

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Казахский национальный исследовательский технический университет  
имени К.И.Сатпаева

Институт управления проектами

Научно-образовательный центр

Рыскалиев Алибек Ермекович

Разработка стратегии развития торгового предприятия в условиях жесткой  
конкуренции на рынке Казахстана

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Специальность 6М052000 – Деловое администрирование

Алматы 2020

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Казахский национальный исследовательский технический университет  
имени К.И.Сатпаева

Институт управления проектами

Научно-образовательный центр

УДК 334.021.1

На правах рукописи

Рыскалиев Алибек Ермакович

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

На соискание академической степени магистра

Название диссертации

Разработка стратегии развития торгового  
предприятия в условиях жесткой  
конкуренции на рынке Казахстана

Направление подготовки

6M052000–Деловое администрирование

Научный руководитель,  
д.э.н., профессор

  
Г.Н. Сансызбаева  
« 12 » VIII 2020 г.

Рецензент,

к.э.н., академик МАИН  
Т.Т. Климова

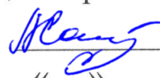
  
« 12 » VIII 2020 г.

МАИН  
Нормконтроль,  
доктор PhD

  
М.Х. Абенова  
«    »    2020 г.

**ДОПУЩЕН К ЗАЩИТЕ**

директор НОЦУП,  
доктор PhD, профессор

  
А.П. Салина  
«    »    2020 г.

Алматы 2020

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Казахский национальный исследовательский технический университет  
имени К.И.Сатпаева

Институт управления проектами им. Э. Туркебаева


Научно-образовательный центр управления проектами

6M052000 – Деловое администрирование

**УТВЕРЖДАЮ**

директор НОЦУП

доктор PhD, профессор

 Салина А.П.  
«  » \_\_\_\_\_ 2020г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение магистерской диссертации**

Магистранта Рыскалиева Алибека Ермаковича

Тема: «Разработка стратегии развития торгового предприятия в условиях жесткой конкуренции на рынке Казахстана»

Утвержден приказом Ректора Университета №829 -м от «05» февраля 2020 г.

Срок сдачи законченной диссертации «  » \_\_\_\_\_ 20   г.

Исходные данные к магистерской диссертации:

Перечень подлежащих разработке в магистерской диссертации вопросов:

- б) литературный обзор научных публикаций в области стратегического менеджмента как условия обеспечения конкурентоспособности компании;
- г) анализ стратегий развития организаций и выбор классификации стратегий развития, подходящих торговому предприятию;
- д) изучение зарубежного опыта разработки стратегий развития компаний;
- ж) анализ и оценка стратегии развития ТОО «BEIS Company»;
- з) разработка рекомендаций по стратегии развития ТОО «BEIS Company».

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):

Рекомендуемая основная литература:




1 Bhojaraju G. Knowledge management: why do we need it for corporates // Malaysian Journal of Library & Information Science, 2005. - №10(2). – pp. 37-50.

2 Mario J. Donate, Jesús D. Sánchez de Pablo. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation // Journal of Business Research, 2015. – №68(2). – pp. 360-3

3 Wibbenmeyer K. How to Successfully Implement a Corporate Taxonomy  
 // Global journal of computer science and technology, 2015.- №15(5). –pp. 9-2.


### ГРАФИК

подготовки магистерской диссертации

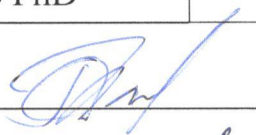
Наименования разделов, перечень разрабатываемых вопросов	Сроки представления научному руководителю	Примечание
Теоретические аспекты стратегического развития компании	19.03.2020	
Анализ и оценка стратегического развития ТОО «BEIS Company»	25.04.2020	
Разработка предложений по стратегическому развитию компании	27.05.2020	

### Подписи

консультантов и нормоконтролера на законченную магистерскую диссертацию с указанием относящихся к ним разделов диссертации

Наименования разделов	Консультанты, И.О.Ф. (уч. степень, звание)	Дата подписания	Подпись
Нормоконтролер	М.Х. Абенова, доктор PhD		

Научный руководитель \_\_\_\_\_



Сансызбаева Г.Н.

