

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.05 – Международный менеджмент

Разработка сбытовой стратегии при освоении зарубежных рынков
(на примере предприятия ООО «КровЦентр»)

Руководитель _____ старший преподаватель Ю. О. Самусенко
подпись, дата инициалы, фамилия

Выпускник _____ ЭЭ18-06Б-ММ, 131830911 Т. Б. Зондуев
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2022

Продолжение титульного листа БР по теме «Разработка сбытовой стратегии при освоении зарубежных рынков (на примере предприятия ООО «КровЦентр»)»

Нормоконтролер

Г.А. Федоткина
инициалы, фамилия

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме Разработка сбытовой стратегии при освоении зарубежных рынков (на примере предприятия ООО «КровЦентр») содержит 77 страниц текстового документа, 3 рисунка, 15 таблиц и 35 использованных источников.

Объектом данной работы является коммерческое учреждение «ООО Кровельный Центр».

Цель исследования заключается в изучении и определении сбытовой стратегии выхода на международный рынок строительных материалов (на примере ООО «Кровельный Центр») и оценке ее эффективности.

Задачи исследования:

1. Раскрыть понятия сбыта, сбытовой стратегии, зарубежного рынка;
2. Провести финансово-экономический анализ показателей предприятия;
3. Выбрать наиболее подходящие сбытовые стратегии;
4. Провести оценку экономической эффективности сбытовых стратегий.

Проанализировав недостатки ООО «КровЦентр» по сравнению с ее конкурентами, для общества была разработана стратегия действий. Она включает:

- глобальную и репликационную;
- снижения издержек;
- наступательную;
- «расширения горизонтов»;
- развития рынка;
- следования за конкурентами;
- интенсивного сбыта.

Помимо этого, были выделены основные механизмы реализации стратегии и выхода на внешние рынки:

- прямой экспорт;
- тактика «Try and Buy»;
- создание собственного представительства;
- создание домашнего офиса;
- создание полноценного сервисного центра;
- создание сервисного центра на базе клиента.

После этого были созданы все возможные комплексы из этих механизмов, были сравнены расходы по похожим механизмам и были выявлены те, которые являются наиболее эффективными. Как следствие была выявлена оптимальная стратегия для ООО «КровЦентр» и показана ее эффективность.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Основные понятия, роль и место в структуре сбытовой стратегии при выходе предприятия на зарубежный рынок.....	7
1.1 Особенности и виды сбытовых стратегий, основные характеристики	7
1.2 Зарубежное инвестирование как способ выхода на зарубежный рынок.	17
2 Анализ сбытовой стратегии предприятия ООО «КровЦентр»	28
2.1 Характеристика предприятия	28
2.2 Анализ финансово-экономических показателей предприятия	33
3 Совершенствование сбытовой стратегии выхода на международный рынок строительных материалов на примере предприятия ООО «КровЦентр»	57
3.1 Выбор сбытовой стратегии при освоении зарубежных рынков	57
3.2 Оценка ожидаемого эффекта от сбытовой стратегии	65
Заключение	71
Список использованных источников	73
Приложения	77

ВВЕДЕНИЕ

В связи с процессом глобализации менеджеры по всему миру осознают возрастающую важность для фирмы разработки сбытовых стратегий, позволяющих эффективно конкурировать на мировых рынках. Появление более открытой мировой экономики, глобализация вкусов потребителей и развитие всемирной коммерческой сети усилили взаимосвязь и взаимозависимость рынков по всему миру. Сбытовая стратегия – важный элемент развития любой компании. Стратегия сбыта дает менеджеру важную информацию по таким показателям, как величина ассортимента предприятия, уровень дистрибуции, а также качество и организованность размещения товара. Кроме того, стратегия сбыта позволяет не только получать вышеуказанную информацию, но и управлять ей.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что в современных условиях компании нуждаются в проверенной и профессиональной информации о выходе на международный рынок, как выбрать необходимый рынок для освоения, сформировать или подстроить существующую сбытовую стратегию для успешного управления предприятием на новом рынке и оценить, насколько она будет эффективна в современных реалиях.

Объектом данной работы является коммерческое учреждение «ООО Кровельный Центр». Предметом изучения выступают – методика разработки маркетинговой стратегии предприятия при выходе на зарубежный рынок и методы оценки ее эффективности на примере ООО «Кровельный Центр»

Цель исследования заключается в изучении и определении сбытовой стратегии выхода на международный рынок строительных материалов (на примере ООО «Кровельный Центр») и оценке ее эффективности. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие основные задачи:

1. Раскрыть понятия сбыта, сбытовой стратегии, зарубежного рынка;

2. Провести финансово-экономический анализ показателей предприятия;
3. Выбрать наиболее подходящие сбытовые стратегии;
4. Провести оценку экономической эффективности сбытовых стратегий.

Для достижения поставленных задач были использованы следующие методы: маркетинговые исследования и сбор информации, сравнительный анализ, системный анализ, методы научно-целевого планирования.

Эмпирическую базу исследования составили: результаты сбытовых исследований рынка строительных материалов, внутренняя информация компании «ООО Кровельный Центр», в том числе инсайдерская.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных данных на практике, а также в рамках вузовских курсов международного менеджмента.

1 Основные понятия, роль и место в структуре сбытовой стратегии при выходе предприятия на зарубежный рынок

1.1 Особенности и виды сбытовых стратегий, основные характеристики

Важной составляющей маркетинговой стратегии любой компании на современном этапе принято считать стратегии сбыта. Именно данные стратегии позволяют грамотно оценить перспективы развития сбытовой политики компании и наладить сбыт во всех деятельных отраслях. Важным элементом в данном случае является отсутствие противоречий сбытовой стратегии коммерческим целям деятельности хозяйствующего субъекта.

В условиях становления современной экономики принято считать стратегии ключевыми механизмами по достижению целей компании, что позволяет увеличивать масштабы прибыли и наращивать производственный потенциал коммерческой фирмы.

В работах В. В. Наумова отчетливо прослеживается позиция значимости современной политики стратегического планирования компаний, где отмечается важность каждой стратегии, направленность стратегического планирования на ратификацию деятельности и политику в области планирования необходимых ресурсов. На основании этого полагаем разумным сказать о значимости сбытового маркетинга в контексте сбытовой стратегии, что позволяет реализовывать производственные задачи, подчиненные цели деятельности. Следовательно, создание компанией и реализация в последующем маркетинговой стратегии позволяет ответить на такие вопросы, как: как, когда, где и за счет чего осуществлять производственную деятельность.

Такие мероприятия, как повышение платежеспособности, увеличение клиентской базы и привлечение целевой аудитории, повышение объемов

сбытовой деятельности, удовлетворение потребностей клиентов – все это принято считать целями сбытовой стратегии маркетинга.

В контексте маркетинговой сбытовой стратегии принято выделять такую составляющую как матрицу. Матрица, соответственно, имеет оси. К ее основным осям при этом относят как новые, так и ранее существовавшие продукты и сбытовые рынки.

Матрица сама по себе имеет деление на квадранты. В сбытовой стратегии у матрицы их четыре. Первый квадрант представлен стратегией проникновения, т. е. существующими рынками и продуктами, второй квадрант – стратегия развития продуктов. В данном значении предполагается деятельность по поиску новых сбытовых каналов и рынков сбыта, в рамках реализации товаров и услуг компании. Стратегия диверсификации предполагает конкретно новый разработанный продукт на новом рынке.

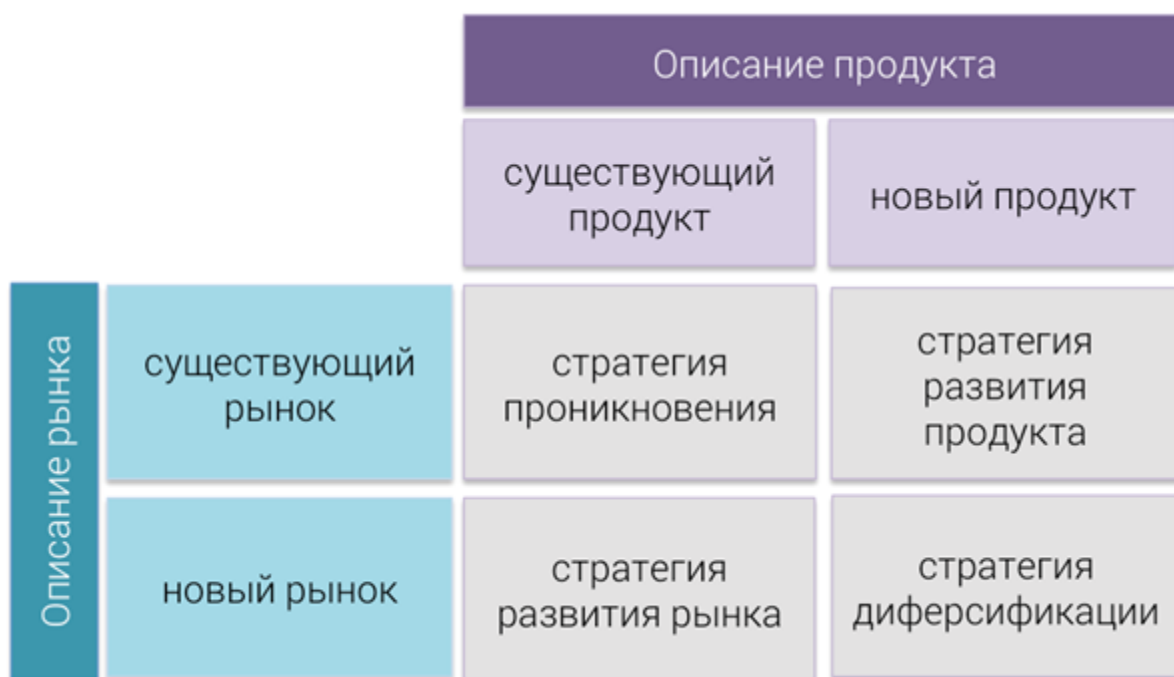


Рисунок 1 Матрица Ансоффа

Маркетологам достаточно просто ориентироваться в рамках данной матрицы в деятельности, с направленностью на материальный рынок и определенные продукты.

Матричная структура также применяется при деятельности по разработке стратегий, направленных на рост рыночного сегмента.

В данном ракурсе стратегии рыночного роста принято разделять на:

1. Стратегию по проникновению на ранее известный рынок с ранее разработанным продуктом или стратегией проникновения. Данная стратегия за счет раннего его использования преимущественно отличается наименьшими рисками. Может включать в себя как агрессивную маркетинговую политику, так и пассивность в сбыте товаров. Результатом успешного внедрения при этом принято считать увеличение целевой аудитории и наибольшие показатели по сбыту продукции. В данном случае маркетинговым ходом может являться целевая рассылка рекламы клиентам и покупателям. Альтернатива в данном случае выражена через привлечение клиентов конкурентов через агрессивные методы воздействия;

2. Ко второй стратегии относят стратегии по выходу на новые рынки с продуктами, имеющимися у фирмы. Данная стратегия отличается повышенным риском и предполагает поиск новых рыночных сегментов, что говорит о меньшей приспособляемости в рамках ценовой политики, так как нет адаптации цены под новый рынок. В данном контексте подразумевается новый сбытовой канал, новые торговые очки и политика по их развитию. Новый рынок рассматривается как в значении территориального образования, так и в рамках лицензирования деятельности и соглашений дистрибьюторов и агентов;

3. Стратегия повышенного риска с технологиями развития и работы над новыми инновационными продуктами, ориентацией на новую аудиторию целевого назначения включает в себя, следовательно, стратегию развития нового продукта. Затраты в данном случае ориентированы на новый продукт и увеличены за счет массовой деятельности маркетологов в области сбора информации и принятия политики инновационного развития деятельности. Данная технология может включать в себя работу над новыми продуктами при помощи технологий, непроверенных годами;

4. Выход на новые рынки, которые ранее не были изведаны фирмой, ориентирование на новый продукт, выход на рынок с новым продуктом – самая высокорискованная стратегия. Получившая название диверсификации. Стратегия диверсификации предполагает приведение компании на рынки и цикличную разработку продукции, при этом компания не отличается опытом. В данном действии возможно объединение более слабой компании с крупными холдингами, что в перспективе дает возможность на получение рыночных и производственных активов.

На рисунке 2 нами отражена классификация сбытовой стратегии в отношении рынка конкурентов и в отношении к продукту.

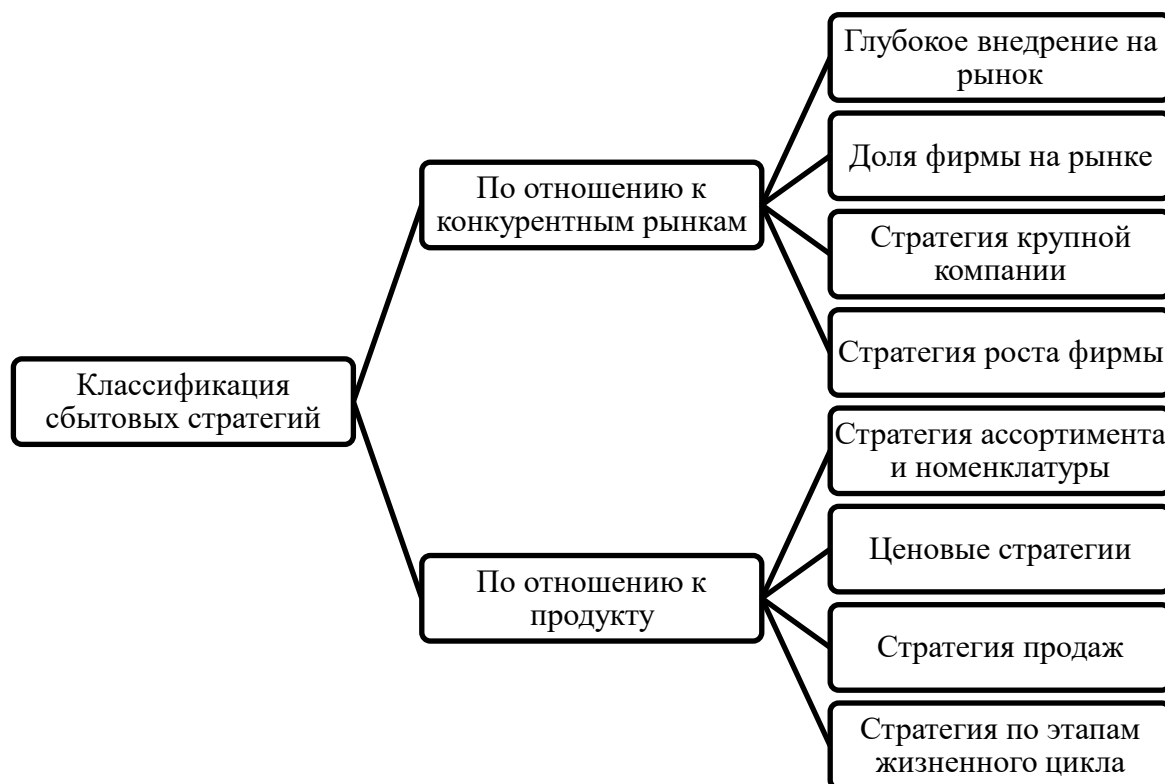


Рисунок 2. Классификация стратегий

1. Говоря о стратегиях, которые расцениваются с позиции по отношению к конкурентам в области продуктового сбыта, отмечается:

1) глубокое внедрение на рынок;

При данной стратегии фирма с имеющимся товаром использует стратегию агрессивного маркетинга в контексте заключенную в поиске

новых сбытовых каналов, наращивании потенциала сбыта, через привлечение целевой аудитории. Часто используется агрессивный метод, предполагающий переманивание аудитории конкурентов. Также фирма все глубже проникает на ранее освоенный рынок, занимая уверенную позицию.

