

DOI 10.31483/r-155618

Круглов Владимир Николаевич

**НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВЫРАБОТКИ АЛГОРИТМА
СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «АТОН»)**

***Аннотация:** в главе отмечается, что в современных условиях малый бизнес, несмотря на макроэкономическую нестабильность, остаётся важнейшим элементом региональной экономики, формирующим рабочие места и предпринимательский потенциал. На примере калужского ООО «Атон» – лидирующего поставщика строительного крепежа с долей рынка 45% – показано, как грамотная организационно-экономическая политика позволяет предприятию не только сохранять устойчивость в кризисной ситуации, но и выстраивать перспективную стратегию развития. Автор анализирует маркетинговую стратегию (ассортиментная политика, бренд-менеджмент, ценообразование, сбыт), финансовое состояние в условиях валютной нестабильности и инфляции, а также конкурентную среду. Выявлены ключевые факторы успеха (диверсифицированный ассортимент, прямые дилерские поставки, качественный сервис) и основные риски (валютная зависимость, высокая покупательская сила сетей). На основе матрицы БКГ определены перспективные и убыточные торговые марки. В ходе исследования применялись системный, комплексный, процессный и ситуационный виды анализа, а также многофакторный подход к оценке значимых позиций предприятия. Сделан вывод, что ООО «Атон» сохраняет лидирующие позиции при стабильном финансовом положении.*

***Ключевые слова:** малое предприятие, стратегия развития, ассортимент, спецификация, качество работы, конкурентоспособность товара, кадровая политика, финансовый менеджмент, индикаторы роста, прогнозирование.*

***Abstract:** the chapter notes that in modern conditions, small business, despite macroeconomic instability, remains a crucial element of the regional economy, creating jobs and entrepreneurial potential. Using the example of Kaluga-based Aton*

LLC – a leading construction fastener supplier with a 45% market share – the author demonstrates how a well-structured organizational and economic policy enables an enterprise not only to maintain stability during a crisis but also to build a long-term development strategy. The study examines marketing strategy (product range policy, brand management, pricing, sales), financial performance amid currency volatility and inflation, and the competitive environment. Key success factors (diversified product range, direct dealer supplies, quality service) and major risks (currency dependence, high buyer power of retail chains) are identified. The BCG matrix is used to determine promising and unprofitable brands. The research employed systemic, comprehensive, process-based, and situational types of analysis, as well as a multifactorial approach to assessing the enterprise's key positions. It is concluded that Aton LLC maintains its leading position with a stable financial standing.

Keywords: *small enterprise, development strategy, assortment, specification, work quality, product competitiveness, personnel policy, financial management, growth indicators, and forecasting.*

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Атон» находится по адресу: г. Калуга, ул. Хуторская, д. 2. Организация зарегистрирована в форме юридического лица – общества с ограниченной ответственностью. Действует на основании устава. Целью деятельности ООО «Атон» является получение максимальной прибыли путём оптовых поставок строительного крепежа и оказания сопутствующих услуг организациям Калуги и Калужской области.

Задачи организации: поддержание и развитие лидирующего положения на рынке оптовых поставок строительного крепежа организациям Калуги и Калужской области.

Миссия организации: «Быть лидирующим поставщиком строительного крепежа для всех потребителей данного рынка. Предоставление максимально надёжных и качественных услуг, наилучшим образом удовлетворяющих потребности наших клиентов» [1, с. 308].

Организация занимается оптовыми поставками строительного крепежа и оказанием сопутствующих услуг для покупателя: доставка, фасовка и упаковка крепежа, предоставление торгового оборудования для продажи (стенды, весы), обучение персонала клиента презентациям и продажам крепежа.

В организации принято брать на работу только людей с профильным образованием и опытом по специальности не менее 1–3 лет. Кадровая политика основана на привлечении в организацию людей, уже имеющих необходимое образование и опыт, с целью сокращения издержек на обучение сотрудников.

На должности высшего, среднего и низшего руководящего звена берут людей только с профильным высшим образованием престижных институтов и опытом успешной работы руководителем в данной сфере деятельности не менее 2–3 лет. Допускается повышение до должности руководителя специалистов и рабочих, отработавших в организации в данной сфере деятельности не менее 2 лет и имеющих соответствующее высшее образование.

Для должности специалиста и квалифицированного рабочего достаточно иметь профильное среднеспециальное образование и опыт работы 1 год.

