

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА ООО «СТРОИТЕЛЬ-2»

В статье на основе стратегических альтернатив выработана стратегия концентрированного роста ООО «Строитель-2» на 2014-2018 гг.: увеличение договоров подряда на строительство частных домов в с. Ивановке Ивановского района до объема работ, равного 500 кв. м, с использованием при возведении стен нового вида строительного материала – пенобетонных блоков.

Ключевые слова: SWOT-анализ, стратегия, развитие рынка, развитие продукта, стратегическая альтернатива, стратегия концентрированного роста.

DEVELOPMENT OF STRATEGY OF THE CONCENTRATED GROWTH JSC STROITEL-2

On the basis of strategic alternatives developed a strategy of concentrated growth of LLC «Construction-2» for 2014 - 2018.: Increase the construction contract for the construction of private houses with. Ivanivka Ivanovo region to the amount of work equal to 500 m. m using in the construction of the walls of a new type of building material - foam concrete blocks.

Key words: SWOT analysis, strategy, market development, product development, strategic alternative, strategy of the concentrated growth.

Большинство авторитетных специалистов считает, что в современной России стратегические проблемы бизнеса для многих отечественных компаний стали наиболее актуальными. В условиях становления и развития цивилизованного рынка, усиления конкуренции потребность в эффективном стратегическом менеджменте объективно будет нарастать. Следовательно, адекватное изменение внутрифирменной системы управления становится важнейшей необходимостью не только крупного, но и среднего и даже малого бизнеса [1].

Стратегия концентрированного роста – одна из трех основных типов стратегий роста, направленных на развитие предприятия и получение дополнительного дохода, которая делится еще на три подтипа: стратегия усиления позиций на рынке (обработка рынка); стратегия развития рынка; стратегия развития продукта (инновация).

Стратегия концентрированного роста ООО «Строитель-2» разрабатывается с учетом участия его в федеральной целевой программе «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014-2017 годы и на период до 2020 года» и ФЦП «Жилище» (подпрограмма «Обеспечение жильем молодых семей на 2014-2020 годы»).

Общество с ограниченной ответственностью «Строитель-2» работает в Ивановском районе с 2003 г.

Воспользуемся проведенным комплексным анализом внешней и внутренней среды как первым (предварительным) этапом разработки стратегии, на основе которого сформулируем стратегические альтернативы в соответствии с основными направлениями стратегии концентрированного роста, реализуя таким образом второй этап разработки стратегии.

Продукция и услуги сами по себе не имеют значения для потребителей. Они становятся бизнесом только тогда, когда удовлетворяют желание или потребность. Без этого они не являются бизнесом. Группы населения имеют здесь большое значение, поскольку указывают на определяемый географической территорией и типами покупателей рынок, который может быть охвачен [3].

Стратегическая альтернатива А – увеличение договоров подряда на строительство частных домов в с. Ивановке Ивановского района до объема работ, равного 500 кв. м (максимальная годовая производственная мощность ООО «Строитель-2») за счет проведения активной рекламной кампании, а также реализации возможности, связанной с упрощением административных процедур выдачи исходно-разрешительной документации на строительство.

Рекламная кампания предполагает реализацию следующих мероприятий:

реклама в газете «Амурец» Ивановского района, ежегодно с января по май, один раз в неделю. Выбор периода объясняется тем, что именно в это время потребители выбирают подрядную строительную организацию и подают заявления в отдел строительства администрации Ивановского района о выдаче разрешения на строительство. В данном случае ежегодные затраты составят 30000 руб. (25 руб. за 1 кв. см площади газеты, размер объявления – 6х10 см);

подготовка рекламных буклетов о предприятии и предлагаемых видах услуг. Место размещения буклетов – офис ООО «Строитель-2». Ежегодные затраты – 600 руб. (количество выпускаемых буклетов в год – 30 штук, цена за единицу – 20 руб.);

создание веб-сайта предприятия, для этого потребуется привлечь специалиста. Единовременные затраты на оплату труда составят 12000 руб.

Таким образом, затраты на рекламную кампанию за весь срок реализации стратегии составят 165000 руб.

Годовая производственная мощность ООО «Строитель-2» за 2010-2013 гг. – 350 – 400 кв. м, т.е. 70-80% мощности, что подтверждает целесообразность ее увеличения до максимума.

Стратегическая альтернатива А исходит из содержания поля сильных сторон ООО «Строитель-2» и возможностей внешней среды (СИБ) матрицы SWOT – анализа.

Поле сильных сторон и возможностей (СИБ):

попытаться войти в число подрядных организаций за пределами Ивановского района, проинформировав покупателей о высоком качестве выполнения строительно-монтажных работ;

стать подрядчиком в федеральных целевых программах, презентовав высокое качество работ, стабильный состав персонала, полную готовность производственных помещений;

начать применение новых видов строительных материалов, используя для их приобретения имеющиеся финансовые ресурсы;

попытаться заключить большее число договоров подряда в связи с сокращением времени на получение исходно-разрешительной документации, используя для приобретения дополнительных материалов свободные денежные средства.