Данная тактика особенно действенна в тех случаях, когда рынок ещё не переполнен данными позициями. Фирма расширяют свои имеющиеся позиции на существующих рынках, при этом попутно ищет выход на новые рынки продвижения товаров. Продвижению товаров способствует установление цен конкурентно способного значения, при этом увеличению сбыта способствует реклама, которая способна привлекать к продукции не только покупателей, но и конкурентов. Суть данной стратегии заключается в установлении достаточно низких цен в сравнение с конкурентами, что позволяет привлекать наибольшее количество целевой аудитории и, тем самым, происходит завоевание наибольшей доли рынка. Наращивание рынка способствует сокращению производственных издержек что в свою очередь снижает цены на товар, способствует тому, что рынок является достаточно чувствительным.

На данном этапе это привлекает покупателей, при этом растут объёмы производства, а в контексте издержек происходит сокращение прироста производственных объёмов. Низкая цена не является привлекательной для фирм конкурентов. В основе данной стратегии лежит увеличение объёма товаров. В контексте одного и того же рынка с ориентацией на покупателей увеличению продаж способствует занятие доли рынка конкурентов, что позволяет подавлять их активность и убеждает целевую аудиторию в больших объёмах совершать покупки именно данного товара. Проникновение на рынок в глубоком значении происходит в контексте стратегии последователя и стратегии новатора.

- стратегия новатора – сбытовая стратегия глубокого проникновения на рынок, основная суть которой заключается в создании абсолютно нового для выбранной отрасли продукта, а также в развитии новых товарных групп и

решений. «Пионерская» стратегия, как её ещё называют, относится к стратегиям высокой группы риска, поскольку у компании нет 100% уверенности в наличии спроса, ради которого новый продукт и создаётся. Однако если продукт наберёт популярность среди клиентов, то новатор определённое время получит высокую отдачу от продаж, так как он фактически будет являться монополистом – единственным участником рынка в этой сфере;

- стратегия последователя – маркетинговая стратегия выхода на новые рынки. Как можно судить из названия, суть стратегии – частичное или полное копирование продукта новатора, использование его идей, технологий и решений при реализации товара. Последователь выводит товар на рынок вслед за новатором, тем самым снижая затраты на разработку продукта. Положительной тенденцией можно считать некое подобие обратной связи – последовать может учесть все недостатки и ошибки новатора и, в свою очередь, улучшить продукт или оптимизировать производство или реализацию данного продукта, что в какой-то степени само будет являться новаторством, влекущим за собой новых последователей, а это, в свою очередь, повысит качество производимых продуктов в целом, и определит новый виток в развитии производства.

2) доля фирмы на рынке;

Доля фирмы на рынке в контексте главной задачи предполагает завоевание зарубежных сегментов. Создание продукта при этом ориентировано на зарубежной территории, а ее продвижение ориентируется на международный формат организации маркетинговой деятельности. В данном ракурсе предположительно актуальность принимается демонстративной детальностью. Принято также данную стратегию называть стратегией лазерного луча.

Главный пример данной стратегии заключен в тактике поведения Японии на производстве автотранспорта и техники. Репутация страны обеспечена массовым занятием рыночной доли во Франции, Дании,

Норвегии. После укрепления позиций в территориальных международных рынках данных стран Япония стала ориентироваться и все глубже проникать на рынки Швеции, Германии и Франции, которые являются наиболее комплексными.

3) стратегия крупной фирмы;

Данная стратегия наиболее актуальна для крупных компаний, потенциальные возможности и ресурсы которой позволяют вести работу в части новых разработок, товаров, исследований и инноваций. Сами крупные компании можно в зависимости от темпов развития и производственного потенциала разделить на три вида.

- гордые львы;

Данные компании имеют наивысшие динамику в развитии, но ориентированы на узкий круг продукции. Концентрация при этом обусловлена высоким потенциалом продукции. «Гордыми львами» проводится широкая политика в части инвестирования в структуру научных исследований. Потенциал данных компаний не вечен, и «гордые львы» перерастают в «могучих слонов».

- могучие слоны;

Отличаются невысоким производственным потенциалом, динамичным развитием, но имеют структурированную диверсифицированную систему. Компании характеризуются наиболее устойчивыми рыночными позициями, налаживают тактики международного ориентирования и имеют мощный потенциал производства. Борьба с конкурентами предполагает с позиции «могучих слонов» уверенность в успехе внедряемого продукта на рынок. Оттеснение - новаторов происходит уверенно, что позволяет получить высокие доходы и наращивание прибыли за счет высокой реализации товара.

- неповоротливый бегемот.

Данные компании теряют свою привлекательность за счет снижения развития производственных мощностей. Выраженная избыточность диверсификации способствует рассредоточению силы «могучих слонов».

Убытки претерпевают успех «неповоротливых бегемотов», а в последующем снижают прибыль, тем самым делая предприятие уязвимым.

4) стратегия «роста фирмы».

Соотношение и гармоничность во взаимодействии рынков и товаров предполагает наращивание предприятиями производственных мощностей. Что, в свою очередь, влечет увеличение прибыли, рост производственных запасов и повышение конкурентоспособности. Товар, ориентированный на удовлетворение потребительского спроса и его выпуск в соизмеримом со спросом размере гарантируют успех предприятия.

2. Сбытовые стратегии по отношению к продукту:

1) стратегия ассортимента и номенклатуры - Также называемая «стратегией ассортимента товаров», это стратегический инструмент, который розничные торговцы используют для управления и увеличения продаж.

Стратегия состоит из двух основных компонентов. К первому относят разнообразие ассортимента, а ко второму – разнообразие продуктов.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, согласно которого ассортиментная стратегия является действующим инструментом политики продаж, где основными рычагами являются широта и глубина производства и проникновение компании на рынки.

При этом не все имеют возможность использовать обе составляющие в своей деятельности.

Каждое предприятие при этом имеет свою цель и адаптируется соответственно на удовлетворение целей и потребностей, что предполагает деятельность каждого в отдельности магазина. Ассортиментная политика делится на уровни и подстратегии.

2) ценовые стратегии.

Предполагается то, что цена зависит строго от интереса самого предпринимателя, который с ориентацией на свою предполагаемую прибыль занимается установлением цен на товары и услуги. В данном ключе существует два похода установления цен. Первый – устанавливает

индивидуальные цены. Реализация осуществляется во взаимодействии продавца и покупателя. При этом деятельность носит договорной характер. Ко второму подходу принято относить единое ценообразование, когда цена товара едина и не имеется возможности выбора товара по другим ценам.

Каждая фирма старается работать с ценами таким образом, чтобы политика ценообразования была оправдана и качество предлагаемого товара соответствовало разработанной цене. Стратегии корреляции представленной в соотношении цены и качество нашли свое отражение в таблице 1.

Таблица 1 – Стратегии на основе комбинаций между ценой и качеством товара

Цена Качество	Высокая	Средняя	Низкая
Высокое	Премиальная стратегия		Стратегия ценовых преимуществ
Среднее		Стратегия средних цен	
Низкое	Стратегия обмана		Стратегия дешевых товаров

В рамках определения стратегий под номерами 1,5 и 9 подразумевается возможность использования в рамках одного рынка. Дифференциация заключается в соотношении цены и качества. Вторая, четвертая и шестая стратегия не имеют принципиально названия, что говорит переходном ценовом диапазоне.

Вторая, третья и шестая – направление на вытеснение конкурентов с рынка из контекста 1,5,9 категорий. Это говорит о тех же товарах, но меньшей установленной цене за них. Четвертая, седьмая и восьмая позиция показывает неоправданность высокой цены в отношении к качеству. В данном случае компания теряет собственную привлекательность, так как клиент не видит преимущества товарами низкого качества, но по завышенной цене.

На рисунке 3 нами представлены шаги, которые предполагают последовательное установление цен.

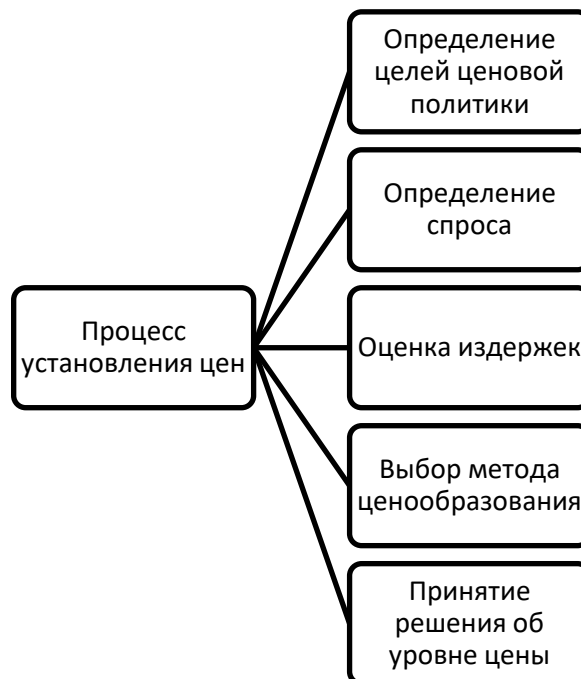


Рисунок 3. Установление цены

3) Стратегия продаж является ключевой стратегией, которая направляет ресурсы компании на ориентацию потребительского спроса, в рамках его исследования, что позволяет достичь заданных целей по продажам. В рамках достижения успеха каждая организация должна ориентироваться на организацию сбытовой деятельности, что имеет направляющее значение;

4) Стратегия по этапам жизненного цикла

В рамках ориентации на жизненный цикл любая стратегия позволяет работать по достижению целей динамичного роста потенциальных клиентов, ориентирует взгляд на удовлетворение потребностей и запросов покупателей, выявляет резервы и организует их рациональное использование.

В составе резервов повышения эффективности производственно-сбытовой деятельности предприятия выделяют: ресурсные резервы; организационно-технологические резервы; резервы повышения качества продукции и основных обобщающих результатов работы.

1.2 Зарубежное инвестирование как способ выхода на зарубежный рынок.

Зарубежные рынки – это любые рынки за пределами страны дислокации компании. Продажа на зарубежных рынках предполагает работу с разными языками, культурами, законами, правилами, положениями и требованиями. Компании, стремящиеся выйти на новый рынок, должны тщательно изучить потенциальные возможности и разработать стратегию выхода на рынок. Экспорт товаров часто является первым шагом к выходу на зарубежный рынок (что может привести к открытию там бизнеса).

Для предприятий, разрабатывающих и внедряющих в свою деятельность стратегическое планирование появляется перспектива увеличения доли потребительского рынка и формирования новых конкурентных преимуществ в сравнении с предприятиями, которые используют традиционные алгоритмы коммерческой деятельности.

При выборе зарубежного рынка стоит обратить внимание на следующие особенности:

- размер и потенциал роста рынка;
- число конкурентов и легкость проникновения на рынок;
- доступность рынка.

При предоставлении права выхода на внешний рынок предприятиям необходимо уметь реализовать и производить продукцию, которая экспортируется. Это еще не самая сложная проблема: ее нужно продать или научиться продавать это так же важно, как и умение производить.

Современное глобальное рыночное пространство — это рынок ожесточенной конкуренции за покупателя и для того, чтобы занять на этом рынке свою нишу и найти своего покупателя, необходимо провести комплексную и профессиональную работу. Принято различать три способа выхода на внешний рынок:

- установление экспортером постоянных связей для продвижения своего товара;
- индивидуальное предпринимательство;
- западное инвестирование.

Важно заметить при этом, что первые два способа выхода на внешний рынок основаны не только производством продукции внутри страны, но и его экспортом в страну производителя.

А вот третий способ – это производство продукции в других странах с участием отечественного капитала. По этой причине в этом случае экспортируется не готовая продукция, а необходимые для производства капиталы, рабочая сила и сырье.

При этом экспортер может осуществлять прямые или косвенные контакты с покупателями. Это возможно в форме прямого или косвенного экспорта. Сотрудничество осуществляется в форме производства сбытовых объединений, ассоциаций мирового сотрудничества и концессий совместного предприятия.

Финансирование за рубежом осуществляется путем приобретения акций иностранных компаний, создания нового предприятия за рубежом и покупки действующего иностранного бизнеса. Создание совместного с зарубежным партнером производства называется "смещение общества".

Решение о выборе способа выхода предприятия на внешний рынок зависит от его целей: товар, наличие информации и профессиональных кадров. Главная цель выхода предприятия на внешний рынок - увеличение объема продаж, минимизация затрат и как результат увеличение прибыли. Для достижения цели может быть использовано установление производственных контактов, участие в кооперационных связях или инвестирование за рубежом, которое обеспечивает получение прибыли.

Организация процесса выхода предприятия на внешний рынок включает создание информационной базы, участие в выставках и ярмарках, электронных торгах.

