

DOI 10.31483/r-107278

*Никитина Наталья Владиславовна*

*Махмудов Фарход Амирович*

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

*Аннотация:* в главе отражено исследование, как изменение спроса и предпочтений покупателей, увеличение конкуренции на рынке и кризисные явления могут отразиться на направлениях деятельности организации. В исследовании использованы методы STEEP, SWOT, SMART, БКГ, матрица Ансоффа, пирамида целеполагания. Выявлено, что для сотрудников организации важно приобрести навыки быстрой адаптации к происходящим изменениям, проводить своевременный анализ рынка, максимально быстро выявлять проблемы и принимать решения по выявленным проблемам. Оптимизация управленческих процессов и использование цифровых инструментов способствуют эффективной работе и входят в неотъемлемую часть стратегии развития организации. Разработка предложенных стратегических направлений, связанных с импортозамещением, разработкой новых направлений деятельности, продвижением на новых рынках обеспечит конкурентные преимущества и положительный результат в перспективе.

*Ключевые слова:* стратегия, производство стройматериалов, оптимизация управленческих процессов, цифровые инструменты, конкурентоспособность, потребительский спрос, целеполагание.

*Abstract:* the chapter reflects the study of how changes in customer demand and preferences, increased competition in the market and crisis phenomena can affect the directions of the organization's activity. STEEP, SWOT, SMART, BKG, Ansoff matrix and goal setting pyramid methods have been used in the study. It has been revealed that it is important for the employees of the organization to acquire the skills of quick adaptation to the changes, to analyze the market in a timely manner, to identify problems as quickly as possible and to make decisions on the problems identified. Optimi-

*zation of management processes and the use of digital tools for effective work and are an integral part of the organization's development strategy. The development of the proposed strategic directions related to import substitution, development of new activities, promotion in new markets will provide a competitive advantage and a positive result in the future.*

**Keywords:** *strategy, building materials' production, management process optimization, digital tools, competitiveness, customer demand, goal-setting.*

Стратегия развития организации представляет собой план развития компании, нацеленный на достижение цели, удовлетворении потребностей и укрепления позиций на рынке. Для успешной деятельности компании, для повышения эффективности функционирования хозяйствующего субъекта, стратегия развития предприятия должна содержать четко установленные цели и задачи, объективную оценку внешней и внутренней среды организации. Стратегия определяется в установленных планах, программах, действиях, которая осуществляется посредством реализации вышеуказанных действий. Частое изменение и внесение корректировок в стратегию развития организации становится невозможным ввиду весомых постоянных и переменных затрат на работы. Ведь для корректировки руководству компании необходимо привлекать сотрудников, а значит нести дополнительные временные, финансовые затраты по оплате труда.

Цифровая трансформация стала неотъемлемой частью развития организаций в современном мире. Чтобы успешно функционировать и прогрессировать, нужно иметь четкий план и стратегию, которая опирается на использование новых технологий и цифровых инструментов. Основные шаги стратегии развития организации в современной цифровой среде:

1. Определить цели и приоритеты. Цифровая стратегия должна быть в линии с общей стратегией организации и должна иметь четкие цели и приоритеты.

2. Оценить текущее состояние. Необходимо проанализировать текущие системы и процессы в организации, чтобы определить, какие аспекты нужно улучшить и где нужно применять цифровые решения.

3. Разработать план внедрения. После определения целей и оценки текущего состояния необходимо разработать план внедрения, который будет гибким и сможет адаптироваться к изменяющимся условиям.

4. Определить необходимые ресурсы. Цифровая трансформация требует значительных инвестиций, поэтому необходимо определить, какие ресурсы потребуются: эксперты в области технологий, программное обеспечение, оборудование и т. д.

5. Разработать команду. Для успешной цифровой трансформации нужно создать команду, которая будет отвечать за ее реализацию и сможет обеспечить эффективную работу систем и процессов.

6. Измерить результаты. Необходимо внимательно отслеживать результаты цифровых решений, чтобы понимать, что работает, а что нужно улучшить.

В конечном итоге, успешность цифровой стратегии зависит от того, насколько эффективно она была реализована, какие инструменты использовались и какие результаты были достигнуты. Реализация цифровой стратегии позволяет организации существенно улучшить свои процессы и повысить эффективность бизнеса.

Стратегия разрабатывается на конкретный период времени. Залогом стабильности развития организации является понимание роли стратегии в деятельности предприятия. Важно обеспечить высокий уровень прозрачности рынка, оптимальное проведение анализа внутренней и внешней среды, а также обеспечить аналитическими навыками персонал. Рассмотрим стратегии развития предприятия в современных условиях развития экономики на примере предприятия, которое относится к сфере производства строительных материалов, в частности для дорожного строительства – ООО «РВС».