Текучесть кадров в организации в период с 2023 г. до октября 2024 г. составляла в среднем 5,3%. С октября 2024 г. по сентябрь 2025 г., в связи с сильным падением реального уровня оплаты труда и отсутствием возможности повысить свою зарплату, текучесть кадров увеличилась до 17,6%. Все уволившиеся сотрудники – руководители низшего звена, специалисты и рабочие [2, с. 56].

Маркетинговый потенциал. В организации существует отдел маркетинга и цен под руководством маркетинг-директора, осуществляющий все функции маркетинга [3, с. 8].

1. Товар. Организация осуществляет оптовые поставки всех видов строительного крепежа. Ассортимент поставляемой продукции настолько широк, что в каталоге организации, насчитывающем 9657 наименований товара, можно найти абсолютно любой стандартный строительный крепёж.

Под строительным крепежом понимаются различные детали для крепления и соединения конструкций. Строительный крепёж, в силу массовости и частоты

применения, – самый распространённый класс крепежа, который, в свою очередь, подразделяется на множество видов и подвидов.

Одной из особенностей данной продукции является то, что вся крепёжная продукция максимально стандартизирована и унифицирована. В связи с тем, что 75% используемых в России крепёжных изделий – иностранного производства, Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии РФ (Росстандарт) были созданы и утверждены новые межгосударственные стандарты на крепёжные изделия. Все стандарты соответствуют международной системе стандартизации качества ISO. Теперь ввозимый на территорию РФ строительный крепёж должен иметь сертификат соответствия этим стандартам. Поэтому продукция различных производителей отличается друг от друга только качеством изготовления [4, с. 132].

Другой особенностью данной продукции является отсутствие у неё товаров-заменителей.

Данную продукцию можно отнести к товарам постоянного спроса, так как все покупатели этой продукции покупают её регулярно и без неё обойтись не могут [5, с. 213].

Организация поставляет крепёжные изделия только высокого качества зарекомендовавших себя брендов ведущих производителей России, Германии, Дании, Финляндии, Тайваня, Польши, Англии. Доля поставок иностранного крепежа составляет 75% от общего объёма поставок.

ООО «Атон» продаёт крепёж под большим количеством собственных торговых марок. Под торговой маркой «FIXBOX» – профессиональный крепёж от ведущих мировых производителей крепежа. Под торговой маркой «Стройбат» – строительный крепёж для бытового использования от ведущих мировых производителей крепежа. Торговая марка «WATERLINE» – крепёж для отопления, водоснабжения и канализации. Такелажные изделия – торговые марки «Charuis» и «Гротекс». Спецпредложения, акционные товары по низким ценам – торговая марка «Удачная покупка». Наборы крепежа – торговая марка

«Сделай сам». Все торговые марки являются зарегистрированной собственностью ООО «Атон».

Так как организация уже много лет осуществляет поставки под этими торговыми марками, у каждой из них уже сложилась своя постоянная популярность среди конечных покупателей [6, с. 491].

Отдел маркетинга уделяет очень много внимания упаковке товара. Конечному получателю необходимо знать всю важную информацию о продукте из самого продукта, отличить различные уровни качества с первого взгляда и легко следовать подробным техническим инструкциям по монтажу и использованию [7, с. 468]. Организация использует яркие и привлекательные упаковки для продажи, демонстрации и хранения продукции. Это коробочки, пластиковые контейнеры, мелкая упаковка, пакеты и блистеры, в которые фасуется оптимальное для покупателей количество изделий.

Любая упаковка позволяет ясно видеть содержимое и снабжена этикеткой, которая несёт полную информацию о товаре: наименование товара, типоразмер, количество штук в упаковке, страну происхождения и бренд производителя, материал, из которого изготовлено изделие, рекомендации по монтажу и использованию, ценовую группу, а также снабжена штрих-кодом в системе EAN-13, что упрощает работу продавцов и учёт продукции на складе.

2. Ценообразование. В данный момент организация является лидером на рынке, и разница в размере доли рынка с ближайшим конкурентом большая.

Организация стремится поддерживать постоянное лидерство в минимальной стоимости поставляемой продукции для оптового покупателя без ухудшения качества поставляемой продукции и оказываемых услуг. Продукция для покупателя стоит в 1,5–2 раза дешевле, чем у аналогичных по качеству марок фасованного крепежа.