Сегодня, в настоящее время, субъект ВЭД самостоятельно ищет возможность реализации своего права выхода на внешний рынок. Он должен иметь представление о способах и формах осуществления своих прав входа во внешние рынки: для себя или конкретной сделки; выбора более эффективной формы совместного бизнеса.

Если поиск партнера — это только часть проблемы, то нужно найти и наиболее эффективный способ торговли. Это потребует от вас значительных дополнительных затрат.

Как правило, в процессе заключения сделки необходимо учитывать два аспекта:

- поиск информации о потенциальном партнере;
- глубокое понимание полученной информации, умение анализировать полученную информацию;

Для того чтобы выбрать иностранного партнера для бизнеса, необходимо собрать информацию о направлениях его деятельности. Так, рассматривается информация по таким направлениям, как:

- технико-экономическому (технический уровень производства, технические возможности);
- финансово-экономическому (платежеспособность, ликвидность);
- научно-техническому (затраты на НИОКР, уникальность продукции, лицензионная деятельность);
- организационному (уровень организации и управления изменения и их результативность);
- правовому (выполнение обязательств, участие в судебных процессах).

На настоящее время выделяют 4 формы выхода на зарубежный рынок путем инвестирования:

- покупка предприятия;
- покупка ценных бумаг за границей (акций);

- формирование смешенного предприятия;
- тендеры.

Центр «Организации Объединенных Наций» по транснациональным корпорациям зачастую выдвигает 4 наиболее популярных вида капиталовложений:

1. Предпринимательская деятельность на зарубежном рынке производится по причине затруднения или невозможности ввоза некоторых конкретных продуктов, что в свою очередь происходит из-за различных ограничений. В данном случае единственный способ продать товар – произвести его на зарубежном рынке;

2. Предпринимательская деятельность на зарубежном рынке производится без существенных ограничений, но большое преимущество ввиду дешевизны приводит к тому, что компании выгодно перенести производство товаров и услуг на зарубежный рынок. Зачастую такое происходит, чтобы не тратиться, к примеру, на транспортные расходы по перевозке товара;

3. Предпринимательская деятельность в стране приложения капитала имеет большой потенциал в виду более дешевого места производства товаров и услуг для их дальнейшей поставки на другие зарубежные рынки;

4. Предпринимательская деятельность на зарубежном рынке по некоторым видам товаров технически сложна и требует, как послепродажное обслуживание, так и консультационные услуги. Вышеуказанные услуги осуществляются только при постоянном нахождении производителя на зарубежном рынке.

Вышеуказанное инвестирование помогает решить такие задачи внешнеэкономической деятельности, как:

- снижение транспортных расходов с целью перевоза товаров;

– снижение затрат на выплату таможенных пошлин, а также избежать торговые барьеры, количественные ограничения, выдвигаемые рядом стран и региональных объединениями;

– укрепление товара на рынке путем формирования консультационного и послепродажного обслуживания;

– использовать относительные преимущества зарубежных стран для производства конкурентоспособной продукции путем получения доступа к национальным ресурсам (рабочая сила, сырье, материалы, национальный рынок капиталов), что ведет к освоению новых рынков.

В условиях реализации сбытовой стратегии зачастую возникают большое количество различных не прогнозируемых ситуаций. Для подобных обстоятельств маркетинг выделяет важные задачи, скорое и качественное выполнение которых влияет на успешность сбытовой стратегии, положение на рынке и развитие предприятия. Чтобы оценить эффективность маркетинговой сбытовой стратегии мы не можем обойтись без «контроля маркетинга». Контроль маркетинга следит и оценивает успех сбытовой стратегии, а также с помощью него предприятие вносит корректировки для выполнения ранее установленных целей.

Процесс исполнения контроля маркетинга выглядит так:

1. Установка целей, прогнозирование итогов деятельности;
2. Измерение фактических итогов деятельности;
3. Сопоставление текущих итогов деятельности с прогнозами;
4. Внесение изменений в стратегии/планов;
5. Анализ финальных показателей деятельности;
6. Сопоставление финальных показателей деятельности с прогнозами;
7. Планирование будущей деятельности.

Другими словами, менеджер начинает контроль сбыта с формирования целей и задач предприятия, а также последующим прогнозом итогов их деятельности. После этого менеджер анализирует результаты деятельности

на настоящее время. Так, менеджер находит разницу с установленным планом и исправляет их расхождения, что зачастую может привести к изменению или модификации сбытовой стратегии.

Основная цель оценки эффективности маркетинга заключается в поиске и раскрытии таких частей маркетинга, в которых наблюдается слабые стороны. Кроме того, с помощью оценки эффективности зачастую составляют список предложений по повышению эффективности маркетинга. Существует две цели анализа экономической эффективности сбытовой деятельности. Так первая цель заключается в объяснение и доказательстве успеха сбытовой стратегии на стадии планирования или согласования деятельности. Вторая цель же состоит в определении пика успеха ранее построенной сбытовой стратегии по истечению определенного срока, так как необходима информация и результаты деятельности.

В современном мире сбыт – это особая сфера деятельности предприятия, цель которой – реализация продукции на соответствующих рынках. Стратегия сбыта, в свою очередь, является важной частью маркетинга любой компании. Исследователи выдвигают различные варианты классификации сбытовой стратегии, одной из главных считается матрица И. Ансоффа, а также наравне с ней выделяют классификации стратегии по отношению к конкурентному рынку и продукту.

С помощью стратегии сбыта компания не только устанавливает план действий с целями на будущий период, но и создает систему, при качественной проверке которой руководство компании будет получать важные знания об эффективности сбыта предприятия, а также будет иметь возможно выявлять проблемы с последующим изменением и исправлением слабых сторон плана сбыта компании.

Международные маркетинговые исследования — это систематическая разработка, сбор, запись, анализ, интерпретация и представление информации, относящейся к конкретному маркетинговому решению, стоящему перед компанией, работающей на международном уровне. Процесс

международных маркетинговых исследований имеет некоторые особенности, такие как национальные различия между странами, возникающие из-за политических, правовых, экономических, социальных и культурных различий, и сопоставимость результатов исследований из-за этих различий.

Компания, проводящая международные маркетинговые исследования, может столкнуться с рядом проблем. Во-первых, существует сложность исследования из-за работы в много страновой, многокультурной и многоязычной среде. Во-вторых, доступность вторичных данных сильно варьируется от страны к стране. На некоторых рынках, особенно развивающихся и нестабильных, данные недоступны и ненадежны. В-третьих, затраты на сбор первичных данных намного выше на зарубежных развивающихся рынках из-за отсутствия соответствующей инфраструктуры маркетинговых исследований. В-четвертых, могут возникнуть проблемы, связанные с координацией исследований и сбора данных в разных странах. И, наконец, трудности установления сопоставимости и эквивалентности данных и исследований, проведенных в разных контекстах.

Термин «внешнеэкономическая деятельность» был впервые законодательно закреплён в Конституции СССР 1977 года, где было записано: «внешняя торговля и другие виды внешнеэкономической деятельности» с указанием их ведения на основе государственной монополии. Понятие внешнеэкономической деятельности (ВЭД) стало корректироваться с 1987 г. в связи с необходимостью изменения системы управления и началом осуществления внешнеэкономических реформ. Суть их сводилась к децентрализации внешней торговли и переходу от межправительственных внешнеэкономических связей (ВЭС) к ВЭД на уровне предприятий. В наши дни ВЭД характеризуют, как совокупность функций организации, которые ориентированы на глобальный рынок, с учетом заранее изученной и выбранной внешнеэкономической стратегии, форм и методов работы на зарубежных рынках. Другими словами, ВЭД – внутренние и внешние бизнес-процессы, через которые организации

развиваются путем вывоза товаров или услуг на внешние рынки. Внешнеэкономическая деятельность реализуется на двух уровнях – уровень государства и уровень коммерческих организаций. На уровне государства ВЭД предназначена для достижения согласия между странами и заключения неких основ сотрудничества путем создания торговых, правовых и политических систем, которые в свою очередь способствуют улучшению и развитию продуктивности внешнеэкономических связей. Рациональная и эффективная внешнеэкономическая политика зачастую приводит к повышению темпов роста национального дохода, ускорение научно-технического прогресса, повышение концентрации производства и эффективности капитальных вложений. Отличия внешнеэкономической деятельности предприятия от внутрихозяйственной заключаются в том, что внешнеэкономическая деятельность осуществляется на валютной основе, регулируется специальными мерами государства. На внешнеэкономическую деятельность предприятия оказывает влияние уровень развития и стабильность национальной экономики, система мировых цен, а также правовая система собственной страны и правовые системы стран, в которых предприятие осуществляет внешнеэкономическую деятельность. Важно знать, что ВЭД имеет несколько форм:

- вышеупомянутая внешняя торговля;
- технико-экономическая – содействие в сфере промышленного или же гражданского строительства, а также предоставление инженерно-технических услуг;
- научно-техническое сотрудничество – обмен достижениями науки и техники, а также совместное изучение и работы в научно-технической сфере;
- вывоз капитала за рубеж с целью получения предпринимательской прибыли, а также участия в операциях на иностранных фондовых и валютных рынках.

Объектом данного анализа является компания КровЦентр, которая использует услуги ООО «Партнер 17» для совершения внешней торговли. Рассмотрим предприятие ООО «Партнер 17», как субъект ВЭД. Предприятие самостоятельно определяет вид своей деятельности и принимает решения по выполнению поставленных задач. Критерием выбора той или иной правовой формы внешнеэкономической деятельности являются экономические возможности и потребности предприятия. Предприятие может осуществлять любые виды внешнеэкономической деятельности, если они не запрещены законом и отвечают целям, предусмотренным в уставе. Все предприятия - участники внешнеэкономической деятельности являются самостоятельными юридическими лицами, обладающими обособленным имуществом, имеющими право от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, а также быть истцами в суде. Как участник внешнеэкономического оборота предприятие обладает гражданской право- и дееспособностью. Гражданская правоспособность предприятия носит специальный характер (в соответствии с целями деятельности) и определяется в уставе. При совершении сделки, противоречащей целям, указанным в уставе, данная сделка может быть признана недействительной с последствиями в виде двусторонней реституции.

Гражданская дееспособность — это способность юридического лица к реализации своих прав и обязанностей. Дееспособность наступает с момента государственной регистрации юридического лица и реализуется через его исполнительные органы. Имущество предприятия составляют основные фонды, оборотные средства и иные ценности, стоимость которых отражается в балансе предприятия. Имущество может находиться в собственности предприятия и в хозяйственном ведении. Все организации имеют право на самостоятельное осуществление экспорта и импорта, но не всем это удобно и не все прибегают к этой возможности в связи с дальнейшими трудностями. В такой ситуации крупные предприятия прибегают к помощи внешнеторговых

организаций-посредников, которые сами осуществляют перевозку и реализацию в мировом рынке. Компания ООО «КровЦентр» использует вышеуказанные услуги ООО «Партнер 17» для последующего экспорта в Монголию и Китай. Данное сотрудничество является на настоящее время единственной внешнеэкономической деятельностью компании. Осуществление внешнеэкономической деятельности должно быть ориентировано на международный формат, что позволяет снизить издержки при этом наращивая производственные мощности и позволяет рационально использовать ресурсы в производственной деятельности. Предприятие в стратегическом планировании ориентируется на международное законодательство и стратегии международного взаимодействия, осуществляя контроль внешних операций. В данном ключе организации производственной деятель в системе ценообразования. Валютно-финансовая грамотность динамично развивает значимость компаний, предопределяя их сущность.

Организация ВЭД происходит через анализ мировой конъюнктуры рынков и предполагает контрактную основу осуществления деятельности контрагентов.

Внешнеэкономический контракт возможен для реализации в письменном виде, что определено законодателем на уровне регулирования внешнеторговой деятельности. Сделка осуществляется путем подписания документации, в случае удаленности значимость придается телеграммам и обмену письмами.

Каждый контракт в рамках ВЭД имеет несколько обязательных разделов: юридические атрибуты. Юридические атрибуты придают значимость и законность контрактам.

Без наличия атрибутов юридического характера контракт теряет свою силу и значимость и права участников сделки нельзя назвать защищенными.

Внешнеэкономический контракт предполагает наличие полного названия сторон с точки зрения официального представления, юридические

адреса, ФИО лиц-участников, представителей компании, а также их должностей.

2 Анализ сбытовой стратегии предприятия ООО «КровЦентр»

2.1 Характеристика предприятия

Полное название организации: Общество с ограниченной ответственностью Торговая компания «Кровельный центр».

Общество с ограниченной ответственностью торговая фирма «Кровельный центр» создана в соответствии с Федеральным законом от 08.02.98 г. №14-ФЗ «Об Обществе с ограниченной ответственностью» в 2010 году 17 июля.

Форма собственности – частная.

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «КровЦентр»

Фирменное наименование общества: торговая фирма ООО «КровЦентр»

Цель компании предоставить клиенту наибольший ассортимент кровельных и фасадных материалов, что бы каждый клиент мог выбрать материал, наиболее удовлетворяющий его требованиям. Менеджеры данной компании расскажут обо всех достоинствах и недостатках каждого вида материала, проконсультируют по особенностям монтажа. Также, данная организация является партнером таких компаний, как «Ондулин», «ТехноНиколь», «КирпичТомск», «Металл-Профиль», «Пеноплэкс», «Дёке», «Нордсайд», «Кнауф Инсулейшн» и так далее в Республике Бурятия.

Ассортимент компании представлен, как продукцией эконом сегмента, так и премиум материалами. Так что каждый клиент сможет найти кровельное и фасадное покрытия нужного ему качества и цены. Работа напрямую с производителями по всей России позволяет обеспечить наиболее приемлемые цены, без переплаты за лишнее посредничество. Большой складской запас и налаженная логистика позволяет оперативно обеспечить

клиента любым объёмом материала, будь то розничный клиент или большая строительная компания.

Фирма предоставляет систему скидок при определенных условиях. Возможна планировка и подсчет нужного количества товара по эскизам и данным вашего дома.

Фирма на сегодняшний день является конкурентноспособной.