Миссия ООО «РВС» предусматривает развитие производства асфальтобетонной смеси и последующая реализация товаров на региональном рынке, рын-

ке России и дружественных нам стран, расширение точек сбыта с применением транспортно-логистических технологий. ООО «РВС» стремится достичь стабильности финансово-хозяйственной деятельности посредством производства качественного, конкурентоспособного товара при наибольшей эффективности и минимизации затрат. Охарактеризуем методологию управления стратегическим развитием ООО «РВС» (табл. 1).

Таблица 1

## Выбор методологии управления стратегическим развитием ООО «РВС»

			Видение
Высокие темпы развития и неопределенность изменения среды	Методология следования за лидерами, многовариантность и спонтанность в принятии решений в отношении проведения изменений	Методология лидерства направленная на регулирование дисбаланса интересов и слабых сторон окружающей среды	
Низкие темпы развития и неопределенность изменения среды	Методология плановая, имеющая системный подход в проводимых процессах	Методология предвидения изменений при сохранении лидерства, долгосрочного планирования с учетом внешних факторов	
Миссия	Низкая степень инновационности проекта	Высокая степень инновационности проекта	

Низкие темпы развития и неопределенность изменений среды ООО «РВС» свидетельствуют о небольших темпах объема производства и реализации продукции ввиду нестабильности экономики. Поэтому, среда хозяйствования изменяется медленно.

Низкая степень инновационности развития организации объясняется разработкой маркетинговой стратегии на базе существующих и часто применяемых стратегий другими организациями. Стратегическим решением является возможность выхода компании на новые рынки сбыта. Данное решение связано с будущими перспективными целями. Наличие большого количество вариантов действий в области реализации товара не позволяют оценить результаты, до их получения. Деятельность ООО «РВС» осуществляется во внешней среде, поэтому необходимо принимать во внимание изменения, протекающие вокруг организации. Именно на внешнюю среду ООО «РВС» невозможно повлиять, по-

тому необходимо своевременно проводить анализ с целью снижения рисков и выявлению новым экономически эффективных возможностей.

Анализ макроокружения может осуществляться различными методами. Воспользуемся одним из наиболее популярных методов анализа макроокружения – метод STEEP-анализа.

В рамках STEEP-анализа все факторы внешней среды группируют по видам [5, с. 285]:

- социальные (S);
- технологические (Т);
- экономические (Е);
- экологические (Е);
- политические (Р).

Оценка внешних факторов, влияющие на ООО «РВС» проводится по двум основным показателям:

- уровень изменения фактора;
- уровень вероятности изменения фактора.

Уровень изменения фактора определяется качественной оценкой, посредством присвоения каждому фактору соответствующего для него балла:

- 1 – влияние незначительное;
- 2 – влияние умеренное;
- 3 – влияние сильное.

Аналогичную систему оценки предусматривает показатель уровня вероятности изменения фактора:

- 1 – отсутствие изменений;
- 2 – изменения незначительны;
- 3 - средняя вероятность изменения;
- 4 – высокая вероятность изменения.

Рассмотрим внешние факторы, влияющие на ООО «РВС» по рассмотренным выше группам (таблица 2)

Таблица 2

5

## STEEP-анализ факторов ООО «РВС»

Виды факторов	Факторы	Уровень изменения фактора	Уровень вероятности изменения фактора
Социальные	Снижение уровня жизни населения;	2	3
	Рост уровня потребления товара	3	4
	Изменение в трудовом законодательстве;	2	2
Технологические	Появление технологически нового оборудования;	3	4
	Дефицит комплектующих для оборудования;	2	3
Экономические	Рост цен на энергоносители;	3	4
	Рост уровня конкуренции;	2	2
	Инфляция;	3	3
	Курс валют;	2	1
	Увеличение затрат на логистику;	3	4
Экологические	Выбросы в атмосферу;	2	3
	Воздействие на флору и фауну;	1	2
	Загрязнение сточных вод	3	4
Политические	Санкции;	1	2
	Изменение политики налогообложения;	2	2

Таким образом, наибольшее влияние на деятельность ООО «РВС» оказывают факторы роста уровня потребления товара, появление технологически нового оборудования, рост цен на энергоносители, на логистику, инфляция, загрязнение сточных вод. Вероятность наступления изменения данных факторов максимальна.

Для того, чтобы более детально оценить окружение организации ООО «РВС» необходимо охарактеризовать:

- поставщиков;
- покупателей;
- конкурентов.

ООО «РВС» приобретает материалы для производства у поставщиков Самарской, Саратовской, Оренбургской, Ульяновской области. Каждый из поставщиков зарекомендовал себя как добросовестная компания, нацеленная на долгосрочное сотрудничество. Кроме того, большинство поставщиков имеют многолетний опыт, широкую известность и наработанную базу контрагентов.