Задание принял к исполнению обучающийся \_\_\_\_\_



Рыскалиев А.Е.

Дата

« 12 » V III 20

## АННОТАЦИЯ

Диссертационная работа состоит из 3 частей, введения, заключения и списка использованных источников. Объем диссертационной работы: 64 страниц, 15 таблиц и 22 рисунка. Список использованных источников включает 50 наименований.

Цель диссертационной работы – изучение теоретических основ процесса разработки стратегии развития компании и предложение практических рекомендаций по стратегическому развитию торговой компании.

В первой части работы изучаются и анализируются современные теоретические подходы к разработке стратегий развития компаний, рассмотрены классификации стратегий развития компаний по различным признакам.

Во второй части приведены результаты анализа потенциала компании. Был проведен анализ качества товаров и услуг количественным методом, рассчитан общий индекс конкурентоспособности компании, который составил 9,16 из 10 максимальных. Проведен сравнительный анализ конкурентов и SWOT-анализ, который показал стратегические ориентиры развития исследуемой компании ТОО «BEIS Company»

В третьей части составлено дерево целей, и на основе проведенного во второй части диссертации анализа рекомендована стратегия развития компании ТОО «BEIS Company». Выбраны основные направления для достижения ожидаемых показателей деятельности в отношении операционных расходов, чистой прибыли, рентабельности собственного капитала и разработаны стратегические темы видения компании.

## АНДАТПА

Диссертация 3 бөлімнен, кіріспеден, қорытындыдан және пайдаланылған әдебиеттер тізімінен тұрады. Диссертация көлемі: 64 бет, 15 кесте және 22 сурет. Пайдаланылған дереккөздер тізіміне 50 атау кіреді.

Диссертациялық жұмыстың мақсаты – Компанияның даму стратегиясын әзірлеу процесінің теориялық негіздерін зерттеу және сауда компаниясын стратегиялық дамыту бойынша практикалық ұсыныстар беру.

Жұмыстың бірінші бөлімінде компаниялардың даму стратегияларын әзірлеудің заманауи теориялық тәсілдері зерттеліп, талданады, компаниялардың даму стратегияларының әртүрлі критерийлер бойынша жіктелуі қарастырылады.

Екінші бөлімде компанияның әлеуетін талдау нәтижелері келтірілген. Сандық әдіспен тауарлар мен қызметтердің сапасына талдау жасалды, компанияның бәсекеге қабілеттілігінің жалпы индексі есептелді, ол 9,16 максимумның 10-ын құрады. Бәсекелестерге салыстырмалы талдау және SWOT-талдау жүргізілді, ол "BEIS Company" ЖШС зерттеліп отырған компанияны дамытудың стратегиялық бағыттарын көрсетті»

Үшінші бөлімде мақсаттар ағашы жасалды және диссертацияның екінші бөлімінде жүргізілген талдау негізінде "BEIS Company" ЖШС компаниясының Даму стратегиясы ұсынылды. Операциялық шығындарға, таза пайдаға, меншікті капиталдың кірістілігіне қатысты күтілетін қызмет көрсеткіштеріне қол жеткізудің негізгі бағыттары таңдалды және компанияның көзқарасының стратегиялық тақырыптары әзірленді.

## **ABSTRACT**

The dissertation work consists of 3 parts, an introduction, a conclusion and a list of sources used. The volume of the dissertation work: 64 pages, 15 tables and 22 figures. The list of sources used includes 50 items.

The purpose of the dissertation work is to study the theoretical foundations of the process of developing a company's development strategy and offer practical recommendations for the strategic development of a trading company.

In the first part of the work, modern theoretical approaches to the development of strategies for the development of companies are studied and analyzed, the classification of strategies for the development of companies on various grounds is considered.