При этом реализуются возможность упрощения административных процедур выдачи исходно-разрешительной документации на строительство и наличие свободных денежных средств (2 млн. рублей) для покупки дополнительного объема материалов.

Стратегическая альтернатива Б – увеличение договоров подряда на строительство частных домов в с. Ивановке Ивановского района до объема работ, равного 500 кв. м (максимальная годовая производственная мощность ООО «Строитель-2»), с использованием при возведении стен нового вида строительного материала – пенобетонных блоков.

Выбор в качестве стройматериала пеноблоков обусловлен его многочисленными преимуществами – надежностью, экологичностью, быстротой монтажа, высокими теплоизоляционными свойствами, экономичностью, популярностью использования на рынке строительных услуг.

Альтернатива Б также исходит из поля СИВ матрицы SWOT-анализа. При этом реализуются возможность применения новых видов строительных материалов и такая сильная сторона ООО «Строитель-2» как наличие свободных денежных средств (2 млн. рублей).

В результате угроза активных действий со стороны конкурентов в определенной мере будет снижена.

Стратегическая альтернатива В – развитие рынка сбыта путем заключения договоров подряда на строительство частных домов в объеме не более 500 кв. м (максимальная годовая производственная мощность ООО «Строитель-2») в Ивановском районе и за его пределами.

Альтернатива В также исходит из поля СИВ матрицы SWOT-анализа. При этом реализуется такая возможность внешней среды как активный спрос на строительные услуги в Амурской области.

Один из этапов разработки стратегии – оценка предложенных стратегических альтернатив, которую осуществим несколькими методами.

Первый – метод взвешенных критериев: выбор альтернативы на базе специально отобранных критериев, взвешенных в соответствии с их значением.

Определим перечень критериев выбора на основе составленного профиля среды и проведенного SWOT-анализа: неизменность или сокращение числа конкурентов; применение инноваций; активный спрос на продукцию; использование имеющихся транспортных средств и производственных площадей; бюджет реализации стратегии не более 2 млн. рублей; улучшение качества выпускаемой продукции; риск, связанный с нарушением срока выполнения договорных обязательств перед заказчиками.

Для оценки стратегических альтернатив используем метод экспертных оценок с участием директора ООО «Строитель-2», главного инженера и начальника производственного отдела.

Оценки по стратегическим альтернативам выставлены по шкале от 0 до 10: 0 – альтернатива не отвечает критерию, 10 – альтернатива полностью ему отвечает (таблица).

Оценка стратегических альтернатив по системе взвешенных критериев

Критерии	Вес критерия	Оценки альтернативных вариантов		
		стратегическая альтернатива А	стратегическая альтернатива Б	стратегическая альтернатива В
Неизменность или сокращение числа конкурентов	0,12	10 / 1,2	10 / 1,2	7 / 0,84
Использование инноваций	0,16	0 / 0,0	10 / 1,6	0 / 0,0
Активный спрос на продукцию	0,20	10 / 2,0	10 / 2,0	8 / 1,6
Использование имеющихся транспортных средств и производственных площадей	0,12	10 / 1,2	10 / 1,2	10 / 1,2
Бюджет реализации стратегии не более 2 млн. рублей	0,13	10 / 1,3	9 / 1,17	10 / 1,3
Улучшение качества выпускаемой продукции	0,17	0 / 0,0	10 / 1,7	0 / 0,0
Риск, связанный с нарушением срока выполнения договорных обязательств перед заказчиками	0,10	1 / 0,1	1 / 0,1	5 / 0,5
Итого	1,00	41 / 5,8	60 / 8,97	40 / 5,44

Анализ показал, что наилучшей по методу взвешенных критериев является стратегическая альтернатива Б – увеличение договоров подряда на строительство частных домов в с. Ивановке Ивановского района до объема выполненных работ, равного 500 кв. м (максимальная годовая производ-

ственная мощность ООО «Строитель-2»), с использованием при возведении стен нового вида строительного материала – пенобетонных блоков.

Альтернатива Б в отличие от остальных направлена на повышение качества продукции и внедрение инновации, что в определенной мере и предопределило ее выбор. Высокое качество продукции – важное условие существования ООО «Строитель-2» (в соответствии с миссией). Внедрение инновации – стен из пенобетонных блоков – при оптимистическом прогнозе приведет к сокращению числа конкурентов, расширению доли рынка и завоеванию позиции «лидер рынка». Стратегическая альтернатива формирует конкурентное преимущество ООО «Строитель-2», играющего важную роль при обеспечении нормального функционирования предприятия на перспективу.