Именно поэтому условия заключенных договоров с ООО «РВС» полностью соблюдаются, что положительно сказывается на стабильности поставок материалов в адрес ООО «РВС».

В среднем период поставки материалов составляет от 5 до 10 дней. Форма оплаты – безналичная. Чаще всего поставщики ООО «РВС» осуществляют поставки на основании 100% предоплаты.

Одним из важнейших звеньев во внешней среде компании являются потребители производимой ООО «РВС». Предприятие следует определенной ценовой политики, которая позволяет приобретать товары ООО «РВС» как юридическим, так и физическим лицам. Кроме того, цена на ассортимент производимой продукции приемлема для малых, средних и крупных предприятий.

Развивающаяся конкуренция требует постоянного мониторинга за всеми сферами деятельности ООО «РВС» с целью повышения качества товара, сокращение сроков выполнения заказа, своевременное выполнение условий договоров, чёткое соблюдение графиков поставок, возможности снижения транспортных издержек и многое другое.

ООО «РВС» стремится внедрить технологию, которая максимально исключала бумажный оборот и переходит на электронный. Тогда каждому водителю, экспедитору при доставке товара не пришлось бы тратить время на ожидание получения сопроводительных документов на товар, а электронно данные передавались покупателю. В целом, хранение данных в электронном виде положительно сказывается на экономии времени любого предприятия. ООО «РВС» выделяет важность управления производимыми товарами, а также их организацию. В рамках стратегии развития ООО «РВС» необходимо осуществлять оптимизацию производственных процессов, учитывая её гибкость, маневренность, непрерывность. Весомое значение в стратегии развития имеет оперативное управление поставками как материалов, так и готовой продукции.

К основным проблемам ООО «РВС» следует отнести:

- высокая степень износа производственного оборудования;
- отсутствие рационального планирования производства;

– отсутствие эффективности управления продажами.

Охарактеризуем конкурентов ООО «РВС». Отметим, что конкуренция проявляется по основным трем элементам: цена – ассортимент – качество.

Рассматривая конкурентов предприятия ООО «РВС» следует отметить, что основные конкуренты ООО «Строительство ремонт дорог», ООО «ЛТК Групп», ООО «Краснотурьинский АБЗ», ООО «Альметьевский АБЗ», ООО «АБЗ Боринское», ООО «Промдорстрой» сформировали цены приемлемые для покупателей каждого региона.. Что касается конкурентов в пределах Самарской области, то цена на товары соответствует среднерыночным. Ассортимент товара конкурентов не сильно отличается от ассортимента ООО «РВС», однако по показателю качества имеются серьёзные отклонения.

Проанализируем внешние факторы ООО «РВС» по предложенной М. Портером модели. Данная модель предусматривает анализ пяти сил Портера:

- конкуренция в отрасли;
- угроза возникновения товаров-заменителей;
- угроза появления на рынке новых конкурентов;
- рыночная власть поставщиков;
- рыночная власть потребителей.

Конкуренция в отрасли производства асфальтобетонных смесей региона состоит из основных крупных заводов ООО «Экономстрой», ООО «АВС», ООО «Стройинвест» которые осуществляют борьбу за потребителей в разрезе цены, качества продукции, скоростью доставки.

Каждый из конкурентов предпринимает меры по совершенствованию как процесса производства, так и реализации товара покупателям стремясь установить приемлемую цену, повысить качество, расширить географию покупателей, сократить время доставки товара.

Рассматривая угрозы возникновения товаров заменителей, стоит отметить, что с каждым годом количество товаров-заменителей возрастает, что увеличивает уровень конкуренции. ООО «РВС» необходимо повышать мобильность и маневренность производственных процессов с целью прохождения быстрой

адаптации к новым условиям хозяйствования. Скорость реакции должна быть выше, чем у конкурентов. Угроза возникновения конкурентов можно оценить, как средняя, так как барьеры входа новых организаций в данный сегмент ограничиваются в большей степени высокими затратами на производственное оборудование. Кроме того, сложностью преодоления барьеров служит наработка клиентской базы, так как многие потребители заключили долгосрочные договора на сотрудничество.

Существенное влияние на деятельность ООО «РВС» оказывает рыночная власть поставщика. От того, как вовремя поставят материалы, организуя транспортировку, погрузку и разгрузку материалов зависит скорость попадания материалов в производственный цикл. Кроме того, резкое увеличение стоимости материалов станет серьезной проблемой для ООО «РВС» так как рост цены на сырье увеличит себестоимость произведенного товара, тогда руководству организации необходимо повышать цену на готовую продукцию, либо искать пути снижения издержек. Рыночная власть потребителей проявляется в имеющихся предпочтениях покупателей, ограниченности доходов и целей приобретения. Данные факторы должны учитываться при введении новых стратегических изменений, для того чтобы на производимую продукцию не падал спрос.