The second part presents the results of the analysis of the company's potential. An analysis of the quality of goods and services was carried out using a quantitative method, the general index of the company's competitiveness was calculated, which was 9.16 out of 10 maximum. A comparative analysis of competitors and a SWOT analysis was carried out, which showed the strategic guidelines for the development of the investigated company LLP "BEIS Company"

In the third part, a tree of goals is compiled, and based on the analysis conducted in the second part of the dissertation, the development strategy of BEIS Company LLP is recommended. The main directions for achieving the expected performance indicators in terms of operating expenses, net profit, and return on equity were selected and the strategic themes of the company's vision were developed.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	8
1 Теоретические аспекты стратегического развития компании	11
1.1 Сущность, задачи стратегии развития организации	11
1.2 Виды стратегий развития организации и их особенности	16
1.3 Зарубежный взгляд и опыт разработки стратегий	25
2 Анализ и оценка стратегического развития ТОО «BEIS Company»	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности компании	28
2.2 Оценка стратегии развития компании	32
3 Разработка предложений по стратегическому развитию компании	48
3.1 Рекомендации по выбору стратегии развития ТОО «BEIS Company»	48
3.2 Экономическая оценка затрат по реализации стратегии развития	55
Заключение	59
Список сокращений	60
Список использованной литературы	61



## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Во времена постоянно меняющихся условий внешней и внутренней среды стратегическое планирование приобретает все более актуальный характер. Социальный и экономический рост современного мира, развитие предприятий обусловлено целенаправленными усилиями руководителей. Если сравнивать процессы оперативного, функционального управления в разрезе с управлением развитием, третий набирает все больший удельный вес.

Управление развитием – процесс целенаправленного постоянного воздействия на различные направления деятельности, такие как качество выполняемых услуг, организационная структура, уровень результативности эффективности компании и ее сотрудников. Основной формой управления развитием является стратегическое управление.

Стратегическое управление – процесс, занимающийся формированием стратегических ориентиров, воплощением их в действия, и процесс контроля за реализацией стратегии в соответствии с ожидаемыми результатами. Выбор стратегии связан со многими условиями как внутри компании, так и с внешними факторами.

Ежегодно интерес к теме управления развитием бизнеса только нарастает. Почти все крупные компании применяют инструменты и знания стратегического менеджмента и успешно развиваются, достигая смелых целей. Стратегическое управление – деятельность, которая постоянно развивается в такие формы как инновационное развитие и даже порой может вносить предложения, противоречащие основным теоретическим и практическим моделям управления.

На отечественном пространстве с высокой периодичностью увеличиваются исследования по данной теме, включая отдельные сферы бизнеса с учетом специфики отрасли. Ноу-хау, разработанные в зарубежных странах, будут и дальше адаптироваться и применяться в казахстанской практике, именно это и обуславливает актуальность выбранной темы.

Современное состояние изучаемой проблемы.

*Цель диссертационной работы* – изучение теоретических основ процесса разработки стратегии развития компании и предложение практических рекомендаций по стратегическому развитию торговой компании.

Для достижения цели в работе были поставлены следующие *задачи*:

1. Произвести анализ научной литературы, касающейся проблем разработки стратегии развития торгового предприятия;
2. Изучить потенциал исследуемой компании количественным методом с помощью опроса респондентов;
3. Изучить сильные и слабые стороны факторов «услуга-товар» исследуемой компании количественным методом с помощью опроса респондентов;
4. Изучить качество услуг исследуемой компании количественным методом с помощью опроса респондентов для выведения индекса конкурентоспособности;

5. Провести сравнительный анализ конкурентов исследуемой компании;
6. Изучить сильные и слабые стороны, а также представляющиеся возможности и угрозы исследуемой компании с помощью SWOT-анализа вместе с фокус-группой;
7. Разработать дерево целей с описанием его основных задач;
8. Сформировать рекомендации по стратегическому развитию исследуемой компании.

*Объектом исследований* – является торговая компания ТОО «BEIS Company».

*Предмет исследования* – совокупность социально-экономических отношений, возникающих в процессе разработки стратегии развития торговой компании.