Юридический адрес: «ООО Кровельный центр» Город Улан-Удэ, проспект Автомобилистов 4/1 670045

Отрасль выпускаемой продукции:

На территории города Улан-Удэ представленная компания является самым крупным поставщиком рынка строительных материалов, успешно занявшая свою нишу в строительной индустрии. Руководство компании в своей длительности ориентируется на стратегию соотношения цены и качества продукции. Услугами ООО «Кровельный центр» в части закупочной деятельности строительных и кровельных материалов пользуются все компании, организующие деятельность в области строительства, ремонтов и реконструкций зданий и сооружений, что предопределяет успех исследуемого предприятия на рынке. Покупателями являются не только юридические, но и физические лица.

Весь ассортимент товаров можно распределить по группам:

1. Товары для кровли:
 - профлист;
 - металлочерепица;
 - ондулин (ондувил);
 - шинглас (битумная черепица).
2. Фасадный материал:
 - сайдинг (виниловый/металлический);
 - облицовочный кирпич;
 - фасадные кассеты;
 - линейные панели;

- профлист;
- хауберк.
- 3. Утепление;
- 4. Гидроизоляционный и влаго-ветрозащитный материал:
 - рулонный-битумный материал (для плоской кровли);
 - бикрост;
 - бикроэласт;
 - ондутис.
- 5. Еуровагонка:
 - стеновые панели;
 - материал для пола;
 - террасная доска.

Сбыт продукции компании ориентирован на оптовую и розничную реализацию товаров, что говорит об ориентации на целевую аудиторию и определённые рыночные потребности потребителей. Оптовая торговля организована таким образом, что компания больше ориентирована на постоянных оптовых покупателей, при этом не имеется препятствий для налаживания новых связей путем привлечения новых покупателей.

Оптовая торговля в рамках сбытовой деятельности определяется такими составляющими: передача товара посреднику – скидка на большую партию – заключение контракта с покупающей стороной.

Бесперебойная работа в части обеспечения потребителей продукцией обеспечивается колоссальным опытом компании на рынке и слаженной работе руководителя с начальниками отделов. ООО «Кровельный центр» имеет цели наращивания производственного потенциала, через установление долгосрочных и многообещающих контрактов с контрагентами рынка строительных материалов. Считаю логичным указать на возможности бесперебойной работы с клиентами.

Наибольшая привлекательность достигается за счет предоставления услуг консультационного характера, которые основаны на потребительском мнении.

Организационная структура управления ООО «Кровельный центр».

Организация деятельности хозяйствующего субъекта основана на принципах сотрудничества с высококвалифицированными кадрами, которые в совокупности представляют подсистему функционального взаимодействия предприятия.

Вне зависимости от поставленных перед производственным отделом задач все полномочия строго делегированы и каждое звено отвечает за свою задачу. Это говорит о том, что производство определено в рамках производственных отделов, управление находится в зоне действия управленческих кадров. Реализация и решения в производственных областях разграничены в соотношении с классификацией кадрового состава.

ООО «Кровельный центр» отличается многообразием связей различного функционального значения, что способствует определению структуры управления организации в соотношении способов распределения полномочий между персоналом.

Соответственно, разделение персонала в отношении классификации по выполняемым функциям отличается тем, что персонал выполняет схожие задачи различные в своем содержании. При этом организуются группы производственного отдела, отдела кадров, отдела корпоративных клиентов.

Управление предприятием находится в зоне ответственности генерального директора. Возможностями генерального директора являются возможности распоряжения имуществом, средствами ООО.

В обязанности входят полномочия по заключению договоров за подписью генерального директора, издание приказов внутриорганизационного действия. Генеральный директор, согласно должностным обязанностям, имеет полномочия о принятии и увольнении кадров, ротации сотрудников, применения мер взыскания и поощрения

(финансовая сторона). Материальные и трудовые ресурсы на предприятия строго контролируются со стороны генерального директора. Генеральный директор имеет возможности для улучшения микроклимата коллектива, условий труда кадрового состава и охрану труда персонала.

Генеральному директору прямо подчинены специалисты: главный бухгалтер, главный энергетик и главный механик производства, главный менеджер, заместитель по общим производственным вопросам, юрист фирмы, специалисты отдела кадров и расчетного отдела, маркетинговый отдел и ОТК.

В обязанности главного менеджера компании входят обязанности по увеличению продаж, что способствует главной цели коммерческого предприятия – достижение прибыли. Следовательно, менеджер занимается поиском и привлечением новых потенциальных покупателей со стороны оптовой деятельности и розничной.

Главным менеджером посещаются выставки, которые предполагают самообразование и налаживание внешних связей, посредством демонстрации продукции предприятия на выставке.

Главный менеджер ведет и пополняет клиентскую базу, заключает договора с покупателями, участвует в техническом процессе производства, а также входит в состав совещательно органа.

Технический отдел ООО «Кровельный центр» занимается тем, что находится в поиске актуализации совершенствования технологии выпуска продукции, разрабатывает новые продукты, внедряет инновационные технологии в процесс производства. Технический отдел ищет пути механизации и автоматизации производственной линии с наименьшими финансовыми затратами и рисками экономического формата для исследуемого предприятия.

Осуществление контроля за соблюдением технологий производства ведется также со стороны технического отдела ООО «Кровельный центр».

Звенья управления и их связи с управленческой структурой иерархии управления ООО «Кровельный центр» позволяют судить о организационной структуре.

Структура системы управления строится таким образом, чтобы каждый исполнитель подчинялся только одному руководителю. Все указания и решения по функциям управления исполнитель получает от непосредственного руководителя.

2.2 Анализ финансово-экономических показателей предприятия

В процессе проведения анализа финансово-хозяйственного положения ООО «КровЦентр» учитывается его бухгалтерская финансовая отчетность. Это позволило рассчитать значения индикаторов рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости и другие группы относительных показателей. Определена структура активов и источников их финансирования, динамика изменения в течение исследуемого периода. Это позволило сформулировать комплексные выводы касательно качества проводимой финансово-хозяйственной деятельности, а также уровня рисков, которые характерны для организации.

В таблице 2 проведем горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ООО «КровЦентр».

Таблица 2 – Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса

Элемент баланса	Год			Абсолютный прирост (отклонение), +, -		Относительный прирост (отклонение), %		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основные средства	32741	31869	31243	-872	-626	-2,66	-1,96	-4,58
Прочие внеоборотные активы	0	12	67	12	55	0	458,33	0
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ ВСЕГО	32741	31881	31310	-860	-571	-2,63	-1,79	-4,37
Запасы	37357	40796	57975	3439	17179	9,21	42,11	55,19
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	2	0	0	-2	0	-100	0	-100
Дебиторская задолженность	14301	21986	52154	7685	30168	53,74	137,21	264,69
Краткосрочные финансовые вложения	7000	0	0	-7000	0	-100	0	-100
Денежные средства и денежные эквиваленты	6866	14930	11112	8064	-3818	117,45	-25,57	61,84
Прочие оборотные активы	10	0	0	-10	0	-100	0	-100
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ ВСЕГО	65536	77712	121241	12176	43529	18,58	56,01	85
Баланс	98277	109593	152551	11316	42958	11,51	39,2	55,23
Уставной капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10	0	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	73872	74852	104801	980	29949	1,33	40,01	41,87
СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	73882	74862	104811	980	29949	1,33	40,01	41,86
Долгосрочные заемные средства	10417	13172	17581	2755	4409	26,45	33,47	68,77

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ВСЕГО	10417	13172	17581	2755	4409	26,45	33,47	68,77
Кредиторская задолженность	13978	21559	30159	7581	8600	54,24	39,89	115,76
КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ВСЕГО	13978	21559	30159	7581	8600	54,24	39,89	115,76
Баланс	98277	109593	152551	11316	42958	11,51	39,2	55,23

ООО «КровЦентр» накапливает активы с 98 277 тыс. руб. в 2019 г. до 152 551 тыс. руб. в 2021 г., что может указывать на усиление имеющегося производственного, сбытового, финансового потенциала. Следовательно, прирост достиг 55,23%. Это означает, что организации доступно больше ресурсов для выполнения поставленных хозяйственных задач. Выявленная динамика в течение 2019–2021 гг. формировалась под воздействием прироста оборотных активов (85%).

С одной стороны, снижение стоимости основных средств ООО «КровЦентр» может негативно сказаться на автономии компании с точки зрения требуемых производственных мощностей. Уменьшение количества единиц оборудования с 32 741 тыс. руб. в 2019 г. до 31 243 тыс. руб. в 2021 г. в собственности приводит к тому, что предприятие больше зависит от лизингодателей и арендодателей. С другой стороны, это отвлекает меньшую часть капитала и делает предприятие гибким в случае желания перестроить свои операционные процессы. Однако тот факт, что объем выручки компании растет, указывает, что эффективность политики управления основными средствами повышается.

В условиях роста интенсивности производства и продажи товаров и услуг ООО «КровЦентр» наблюдается одновременное менее быстрое увеличение запасов в 2019–2021 гг. Это указывает на рациональное выстраивание политики управления запасами, ведь такие процессы

позволяют высвободить часть капитала, который увяз в различных запасах, в том числе сырье, материалах, запасных частях, товарах. Его можно направить как на интенсификацию основного бизнеса, так и в различные доступные инструменты, обеспечивающие пассивный денежный поток. Кроме этого, оптимизация политики управления запасами приводит к сокращению расходов на логистику, складскую работу, прочие вспомогательные процессы компании, направленные на сохранение и перемещение привлеченных материальных ценностей.

В рамках хозяйственной деятельности ООО «КровЦентр» происходит повышение дебиторской задолженности и выручки от продажи товаров и услуг. При этом именно дебиторская задолженность демонстрирует более высокие темпы прироста. Сложно дать однозначную трактовку такого процесса. С одной стороны, дебиторская задолженность клиентов, которая формируется по результатам предоставления им права оплатить полученные товары и услуги в будущем, является инструментом маркетинга, позволяющим стимулировать рост выручки. Ведь для потребителей часто более важной является даже не цена, а возможность оплатить полученные товары или услуги в будущем. С другой стороны, дебиторская задолженность приводит к отвлечению части оборотного капитала компании, который мог бы быть направлен на альтернативные задачи. Например, на приобретение акций и облигаций надежных компаний фондового рынка, что принесло бы дополнительные процентные или другие доходы. Также такие средства могли бы быть использованы для интенсификации основного бизнеса компании, что привело бы к более высоким объемам производства товаров и услуг, а значит к снижению доли постоянных расходов. Поэтому для формирования однозначных выводов и рекомендаций касательно политики управления дебиторской задолженностью целесообразно сопоставить эффект от предоставления клиентам права отсрочки по платежам и расходы или недополученный доход в связи с отвлечением части капитала компании на удовлетворение потребностей клиентов.

Синхронное уменьшение стоимости краткосрочных финансовых вложений и увеличение остатков на текущем счете свидетельствует о том, что управленцы пытаются найти дополнительные средства для повышения платежеспособности и увеличения ликвидности баланса. Это приводит к некоторому повышению инфляционного риска, но, с другой стороны, усиливает финансовую маневренность компании.

Для любого коммерческого предприятия одним из наиболее важных критериев способности формировать адекватную бизнес-модель, эффективно противостоять конкурентам на рынке, достигать поставленных перед управленцами целей является прирост объема собственного капитала. При условии, что прибыль остается в компании, а не выводится ежегодно на текущие счета собственников, например, в виде дивидендов, сумма собственного капитала является одним из ключевых показателей эффективности компании. Увеличение показателя для ООО «КровЦентр» на 41,86% в 2019–2021 гг. свидетельствует о том, что имущественное положение собственников улучшается. С точки зрения целей, которые поставлены перед управленцами, такая динамика указывает на компетентность последних. Кроме этого, расширение финансовой основы за счет собственных средств дает сигнал партнерам в рамках финансово-хозяйственных отношений о повышении устойчивости организации, ведь в случае накопления значимых собственных средств легче отвечать по своим обязательствам краткосрочного и долгосрочного характера. Это означает, что интересы кредиторов лучше защищены. Сумма доли собственников в источниках финансирования ООО «КровЦентр» составляет 104 811 тыс. руб. на конец 2021 г. против 73 882 тыс. руб. в 2019 г.

Финансовый фундамент для привлечения необходимых в рамках текущей бизнес-модели активов расширяется на 55,23% в 2019–2021 гг. за счет собственного капитала (на 41,86%), так и долгосрочных (на 68,77%) и краткосрочных обязательств (на 115,76%). Это обеспечивает больше возможностей для проведения активной хозяйственной политики.

Сумма нераспределенной прибыли ООО «КровЦентр» увеличивается на 41,87%, что указывает на рациональную бизнес-модель предприятия. Даже несмотря на активное противостояние между конкурентами, компании удастся увеличивать такой элемент собственного капитала. При этом тот факт, что собственники оставляют часть заработанной прибыли в компании, указывает, что они рассматривают ее как перспективный хозяйственно-имущественный комплекс, способный в будущем приносить им прибыль.

Политика управления кредиторской задолженностью ООО «КровЦентр» тесно связана с дебиторской. Как и в случае с формированием выводов касательно последнего элемента, ответ о влиянии текущей динамики кредиторской задолженности на финансовое состояние предприятия является сложным. С одной стороны, организации выгодно привлекать кредиторскую задолженность за товары, работы и услуги, ведь этот источник часто является одним из наиболее привлекательных и дешевых. То есть происходит расширение финансовой основы деятельности компании за счет такого источника.

Однако обратной стороной может быть ухудшение отношений с поставщиками услуг и товаров, ведь они будут учитывать тот факт, что компания отвлекает их капитал для финансирования собственных потребностей. Поэтому при формировании системной и комплексной политики управления коммерческим кредитованием от поставщиков важно учитывать их интересы, соответственно, погашать возникающую кредиторскую задолженность исходя из достигнутых ранее договоренностей. В таком случае накопление кредиторской задолженности, в том числе при получении товаров, работ и услуг, не приведет к повышению уровня рисков в связи с ухудшением отношений с поставщиками.

В таблице 3 проведем вертикальный анализ баланса ООО «КровЦентр».