Оценка слабых и сильных сторон компании, а также возможностей и угроз проводится посредством матрицы SWOT-анализа.

Как показали проведенные исследования, производимая продукция ООО «РВС» обладает высоким качеством и приемлемой ценой. Кроме того, организация за недолгую деятельность сформировала клиентскую базу, что является сильной стороной ООО «РВС». Небольшая доля на рынке, сильная конкуренция и высокие барьеры входа товара на рынок ООО «РВС» сильно тормозит стратегическое развитие организации. Текущая кадровая ситуация отрицательно сказывается на стабильности деятельности ООО «РВС». Поэтому, ООО «РВС» необходимо разрабатывать стратегию развития организации и повышать конкурентоспособность продукции. К числу возможностей ООО «РВС» следует отнести повышение качества товара и снижению её себестоимости. Данные возможно-

сти позволят увеличить долю на строительном рынке, расширить как ассортимент товара, так и географию сбыта продукции.

Изменение спроса и предпочтений покупателей, увеличение конкуренции на рынке и кризисные явления могут кардинально изменить направления деятельности ООО «РВС». Поэтому важно приобрести навыки быстрой адаптации к происходящим изменениям. Следовательно, для того чтобы оставаться на рынке и не потерять свою долю, ООО «РВС» важно проводить анализ рынка, максимально быстро выявлять проблемы и принимать решения по выявленным проблемам.

Проведенное исследование по матрице SWOT-анализа ООО «РВС» показало, что в организации необходимо проведение в системе управления значимых преобразований.

Покупатели постоянно оказывают влияние на деятельность компании, поэтому следует проанализировать воздействие покупателей на ООО «РВС» и определить план действий (таблица 3).

Таким образом, ООО «РВС» может улучшить экономические показатели посредством анализа и мониторинга изменений покупательской платежеспособности, предпочтений, появление новой категории покупателей.

Таблица 3

#### Воздействие покупателей на ООО «РВС»

№	Источник воздействия	Область воздействия	План действий
1	Покупательская платежеспособность	Объём покупок материалов	Стабилизация цен; Увеличение прибыли за счёт большого оборота;
2	Покупательские предпочтения	Определённый продукт из всего ассортимента	Мониторинг изменения потребностей покупателей
3	Появление новой категории покупателей	Объём продаж товара	Сосредоточение внимания на рекламных кампаниях с целью привлечения новых покупателей

Стоит отметить, что большую роль в стратегии развития организации ООО «РВС» играет продвижение товара. Многие организации стремятся сэкономить на рекламных кампаниях, однако в современное время реклама стала одним из самых эффективных способов привлечения новых покупателей.

## Определим затраты ООО «РВС» на рекламу (таблица 4)

Таблица 4

## Затраты ООО «РВС» на рекламу, руб.

Виды рекламы	Фактические значения		Изменения, руб.	Изменения, %
	2021	2022		
Интернет-реклама	368 573	573280	204 707	35,70
Реклама на транспорте	158437	398600	240 163	60,25
Баннерная реклама	293802	385016	91 214	23,69
Итого	820 812	1356896	536 084	119,65

Следовательно, ООО «РВС» в 2022 году значительно увеличил расходы на рекламу, по интернет-рекламе на 35,70%, по рекламе на транспорте на 60,25%, по баннерной рекламе на 23,69%. Данные показатели свидетельствуют о развитии системы продвижения товара, что непосредственно отразилось на экономических показателях предприятия, в том числе и на прибыли организации.

Таким образом, в целом эффективность стратегии развития ООО «РВС» можно оценить, как умеренную. ООО «РВС» стремится достичь стабильности финансово-хозяйственной деятельности посредством производства качественного, конкурентоспособного товара при наибольшей эффективности и минимизации затрат. Низкие темпы развития и неопределенность изменений среды ООО «РВС» свидетельствуют о небольших темпах объема производства и реализации продукции ввиду нестабильности экономики. Стратегическим решением является возможность выхода компании на новые рынки сбыта.

Наибольшее влияние на деятельность ООО «РВС» оказывают факторы роста уровня потребления товара, появление технологически нового оборудования, рост цен на энергоносители, на логистику, инфляция, загрязнение сточных вод. Вероятность наступления изменения данных факторов максимальна.

ООО «РВС» может улучшить экономические показатели посредством анализа и мониторинга изменений покупательской платежеспособности, предпочтений, появление новой категории покупателей.

Проведенный анализ действующей стратегии развития организации ООО «РВС» показал, что у организации имеются возможности получения конку-

рентных преимуществ в условиях нестабильности политических и экономических отношений путем сосредоточения сил на двух основных направлениях развития:

- расширение ассортимента производимой продукции и выход компании на новые рынки сбыта;
- проведение мониторинга изменений потребностей покупателей и деятельности конкурентов.