Достигается это в первую очередь за счёт прямой оптовой закупки товара у его производителя по максимально низкой цене. ООО «Атон» заключает с производителями дилерское соглашение на реализацию их продукции под своими торговыми марками, беря на себя все издержки и риски реализации продукции.

Вследствие этого оно приобретает продукцию по индивидуальному прайс-листу [8, с. 36].

Во-вторых, товар от производителя до склада ООО «Атон» доставляется по возможности собственным транспортом, что тоже существенно уменьшает стоимость поставок для покупателя и увеличивает их надёжность.

За счёт этого, несмотря на складскую форму поставок, предпродажную расфасовку и упаковку товара, оказание прочих услуг покупателям, организации удаётся поставлять высоколиквидный товар с оказанием качественных услуг по самой низкой цене среди всех поставщиков крепежа.

3. Продвижение. «Продукт должен продавать себя сам» – так сформулировало свою политику продвижения товара ООО «Атон». Помимо этого, большое внимание уделяется предоставлению неизменного самого лучшего комплексного сервиса.

Сейчас, когда в результате многолетней деятельности у неё сформировался устойчивый положительный имидж как поставщика строительного крепежа, все потребители данного продукта в регионе знают о её существовании, её товар широко представлен во многих магазинах и пользуется большим спросом у различных потребителей, уже не требуется широкомасштабная и дорогостоящая рекламная деятельность. Достаточно того, что на сайтах производителей крепежа и справочниках строительной продукции она указана как первый официальный поставщик строительного крепежа в регионе. В дополнение к этому менеджеры по продажам сами обзванивают и посещают фирмы, пользующиеся данной продукцией, и предлагают им услуги ООО «Атон».

Продвижение осуществляется за счёт сочетания широчайшего выбора высоколиквидного товара под популярными торговыми марками и брендами, упакованного в лучшую упаковку, имеющего более низкие цены, чем у аналогичных по качеству марок фасованного крепежа, предоставления лучшего сервиса и профессионализма поставщика. Немаловажную роль играет имидж самого поставщика как надёжного партнёра [9, с. 97].

Для продвижения своей продукции ООО «Атон» оказывает своим покупателям большой ассортимент качественных индивидуальных услуг. Помимо консультирования по продукции и оказываемым услугам, оказания услуг доставки купленной продукции, организация оказывает индивидуальное комплексное до- и послепродажное обслуживание. Это фасовка и упаковка продукции согласно пожеланиям покупателя, помощь в выборе и размещении продукции на площадке покупателя, предоставление и монтаж необходимого ему оборудования, снабжение рекламными и информационными материалами, обучение продавцов покупателя продажам и презентациям крепежа.

4. Распределение. ООО «Атон» осуществляет свою деятельность на территории Калуги и Калужской области.

ООО «Атон» осуществляет прямые поставки крепежа оптовым покупателям: различным строительным магазинам и стройбазам. На них приходится 87–90% реализуемой продукции в месяц.

С началом появления крупных сетей строительных магазинов организация сделала ставку на завоевание рынка поставок крепежа этим магазинам. В данный момент организация является постоянным поставщиком сетей строительных магазинов («Белый дом», «Русские гвозди», «Леруа Мерлен»). Именно на сети строительных магазинов приходится до 58–60% всех продаж в месяц.

Общая стоимость имущества организации к концу 2025 года выросла на 2293 млн руб., или на 1,23%. Общая стоимость внеоборотного имущества снизилась на 1,9%. А общая стоимость оборотного имущества выросла на 4,4%. Следует отметить, что по статье «Денежные средства и эквиваленты» сильное уменьшение имущества – 25,3%.

Сумма собственного капитала уменьшилась к концу 2025 года на 19,2%. Самое большое уменьшение по статье «резервный капитал» – 45,5%. Этот капитал был использован для поддержания и улучшения платёжеспособности организации в условиях кризиса.

Величина привлечённых средств по статье «Кредиторская задолженность» увеличилась к концу года на 51,4%.

Объём чистого оборотного капитала уменьшился за последний год на 9,3%.

Баланс соответствует критериям абсолютной ликвидности по параметрам: $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$. В начале 2025 года $A1 \geq П1$, что означало полное соблюдение абсолютной ликвидности баланса, но к концу года средства по статье «Кредиторская задолженность» увеличились на 51,4%, и стало $A1 < П1$. Но разница между $A1$ и $П1$ небольшая: $П1 > A1$ всего лишь на 2,992 млн рублей. Выполнение четвёртого неравенства свидетельствует о наличии собственных оборотных средств.