Воспользуемся еще одним методом оценки стратегических альтернатив – методом «дерева решений». Помимо предложенных альтернатив, на «дереве решений» отразим возможные варианты исходов и вероятности их реализации.

Альтернативы А и Б имеют равные вероятности (по 0,4). При их реализации ООО «Строитель-2» работает на том же рынке сбыта и, соответственно, руководство осведомлено о вкусах и предпочтениях потребителей, товарной и сбытовой политике конкурентов, процедуре выдачи разрешений на строительство, количестве потенциальных покупателей.

Возможные варианты исходов альтернатив А и Б: выполнение договоров подряда без нарушений сроков; выполнение договоров подряда с нарушением сроков.

Вероятность исхода – выполнение договоров подряда без нарушений сроков составляет 0,9; вероятность противоположного исхода – 0,1. Это объясняется тем, что ООО «Строитель-2» является подрядной организацией при реализации федеральных целевых программ в Ивановском районе и обязано выполнять договоры точно в срок; только в крайнем случае (при серьезных изменениях внешней среды, – например, при стихийных бедствиях и др.) нарушить это условие.

Альтернатива В имеет вероятность реализации 0,2. Это связано с относительной неизвестностью новых рынков сбыта, необходимостью привлечения потребителей, ростом числа конкурентов, для соперничества с которыми у ООО «Строитель-2» нет значительных преимуществ. При реализации данной альтернативы могут возникнуть также трудности с доставкой материалов со склада до объектов заказа (состояние имеющихся транспортных средств на предприятии оценивается как слабое).

Альтернатива В имеет три возможных направлений реализации: строительство на рынке Благовещенского района (вероятность 0,25); строительство на рынке Ивановского района (вероятность 0,5); строительство на рынке Тамбовского района (вероятность 0,25).

Выбор именно этих территорий объясняется близостью их расположения к складам и офису предприятия.

Строительство на рынке Ивановского района имеет большую по сравнению с другими районами вероятность, так как степень осведомленности о рынке выше, спрос гарантирован федеральными целевыми программами.

Возможные исходы в данных направлениях реализации альтернативы: выполнение договоров подряда без нарушений сроков; выполнение договоров подряда с нарушением сроков. При этом вероятность выполнения договоров подряда без нарушений сроков на рынке Благовещенского и Тамбовского районах составляет 0,5, противоположный исход также 0,5. Это объясняется невозможностью ООО «Строитель-2» предсказать действия конкурентов, покупателей, местных властей и в целом внешней среды при работе на этих рынках сбыта.

Вероятности исходов на рынке Ивановского района и причины выбора таких вероятностей идентичны исходам в альтернативах А и Б. То есть вероятность исхода – выполнение договоров подряда без нарушений сроков составляет 0,9, противоположного исхода – 0,1.

При использовании метода «дерево решений» был определен критерий оценки – прирост прибыли за год. При этом среднее значение прироста равно величине средней рентабельности в строительной отрасли Амурской области, которая составляет 6,5%.

Данное значение (6,5%) соответствует альтернативе В (строительство на рынке Ивановского района при выполнении договоров подряда без нарушений сроков), так как в данном случае предприятие не меняет технологию строительства, не совершенствует продукт, спрос обеспечен федеральными целевыми программами.

Альтернатива А при таком исходе как выполнение договоров подряда без нарушений сроков имеет прирост прибыли, равный 4,7%. В 2012 г. рентабельность ООО «Строитель-2» составила 6,5% (что соответствует средней рентабельности по отрасли), причем чистая прибыль равна 412580 руб., себестоимость – 6314000 руб. Увеличим себестоимость на величину затрат, приходящуюся на проведение рекламной кампании, т.е. на 165000, тогда

$$\text{рентабельность} = \left(\frac{412580}{6314000} + 16500 \right) \cdot 100 = 4,7\% .$$

Альтернатива Б при таком исходе как выполнение договоров подряда без нарушений сроков даст прирост прибыли, равный 6,6%. Для строительства 500 кв. м площади (максимальная годовая производственная мощность) необходимо закупить 180 кубов бруса:

$$\text{площадь стен (1000 кв.м)} \cdot \text{толщину бруса (0,18 м)},$$

или 303 кубов пенобетонных блоков т.е. $\frac{1000 \text{ кв.м}}{3,3 \text{ кв.м}}$. Цена 1 куб. м бруса составляет 5500 руб., цена

1 куб. м пеноблока – 3300 руб.