Таблица 3 – Вертикальный анализ баланса ООО «КровЦентр»

Элемент баланса	Год			Абсолютный прирост (отклонение),+,-		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
1	2	3	4	5	6	7
Основные средства	33,32	29,08	20,48	-4,24	-8,6	-12,83
Прочие внеоборотные активы	0	0,01	0,04	0,01	0,03	0,04
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ ВСЕГО	33,32	29,09	20,52	-4,22	-8,57	-12,79
Запасы	38,01	37,23	38	-0,79	0,78	-0,01
Дебиторская задолженность	14,55	20,06	34,19	5,51	14,13	19,64
Краткосрочные финансовые вложения	7,12	0	0	-7,12	0	-7,12
Денежные средства и денежные эквиваленты	6,99	13,62	7,28	6,64	-6,34	0,3
Прочие оборотные активы	0,01	0	0	-0,01	0	-0,01
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ ВСЕГО	66,68	70,91	79,48	4,22	8,57	12,79
Баланс	100	100	100	0	0	0
Уставной капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	0,01	0,01	0,01	-0	-0	-0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	75,17	68,3	68,7	-6,87	0,4	-6,47
СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	75,18	68,31	68,71	-6,87	0,4	-6,47
Долгосрочные заемные средства	10,6	12,02	11,52	1,42	-0,49	0,93
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ВСЕГО	10,6	12,02	11,52	1,42	-0,49	0,93
Кредиторская задолженность	14,22	19,67	19,77	5,45	0,1	5,55
КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ВСЕГО	14,22	19,67	19,77	5,45	0,1	5,55
Баланс	100	100	100	0	0	0

Активы компании, то есть имеющееся в распоряжении имущество, было сформировано состоянием на конец 2019 г. на 33,32% из внеоборотных активов и 66,68% из оборотных. На конец 2021 г. ситуация несколько изменилась и активы организации были сформированы на 20,52% из внеоборотных и 79,48% из оборотных. ООО «КровЦентр» характеризуется высокой долей основных средств в общей структуре активов (20,48%). С одной стороны, это делает компанию менее финансово гибкой, ведь в случае перестраивания операционных процессов для лучшей адаптации к потребностям клиентов она не сможет относительно быстро отказаться от оплаты аренды или лизинга по привлеченным производственным

мощностям. С другой стороны, это ослабляет зависимость от лизингодателей или арендодателей, делает предприятие менее уязвимым к изменению условий привлечения основных средств на рынке. Если партнер откажется от дальнейшего предоставления во время использования значимой части основных средств, то это не приведет к остановке операционной деятельности предприятия.

Значимую часть капитала ООО «КровЦентр» отвлекают дебиторы, в том числе и клиенты в рамках коммерческого кредитования операции приобретения товаров и услуг компании. Показатель составляет (34,19%. Это означает, что необходимо проводить системную политику управления дебиторской задолженностью, в том числе контролировать сроки погашения обязательств, качество задолженности, напоминать партнерам об имеющихся у них обязательствах. Это позволит получить положительный эффект от осуществления коммерческого кредитования клиентов, при этом обеспечить минимизацию потери части капитала из-за недобросовестных действий дебиторов. В противном случае организации потребуется привлекать дорогие источники финансирования для покрытия возникающих кассовых разрывов.

Соотношение между внеоборотными и оборотными активами ООО «КровЦентр» говорит о том, что сформированная структура имущества позволяет организации формировать адаптивную гибкую финансово-хозяйственную политику. Если ситуация на рынке товаров и услуг предприятия будет меняться, например, спрос на конкретные assortименты продукции будет снижаться, то управленцам потребуется незначительный объем времени для того, чтобы перестроить сформированные ранее бизнес-процессы. Это связано с коротким сроком продажи оборотных активов для дальнейшего направления полученных средств на приобретение более актуальных при новой рыночной конъюнктуре.

В процессе выбора параметров политики привлечения источников финансирования ООО «КровЦентр» управленцы учитывают текущую стоимость денег в экономике, а также характерную именно для предприятия,

допустимый уровень финансовых рисков в связи с выбором тех или иных источников, потребность в активах, а значит и в финансовых ресурсах. По результатам учета таких факторов предприятие сформировало свои источники финансирования в 2019 на 75,18 % из средств собственников, 14,22% обязательств краткосрочного характера и 10,6% долгосрочного. Высокая доля собственного капитала ООО «КровЦентр» свидетельствует о независимости предприятия в вопросах обеспечения своих потребностей финансовыми ресурсами, что обеспечивает низкий уровень риска остановки деятельности в том случае, если внешние поставщики финансовых ресурсов откажутся от дальнейшего сотрудничества.

В связи с динамической внешней и внутренней средой происходит изменение структуры источников финансирования. В 2021 г. она была сформирована на 68,71% средствами собственников. Еще 68,71% приходится на краткосрочные обязательства, а 11,52% - на долгосрочные. Значительная часть активов, которая покрывалась за счет собственных средств компании, демонстрирует высокую финансовую независимость, то есть приемлемый уровень рисков с точки зрения бесперебойности операционных и других процессов.

Накопление значительной доли нераспределенной прибыли ООО «КровЦентр» говорит о том, что компания действует эффективно, способна наращивать первоначальную сумму собственного капитала за счет реализации продуманной производственной и сбытовой деятельности. Кроме этого, тот факт, что собственники оставляют значимую сумму заработанной прибыли на предприятии, подсказывает, что они рассматривают его как привлекательный и перспективный объект для инвестирования своих капиталов. Кроме этого, значимая доля нераспределенной прибыли обеспечивает дальнейшее усиление финансовой автономии.

Большая доля заемных средств, как краткосрочных, так и долгосрочных, приводит к некоторому повышению долговой нагрузки, а также к увеличению уровня финансовых рисков. Ведь если качество текущей

бизнес-модели ухудшится, произойдет увеличение оттока средств, то компании будет сложнее выполнить обязательства перед банками и другими кредиторами. С другой стороны, целесообразно использовать заемный капитал в том случае, если он позволяет генерировать достаточный объем прибыли от продаж для того, чтобы погасить обязательства перед кредиторами, а также улучшить имущественное положение собственников. Доля заемных средств компании составляла 11,52%.

В таблице 4 проведем анализ финансовых результатов ООО «КровЦентр».

Таблица 4 – Динамика доходов, расходов и финансовых результатов ООО «КровЦентр»

Элемент доходов, расходов или финансовых результатов	Год			Абсолютный прирост (отклонение), +, –		Относительный прирост (отклонение), %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020	2021/2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Выручка	24622 6	25799 7	43211 7	11771	174120	4,78	67,49	75,5
Себестоимость продаж	22277 4	23600 1	37538 8	13227	139387	5,94	59,06	68,51
Валовая прибыль (убыток)	23452	21996	56729	-1456	34733	-6,21	157,91	141,89
Коммерческие расходы	17075	21160	27970	4085	6810	23,92	32,18	63,81
Прибыль (убыток) от продаж	6377	836	28759	-5541	27923	-86,89	3340,0 7	350,98
Проценты к получению	283	0	0	-283	0	-100	0	-100
Проценты к уплате	625	0	1100	-625	1100	-100	0	76
Прочие доходы	1414	2614	10204	1200	7590	84,87	290,36	621,64
Прочие расходы	144	2056	1928	1912	-128	1327,7 8	-6,23	1238,8 9

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прибыль (убыток) до налогообложения	7305	1394	35935	- 5911	34541	- 80,92	2477,83	391,92
Текущий налог на прибыль	1481	414	5986	- 1067	5572	- 72,05	1345,89	304,19
Чистая прибыль (убыток)	5824	980	29949	- 4844	28969	- 83,17	2956,02	414,23

Стоит сказать, что именно реализация товаров, а также предоставление услуг в полной мере способствует обеспечению притока средств денежного характера, в будущем предоставляет возможность осуществить покрытие расходов операционного характера.

Об этом свидетельствует повышение показателя выручки ООО «КровЦентр» на 75,5%.

Качественный уровень организационной политики в сфере управления показателем себестоимости товаров, а также услуг повышается.

Данный факт подтверждается имеющейся динамикой повышения показателя себестоимости на 68,51%, который меньше прироста показателя прибыли.

Это прежде всего, говорит о том, что после вычета расходов производственного и иного характера у организации сохраняется меньше денежных средств для реализации расходов на управленцев, на реализацию продвижения и т. д.

Установленная тенденция говорит о том, что управлению рассматриваемой организации нужно осуществить поиск ряда возможностей для снижения расходов переменного и постоянного типа, что позволит восстановить приемлемое соотношение между суммой от продажи и суммой расходов, а также стимулировать продажи.

Если говорить в общем, то политика, проводимая организацией в сфере управления производством, является довольно результативной, по той причине, что так или иначе, после затрат средств на покупку сырья, а также

необходимых материалов, оплату труда сотрудникам производства и т.д., организация смогла обеспечить за период 2021 года позитивный объем прибыли валового типа, размер которой составил 56729 тыс. руб., что способствует управлению средствами, которые могут быть направлена на реализацию ряда мер стабилизации позиции в пределах рынка как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Организация склонна к формированию дохода в пределах собственной деятельности операционного характера, об этом факте говорит размер прибыли, имеющих место от реализации товаров, который составляет 28759 тыс. руб. Данный размер прибыли, является тем самым доходом, который сформировался вследствие реализации товаров, а также предоставления услуг после того, как был осуществлен вычет из данной суммы не только себестоимости, но также размеры расходов управленческого и сбытового типа.

Таким образом, стоит отметить, что сохраняются средства, которые могут быть направлена на осуществление погашения расходов финансового характера, исполнение обязательств перед государством относительно налога на получаемый доход, на реализацию иных форм затрат. Данный показатель вырос в 3 раза.

Что касается чистой прибыли рассматриваемой организации, то за период 2019 года, она был равна 5824 тыс. руб. К концу 2021 года, было установлено, что в сравнении с 2019 годом, в рассматриваемой организации произошло увеличение чистой прибыли в 4 раза. Данный факт, свидетельствует об улучшении рентабельности при прочих равных, однако имеет место сниженная результативность деятельности, осуществляемой организацией, также отмечается тенденция увеличения уровня, тех или иных рисков финансового характера, по той причине, что, читая прибыли может применяться в том случае, если имеет место возникновение какой-либо угрозы непредвиденного характера. На этом фоне ряд собственников

оценивают организацию как перспективную, по этой причине они могут не прибегать к формированию условий развития организации.

В таблице 5 проведем анализ ликвидности баланса ООО «КровЦентр».

Таблица 5 – Динамика показателей ликвидности ООО «КровЦентр»

Коэффициент	Год			Абсолютный прирост (отклонение),+,-		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Коэффициент текущей ликвидности	4,69	3,6	4,02	-1,08	0,42	-0,67
Коэффициент быстрой ликвидности	2,02	1,71	2,1	-0,3	0,39	0,08
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,99	0,69	0,37	-0,3	-0,32	-0,62
Соотношение краткосрочной дебиторской и краткосрочной кредиторской задолженности	1,02	1,02	1,73	-0	0,71	0,71

Судя по значению показателя текущей ликвидности ООО «КровЦентр» на конец 2021 г., в течение ближайшего года у организации не могут возникнуть трудности со своевременным выполнением своих обязательств. Платежеспособность находится на уровне выше нормативного (<2). При этом наблюдается снижение такой характеристики предприятия, а интересы различных партнеров в рамках финансово-хозяйственных отношений, например поставщиков, кредиторов, собственных сотрудников, будут соблюдены с более низкой долей вероятности. Показатель сократился в 2019–2021 гг. с 4,69 доли единицы до 4,02 доли единицы. Индикатор абсолютной ликвидности ООО «КровЦентр» говорит о том, что исходя из значения показателя на конец 2021 г. у компании не могут возникнуть проблемы с выполнением обязательств в полном объеме в течение ближайшего месяца, так как соответствующие значения находятся ниже нормативных пределов. За счет наиболее ликвидных ресурсов, а именно денежных средств на текущем счете, компания может погасить 3,7% краткосрочных долгов.

С точки зрения влияния политики управления дебиторской и кредиторской задолженностью на платежеспособность ООО «КровЦентр»

она оказывает положительное воздействие в 2021 г., так как дебиторы финансируются за счет кредиторов, а также последние предоставляют часть своих средств на потребности самого предприятия ООО «КровЦентр». На каждую единицу кредиторской задолженности приходится 1,73 рубля дебиторской.

В таблице 6 проведем анализ динамики показателей финансовой устойчивости ООО «КровЦентр».

Таблица 6 – Динамика показателей финансовой устойчивости ООО «КровЦентр»

Коэффициент	Год			Абсолютный прирост (отклонение),+,-		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
1	2	3	4	5	6	7
Собственные оборотные средства, тыс. руб.	41141	42981	73501	1840	30520	32360
Коэффициент обеспечения оборотных активов собственными средствами	0,63	0,55	0,61	-0,07	0,05	-0,02
Маневренность собственных оборотных средств	0,17	0,35	0,15	0,18	-0,2	-0,02
Коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами запасов	1,1	1,05	1,27	-0,05	0,21	0,17
Коэффициент финансовой автономии	0,75	0,68	0,69	-0,07	0	-0,06
Коэффициент финансовой зависимости	1,33	1,46	1,46	0,13	-0,01	0,13
Коэффициент финансового левериджа	0,33	0,46	0,46	0,13	-0,01	0,13
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,56	0,57	0,7	0,02	0,13	0,14
Коэффициент краткосрочной задолженности	0,57	0,62	0,63	0,05	0,01	0,06
Коэффициент финансовой устойчивости (покрытия инвестиций)	0,86	0,8	0,8	-0,05	-0	-0,06
Коэффициент мобильности активов	2	2,44	3,87	0,44	1,43	1,87

Организация способна удовлетворить даже часть потребности в оборотном капитале за счет собственных оборотных средств. Соответствующий коэффициент равен 61% в 2021 г. Это увеличивает гибкость в рамках проводимой финансовой и операционной политики ООО «КровЦентр».

В общей сумме собственных оборотных средств ООО «КровЦентр» денежные средства составляют положительное 0,15. Это означает, что собственный оборотный капитал является маневренным.

Крайне важным аспектом является способность ООО «КровЦентр» самостоятельно формировать запасы тары, сырья, товаров, полуфабрикатов, прочих элементов. Положительное значение показателя равно 127% в 2021 г.

Таким образом, в случае ограничения доступа на рынок капитала организация не сможет продолжать формировать значимую часть необходимых запасов.

ООО «КровЦентр» становится более зависимым в вопросах формирования запросов для обеспечения бесперебойной операционной деятельности. Значение обеспеченности запасов увеличилось на 0,17 процентных пунктов в 2019–2021 гг.