*Краткий обзор литературы.*

Большой вклад в исследование стратегии развития и стратегического менеджмента в целом накоплен в научных трудах И. Ансоффа, Г. Минцберга, М. Портера, Г. Стрик-ленда, Б. Карлофа, П. Дойля, А. Чандлера, Д. Миллера и других. Основоположниками российских научных трудов по разработке стратегии развития компании являются такие авторы как А.Н. Петрова, О.С. Виханский, В.А. Горемыкина, В.А. Винокурова, П.В. Забелина, О.А. Богомолова, А.П. Градов и другие [1]. В основном их работы посвящены общим теоретическим вопросам, инструментам стратегического менеджмента. Не достаточно изучены стратегии развития торговых компаний, которые занимаются поставкой оборудования промышленным предприятиям. Маркетинго-конкурентные стратегии на промышленных рынках изучали такие авторы как Г. Форд, Г. Эмерсон, А. Градов и другими. Деловое администрирование рынков производственных и потребительских товаров изучены в работах А. Альбекова, И. Овчаренко и других. Научные работы по моделированию рынков производственных и потребительских товаров описаны авторами: И. Ивановым, Н. Шиповой и другими [2].

Изучив данные работы, можно отметить, что в исследованиях не учтена информация о специфике экономической ситуации Казахстана, особенности политического регулирования процессов закупки оборудования недропользователями.

*Новизна исследования.*

Были сделаны рекомендации практического характера при разработке стратегии развития торговой компании:

- организация хаба по снабжению частотными преобразователями согласно двухлетней потребности заказчиков в нефте-газовом секторе Казахстана. Это снизит издержки заказчика на хранение товара, уменьшит стандартные сроки поставки с 10 недель до 5 дней. Не говоря даже об условиях оплаты после фактического получения товара.

*Основные положения, выносимые на защиту.*

Основные приоритеты для развития торговых компаний по поставке оборудования в промышленный сектор это:

- улучшение производственных показателей, оптимизация расходов заказчика с помощью управления взаимоотношениями с клиентами для повышения доверия к компании;

- улучшение бизнес-процессов компании и увеличение эффективности сотрудников для максимального удовлетворения потребностей клиентов.

*Теоретическая и практическая значимость.* Теоретической основой исследования послужили научные исследования зарубежных, в том числе российских ученых, по разработке стратегии развития торговой компании, и стратегическому менеджменту, материалы международных, всероссийских и других конференций. Информационную базу исследования составляют данные экономической деятельности предприятий промышленности нефте-газового сектора. Практическая значимость исследования состоит в возможности использовать полученные данные для повышения эффективности деятельности предприятия и его дальнейшего развития.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

# 1 Теоретические аспекты стратегического развития компании

## 1.1 Сущность, задачи стратегии развития организации

Сегодня концепция стратегии широко используется в рыночной среде, но разработка стратегии берет свое начало в военной истории. Первое упоминание относится к древнему Китаю примерно в 4 веке до нашей эры, когда было создано литературное произведение под названием «Искусство войны» Сунь Цзы. В бизнесе, однако, концепция стратегии используется со второй половины 20-го века.

Значение самого слова «стратегия» встречается в греческом языке. «Слово «стратегический» происходит от греческого «стратега», что буквально означает общее. В классическом разделении войны на оперативные, тактические и стратегические аспекты стратегия связана с планированием, с более широкими условиями и самыми длительными временными рамками. Несмотря на то, что его значение со временем менялось, после наполеоновских войн оно охватывало военные, политические и экономические аспекты» [3]. Существует множество определений стратегии на самом деле. В основном „бизнес-стратегия определяет, как компания будет конкурировать, каковы ее цели и какую политику она будет поддерживать для достижения этих целей. Иными словами, стратегия компании описывает, как она будет создавать ценность для своих клиентов, ее акционеров и других заинтересованных сторон» [4].

Таким образом, стратегия определяет основное направление будущего развития организации, как ее достичь и является ее существенным конкурентным преимуществом.

Стратегия развития бизнеса является одной из наиболее важных стратегий, потому что благодаря этой стратегии компания может достичь высокой прибыли или банкротства. Следующие пути ведут к росту компании: органический рост, слияния и поглощения, диверсификация и специализация [5].

Организационный рост происходит, когда рынок растет, или когда компания работает лучше конкурентов или когда компания выходит на новый рынок, использование существующих ресурсов. В организационном росте может быть так называемое конкурентное преимущество, например, компания-разработчик, которая разработала уникальный препарат. Рост, который может произвести один человек или один продукт, ограничен. Следовательно, необходимо поддерживать организационный рост путем введения новых продуктов или расширения существующих, выхода на новые рынки и т.д. Этот рост зависит от наличия ресурсов и мощностей, а также от планирования, времени и денежных средств.