Разработаем стратегию развития ООО «РВС» с учетом проведенного анализа деятельности организации.

Анализ деятельности ООО «РВС» показал, что предприятию необходимо поддерживать стратегию дифференциации. Данная стратегия направлена на создание нового, уникального продукта, который отличается от продуктов конкурентов. Следовательно, ООО «РВС» обладает возможностью увеличить объем наиболее рентабельных товаров за счет повышения их качественных характеристик и снизить объемы товаров, имеющих низкий спрос на рынке. Кроме того, стратегия развития ООО «РВС» должна быть направлена на снижение затрат по производству и реализации продукции.

Миссия стратегии развития ООО «РВС» заключается в осуществлении реализации строительных материалов на территории Российской Федерации на высоком современном профессиональном уровне.

Перед ООО «РВС» возникла проблема, связанная со снижением прибыльности организации и увеличении себестоимости продаж в условиях экономического кризиса. Для решения данной проблемы необходимо усилить свои позиции на рынке путем совершенствования деятельности ООО «РВС».

Главной целью организации является совершенствование деятельности ООО «РВС» посредством разработки и реализации маркетинговой стратегии, стратегии диверсификации. Успех компании полностью зависит от правильности формирования целей. Кроме того, цели ООО «РВС» должны соответствовать принципам SMART [5, с. 104]:

- специфичность (S);

- измеримость, конкретность (M);
- достижимость (A);
- совместимость целей (R);
- временной период (T).

Каждый из принципов является неотъемлемой частью основной цели предприятия. Только при учете в разработке целей вышеуказанных принципов ООО «РВС» сможет достичь эффективности в своей деятельности. Построим пирамиду целеполагания для стратегии ООО «РВС» (рисунок 1)

Следовательно, для реализации основной цели ООО «РВС» необходимо решить задачи по улучшению производственной деятельности, увеличению ассортимента продукции, проведение курсов повышения квалификации персонала, совершенствование технологий, внедрение технологии планирования ресурсов в организации.

На данном этапе важно определить методологию управления ООО «РВС» в разрабатываемой стратегии развития организации. Ученый М.Портер являлся специалистом в области стратегического управления. М.Портер занимался разработкой стратегии поведения на рынке. Для достижения поставленной цели ООО «РВС» необходимо использовать конкурентную стратегию дифференцирования, так как данная стратегия позволит уменьшить затраты и увеличить прибыль организации. Кроме того, конкурентная стратегия дифференцирования носит перспективный характер.

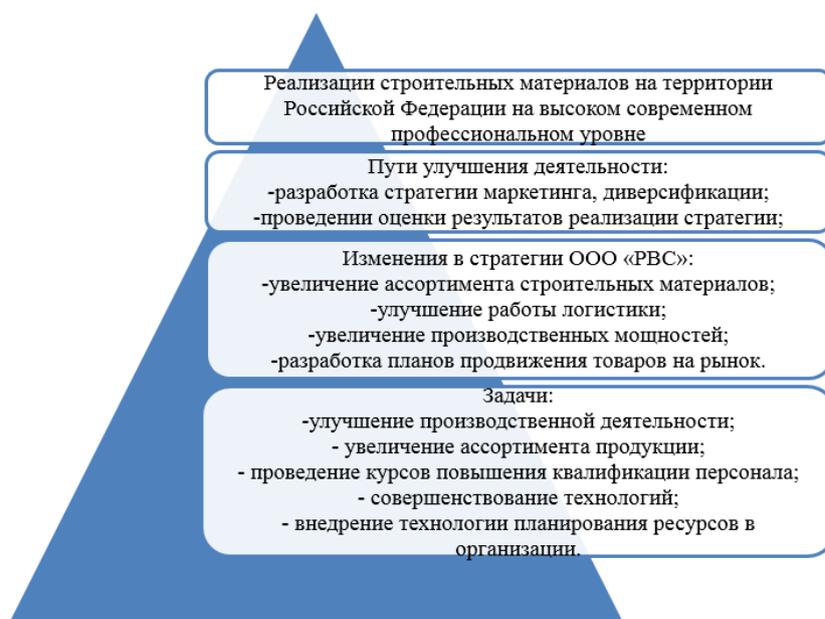


Рис. 1. Пирамида целеполагания для стратегии ООО «РВС»

Построим модель стратегии дифференциации для ООО «РВС» (таблица 5)

Таблица 5

Модель стратегии дифференциации для ООО «РВС»

		Уникальность продукта для покупателя	Преимущественные особенности в формировании показателя себестоимости
Цель стратегии: реализация строительных материалов на международном рынке	Отрасль рынка	Сохранение объемов реализации продукции на внутреннем рынке и выход продукции на международные рынки сбыта	Лидерство в объеме расходов
	Сегмент рынка- грузоперевозки	Сосредоточение на выбранном сегмента	

Следовательно, для реализации основной цели стратегии необходимо выделить особенности продукта и его преимущества.