Показатели финансовой устойчивости состоят из двух групп индикаторов, а именно тех, которые отображают достаточность собственных оборотных средств и тех, которые характеризуют долю собственных или заемных средств в общей сумме доступных источников финансирования. Вторая группа показателей говорит о следующем.

Финансовая автономия ООО «КровЦентр» на положительном уровне в 2021 г. указывает на факт перспектив долгосрочного функционирования компании, так как в случае реализации на практике финансовых и других рисков у организации не будет возможности адекватно ответить. Относительно низкий объем накопленного собственного капитала нивелирует созданный запас прочности. Значение показателя равно 69% от общей суммы доступных источников финансирования.

Это позитивно сказывается на деловой репутации, ведь контрагенты будут уверены в том, что имеющиеся у компании обязательства будут выполнены в полном объеме.

Даже если предприятие окажется банкротом, то высокая сумма собственного капитала позволит гарантировать возврат значимой части средств.

В рамках политики формирования обязательств ООО «КровЦентр» делает акцент на тех, которые привлекаются на краткосрочной основе. Это означает, что дополнительное финансирование можно привлекать в течение тех сезонных периодов, которые требуют этого, а в дальнейшем снижать долговую нагрузку на компанию.

С другой стороны, это приводит к тому, что менеджменту следует акцентировать больше внимания на поиске дополнительных источников краткосрочного финансирования для замещения тех, которые будут выбывать в ближайшей перспективе.

Соответственно вместо того, чтобы искать возможности для дальнейшего усиления рыночной позиции компании, они должны отвлекаться на минимизацию риска возникновения кассового разрыва. Зафиксирована доля обязательств краткосрочного характера в размере 63% в 2021 г.

Разница показателя финансовой автономии и финансовой устойчивости ООО «КровЦентр» состоит в том, что последний учитывает не только собственный капитал, но и сумму долгосрочных обязательств. Высокая доля долгосрочных и постоянных источников финансирования (69% в 2021 г.) говорит о том, что организация может стабильно функционировать в течение ближайших трех лет при условии сохранения того же спроса на товары и услуги, а также других параметров рыночной среды.

Коэффициент мобильности активов ООО «КровЦентр» в 2021 г. свидетельствует о том, что значимую часть занимают оборотные активы. Они формируют гибкую структуру баланса, которая позволяет компании адаптироваться в случае изменения рыночных трендов, ухудшения маржинальности продукции, возникновения других ситуаций, которые требуют от менеджмента перестраивания налаженной бизнес-деятельности

для восстановления приемлемых показателей рентабельности активов и собственного капитала.

Оборотные активы могут быть относительно быстро превращены в деньги, которые в дальнейшем будут использованы исходя из нового видения бизнес-модели компании. На каждый рубль внеоборотных активов было 3,87 рублей оборотных.

В таблице 7 определим тип финансовой устойчивости ООО «КровЦентр».

Таблица 7 – Тип финансовой устойчивости ООО «КровЦентр»

Показатели	2019	2020	2021
1	2	3	4
Собственный капитал и резервы предприятия	73882	74862	104811
Внеоборотные активы (первый раздел баланса)	32741	31881	31310
Наличие собственных оборотных средств (стр. 1 – стр. 2)	41141	42981	73501
Долгосрочные кредиты и прочие долгосрочные обязательства	10417	13172	17581
Наличие собственных и долгосрочных средств для формирования запасов и затрат (стр. 3 + стр. 4)	51558	56153	91082
Краткосрочные кредиты и прочие текущие обязательства	13978	21559	30159
Общая величина основных источников средств для формирования запасов (стр. 5 + стр. 6)	65536	77712	121241
Общая величина запасов	37357	40796	57975
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств (стр. 3 – стр. 8)	3784	2185	15526
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных средств для формирования запасов (стр. 5 – стр. 8)	14201	15357	33107
Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников средств для формирования запасов (стр. 7 – стр. 8)	28179	36916	63266
Тип финансовой устойчивости	Совершенно устойчивое	Совершенно устойчивое	Совершенно устойчивое

На конец 2021 г. текущее положение компании является устойчивым, так как собственных оборотных средств, долгосрочных и краткосрочных обязательств ООО «КровЦентр» хватает для того, чтобы создать значимый запас материалов, сырья, запасных частей, полуфабрикатов, которые используются в производственном и сбытовом процессе.

Эти ресурсы будут потребляться основными и вспомогательными бизнес-подразделениями организации, что позволит ей достигать намеченных целей.

Соответственно, финансовое состояние ООО «КровЦентр» – устойчивое.

В таблице 8 проведем анализ рентабельности ООО «КровЦентр».

Таблица 8 – Анализ рентабельности ООО «КровЦентр»

Коэффициент	Год			Абсолютный прирост (отклонение),+,- 2021/ 2019
	2019	2020	2021	
Рентабельность (пассивов) активов, %	5,93	0,89	19,63	13,71
Рентабельность собственного капитала, %	7,88	1,31	28,57	20,69
Рентабельность производственных фондов, %	8,31	1,35	33,57	25,26
Рентабельность реализованной продукции по прибыли от продаж, %	2,59	0,32	6,66	4,07
Рентабельность реализованной продукции по чистой прибыли, %	2,37	0,38	6,93	4,57
Коэффициент реинвестирования, %	70,81	100	100	29,19
Коэффициент устойчивости экономического роста, %	5,58	1,31	28,57	22,99
Период окупаемости активов, год	16,87	111,83	5,09	-11,78
Период окупаемости собственного капитала, год	12,69	76,39	3,5	-9,19

Основная цель компании в области генерирования сумм чистой прибыли и прироста собственного капитала, которая намечена собственниками ООО, обеспечивается путем продуманной реализации на практике бизнес-модели. Показатели рентабельности, находящиеся у анализируемого предприятия на высоком уровне, повышают

конкурентоспособности компании, обеспечивают высокую финансовую устойчивость. Риски как финансового и нефинансового формата регламентированы быстрым и оперативным реагированием со стороны руководства и взаимодействия технического отдела в поиске актуализации данных научного прогресса и автоматизации производственных линий.

Источники финансирования предполагают дальнейшее динамичное развитие и финансовый рост чистой прибыли ООО «Кровельный Центр». Данные показатели достижимы за счет роста экстенсивных факторов, а также внедрения инновационных технологий и поиска новых производственных мощностей.

На основании анализируемых данных мы можем видеть, что за 2021 год предприятием был достигнут результат в чистой прибыли на уровне 0,1963 рублей на каждый рубль ООО «КровЦентр», что характеризует вовлечение активов.

Производственная деятельность фирмы в части рентабельности активов говорит о их уровне выше инфляционного уровня, что характеризует успешную работу менеджеров компании. В данном контексте достигается увеличение стоимости имеющегося на балансе компании имущества, посредством роста стоимости активов.

Таким образом, в 2021 году работа управленческого состава ООО «КровЦентр» достаточно успешна и не подвержена критике со стороны анализа.

Рентабельность активов за анализируемый период представлена трендом суммы активов и чистой прибыли. Рост чистой прибыли (убытка) ООО «Кров Центр» отмечается с 5 824 тыс. руб. до 29 949 тыс. руб. С другой стороны, рост активов с 81 587 тыс. руб. до 152 551 тыс. руб. оказывало негативное воздействие в 2018–2021 гг. Как результат, если рентабельность активов и их окупаемость сохранятся на уровне 2021 г., ООО «КровЦентр» удвоит объем активов в течение 5,09 лет.

Собственный капитал ООО «КровЦентр» рентабельный. Это говорит о привлечении потенциальных инвесторов и наращивании мощностей производства в рамках перспектив направленной деятельности компании.

Перспективность деятельности анализируемого предприятия находится в зависимости от роста начального капитала, вложенного участниками общества на начальном этапе создания предприятия. Докапитализация у участников общества находится в приоритете на случай возникновения производственных проблем. Это говорит о оперативной возможности выхода компании из затруднительной ситуации.

В случае наращивания показателя рентабельности прибыли компании имеется вероятность того, что данные средства будут использоваться собственниками компаниями для увеличения доходных статей, что, в свою очередь, позволит нарастить положительные результаты.

Необходимо заметить, что сумма каждого рубля капитала ООО «Кровельный Центр» в разрезе 2021 года равна 0,2857 рублей чистой прибыли. Рентабельность, таким образом, значительно выше в части альтернативных инструментов, представленных облигациями и депозитами банков.

На основании данных полагаем, что условия жесткой конкурентности во внешнем взаимодействии с ООО «КровЦентр» не способны оказать существенное влияние на деятельность предприятия.

Управленцы компании используют в своей деятельности все имеющиеся возможности для увеличения показателей чистой прибыли. Их деятельность направлена на сокращение расходов в контексте принятия индикатора результативности производственной и сбытовой деятельности. На наш взгляд, ООО «Кровцентр» при данном подходе окупит вложенные средства в период, равный 3,5 лет.

Рентабельность производственных фондов ООО «КровЦентр» находилась на уровне 33,57% в 2021 г., что на 25,26% больше значения на конец 2018 г.

Текущую бизнес-модель ООО «КровЦентр» можно характеризовать как рациональную, ведь рентабельность продаж находится на высоком уровне. В 2021 г. на каждый рубль продаж приходится 0,1313 рублей прибыли от продаж. Это указывает на способность теснить других участников рынка, достигать намеченных целей даже в условиях значимой конкуренции. При сохранении такого значения маржи компании целесообразно идти по пути увеличения продаж среди действующих клиентов и за счет привлечения новых. Менеджмент компании активно занимается поиском и использованием доступных резервов усиления эффективности бизнес-процессов, о чем свидетельствует увеличение операционной маржи на 4,57% в течение 2019–2021 гг.

С точки зрения собственников ООО «КровЦентр» предприятие способно в будущем приносить прибыль, поэтому они вкладывают в течение 2021 г. 100% заработанной обратно для усиления финансово-хозяйственного потенциала предприятия.

Текущее значение коэффициента устойчивости экономического роста в 2021 г. говорит о том, что доверие к предприятию повышается, ведь доля собственного капитала, которая выросла за счет чистой прибыли, составляет 28,57%.

Далее проведем анализ деловой активности ООО «КровЦентр» (таблица 9).

Индикатор оборачиваемости собственного капитала демонстрирует «разгруженность» этого элемента финансовых ресурсов с позиции способности поддерживать производство товаров и предоставление услуг клиентам.

Каждый рубль активов ООО «КровЦентр» обеспечил 3,3 рубля от осуществления продаж в течение 2021 г.

Длительность операционного цикла ООО «КровЦентр» составляет 78,24 дней, то есть в течение этого времени начально инвестированный капитал проходит форму материальных запасов, незавершенного

производства, дебиторской задолженности, после чего превращается в деньги от клиентов. Увеличение цикла на 3,88 дней для ООО «КровЦентр» является нежелательным, так как приводит к необходимости пополнения оборотного капитала для обеспечения тех же объемов производства и предоставления услуг.

Таблица 9 – Анализ деловой активности ООО «КровЦентр»

Коэффициент	Год			Абсолютный прирост (отклонение),+, –
	2019	2020	2021	2021/ 2019
Оборачиваемость собственного капитала	3,43	3,47	4,81	1,38
Оборачиваемость активов, коэффициент трансформации	2,74	2,48	3,3	0,56
Фондоотдача	9,43	7,99	13,69	4,26
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (обороты)	3,86	3,6	4,34	0,49
Период одного оборота оборотных средств (дней)	93,31	99,94	82,87	-10,43
Коэффициент оборачиваемости запасов (обороты)	6,67	6,04	7,6	0,93
Период одного оборота запасов (дней)	53,95	59,61	47,36	-6,59
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (обороты)	17,63	14,22	11,66	-5,97
Период погашения дебиторской задолженности (дней)	20,42	25,32	30,88	10,46
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (обороты)	19,3	13,28	14,52	-4,78
Период погашения кредиторской задолженности (дней)	18,66	27,1	24,8	6,14
Период производственного цикла (дней)	53,95	59,61	47,36	-6,59
Период операционного цикла (дней)	74,37	84,92	78,24	3,88
Период финансового цикла (дней)	55,71	57,82	53,45	-2,26

Если операционный цикл ООО «КровЦентр» демонстрирует длительность превращения денег обратно в деньги после прохождения всех этапов производства и сбыта продукции, то финансовый цикл учитывает

также влияние поставщиков сырья, прочих материальных ресурсов на цикл производства и погашения продукции. Он был равен 53,4 дня. Тот факт, что такой показатель для ООО «КровЦентр» является положительным говорит о том, что компания покрывает большую часть потребности в оборотном капитале за счет поставщиков и других кредиторов. Однако если такой процесс является неконтролируемым, то это может привести к улучшению отношений с такими контрагентами. Поэтому важно учитывать условия, которые были оговорены в момент получения товаров и услуг на условиях отсрочки платежа.

Для того, чтобы оценить уровень финансово-хозяйственной деятельности ООО «КровЦентр» проведем рейтинговую оценку.

Таблица 10 – Рейтинговая оценка

Показатель	Вес показателя	Рейтинговая оценка		Средняя оценка	Оценка с учетом веса
		Предпоследний период	2021		
1	2	3	4	$5=0,35*3+0,65*4$	$6=5*2$
Рентабельность реализованной продукции по чистой прибыли	0,15	0	1	0,65	0,0975
Рентабельность активов	0,15	0	0	0	0
Финансовая автономия	0,15	1	1	1	0,15
Текущая ликвидность	0,1	1	1	1	0,1
Прирост сбыта(без НДС)	0,1	-1	1	0,3	0,03
Рентабельность реализованной продукции по прибыли от продаж	0,1	0	0	0	0
Темп прироста собственного капитала	0,1	-1	1	0,3	0,03
Быстрая ликвидность	0,05	1	1	1	0,05

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	$5=0,35*3+0,65*4$	$6=5*2$
Коэффициент обеспечения оборотных активов собственными средствами	0,05	1	1	1	0,05
Коэффициент финансовой устойчивости	0,05	1	1	1	0,05
Итого	1	-	-	-	0,5575

Сравним полученный результат со следующей градацией для определения рейтинговой оценки финансовой работы предприятия.