Слияния и поглощения. Это один из самых быстрых, сложных и рискованных способов развития бизнеса. Есть два взгляда на этот путь, один пессимистичный, а другой оптимистичный. Пессимист считает, что слияние огромных компаний создаст гигантского гиганта, который не сможет работать достаточно гибко и эффективно, и который будет настигнут и пережит меньше конкурентами. Кроме того, снижение доходов компенсирует выгоды

от увеличения размера компании и производственных мощностей. Более оптимистичным взглядом является то, что слияния приводят к экономии за счет масштаба и эффективности за счет увеличения интеллектуального капитала и улучшения инфраструктуры управления, которая может справиться с изменениями рынка. Приверженцы этого направления верят, что они достигнут стабильности и большего потенциала роста, что является результатом более широкой клиентской и производственной базы. Слияния могут быть как защитными, так и спасти компанию от банкротства, и могут быть результатом растущей глобализации со страхами перед способностью процветать в глобальной бизнес-среде [5].

Диверсификация означает перемещение вашей деятельности в другую область. Он имеет ряд преимуществ, таких как увеличение доли рынка, повышение привлекательности существующего бизнеса, распространение риска и отсутствие зависимости от конкретной группы клиентов.

Специализация противоположность уже упомянутой диверсификации. Поэтому необходимо сосредоточиться на наиболее важных направлениях деятельности компании. Преимущество заключается в интенсивном таргетинге, когда все доступные ресурсы сосредоточены на одном усилии.

Риск роста – это практически неуправляемый фактор, который зависит от целей, денежных средств и управления бизнесом. Рост риска может иметь серьезные последствия не только для существующих процессов, организационных структур и методов работы, но также и для всего существования компании. Предотвращение роста может быть предотвращено путем активного мониторинга рынка, который сталкивается со всеми этапами конкуренции и, прежде всего, с контролем затрат.

Для развития компании на новых территориальных рынках приведем актуальные исследования, которые следует провести.

Опрос деловых партнеров. Выбор лучшего делового партнера является ключевым фактором в развитии нашего бизнеса и нахождении на рынке. Не имеет значения размер компании или страна делового партнера. Партнер создает рынок. Нас интересуют его экономическая мощь, дистрибьюторская сеть, престиж рынка, его позиция в государственных органах и представительствах низших административных единиц, банках, лизинговых и других финансовых компаниях, знание правил импорта и т.д. Чем больше у нас информации о компании-партнере, тем лучше мы исключаем возможные проблемы в последующих деловых отношениях. Эту информацию можно разделить на правовую, экономическую, техническую, маркетинговую и другую [7].

Конкурентные исследования. Чтобы закрепиться на любом рынке, необходимо изучить конкурентов. Здесь возникает конфликт нашего продукта с конкурентами. Этот конфликт включает в себя полезность продукта и цену. Именно цена является центром всех преимуществ и недостатков продукции. Цена продукта отражает, например, хорошие условия лизинга, готовность к поставке, качество бренда, гудвилл и т. д. Часто побеждает поставщик, который может предложить клиенту комплексные услуги по самым низким ценам. Эти услуги могут включать, например, плотность и качество сети станции

технического обслуживания, скорость ремонта дефекта, наличие запасных частей и их цену. В случае потребительских товаров также рассматривается упаковка, неотъемлемой частью которой является дизайн, который представляет собой рекламу, визитную карточку и часто также инструкции по применению.

Обзор методов торговли и продаж. Мы делим методы торговли в принципе на прямые, то есть прямые отношения между производителем или экспортером и покупателем, и косвенные, то есть отношения между экспортером, производителем и конечным пользователем через посредников или дистрибьютора. Посредник продает на чужом имени, от имени другого, наоборот, дистрибьютор продает от своего имени и покупает за свой счет. Определение того или иного метода зависит от типа продукта, традиций экспортера, его экономической мощи и конкуренции [6].