Для того, чтобы определить направление деятельности ООО «РВС» воспользуемся методикой Бостонской консалтинговой группа (БКГ). Данная методика позволяет выделить перспективное направление деятельности, в которое целесообразнее вкладывать денежные средства. Сформируем данные для матрицы БКГ (таблица 6)

Таблица 6

## Данные для матрицы БКГ ООО «РВС»

Направления деятельности ООО «РВС»	Объёмы продаж, тыс.руб	Средние темпы прироста, %	Доля рынка конкурентов, %		
			ООО «Строительство ремонт дорог» (г. Белгород)	ООО «ЛТК Групп» (г. Симферополь)	ООО «Красногубинский АБЗ» (г. Екатеринбург)
1	2	3	4	5	6
Реализация смеси асфальтобетонна;	1292	47,8	6,2	4,5	5,1
Реализация щебеночно-мастичной асфальтобетонной смеси	648	24	2,3	2,1	3,9
Реализация прочих строительных материалов	216	8	13,1	3,3	0,7
Услуги организации и доставки строительных грузов	476	17,6	9,8	2	4,2
Прочие услуги	68	2,6	14	13,7	16,1

На основании вышеуказанных данных составим матрицу БКГ для ООО «РВС» (таблица 7)

Таблица 7

## Матрица БКГ для ООО «РВС»

Темпы роста рынка		
Высокие (более 10%)	Трудные дети: реализация щебеночно-мастичной асфальтобетонной смеси	Звезды: реализация прочих строительных материалов
Низкие (менее 10%)	Собаки: реализация смеси асфальтобетонна; прочие услуги	Дойные коровы: реализация смеси асфальтобетона

Следовательно, для ООО «РВС» сильным направлением является реализация прочих строительных материалов. Поэтому организации необходимо направлять денежные средства в развитие данного сегмента, а также осуществлять мероприятия по сохранению своей доли на рынке. ООО «РВС» по направлению реализации смесей асфальтобетонна следует

оптимизировать имеющиеся силы для укрепления и совершенствования собственных позиций на рынке. Реализация смеси асфальтобетонна ООО «РВС» нуждается в инвестиционных вложениях.

В целях определения стратегии компании ООО «РВС» в разрезе товар/рынок составим популярную, в настоящее время, матрицу И. Ансоффа (таблица 8)

Таблица 8

Матрица И. Ансоффа для ООО «РВС»

№	Показатель	Существующий продукт	Новый продукт
1	Действующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
2	Новый рынок	Стратегия расширения рынка	Стратегия диверсификации

Следовательно, реализация существующего продукта на действующем рынке характеризуется завоеванием доли рынка организации. Реализация нового продукта на действующем рынке направлена на совершенствование количественных и качественных показателей продукта. Реализация существующего продукта на новом рынке свидетельствует о расширении рынка сбыта товара. Появление нового продукта на новом рынке характеризуется расширением ассортимента продукции и рынков их сбыта.

Таким образом, каждая из стратегий направлена на совершенствовании продукции, её качеств и характеристик, расширение рынков сбыта. Для ООО «РВС» оптимальным вариантом является стратегия, направленная на получение конкурентного преимущества посредством продвижения нового уникального продукта – стратегия дифференциации.

Успех ООО «РВС» полностью зависит от прибыльности выбранного организацией направления деятельности. Именно высокодоходные направления компании следует оптимально поддерживать. В целях совершенствования деятельности ООО «РВС» необходимо выбрать новое направление реализации произведенной продукции. Перспективным направлением для ООО «РВС» станет реализация товара в Республику Казахстан.

Проблема неудовлетворительного состояния дорог является проблемой практически любой страны. Республика Казахстан в этом вопросе не является исключением. Качество автомобильных дорог низкое, что подтверждается 93 местом Республики Казахстан в мировом рейтинге. В 2021 году началась реализация новой программы «Нурлы жор», которая активизировала строительство, реконструкцию, в том числе автомобильных дорог. Данная программа рассчитана на 5 лет, однако рост цен на основные материалы существенно снизил темпы строительства. Цена на главный строительный материал для производства асфальтобетона – битум увеличилась в 2 раза. Если в 2020 году цена битума составляла 80000 тенге (13942 руб.) за тонну, то в 2021 году цена составила 160000 тенге (28448 руб.) за тонну.

В Республике Казахстан существуют четыре основные крупные компании, которые занимаются производством битума:

- ТОО «СП «CASPI BITUM» (г. Актау);
- Павлодарский нефтехимический завод (г. Павлодар);
- ТОО «Газпромнефть – Битум Казахстан» (г. Шымкент);
- ТОО «Асфальтобетон 1» (Алматинская область).