Тогда затраты на возведение стен составят 990000 руб. (за брус) и 999900 руб. (за пеноблоки). Для изготовления 1000 кв. м стен из пеноблоков необходимо сырья, материалов и комплектующих на 17000 руб., для бруса – 30000 руб.

$$\text{Рентабельность} = \left(\frac{412580}{6314000} - 13000 + 9900 \right) \cdot 100 = 6,6\% .$$

Альтернатива В при таком исходе как выполнение договоров подряда без нарушений сроков на рынке строительства Благовещенского района имеет прирост прибыли, равный 5,1%. Для реализации альтернативы дополнительными затратами будут затраты на топливо. Они составят 127920 руб., т.е. 39 руб. за 1 л · 20 л · 164 дней.

$$\text{Рентабельность} = \left(\frac{412580}{6314000} - 13000 + 127920 \right) \cdot 100 = 5,1\% .$$

Альтернатива В при строительстве на рынке Тамбовского района с исходом выполнения договоров подряда без нарушений сроков имеет прирост прибыли, равный 4,4%. Для реализации альтернативы дополнительными затратами будут также затраты на топливо. Они составят 191880 руб., т.е. 39 руб. за 1 л · 30 л · 164 дней.

$$\text{Рентабельность} = \left(\frac{412580}{6314000} - 13000 + 191880 \right) \cdot 100 = 4,4\% .$$

Реализация такого исхода как выполнение договоров подряда с нарушением сроков (независимо от альтернативы) влечет снижение прироста прибыли на 0,5%.

Рассчитаем ожидаемые исходы с учетом заданных вероятностей от реализации предложенных стратегических альтернатив. При этом оптимальной является альтернатива, имеющая наибольшее математическое ожидание:

$$M(A) = (4,7 \cdot 0,9 + 4,2 \cdot 0,1) \cdot 0,4 = 1,86\%$$

$$M(B) = (6,6 \cdot 0,9 + 6,1 \cdot 0,1) \cdot 0,4 = 2,62\%$$

$$M(B) = ((5,1 \cdot 0,5 + 4,6 \cdot 0,5) \cdot 0,25) + ((6,5 \cdot 0,9 + 6,0 \cdot 0,1) \cdot 0,5 + ((4,4 \cdot 0,5 + 3,9 \cdot 0,5) \cdot 0,25)) \cdot 0,2 = \\ = (1,21 + 3,23 + 1,04) \cdot 0,2 = 1,10\%$$

Выбор стратегической альтернативы методом «дерева решений» показал, что наилучшей, как и по методу взвешенных критериев, является стратегическая альтернатива Б. Ее реализация обеспечивает больший прирост прибыли для предприятия, повышает качество предлагаемой продукции, формирует конкурентное преимущество.

А. Чадлер, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [2].

Таким образом, проведя оценку стратегических альтернатив, сделав выбор в пользу наилучшей (четвертый этап разработки стратегии), можно окончательно сформулировать стратегию концентрированного роста.

Стратегией концентрированного роста ООО «Строитель-2» на 2014 – 2018 гг. является увеличение договоров подряда на строительство частных домов в с. Ивановке Ивановского района до объема работ, равного 500 кв. м (максимальная годовая производственная мощность), с использованием при возведении стен нового вида строительного материала – пенобетонных блоков.

Для оценки экономической эффективности разработанной стратегии концентрированного роста рассчитаны показатели: чистая текущая стоимость (NPV); дисконтированный срок окупаемости (DPV); внутренняя норма доходности (IRR); рентабельность инвестиций (SRR).

Эффект от реализации (NPV) разработанной стратегии концентрированного роста за 2014 – 2018 гг. составит 3471348 руб., т.е. это абсолютная величина дохода, которую получит ООО «Строитель-2» от реализации стратегии после того, как денежные притоки окупят первоначальные инвестиции.

Срок окупаемости проекта приходится на интервал 2014 и 2015 гг., т.е. между первым и вторым годом реализации стратегии. DPV = 1,6 лет. Таким образом, вложенные инвестиции окупятся через 1,6 года, т.е. в июле 2015 г.

IRR составит 21,6%. Поэтому можно сделать вывод, что при вложении денег в реализацию разработанной стратегии концентрированного роста ООО «Строитель-2» получит доход, равный 21,6%, т.е. на 1 руб. вложенных инвестиций приходится 21,6 руб. дохода.

Рентабельность вложенных инвестиций (SRR) составит 2,3 (раза). Данный показатель свидетельствует, что доход от реализации стратегии больше вложенных инвестиций в 2,3 раза.

Таким образом, учитывая положительные значения всех показателей эффективности (NPV, IRR, SRR, DPV), можно сделать вывод: реализация разработанной стратегии концентрированного роста ООО «Строитель-2» имеет экономическую эффективность и является целесообразной.

1. Попов, С.А. Актуальный стратегический менеджмент: Учеб.-практич. пособие. – М. : Изд-во «Юрайт»; ИД «Юрайт», 2010. – 448 с.

2. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.

3. Томпсон, А.А. -мл., Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов / пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.