.

1 Подробно изучим спрос на создание сайтов, путем анализа статистики из яндекс директа. Данный анализ позволит создать полную картину по спросу на рынке web услуг, а, следовательно, оценить потенциал рынка.

Таблица 3.3 Статистика поисковых запросов на основе Яндекс директ.

Ключ слова	Запросов по СПб	Запросов по РФ
создание сайтов	12100	201 000
разработка сайтов	3 224	55425
продвижение сайтов	6124	75 099
Всего	21448	331 524

Источник: Яндекс.Директ – контекстная реклама на Яндексе [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [wordstat.yandex.ru](http://wordstat.yandex.ru)

Из таблицы видно что спрос по региону Санкт-Петербург всего 21448 раз если учесть что из этих запросов около 70% это те кто ищут уроки по созданию сайтов а так же бесплатные конструкторы то реальный спрос составляет 6434 запроса по региону и 99457 по России в месяц. [27]

И это только запросы из яндекса без учета статистики google mail так как на яндексе приходится 50% российского сегмента запросов то реальный спрос приблизительно равен 211 782 запроса в месяц. В целом спрос большой, но и конкуренция тоже. [28]

Стоимость одного перехода из Яндекса по данным запросам из региона Москва и Санкт-Петербург может составлять до 1000р. но переход не означает что клиент закажет сайт. [27] Стоит так же учесть, что стоимость рекламы в крупных городах выше стоимости в малых за счет большей конкуренции. Так же стоит учесть уровень

жизни в регионах так как это будет на прямую влиять на бюджет, который фирма готова выделить на создание сайта.

Определив уровень спроса мы должны более эффективно распределить ресурсы.

Для того что минимизировать затраты на рекламу. На начальном этапе будет несколько рекламных компаний каждая нацелена на свой регион России, и каждая будет отправлять на свою посадочную страницу. Через месяц рекламы можно будет выявить самый рентабельный регион по стоимости 1 клиента и самый не рентабельный. От нерентабельных нужно отказаться в пользу увеличения бюджета на рекламу в более рентабельных регионах.

На это потребуются дополнительные средства (от 200 000 – 400 000р.)

Но данные затраты окупятся экономией на рекламе и более дешевыми клиентами.

Так же стоит разместить рекламу на сайте <http://www.cmsmagazine.ru/>

Это одна из крупнейших рейтинговых площадок веб студий.

Ее аудитория 4000 человек в день, а стоимость рекламы примерно 20 т.р в месяц. При правильном выборе рекламного места данная площадка способна привлечь на сайт до 50 человек в день, как следствие она приведет и новых клиентов. Единственным возможным риском работы с данной площадкой может стать высокий уровень запросов клиентов, и CMS с которыми студия не работает, например, 1С битрикс. Так как фирма не большая и сильно увеличить объем сайтов не удастся, нужно изменить политику цен в большую сторону и за счет этого при таком же объеме работ прибыль и выручка вырастут. Так же следует создать более комфортные условия работы для сотрудников что бы увеличить их мотивацию. Когда заказов станет много стоит задуматься о новых сотрудниках и об увеличении рекламного бюджета. Так же следует взять дополнительного менеджера для работы с клиентами и сервисами типа youdo и upwork.

Из основных критериев, предъявляемых к данному сотруднику будет хорошее владение английским языком, так upwork является международной площадкой и все размещаемые на нем заказы написаны на английском языке, так же все клиенты общаются только на нем. Так же стоит рассмотреть сотрудников которые будут обладать знаниями тех систем управления с которыми сейчас студия не работает, например 1С так как это одна из самых популярных коммерческих систем управления в России и стоимость сайтов на ней варьируется от 200 000 р.



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данном проекте были рассмотрены и проанализированы теоретические вопросы, связанные с разработкой, оценкой и внедрением стратегии развития веб студии.

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является правильная разработка и выбор стратегии. Выбор стратегии а так же ее реализация составляют большую часть работы. Стратегия в контексте стратегического управления рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития фирмы, касающееся средств, сферы и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде.

Стратегическое управление является совокупностью пяти взаимосвязанных управленческих процессов: анализа среды; определение стратегических альтернатив; выбор стратегии; выполнение стратегии; оценка и контроль выполнения стратегии. Эти процессы взаимосвязаны и вытекают один из другого. Так же существует устойчивая обратная связь и как следствие обратное влияние каждого из процессов на остальные и на всю их совокупность. В этом и есть важная особенность структуры стратегического управления.

Анализ внешней среды помогает понять на что может рассчитывать предприятие, если оно успешно поведет работу, и на то, какие сложности могут ожидать ее, если она не сумеет вовремя отвортить негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макросреды выполняется по средствам изучения влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и

культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным критериям: поставщики, покупатели, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней раскрывает тот потенциал и возможности, на которые может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды предприятия позволяет лучше понять цели фирмы, более правильно сформулировать ее миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы.