Данными предприятиями в 2020 году выпущено более 870 тыс. тонн битума, что полностью покрыло внутренний спрос страны. Однако, возникшие в 2021 году проблемы в отрасли, связанные с непрозрачностью рынка, увеличение протяженности цепочки трейдеров, отсутствие квот на ввоз строительных материалов из других стран способствовало увеличению цен на битум.

Для трейдеров главным является получить доход. Поэтому при увеличении спроса на битум трейдер стремится поднять цену. Покупатель-подрядчик заинтересован в ускоренной поставке, для того что бы уложится в сроки сдачи объектов. В случае, если подрядчик нарушит сроки, то в отношении него будут применяться штрафные санкции, что является основанием для спекулятивной продажи строительных материалов. Кроме того, в цену битума трейдер закладывает риск возникновения штрафных санкций в отношении себя. Следовательно, за строительные материалы и все возможные риски закладываются в

цену товара, которую оплачивает покупатель-подрядчик. Часто в Республике Казахстан наблюдается создание искусственного дефицита, при котором трейдер придерживает товар в целях продажи битума по завышенным ценам в пик спроса. На текущий год Республика Казахстан нуждается в проведении ремонтных работ более чем 24 тыс. километров автомобильных дорог. Поэтому спрос на строительные материалы в данной стране достаточно высок. Республика Казахстан в 2023 году отстает от графика проведения ремонтных работ практически по всем параметрам. Следовательно, для ООО «РВС» реализация строительных материалов в Республику Казахстан станет перспективным направлением, которые принесет значимую долю прибыли организации.

ООО «РВС» обладает материальными, трудовыми, имущественными, финансовыми ресурсами для производства и реализации строительных материалов на новый рынок сбыта. Высокий спрос на товары ООО «РВС» в Республике Казахстан обеспечивает доходность и рентабельность продаж для организации. Следовательно, ООО «РВС» обладает всеми возможностями для начала деятельности в новом направлении.

Проведем оценку интернационализации и глобализации продукта ООО «РВС» (рис. 2).

Следовательно, ООО «РВС» обладает всеми необходимыми преимуществами для производства и реализации строительных материалов на международном рынке.

На данном этапе необходимо определить стратегию развития компании.



Рис. 2. Оценка интернационализации и глобализации продукта ООО «РВС»

В связи с тем, что при осуществлении экспортных операций возникает необходимость в таможенном оформлении данных сделок, в организационную структуру предприятия ООО «РВС» необходимо внести изменения. В коммерческом отделе ООО «РВС» необходимо ввести новую должность – специалист по таможенному оформлению. Специалист, занимающий данную должность, должен отвечать квалификационным требованиям в области таможенного права, а также иметь квалификационный аттестат специалиста по таможенному оформлению.

Предполагается, что интернационализации и глобализации продукта ООО «РВС» будет осуществляться на счет собственных средств и средств, полученных в результате международного сотрудничества с иностранными контрагентами.

Совершенствование деятельности организация ООО «РВС» будет проходить по двум основным направлениям:

- создание и реализация программы лояльности клиентов;
- разработка оптимальной схемы реализации товара в Республику Казахстан.

В число мероприятий по совершенствованию деятельности организация ООО «РВС» входят:

- повышение автоматизации производственных процессов посредством применения методологии и соответствующего инструментария;
- повышение внимания подразделений организации на покупателя, проведение интеграции клиентов;
- создание технологических систем для поддержания интеграции клиентов;
- разработка оптимальной схемы реализации товара в Республику Казахстан посредством проведения анализа потребителей, прогнозирование изменений спроса.

Товарооборот в последнее время демонстрирует положительную тенденцию. К концу 2022 года товарооборот между Российской Федерацией и Респуб-

ликой Казахстан увеличился на 23% по сравнению с предыдущим годом. Границу Республики Казахстан пересекают различного рода товары, в том числе строительные материалы. Конкуренция в иностранном государстве повышается, что формирует серьёзные проблемы по привлечению клиентов. Покупатели обращают внимание на те товары, которые реализуются по наиболее выгодным для них условиям. Поэтому создание и реализация ООО «РВС» программы лояльности клиентов станет актуальным решением в конкурентной борьбе на международном рынке.

Планируется самостоятельная доставка товара ООО «РВС» до покупателя. Имеющиеся транспортные средства ООО «РВС» позволят выполнять данную задачу. В качестве значимого пункта программы лояльности клиентов выступает самостоятельное таможенное оформление товара ООО «РВС».