Коэффициент текущей ликвидности:

$$1) L4 = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2) = 3,01$$

Коэффициент абсолютной ликвидности:

$$2) L = A1 / (П1 + П2) = 0,9$$

Финансовая независимость организации по-прежнему высока, несмотря на небольшое понижение значений части коэффициентов. Это подтверждается хорошими коэффициентами финансовой независимости и задолженности. Увеличился коэффициент маневренности. Коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами на конец года по-прежнему высок, что говорит о большой финансовой независимости организации. Рассчитан коэффициент восстановления платёжеспособности, по величине которого можно сказать, что организация, адаптировавшаяся в 2025 г. к новым внешнеэкономическим условиям, сможет в будущем стабильно осуществлять свою хозяйственную деятельность [10, с. 74].

Удельный вес чистой прибыли уменьшился на 3,8%. Количество проданного товара уменьшилось на 9% по сравнению с итогами 2024 года, а общая стоимость проданной продукции за год увеличилась на 24%. Уменьшение прибыли от продаж на 30% связано с повышением себестоимости продукции по сравнению с выручкой от её реализации, значительным увеличением коммерческих расходов.

Влияние изменения цены на продукцию = $36124 / 256956 - 36124 / 220799 = -1,87$. Влияние изменения себестоимости продук-

ции = $36124 / 220799 - (256956 - 181099) / 256956 = 0,12$. Несмотря на общее уменьшение прибыльности, организация по-прежнему является рентабельной.

В Калуге и Калужской области покупателями ООО «Атон» являются все крупные сети строительных магазинов («Белый дом», «Русские гвозди», «Леруа Мерлен»), строительные базы, многие небольшие строительные магазины и различные фирмы, занимающиеся строительством. Самые крупные клиенты – крупные сети строительных магазинов, из которых самыми главными покупателями являются «Белый дом» и «Русские гвозди». Именно на сети строительных магазинов приходится до 58–60% всех продаж в месяц. Из этого количества 12–15% приходится на «Белый дом» и 11–12% – на «Русские гвозди».

Следует учесть, что на оптовом рынке строительного крепежа уровень силы покупателей высок.

Те многочисленные покупатели, на долю которых приходится оставшиеся 30–37% всех ежемесячных продаж ООО «Атон», не являются стратегически важными покупателями. Доля покупок каждого из них в отдельности столь незначительна, что отказ одного или нескольких покупателей от сотрудничества с организацией не окажет никакого существенного влияния на её деятельность. Они не в состоянии оказывать существенное влияние на условия продажи им товара по многим причинам. Дело не только в их низкой доле от общего объёма покупок, но и в том, что ООО «Атон» является лидирующим поставщиком строительного крепежа в регионе и мало кто может предложить более выгодные условия поставки необходимого товара. Самые крупные клиенты, в первую очередь «Белый дом» и «Русские гвозди», являются стратегически важными покупателями. Именно они влияют на краткосрочное и долгосрочное благополучие ООО, оказывая сильное влияние на условия поставки им строительного крепежа. Они оказывают большое влияние на деятельность организации, так как от них зависит не только благополучие, но и само существование ООО.

Угроза прихода новых конкурентов. На рынок оптовых поставщиков строительного крепежа в Калуге и Калужской области со стороны довольно сложно попасть, так как почти весь рынок принадлежит трём сильным поставщикам,

которые вполне устраивают главных покупателей этого рынка. Рынку достаточно тех поставщиков, которые уже существуют. Существует много входных барьеров.

Во-первых, главные поставщики этого рынка работают уже долго и прочно закрепились на рынке. Они имеют хорошую репутацию и пользуются сформировавшимся с течением времени доверием и лояльностью покупателей. Они продают своим покупателям продукцию под самыми популярными торговыми марками и предоставляют множество сопутствующих индивидуальных услуг. Новичку в отрасли придётся понести значительные затраты и много потрудиться, чтобы завоевать такое доверие и лояльность покупателей, чтобы прочно обосноваться на рынке и потеснить его главных участников.