Таблица 11 – Градация полученного результата

Балл		Рейтинг	Состояние
От (включительно)	До		
1	0,8	AAA	Отличное
0,8	0,6	AA	Очень хорошее
0,6	0,4	A	Хорошее
0,4	0,2	BBB	Положительное
0,2	0	BB	Нормальное
0	-0,2	B	Удовлетворительное
-0,2	-0,4	CCC	Неудовлетворительное
-0,4	-0,6	CC	Плохое
-0,6	-0,8	C	Критическое
-0,8	-1	D	Потенциальный банкрот

Рассмотрев различные стороны финансовой работы предприятия, можно заключить, что текущее финансовое состояние хорошее (A).

3 Совершенствование сбытовой стратегии выхода на международный рынок строительных материалов на примере предприятия ООО «КровЦентр»

3.1 Выбор сбытовой стратегии при освоении зарубежных рынков

Рассматривая географическую составляющую сегментации клиентуры, можно выделить то, что все потребители находятся на территории России.

Основными заказчиками ООО «КровЦентр» являются ПАО «Полнос», АО «ПОЛИМЕТАЛЛ», а также ООО «НОВОМЭК ИНЖИНИРИНГ». Стоит отметить, что всего компания сотрудничает с около 100 предприятий.

В секторе производства строительных кровельных материалов существует достаточно большая конкуренция. Это обуславливается тем, что сама строительная промышленность имеет достаточно большую долю во всей мировой экономике.

Для того, чтобы точно выявить ключевые компетенции ООО «КровЦентр», а также выявить ее проблемные зоны следует провести SWOT-анализ компании.

Таблица 11 – SWOT-анализ ООО «КровЦентр»

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none">- большой перечень предлагаемых товаров и услуг;- большое количество заказчиков, наличие крупных потребителей- высокий уровень послепродажного обслуживания и наличие сервисных центров;- производство оборудования в иностранных филиалах главного офиса.	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none">- увеличение количества контрактов с иностранными заказчиками;- развитие технологий и инноваций для производства оборудования;- заключение контрактов о сотрудничестве с другими компаниями сектора.
<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none">- слабая логистическая система;- ненадежные транспортные компании;высокие затраты, связанные с особенностями хранения оборудования, а также разброской комплектующих по разным складам.	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none">- растущая конкуренция на рынке оборудования для горной промышленности;введение санкций, а также ограничений, связанных с коронавирусной инфекцией.

На основании данной таблицы и сравнении ее с показателями конкурентов можно прийти к следующим выводам:

1. Основными преимуществами компании являются наличие у ООО «КровЦентр» более высокий уровень обслуживания и услуг, связанных с монтажными и демонтажными работами;

2. Главными проблемами компании можно выделить слабую логистическую систему, в связи с чем появляются просрочки в доставках. Главными причинами данной проблемы являются ненадежные транспортные компании и ограничения, вызванные коронавирусной инфекцией. Еще одной проблемой являются высокие затраты, связанные с особенностями хранения строительных материалов, а также разброской комплектующих по разным складам, что увеличивает не только логистические издержки, но, а также время доставки полного набора заказа.

Таким образом, можно прийти к выводу о том, что несмотря на достаточно сильные конкурентные преимущества, компания имеет достаточно серьезные проблемы, решениями которых может стать расширение своей деятельности путем внедрения на внешнеторговые рынки. Это позволит не только увеличить свое влияние на мировой арене и получить дополнительную прибыль помимо существующих регионов, а также даст возможность изменить направление логистических систем, в связи со сменой региона деятельности и нахождения новых поставщиков и посредников.

Считаем, что первым этапом, который компания должна выполнить перед тем, как выйти на новые рынки является поставка основных целей посредством технологии SMART и задач, а также определение того, как они будут себя позиционировать. Для ООО «КровЦентр» основной целью является обеспечение роста и развития предприятия, так как внутренний и имеющиеся рынки сейчас находятся в перенасыщении как конкурентами, так и видами продукции.

Основными задачами можно выделить:

– увеличение выручки и прибыли компании приблизительно на

2%;

- улучшение имиджа на международном уровне за счет конкурентных преимуществ;
- увеличение числа клиентов приблизительно на 7%;
- увеличение конкурентоспособности за счет нового рынка сбыта.

Говоря о позиционировании себя на международном уровне, компания будет стремиться занять лидирующую позицию за счет технологичности и ассортимента продукции, а также высокого уровня услуг, и придерживаться позиции локального долевого лидерства, в частности на рынке строительных материалов.

Вторым шагом для компании будет оценка их ресурсной базы и оценка целесообразности выхода на международный рынок. Говоря о ресурсах предприятия, можно прийти к выводу, о том, что их хватит для внедрения на иностранные арены. Ссылаясь на данные второй главы, можно выделить то, что компания имеет большой запас чистых активов, а именно 104811 тыс. руб., а также, как упоминалось ранее, достаточно высокий коэффициент ликвидности. Поэтому можно говорить о том, что выход на внешний рынок является целесообразным.

Следующим шагом для ООО «КровЦентр» будет рассмотрение все возможных рынков для выхода и выбора наиболее целесообразного. Однако, в современной торгово-экономической обстановке стало достаточно трудно осуществлять торговлю со многими странами мира. Это обусловлено тем, что:

- во-первых, в последние годы возросла политическая напряженность между Европой, Соединенными Штатами Америки и России. Введённые двусторонние санкции влияют на количество и номенклатуру товаров, разрешенную на ввоз, а также при выборе партнеров большинство компаний не хотят сотрудничать с российскими, дабы не навлечь на себя запреты и недовольства со стороны государства;
- во-вторых, из-за сохранения достаточно сложной ситуации с

коронавирусной инфекцией существует достаточно большая сложность с поставкой оборудования во многие страны. Это обуславливается наличием ограничений на передвижение или полных локдаунов на территории определенных стран;

Таким образом, ООО «КровЦентр» стоит рассматривать рынок, которые не только не накладывал санкции и не имеет жестких ковидных ограничений, а также такой, который еще не относится ни к одному региональному представительству основной компании. Таким рынком является Белоруссия. Следующим шагом для предприятия будет стратегический анализ, а именно определение ключевых потребителей, оценка конкурентов и выявление сильных и слабых сторон для построения правильной стратегии выхода на новый рынок.

Таблица 12 – PEST-анализ ООО «КровЦентр» (рынок Белоруссии)

Факторы	Что дает возможность	Что дает угрозу
Политические	Бесперебойное сотрудничество	Усиленный государственный контроль
Экономические	Использование все возможных льгот	Кризис из-за сложившейся мировой ситуацией с пандемией
Социальные	Плотное и понятное сотрудничество	Нехватка специалистов на территории страны
Технологические	Применение новых технологий и качественных методик	Возрастание затрат на использование и поставку оборудования

Можно сделать вывод о том, что ООО «КровЦентр» имеет ряд преимуществ:

1. Спектр услуг и продукции компании достаточно широк и современен для большинства потребителей Белоруссии;
2. В связи с тем, что мы не участвуем в санкционировании Республики Белоруссии, ООО «КровЦентр» может обеспечить бесперебойную поставку продукции при любых условиях на международном рынке.

Но, к сожалению, также можно проследить несколько проблемных зон,

которые могут повлиять на эффективность выхода на рынок:

- 1) плотное сотрудничество потенциальных ключевых клиентов с основными конкурентами ООО «КровЦентр»;
- 2) большой контроль государства над деятельностью на территории страны.

Таким образом, можно, безусловно, считать, что белорусский рынок является потенциальным и с большой вероятностью прибыльным для компании ООО «КровЦентр». И для того, чтобы эффективно и с наименьшим количеством затрат внедриться в него следует рассмотреть все возможные стратегии и выбрать из них наилучшую.

Для точного определения стратегий необходимо учитывать все преимущества и недостатки компании и на базе них можно выявить несколько направлений их реализации.

Первым делом следует определить общие рыночные стратегии для ООО «КровЦентр»:

1. По классификации Ансоффа, ООО «КровЦентр» будет использовать стратегию «развития рынка» дабы уменьшить все существующие риски и полностью сосредоточится на освоении нового рынка исключив изменения продукции. Другими словами, компания будет производить и продавать свои текущие товары без изменений на рынке Беларуси;

2. Относительно «стратегического подхода к зарубежным рынкам и подразделениям» вероятнее всего компания будет реализовывать следующие стратегии в зависимости от продукции, которую будет покупать клиентура:

- глобальную - будет использоваться в случае того, если продукция, запрашиваемая потребителем, можно будет произвести на предприятиях и заводах стран, где издержки будут минимальными;

- репликационную - когда снижение издержек может привести к потере качества товара;

3. В зависимости от степени риска интернационализации будет использована стратегия «расширения горизонтов», так как на рынке уже

существует большой спектр продукции, поэтому наименее рисковым будет выпуск и продажа достаточно известных и эффективных товаров на существующих рынках на белорусском рынке;

Далее следует определить маркетинговые стратегии предприятия:

1. Относительно общей маркетинговой стратегии, компания будет в большинстве случаев придерживаться стратегии снижения издержек, основываясь на типе продукции;

2. Рассматривая стратегии на основе комплекса маркетинга, безусловно, можно прийти к выводу, что компания будет использовать стратегию использования инноваций, чтобы позиционировать себя как современную и технологическую компанию;

3. Кроме того, оценив основных потенциальных клиентов можно отметить, что компания должна реализовать стратегию концентрированного маркетинга и для начала сосредоточиться на крупных частных и государственных предприятиях;

4. Принимая во внимание ценовые стратегии в начале своей деятельности на Белорусском рынке компании ООО «КровЦентр» следует придерживаться ценовой стратегии следования за конкурентами, что позволит привлечь внимание конкурентов предлагая качественную продукцию по более низкой или приблизительно такой же цене.

Говоря о конкурентной тактике поведения компании при захвате рынков, компания будет реализовывать наступательную стратегию, используя такие конкурентные преимущества как: высокий уровень послепродажного обслуживания, а также большой спектр предлагаемых товаров и услуг.

Если говорить о сбытовой стратегии, то компании следует использовать стратегию интенсивного сбыта продукции для того, чтобы достигнуть максимального охвата рынка и объема продаж и быстро занять определенную долю рынка, которую можно будет в последствии расширять. Также следует отметить, что для реализации сбыта следует использовать

сторонние компания, а именно ЗРЛ - провайдеров.

Для реализации стратегии необходимо не только выявить их всех, но, а также разработать комплекс механизмов, с помощью которых они будут достигнуты. Для начала следует описать все существующие методики и механизмы компании ООО «КровЦентр».

Самым простым и менее затратным механизмом является метод, основанный на прямом экспорте продукции компании. Данный вариант хорош тем, что у организации практически нет затрат, связанных с началом внешнеторговой деятельностью. Так основными этапами реализации данного механизма будет являться:

1. Выбор первоначального клиента и отправка запроса на сотрудничество;
2. Выбор оптимальных базисов, маршрутов, видов транспорта, поставщиков или логистических посредников (говоря о рынке Белоруссии оптимальными являются авто и ж/д перевозки, а также компания ООО «КровЦентр» предпочитает использовать именно российских поставщиков;
3. Заключение договора;
4. Поставка.

Также, второй более расширенной вариацией прямого экспорта является экспорт с применением особого механизма предприятия, который называется «TryandBuy». Его смысл заключается в том, что компания ООО «КровЦентр» предоставляет свою продукцию на безвозмездной основе на какой-то период времени своему потенциальному клиенту, для того чтобы тот смог оценить все плюсы и возможности продукции организации. После чего предприятия начинают обсуждать соглашения и положения будущего договора и, как следствие, выкупают товар и закупают дополнительные. Данный механизм позволяет исключить затраты на начальном этапе, потому что исключает практически все расходы:

- нет затрат на заключение контрактов и производство специфических или видоизмененных продуктов, так как берется существующая продукция,

находящееся на производствах или складах;

Кроме того, данный механизм позволит компании:

- показать крупным и ключевым клиентам свой ассортимент, без его продажи (данные предложения очень импонируют покупателям, так как они могут сравнить характеристики нового товара с уже имеющимся за бесплатно), это создает «шум» вокруг компании и оставляет след в сознаниях клиентуры;

- снизить затраты на хранение продукции путем освобождения складов;

- снизить риск негативной реакции покупателя в дальнейшем подписании контракта.

Механизм реализации данного метода совпадает с упомянутом выше, только на первое место встает данный этап «пробного» сотрудничества.

Другим механизмом выхода на рынок Белоруссии можно считать создание представительства, его можно разделить на 2 возможных шага:

1. Создание полноценного филиала компании, состоящий из представительства в арендованном помещении с обученными сотрудниками. По сравнению с прямым экспортом этот метод более долгий и более затратный, так как нужно сначала выбрать геопозицию представительства, обустроить его, нанять персонал и уже потом налаживать коммуникацию с клиентом и начинать продажи. Основными преимуществами является, во-первых, более четкий контроль за реализацией сотрудничества и более плотная связь с клиентурой, так как сотрудники непосредственно находятся на территории страны. Кроме того, есть большая возможность следить и подстраиваться под изменения рынка;

2. Создание представительства на дому состоит в том, что компания снимает квартиру для сотрудника и предоставляет ему всю необходимую технику для работы в Белоруссии. Другая вариация данного механизма — это заключение трудового договора с белорусским рабочим и обеспечение его всем необходимым. Это также обеспечит более плотную коммуникацию

с клиентами и должный контроль за реализацией всей деятельности.

Кроме того, следует отметить то, что данный механизм может также быть совмещен с «TryandBuy» техникой, описанной выше.

Еще одним механизмом реализации стратегии можно считать создание офисов продаж на территории Белоруссии. Данный механизм следует реализовывать в комплексе с существующими, так как он является дополнительной стимуляцией к потреблению продукции и улучшением уровня обслуживания клиентуры, так как взаимодействие с потребителями не заканчивается просто поставкой, а имеет ряд дополнительных важных услуг.

3.2 Оценка ожидаемого эффекта от сбытовой стратегии

После сбора всех вероятных стратегий и механизмов действий предприятия следует выбрать наиболее эффективную вариацию, которая позволит достигнуть основную цель - успешно внедриться на рынок Белоруссии. Перед тем как начать оценку их эффективности стоит отметить то, что основными задачами, поставленными перед компанией по выходу на белорусский рынок, являются:

1. Получение дополнительной выручки уже за один год существования на рынке;
2. Заполучить ключевых клиентов и создать с ними плотные и плодотворные взаимоотношения;
3. Закрепиться и получить крупную долю на рынке для дальнейшего расширения.