В рамках разрабатываемой стратегии развития ООО «РВС» планируется осуществление следующих услуг в области доставки товара покупателю:

- собственная доставка груза покупателю;
- доставка товара в место разгрузки согласно заключенным договорам;
- прохождение процесса страхования груза;
- таможенное оформление поставляемого товара;
- проведение сертификации товара и предоставление сертификатов соответствия на реализуемый товар.

Проблемы в строительной отрасли Республики Казахстан, вызванные повышением на 50% строительных материалов, в том числе и битума открывают возможности для ООО «РВС» в реализации произведенных товаров на новых международных рынках. Для того, чтобы реализации строительных материалов приносила желаемую прибыль, необходимо разработать оптимальную схему реализации товара в Республику Казахстан.

Приоритетным направлением для ООО «РВС» может стать поставка битума в Республику Казахстан, а также реализация сухих строительных смесей. На территории Республики Казахстан ООО «РВС» имеет возможность существенно нарастить объёмы продаж на фоне возникших ценовых проблем в иностран-

ном государстве. Разработка оптимальной схемы реализации товара в Республику Казахстан необходимо начинать с автоматизации всех возможных производственных процессов, совершенствование имеющихся технологий, а также проведение анализа клиентов, прогнозирование изменений на рынке. Следовательно, в результате анализа определены перспективные направления деятельности ООО «РВС» позволяющие достичь поставленных целей, получить оптимальную величину прибыли.

Обобщив вышесказанное ООО «РВС» в целях развития организации рекомендуется использовать следующие стратегии:

- стратегии диверсификации;
- стратегия проникновения на рынок;
- стратегия развития продукта;
- стратегия расширения рынка.

Таким образом, деятельность ООО «РВС» сосредоточена на таких направлениях развития как расширение ассортимента производимой продукции и выход компании на новые рынки сбыта; проведение мониторинга изменений потребностей покупателей и деятельности конкурентов. Предприятию необходимо поддерживать стратегию дифференциации, которая направлена на создание нового, уникального продукта, который отличается от продуктов конкурентов.

Для реализации основной цели ООО «РВС» необходимо решить задачи по улучшению производственной деятельности, увеличению ассортимента продукции, проведение курсов повышения квалификации персонала, совершенствование технологий, внедрение технологии планирования ресурсов в организации. Для ООО «РВС» сильным направлением является реализация прочих строительных материалов. Поэтому организации необходимо направлять денежные средства в развитие данного сегмента, а также осуществлять мероприятия по сохранению своей доли на рынке. ООО «РВС» по направлению реализации смесей асфальтобетона следует оптимизировать имеющиеся силы для укрепления и совершенствования собственных позиций на рынке. Реализация смеси асфальтобетона ООО «РВС» нуждается в инвестиционных вложениях.

Для ООО «РВС» оптимальным вариантом является стратегия, направленная на получение конкурентного преимущества посредством продвижения нового уникального продукта. ООО «РВС» обладает всеми необходимыми преимуществами для производства и реализации строительных материалов на международном рынке.

Планируется совершенствование деятельности организация ООО «РВС» по двум основным направлениям: создание и реализация программы лояльности клиентов; разработка оптимальной схемы реализации товара в Республику Казахстан.

### *Список литературы*

1. Бабич Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова. – М.: Инфра-М, 2018. – 256 с.

2. Волкова С.Н. Выявление внутренних резервов промышленного предприятия и анализ факторов повышения результативности / С.Н. Волкова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2021. – №1. – С. 152–159. EDN UREOWC

3. Герасимова Л.П. Управленческий учет. Теория и практика: учебник / Л.П. Герасимова. – М.: Феникс, 2019. – 512 с.

4. Геращенко И.Г. Актуальные вопросы применения стратегической системы управления персоналом / И.Г. Геращенко // Наука. Общество. Государство. – 2020. – Т. 8. №4 (32). – С. 59–65. DOI 10.21685/2307-9525-2020-8-4-7. EDN TNIBEW

5. Грушенко В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие / В.И. Грушенко. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 288 с.

6. Иванов В.В. Управленческий учет для эффективного менеджмента / В.В. Иванов, О.К. Хан. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 208 с.

7. Игнатов А.В. Стратегия управления производством продукции / А.В. Игнатов // The Scientific Heritage. – 2020. – №45–5 (45). – С. 8–10.

8. Калебина Ю.С. Стратегическое управление организацией / Ю.С. Калебина // Аллея науки. – 2020. – Т. 1. №8 (47). – С. 258–261. EDN VNFHRC

9. Чалдаева Л.А. Экономика предприятия: учебник и практикум для вузов / Л.А. Чалдаева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 435 с.

10. Официальный портал «Чекко» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://checko.ru/company/rvs-1206300000158>

---

**Никитина Наталья Владиславовна** – канд. экон. наук, доцент, директор института экономики предприятий ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», Россия, Самара.

**Махмудов Фарход Амирович** – аспирант ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», Россия, Самара

---