Обзор цен. Цена географического торгового рынка покажет нам только то, можем ли мы иметь дело с преимуществами прямой торговли и подходит ли продукт для данного рынка. Цена контракта должна основываться на мировых ценах, которые являются ценами на основных мировых рынках. Эта цена включает в себя ряд факторов и факторов, называемых качеством субъективного фактора, таких как техническое качество, мода, бренды гудвилла, условия оплаты, состояние спроса и предложения, сезонные эффекты, уровень цен внутренней и внешней конкуренции на конкретном рынке и т. д., могут повлиять на цену вверх и вниз. Наилучшим источником для определения оптимальной цены продажи являются копии счетов основных конкурентов, которые, однако, трудно получить. Другими источниками информации о ценах являются: каталоги, прайс-листы, заказы, запросы, предложения, розничные и оптовые цены, а также специализированные газеты и журналы [8].

Изучение условий оплаты. Изучение условий оплаты в основном связано с территориальным исследованием, т.е. с оценкой кредитоспособности отдельных заказчиков и партнеров. Найдя это, мы можем предотвратить риск неуплаты. Необходимо проконсультироваться с банком заказчика по каждой бизнес-операции. Это может многое рассказать нам о защите заказчика.

Обзор транспортных маршрутов и средств. Торговля невозможна без транспорта. Сумма и общая структура транспортных расходов оказывает непосредственное влияние на уровень цен покупки и продажи товаров.

Неотъемлемой частью разработки стратегии развития компании является анализ внешних и внутренних факторов компании и самого рынка.

Перед фактической реализацией стратегии целесообразно оценить отдельные варианты и выбрать наилучшие. Есть три важных аспекта, в соответствии с которыми представленные предложения должны оцениваться. Речь идет о пригодности, приемлемости и целесообразности. Приемлемая стратегия согласуется с основной миссией компании, с подстратегиями и результатами проведенного стратегического анализа, с использованием сильных сторон и возможностей, которые компания имеет. В то же время он также учитывает текущие и будущие факторы и выполнимость [11].



Рисунок 1 – SWOT-анализ

Примечание – составлено на основе источника [9]

Этот анализ может быть применен как к вашей собственной компании, так и к конкурирующей компании. Лучше всего заполнить SWOT-анализ в команде, а также решить его результаты в команде или возникающие проблемы. Цель состоит в том, чтобы определить, в какой степени важна текущая стратегия компании, ее конкретные слабые и сильные стороны и может ли она справиться с изменениями в деловой среде. Только от компании зависит, как она будет реагировать на результаты этого анализа, отреагирует ли она на это [9].

Реализация стратегии связана с передачей стратегии на практике. Реализация включает планирование, разделение задач, организационную структуру, адаптацию систем управления организацией, обязанности компетентных органов, информационные системы, контроль эффективности, отчетность, мотивацию и многое другое. Успешная реализация стратегии может считаться фактической, и все упомянутые мероприятия будут взаимосвязаны и будут работать. Это создаст такую квалификацию организации, что другим будет трудно с ней справиться [10].

Организационная структура. Существует несколько типов организационной структуры, такие как простая структура, функциональная, междисциплинарная, структура холдинга, матричная структура и т.д.

Специфика стратегического планирования торгового предприятия и разработка подхода, который предлагается авторами, например учет интересов заинтересованных сторон, интеграция с системой управления качеством предприятия и множественная версия внешней среды [12], которые определяют

несколько дополнений и их существование, – это конкретные принципы Ларионова и Варламова. К ним относятся следующие принципы:

- системный принцип (единодушие), суть которого заключается в рассмотрении производственного предприятия как социально-экономической системы, обладающей специфическими чертами целостности; системные границы, внутри которых существует внутренняя среда хозяйствующего субъекта, а вне их - внешняя среда; интеграция всех структур и подразделений деятельности предприятия, быстрота реагирования деятельности, что свидетельствует о возможности прогнозирования развития предприятия; надежность и податливость предприятия;

- принцип практичности, определяющий цель не только в виде указанных качественных и количественных характеристик, которые предприятие должно достичь в результате реализации стратегического плана, но и позиционных ценностей, которые определяют деятельность (миссию);