Во-вторых, главные поставщики обладают большими экономическими возможностями, продавая товар дешевле, чем мелкие поставщики этого рынка, и предоставляя в отличие от них большой комплекс сопутствующих услуг, в том числе имея возможность поставлять покупателям продукцию на индивидуальных условиях.

В-третьих, нужны большие финансовые ресурсы для начала своей деятельности. Так как 80% строительного крепежа покупается у иностранных производителей, нужны большие финансовые ресурсы, чтобы купить у них товар, оплатить таможенные пошлины и довести его до склада.

В-четвёртых, все крупные поставщики имеют официальные договоры с производителями на реализацию их продукции, или созданы самим производителем. Это позволяет им покупать продукцию на более выгодных условиях.

Конкуренты со стороны поставщиков. Эта организация сама является поставщиком.

Конкуренция на рынке. На региональном рынке мало конкурирующих между собой фирм-поставщиков. Так как доля рынка ООО «Атон» – 45%, он является бесспорным лидером рынка. Самым сильным поставщиком после него является фирма ООО «Креп Монтаж», занимающая долю регионального рынка 30%. Остальные поставщики занимают оставшиеся 25% рынка и пока серьёз-

ную конкуренцию указанным выше главным поставщикам составлять не могут. Из них стоит выделить только фирму ООО «Титан», которая выделяется среди мелких поставщиков, занимая рыночную долю 10%, и имеет реальные шансы в ближайшие 5–7 лет существенно увеличить свою рыночную долю.

Степень конкуренции – невысокая. Кризис сильно повлиял на всех участников рынка. Это в большой степени связано с тем, что 80% поставляемой ими продукции они покупают у иностранных производителей. В меньшей степени это связано с небольшим спадом спроса на поставляемую продукцию. Характер конкуренции у главных поставщиков рынка – неценовой. Цены на поставляемую ими продукцию сохраняются на максимально возможном низком уровне и почти одинаковы. Конкуренция достигается за счёт качества и объёма сопутствующих услуг поставки продукции покупателю, а также качества и ассортимента продукции.

Карта стратегических групп. 85% рынка оптовых продаж строительного крепежа в Калуге и Калужской области принадлежит трём поставщикам: ООО «Атон» – 45%, ООО «Креп Монтаж» – 30% и ООО «Титан» – 10%. Остальных поставщиков нет смысла рассматривать, так как их доля на рынке невелика, и они не могут оказать значительное влияние на деятельность главных поставщиков рынка. В данный момент и в ближайшие пять лет их положение может существенно улучшиться только за счёт их полного объединения с целью улучшить их положение в отрасли и увеличить конкурентное преимущество.

Если сравнить поставщиков между собой, то серьёзные отличия будут в поставляемом ими ассортименте продукции, его качестве и комплексе и качестве оказываемых ими услуг покупателю. В ценовой политике сильных различий нет. Главные покупатели у первых двух лидеров рынка одни и те же.

У ООО «Креп Монтаж» продукция продаётся только под брендом «Креп Монтаж», и её стоимость в 1,5 раза выше, чем у лидера рынка. Это самые главные минусы этого поставщика в сравнении с ООО «Атон». По ассортименту продукции и его качеству этот поставщик несильно отличается от лидера рынка. Комплекс оказываемых услуг и его качество покупателю почти одинаковы.

ООО «Атон» и ООО «Креп Монтаж» можно объединить в одну стратегическую группу.

ООО «Титан» сильно отличается от описанных выше главных поставщиков регионального рынка. Как и ООО «Креп Монтаж», фирма продаёт продукцию только под одной маркой – «Титан». В основном фирма поставляет крепёж российских производителей, поэтому ассортимент продукции невысок, и его качество ниже, чем у главных поставщиков. Цены выше. Фирма в отличие от всех её конкурентов предоставляет своим покупателям уникальную услугу – принимает заказы на изготовление как серийных, так и единичных заказов крепежа по чертежам заказчика. ООО «Титан» имеет собственный производственный цех.

ООО «Титан» и остальных поставщиков можно объединить во вторую стратегическую группу. Общими показателями будут низкая доля рынка, невысокий ассортимент продукции и сопутствующих услуг.

Из приведённого анализа можно сделать вывод, что в данный момент можно выделить две стратегические группы конкурентов. В ближайшем будущем маловероятно, что появится третья группа.