ООО «Бренд-Фокс» находится в устойчивом финансовом состоянии. Увеличение показателей услуг, выручки от реализации рентабельности, заработной платы положительно характеризует работу предприятия.

Финансовое положение ООО «Бренд-Фокс» стабильно, большая сумма чистой прибыли, оставшейся в распоряжении предприятия свидетельствует об эффективной работе ООО «Бренд-Фокс». Однако следует обратить внимание на показатель

По анализу финансового состояния следует заметить, что фирма находится в устойчивом финансовом состоянии, платежеспособна и создает всё для более эффективной работы, именно за счет своего собственного капитала, о чём и свидетельствуют хорошие значения показателей деловой активности.

Если предприятие сможет правильно рассчитать и внедрить предложенную стратегию развития, то она сможет увеличить свою долю на рынке и свою прибыль, несмотря на кризис. Из-за плохой ситуации в стране придется выйти на зарубежный рынок веб разработки что создаст некоторые трудности и не комфорт в работе, но наградой будет высокая оплата труда в валюте что даст стимул к большему освоению зарубежного рынка, а также к масштабированию компании.

Не смотря на кризис спрос на услуги веб студий не упал, максимум что произошло, спрос сместился в более дешёвый сегмент. Так как фирма работает в секторе между эконоом и бизнес то ее услуги востребованы. Перемещение предприятия в бизнес сектор увеличит не только прибыль, но и множество других важных показателей, таких как условия работы и комфорт сотрудников. Увеличение расходов на рекламу и освоение новых рекламных ниш и ресурсов, увеличит число заказов что со временем приведет к увеличению штата сотрудников как следствие и доли рынка.

В целом если правильно реализовать данную стратегию, в течении нескольких лет фирма может стать одним из лидеров бизнес сегмента.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Г. Багиев, В. Тарасевич, Георгий Маркетинг-156 с.
2. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Стратегический менеджмент. 2-е издание. Учебное пособие 2016г. ООО издательство "КноРус" 254
3. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. 6-е изд.
4. А. А. Томпсон, мл., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер с 9-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 412 с
5. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2006. - 409с.
6. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 236 с.
7. Бондарь Ю.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Ю.А. Бондарь. – Владивосток: Изд-во ДВГУ, 2008. – 161 с.
8. Романов А.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.П. Романов, И.А. Жариков. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. - 80с.
9. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. - М.: Вузовский учебник, 2008. - 187 с.
10. Федеральным Законом № 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08.02.98 г.
11. Коляда А.А. Эффективные инструменты стратегического анализа. Как принять верное решение ... 2014 - 173
12. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд. Издательство "Питер" 2009г.- 320 с.
13. Весенин В.Р. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. 2008 - 320 с
14. Малкова Татьяна Борисовна, Кукукина Ирина Геннадьевна Экономическая оценка инвестиций: Учебное пособие 2011г.-289
15. Лаева Т.В., Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации// Менеджмент в России и зарубежом.- 2006.-№2. С. 21-22

16. Войтоловский Н В Комплексный экономический анализ предприятия Издательский дом "Питер" 2009г. - 576с.
17. Григорьев А.В., Улина С.Л., Кузьмина И.Г. Бюджетирование в коммерческой организации. Учебное пособие ООО "Перспект" 2015г -425с.
18. Уровень Инфляции в России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [уровень-инфляции.рф](http://уровень-инфляции.рф)
19. Евгений Лазаревич Кантор, Кантор Е Л Экономика предприятия 2009г. 224с.
20. Общероссийский Классификатор Видов Экономической Деятельности [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [оквэд.рф](http://оквэд.рф)
21. Стратегии: корпоративная, деловая, функциональная. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://strategic-man.ru/>
22. Википедия — свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org>
23. Рынок услуг веб-разработок (веб-сайтов): краткая характеристика [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://websimka.ru/>
24. CMS, интранет, CRM, TV-дешборд — Webasyst [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.webasyst.ru/>
25. Система управления контентом Santafox™ | Бесплатный движок сайта [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.santafox.ru/>
26. "Консультант Плюс" - законодательство РФ: кодексы, законы, указы, постановления Правительства Российской Федерации, нормативные акты [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
27. Яндекс.Директ – контекстная реклама на Яндексе [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [wordstat.yandex.ru](http://wordstat.yandex.ru)
28. Новости — Meduza [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://meduza.io>
29. Студия Артемия Лебедева [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.artlebedev.ru/>

30. Рейтинг Рунета — для выбора лучших веб-студий, SEO-компаний, CMS [Электронный ресурс]. - Режим доступа:  
<http://www.ratingruneta.ru/>