- принцип учета заинтересованных сторон (разработка принципа участия), который позволяет привлекать к разработке планов не только корпоративных сотрудников, но и представителей заинтересованных сторон (возможно, косвенно). Поиск интересов заинтересованных сторон (зона толерантности) приводит к необходимости составления плана, который оптимально определяет согласованные решения [13];

- принцип качественной и количественной определенности характеризует наличие как качественных характеристик (корпоративная культура, стратегическое мышление), миссии, мотивации, ориентации на потребительские ценности и т.д., так и количественных, определяющих достижение целей стратегического планирования;

- принцип дискретности и непрерывности, который отвечает требованиям постоянного совершенствования стратегических планов, с одной стороны, и адаптации к нестабильной экономической среде, с другой стороны, что дает производственному предприятию возможность быть открытой системой, способной к самоорганизации в рамках выбранной рыночной стратегии развития. Кроме того, важным аспектом является поэтапное достижение (итеративность) цели, когда результаты, полученные на данном этапе, являются начальными значениями последующего;

- принцип необходимой и достаточной информации. Многофакторный анализ внешней и внутренней среды предприятия позволяет учитывать и прогнозировать необходимые тенденции эффективной реализации стратегических планов. Для этого мы используем автоматизированные инструменты анализа, математические методы и т.д., и, следовательно, обрабатываемая информация должна соответствовать необходимым качествам (точность, адекватность, актуальность, надежность), чтобы быть формализованной и, кроме того, качественная достаточность и отсутствие избыточности [14];

- принцип диагностики, который определяет ход реализации принятого стратегического плана, выявляя явные и скрытые проблемы на каждом из его этапов, его эффективность и уровень достижения цели;



- принцип избыточности качества, который предполагает перспективное видение деятельности, реализуемой во всех аспектах качества (продукты, управление, ресурсы и т.д.). Реализация этого принципа оказывает существенное влияние на эффективность деятельности, создавая серьезные конкурентные преимущества: конкурентное взаимодействие (система связей конкурентов, клиентов, сотрудников, а также финансовых и других ресурсов); прогнозирование (приближение системы к текущим и возможным условиям), оптимизация ресурсов и анализ рисков.

## 1.2 Виды стратегий развития организации и их особенности

В литературном обзоре мы рассматривали классификацию стратегии развития компании отечественных и зарубежных авторов. Наиболее информативным показалась работа Корнилова Д.А. где он предложил критерии для составления классификаций [15]. На рисунке ниже, по нашему мнению, выделили наиболее актуальные критерии и составили классификацию стратегий развития компаний на основе работ Ансоффа И., Томпсона А. и Стрикленда А., Кныша, М. Ефремова, Минцберга В., Альтсрэнда Б., Лэмпела Д.

Еще одним важным понятием является стратегическое управление, которое можно определить как совокупность мероприятий, направленных на формулирование направлений дальнейшего развития предприятия. Это сложный процесс, в конце которого происходит формирующееся и жизнеспособное соответствие между целями и ресурсами предприятия, с одной стороны, и изменяющимися условиями рыночных возможностей-с другой.



Рисунок 2 – Классификация по видам стратегии

Примечание – составлено автором на основе источника [16]

Классификация по видам стратегии основана на матрице Томпсона и Стрикленда по конкурентной позиции компании и степени роста рынка, которая изображена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Матрица Томпсона и Стрикленда  
Примечание – составлено на основе источника [17]

Матрица Томпсона и Стрикленда предлагает оценку согласно параметрам скорости роста рынка и степени конкурентной позиции.

Каждая услуга содержит на рынке личный жизненный цикл. Жизненный цикл подчиняется конкретным закономерностям и включает в себя ряд стадий 1) внедрение, 2) подъем, 3) зрелость, 4) падение). Для обычной рыночной услуги он наступает с выхода на рынок. В данное время время объем продаж не большой: каждое ближайшее знакомство настоятельно просит средств. Но в случае, если старания окажутся успешными, начнется буйный подъем продаж, который означает, что услуга отыскала собственного клиента, который довольно высоко расценил ее качество.