Вторая стратегическая группа конкурентов в ближайшие 3–5 лет, учитывая сильный макроэкономический кризис и их конкурентную силу, положение на данном рынке, не в состоянии конкурировать с первой. Лидер второй группы ООО «Титан» избрал стратегию фокусирования, производя крепёж по заказу покупателя, понимая невозможность в ближайшие 5 лет стать более серьёзным конкурентом для организаций-лидеров рынка оптовых поставок строительного крепежа.

ООО «Креп Монтаж» является самым сильным конкурентом для ООО «Атон» и может при благоприятных условиях уменьшить рыночную долю ООО «Атон», используя стратегию роста. Но в условиях макроэкономического кризиса данная организация до его завершения не планирует проводить активную конкурентную политику.

Сочетание широкого ассортимента высоколиквидного товара, лучшего сервиса и профессионализма поставщика – вот те три составляющих успеха в данной сфере деятельности. Именно по этим причинам ООО «Атон» и ООО «Креп Монтаж» являются лидерами среди поставщиков. ООО «Атон» добилось самой высокой доли рынка.

Стоит отметить как ключевой фактор успеха и организацию прямых поставок продукции от производителя на основе официальных договоров с производителем на реализацию её продукции. Это способствует установлению более низких для конечного потребителя цен, повышению надёжности поставок и повышению имиджа поставщика.

Факторы, делающие отрасль привлекательной: отсутствие товаров-заменителей; вся продукция максимально стандартизирована и отличается только качеством изготовления; нет большого количества конкурентов и высокой конкуренции; большое количество покупателей.

Факторы, делающие отрасль непривлекательной: 75% продукции иностранного производства, поставщики сильно зависят от курса валюты, в ценах которой совершают покупки, и от уровня таможенных пошлин; сильная зависимость от цен на бензин, ГСМ и автозапчасти; возможность главных покупателей поставщика влиять на условия получения им продукции; издержки перехода, связанные со сменой поставщиков, являются незначительными.

По предварительным оценкам Ассоциации продавцов и производителей метизов «Рос Метиз», в ближайшие 5 лет данный рынок расти не будет, но и дальнейшего снижения его объёма тоже не ожидается. Из-за снижения платёжеспособности населения и организаций уменьшились темпы строительства жилых и нежилых объектов, количество ремонтных работ. Из-за того, что большинство продукции покупается у иностранных производителей, поставщикам пришлось поднять цены на поставляемую продукцию. Несмотря на кризис и стабильное уменьшение объёма продаж, данный рынок по-прежнему остаётся привлекательным для поставщиков в связи с большим количеством сфер потребления крепежа в регионе.

По проведённому анализу можно сделать вывод, что сложившаяся ситуация на рынке не способствует его развитию, а наоборот, снижает его объём и останавливает его развитие. Это отрицательно сказывается на деятельности рассматриваемой организации. Но за счёт тех успехов, которых она добилась до начала кризиса, созданных материальных и финансовых резервов, сохранения главного кадрового состава ей удаётся сохранить своё положение на рынке и добиться стабильного положения на нём.

Далее проведём портфельный анализ с помощью матрицы БКГ. ООО «Атон» продаёт крепёж под большим количеством торговых марок.

Почти все торговые марки были созданы 15 лет назад, поэтому они, за исключением марки «Гротекс», либо на стадии зрелости, либо на стадии упадка. Следует отметить, что популярность продукции под этими марками, за исключением марки «Гротекс», высокая, и поэтому спрос на неё постоянный. Марка «Charuis» на стадии роста в связи с её появлением на рынке только 2 года назад, заменив продукцию обанкротившегося производителя. Из таблицы 11 следует, что торговую марку «Гротекс» следует закрыть на основании почти полного упадка продаж товара под ней и отсутствия целесообразности её возрождения, что связано с её стойкой непопулярностью у покупателей.

Торговая марка «Charuis» требует инвестиций для своего роста и активно увеличивает свою рыночную долю. Остальные торговые марки занимают прочное высокое положение на рынке и приносят большой доход для организации. В ближайшие 7–10 лет их положение точно не изменится. Это значит следующее.

1. Отрицательное влияние на рынок и состояние организации оказывает макроэкономический кризис и его последствия. Самое сильное влияние на организацию оказало обесценивание национальной валюты по отношению к американской валюте и нестабильность курсов этих валют. Это связано с тем, что 75% продукции закупается у иностранных производителей. Отсутствие отечественного производства некоторых видов крепежа и недостаточное производство качественного крепежа остальных видов являются причинами закупок товара у иностранных производителей.