В свою очередь следует отметить, что эффективность – это результат от процесса, операции, проекта, определяемый как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим его получение. Эффект – достигаемый результат в различных выражениях, в частности, могут быть: материальные, денежные, экономические, социальные.

Для того чтобы определить эффективность реализуемой стратегии, необходимо выделить критерии эффективности. В свою очередь они делятся на количественные и качественные.

К количественным относятся:

- доля рынка;
- себестоимость;
- объем продаж;
- время на выполнение услуги;
- предлагаемый ассортимент;
- численность сотрудников.

К качественным можно отнести:

- особенности предлагаемых услуг;
- сотрудничество с различными партнерами;
- имидж;
- награды, достижения;
- качество товара.

Далее, используя данные критерии следует оценить существующие механизмы и методики, чтобы понять, что получится после их реализации. В таблице 13 представим ожидаемый результат для ООО «КровЦентр» от реализации мероприятий.

Также для того, чтобы определить какой комплекс мероприятий следует использовать, стоит рассмотреть все затраты и рассчитать эффективность отдельных мероприятий и сравнить их.

Таблица 13 – Ожидаемый результат для ООО «КровЦентр» от реализации мероприятий

Мероприятие	Ожидаемый результат
Прямой экспорт	<ul style="list-style-type: none"> - Привлечение и получение клиентов; - Снижение расходов; - Создание бесперебойных поставок.
«Try and Buy»	<ul style="list-style-type: none"> - Создание положительного имиджа; - Привлечение клиентов; - Увеличение влияния компании; - Снижение расходов и рисков.
Создание филиала	<ul style="list-style-type: none"> - Привлечение и получение клиентов; - Усиление контроля над реализацией; - Создание плотных и позитивных взаимоотношений с клиентами; - Создание новых рабочих мест; - Развитие потребительской лояльности.
Создание домашнего офиса	<ul style="list-style-type: none"> - Привлечение и получение клиентов; - Усиление контроля над реализацией; - Создание плотных и позитивных взаимоотношений с клиентами; - Создание новых рабочих мест; - Сокращение издержек.
Создание цехов самостоятельно	<ul style="list-style-type: none"> - Создание положительного имиджа и репутации; - Создание плотных и позитивных взаимоотношений с клиентами; - Создание новых рабочих мест.
Создание цехов на базе клиентов	<ul style="list-style-type: none"> - Создание положительного имиджа и репутации; - Создание плотных и позитивных взаимоотношений с клиентами; - Создание новых рабочих мест; - Укрепление роли компании в деятельности клиента.

Так для начала сравним эффективность домашнего офиса и создания собственного филиала. Для начала сравним состав затрат (таблица 14).

Таблица 14 – Сравнительная таблица затрат на создание домашнего офиса и филиала

Создание домашнего офиса	Создание филиала компании
Аренда квартиры (964 000 рублей на один год)	Регистрация в Республике Беларусь (14 439,59 рублей)
Зарплата сотрудникам (один - 2 400 000 рублей в год)	Оформление документов (500 000 рублей)
Необходимо оборудование (350 000 рублей)	Аренда помещения (3 000 000 рублей в год)
Коммунальные услуги (15 441 рублей на один год)	Зарплата сотрудникам (пять - 8 400 000 рублей в год)

Продолжение таблицы 14

Создание домашнего офиса	Создание филиала компании
Домашний интернет (1 000 000 рублей на один год)	Ремонт и обустройство офиса (1 500 000 рублей)
Корпоративная машина (+ ТО и бензин - 750 000 рублей на один год)	Корпоративная машина (+ ТО и бензин - 750 000 рублей на один год)
Итого: 5 479 441 рублей	Итого: 14 164 439,6 рублей

Таким образом, невооруженным глазом, можно увидеть, что затрат на создание домашнего офиса в разы меньше, чем на создание собственного филиала. Кроме того, оценивая ожидаемый результат можно выявить то, что компания ожидает приблизительно одинаковую эффективность, поэтому выбирая между данными механизмами компании ООО «КровЦентр» следует выбрать создание домашнего офиса.

Следующими механизмами для сравнения можно взять создание собственного сервисного центра и центра на базе клиентов. Так же, как и в предыдущий раз сравним расходы.

Таблица 15 – Сравнительная таблица затрат на создание собственного производственного цеха на базе клиента

Создание цеха	Создание цеха на базе клиента
Регистрация в Республике Беларусь (14 439,59 рублей)	Аренда помещения (1 рубль в год)
Оформление документов (500 000 рублей)	Зарплата сотрудникам (один - 1 100 000 рублей в год)
Аренда помещения (один год - 813 000 рублей)	Инструменты и дополнительное оборудование для оказания услуг (500 000 рублей)
Зарплата сотрудникам (трое - 3 200 000 рублей в год)	Корпоративная машина (+ ТО и бензин - 750 000 рублей на один год)
Ремонт и обустройство офиса (900 000 рублей)	
Затраты на безопасность (250 000 рублей)	
Инструменты и дополнительное оборудование для оказания услуг (1 500 000 рублей)	
Корпоративная машина (+ ТО и бензин - 750 000 рублей на один год)	
Итого: 7 927 439,59 рублей	Итого: 2 350 001 рублей

Для начала хотелось бы объяснить факт такой низкой стоимости аренды помещения у цехов на базе клиентов. Это обуславливается тем, что компании договариваются об этом, так как имея техника от ООО «КровЦентр» компании-потребители могут не волноваться за простой оборудования в случаях поломок, а также всегда уверены в его состоянии, за это они согласны заключать договор аренды за чисто символическую сумму.

Говоря о затратах, невооруженным взглядом видно различие, но на данном этапе следует рассчитать рентабельность центра в связи с наличием ориентировочной прибыли.

Ориентировочная прибыль от деятельности самостоятельного сервисного центра составляет приблизительно 7 200 000 рублей, а сервиса на базе клиентов - 3 600 000 рублей.

Тогда рентабельность первого = $(7\ 200\ 000 / 7\ 927\ 439,59) * 100\% = 90,8\%$.

А рентабельность второго = $3\ 600\ 000 / 2\ 350\ 001) * 100\% = 153,2\%$.

Отсюда можно сделать вывод, что наиболее рентабельным является цех, созданный на базе клиентов, именно поэтому выбирая между этими двумя мероприятиями компании следует выбрать второе. Кроме того, ожидаемые результаты данного механизма даже выше, чем у полностью самостоятельного сервиса, так как работники находятся в непосредственной близости к оборудованию.

Говоря о последнем механизме следует отметить то, что оно эффективно так как практически не содержит никаких издержек на всем этапе его использование, но оно может стать ключевым при начале взаимоотношений с клиентами.

Так следует описать правильную последовательность действий:

1. Первым шагом стоит считать создание офиса продаж на территории Белоруссии и отправка туда сотрудника из российского офиса для начала деятельности;
2. Вторым шагом является участие в тендерах и предложение

основным ключевым клиентом концепции «TryandBuy»;

3. Параллельно этому процессу компании нужно открыть цех на базе согласившихся клиентов, для обеспечения послепродажного обслуживания;

4. После окончания периода «TryandBuy» следует заключение договоров со всеми согласившимися клиентами.

Таким образом, следует отметить то, что, используя данную стратегию компания, ООО «КровЦентр» имеет большие шансы на успешный и конкурентоспособный выход на Белорусский рынок, занять достаточно большую долю, создать лояльную целевую аудиторию и быть рентабельной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение настоящего исследования, посвященного разработке сбытовой стратегии по выходу предприятия на международный рынок, можно подвести итоги и сделать выводы.

Объектом исследования было выбрано предприятие ООО «КровЦентр», которое занимается продажей кровельных и фасадных материалов.

Главным выводом теоретической части является тот факт, что для успешного выхода на зарубежный рынок предприятию необходимо разработать не только мероприятия для этого выхода, но и учесть особенности целевого рынка, особенности покупательской способности, транспортные рычаги и т. д. Также были проанализированы каналы распределения разной протяженности, выделены их достоинства и недостатки, функции и задачи.

Практическая значимость исследования состоит в разработке не только стратегии, но и анализе хозяйственной деятельности предприятия, который дает возможность оценить перспективы и вероятность осуществления выхода на зарубежный рынок.

Проанализировав недостатки ООО «КровЦентр» по сравнению с ее конкурентами, для общества была разработана стратегия действий. Она включает:

- глобальную и репликационную;
- снижения издержек;
- наступательную;
- «расширения горизонтов»;
- развития рынка;
- следования за конкурентами;
- интенсивного сбыта.

Помимо этого, были выделены основные механизмы реализации

стратегии и выхода на внешние рынки:

- прямой экспорт;
- тактика «Try and Buy»;
- создание собственного представительства;
- создание домашнего офиса;
- создание полноценного сервисного центра;
- создание сервисного центра на базе клиента.

После этого были созданы все возможные комплексы из этих механизмов, были сравнены расходы по похожим механизмам и были выявлены те, которые являются наиболее эффективными. Как следствие была выявлена оптимальная стратегия для ООО «КровЦентр» и показана ее эффективность.

Таким образом, при реализации стратегии, разработанной в выпускной квалификационной работе и применении конкретных механизмов, ООО «КровЦентр» может успешно выйти на белорусский рынок и не только достичь своих основных целей, но и добиться положительного результата при количественной и качественной оценке своей деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Божук, С. Г. Маркетинговые исследования : учебник для вузов / С. Г. Божук. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 304 с.
2. Голубкова, Е. Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации : учебник и практикум для вузов / Е. Н. Голубкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 363 с.
3. Григорьев, М. Н. Маркетинг : учебник для вузов / М. Н. Григорьев. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 559 с.
4. Григорян, Е. С. Маркетинговые коммуникации : учебник / Е. С. Григорян. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 294 с.
5. Диденко, Н. И. Международный маркетинг. Практика : учебник для вузов / Н. И. Диденко, Д. Ф. Скрипнюк. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 406 с.
6. Егоров, Ю. Н. Основы маркетинга : учебник / Ю.Н. Егоров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 292 с.
7. Егоров, Ю. Н. Управление маркетингом : учебник / Ю.Н. Егоров. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 238 с.
8. Егоршин, А. П. Эффективный маркетинг организации : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 2-е изд., доп. и перераб. – Нижний Новгород : НИЭМ, 2020. – 302 с.
9. Калюжнова, Н. Я. Современные модели маркетинга : учебное пособие для вузов / Н. Я. Калюжнова, Ю. Е. Кошурникова ; под общей редакцией Н. Я. Калюжновой. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 170 с.
10. Карасев, А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ : учебник и практикум для вузов / А. П. Карасев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 315 с.

11. Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для бакалавров / С. В. Карпова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 408 с.
12. Карпова, С. В. Маркетинговый анализ. Теория и практика : учебное пособие для вузов / С. В. Карпова, С. В. Мхитарян, В. Н. Русин ; под общей редакцией С. В. Карповой. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 181 с.
13. Корнеева, И. В. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / И. В. Корнеева, В. Е. Хруцкий. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 436 с.
14. Короткова, Т. Л. Управление маркетингом : учебник и практикум для вузов / Т. Л. Короткова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 242 с.
15. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 15-е изд. – Спб. : Питер, 2018. – 848 с.
16. Кузьмина, Е. Е. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Е. Е. Кузьмина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 419 с.
17. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник и практикум для вузов / С. В. Карпова [и др.] ; под общей редакцией С. В. Карповой, С. В. Мхитаряна. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 404 с.
18. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 370 с.
19. Маркетинг. Практикум : учебное пособие для вузов / С. В. Карпова [и др.] ; под общей редакцией С. В. Карповой. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 325 с.
20. Маркетинг: создание и донесение потребительской ценности : учебник / под общ. ред. И.И. Скоробогатых, Р.Р. Сидорчука, С.Н. Андреева. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 589 с.

21. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 379 с.
22. Международный маркетинг : учебник и практикум для вузов / И. В. Воробьева [и др.] ; под редакцией К. .. Пецольдт, С. Ф. Сутырина. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 398 с.
23. Музыкант, В. Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 1. Стратегии, эффективный брендинг : учебник и практикум для вузов / В. Л. Музыкант. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 475 с.
24. Наумов, В. Н. Стратегический маркетинг : учебник / В.Н. Наумов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 356 с.
25. Основы маркетинга. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / С. В. Карпова [и др.] ; под общей редакцией С. В. Карповой. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 325 с.
26. Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. П. Реброва. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 186 с.
27. Рыжикова, Т. Н. Маркетинг: экономика, финансы, контроллинг : учебное пособие / Т. Н. Рыжикова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 225 с.
28. Рыжикова, Т. Н. Аналитический маркетинг: что должен знать маркетинговый аналитик : учебное пособие. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 288 с.
29. Секерин, В. Д. Инновационный маркетинг : учебник / В.Д. Секерин. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 237 с.
30. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. А. Пашкус [и др.]. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 225 с.
31. Токарев, Б. Е. Маркетинг инновационно-технологических стартапов: от технологии до коммерческого результата / Б. Е. Токарев. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2020. – 264 с.

32. Тультаев, Т. А. Маркетинг услуг : учебник / Т.А. Тультаев. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 208 с.

33. Фарахутдинов, Ш. Ф. Современные тенденции и инновационные методы в маркетинговых исследованиях : учебное пособие / Ш.Ф. Фарахутдинов. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 231 с.

34. Цахаев, Р. К. Маркетинг : учебник / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. – 5-е изд., стер. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 548 с.

35. Щепакин, М. Б. Экономика маркетинговой и рекламной деятельности : учебное пособие / М. Б. Щепакин, Э. Ф. Хандамова, В. М. Михайлова. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. – 232 с.

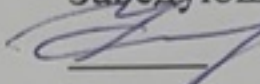
36.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина

«20» 06 2022г.

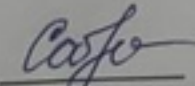
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.05 – Международный менеджмент

Разработка сбытовой стратегии при освоении зарубежных рынков
(на примере предприятия ООО «КровЦентр»)


Руководитель


подпись, дата

старший преподаватель

Ю. О. Сандулова
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

ЭЭ18-06Б-ММ, 131830911

Т. Б. Зондуев
инициалы, фамилия

Красноярск 2022