2. Положение ООО «Атон» на рынке – хорошее. Она является лидером на рынке с долей 45% и имеет только одного потенциального конкурента – ООО «Креп Монтаж» с долей 30%. Из остальных организаций стоит выделить только фирму ООО «Титан», которая выделяется среди мелких поставщиков, занимая рыночную долю 10%, и имеет реальные шансы после завершения кризиса существенно увеличить свою рыночную долю. Конкуренция в данный момент невысокая, и в ближайшие 3 года степень её активности не изменится.

3. В ближайшие 5–7 лет появления новых конкурентов не ожидается. Возможно только объединение существующих конкурентов с целью выживания в условиях кризиса и после него с целью увеличения своих доходов.

4. Многие покупатели являются стратегически важными для организации и оказывают сильное влияние на условия покупки продукции и оказания услуг.

5. Продукция максимально стандартизирована и унифицирована. Отличается только качеством изготовления. Товаров-заменителей нет.

6. Внутренний анализ организации показал, что у неё эффективная организационная структура и система распределения ответственности и полномочий. Высокий кадровый и маркетинговый потенциал. Увеличение закупочной стоимости продукции и упаковки для неё, повышение затрат на осуществление хозяйственной деятельности, нестабильность курсов валют и инфляции привели к снижению ликвидности, платёжеспособности и рентабельности организации. Но в целом финансовое положение организации по-прежнему стабильное.

7. Торговую марку «Гротекс» следует закрыть на основании почти полного отсутствия продаж и нецелесообразности её возрождения, что связано с её непопулярностью у покупателей. Торговая марка «Charuis» перспективна и требует инвестиций для своего роста. Остальные торговые марки занимают прочное высокое положение на рынке и приносят большой доход для организации. В ближайшие 7–10 лет их положение не изменится.

Главные стратегические цели и задачи, миссия ООО «Атон» остались прежними. Целью деятельности ООО «Атон» является получение максималь-

ной прибыли путём оптовых поставок строительного крепежа и оказания сопутствующих услуг организациям Калуги и Калужской области.

Список литературы

1. Балашов А.И. Управление проектами: учебник и практикум для СПО / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – М., 2020. – 383 с.

2. Бельчик Т.А. Проектное управление: учебно-методическое пособие / Т.А. Бельчик. – Кемерово: КемГУ, 2020. – 78 с.

3. Васильев А.И. Организация проектного управления в органах государственной власти / А.И. Васильев, С.Е. Прокофьев. – М.: Финансовый университет, 2018. – 8 с.

4. Гегедюш Н.С. Проектное управление в органах власти / Н.С. Гегедюш. – М.: Гриф УМО ВО, 2018. – 186 с.

5. Ильин В.В. Проектный менеджмент: практическое пособие / В.В. Ильин. – М.: Агентство электронных изданий «Интермедиатор», 2018. – 266 с.

6. Круглов В.Н. Инструменты государственного регулирования инновационного развития региона / В.Н. Круглов // Финансовая экономика. – 2019. – №1. – С. 489–491. EDN VTGELI

7. Круглов В.Н. Региональный опыт борьбы с бедностью: поиски и находки / В.Н. Круглов, Д.В. Тютин // Управленческий учёт. – 2021. – №3. – С. 462–471. EDN DXQNMH

8. Круглов В.Н. Бизнес-анализ планово-прогнозных динамических показателей субъектов хозяйственной деятельности: учебное пособие / В.Н. Круглов, Н.В. Харчикова; под общ. ред. В.Н. Круглова. – М.: Русайнс, 2023. – 180 с. EDN UMNUOQ

9. Круглов В.Н. Инновационная составляющая роста качества жизни территориальных и отраслевых кластеров Российской Федерации: монография / В.Н. Круглов, Л.А. Косогорова, В.С. Левинзон; под общ. ред. В.Н. Круглова. – Калуга: Эйдос, 2022. – 134 с.

10. Мигел А.А. Анализ благосостояния населения России / А.А. Мигел, Н.Ю. Трутнева // Экономика региона: новые вызовы: сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 71–76.

Круглов Владимир Николаевич – почётный работник сферы образования Российской Федерации, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента, ЧОУ ВО «Институт управления, бизнеса и технологий», Калуга, Россия.