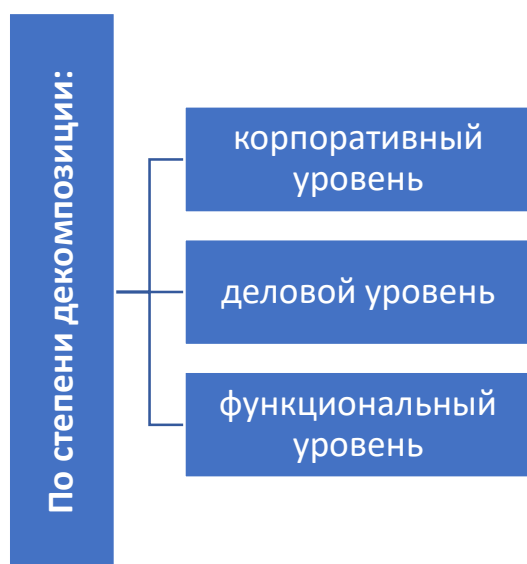


Рисунок 4 – Классификация стратегии по степени декомпозиции  
Примечание – составлено автором на основе источника [18]



Рисунок 5 – Классификация стратегии по направлению  
Примечание – составлено автором на основе источника [18]

Классификация стратегии по направлению может влиять на изменения внутренней или внешней среды организации.

Классификация стратегии по степени декомпозиции П. Лоранжа, Д. Стейнера и др. делит стратегию на три уровня: корпоративный, деловой и функциональный. И. Ансофф предложил еще и 4 уровень - линейную стратегию [18, 15].

К первому уровню можно отнести промышленные объединения, крупные концерны, холдинги, которые основываются на работе с диверсифицированным бизнесом, где рассматриваются глобальные вопросы финансирования и выбора направления деятельности компании; возможные варианты расширения или ликвидации сфер бизнеса.

Ко второму уровню относятся самостоятельные компании или подразделения крупного предприятия, которые основываются на работе с недиверсифицированным бизнесом [15]. Здесь используется конкурентное преимущество компании на основе корпоративной стратегии для оптимального управления бизнесом.

К третьему уровню стратегии относится функциональный уровень, который состоит из стратегии функциональных подсистем компании и может включать маркетинговые, производственные, финансовые, снабженческие и другие подразделения компании). Мы думаем, что линейный уровень выполняет лишь отдельные функции глобальной сети, можно его рассматривать как решение оперативных и текущих задач.

Все стратегии должны быть согласованы между собой по принципу иерархичности.

Стратегическое управление включает в себя выявление возможностей и последующее принятие управленческих решений, которые приводят к целевому распределению ресурсов и целевому методу их использования.

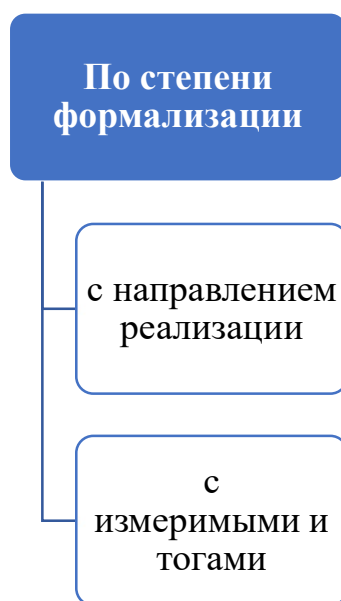


Рисунок 6 – Классификация стратегии по степени формализации  
Примечание – составлено автором на основе источника [19]



Рисунок 7 – Классификация стратегии по степени поведения  
Примечание – составлено автором на основе источника [19]

Классификация стратегии по степени формализации. Данные стратегии можно разделить на стратегии с измеримыми итогами реализации и стратегии, показывающие только направление реализации. Важно определение сроков реализации и степень адекватности стратегии [19].

Классификация стратегии по степени поведения. Наступательная (активная) и оборонительная (защитная, выживания, пассивная) стратегии. Они основываются на адаптации к ближнему (микро-) и дальнему (макро-) окружению. Наступательная стратегия направлена на изменение и адаптацию ближнего и дальнего окружения и формирование новых взаимоотношений, а оборонительная больше к адаптации к поведению конкурентов и после к ближнему и дальнему окружению. Также можно добавить стратегию компромисса, которая актуальна при разделении рынка с конкурентом, может использоваться и при жесткой конкуренции на рынке [20].

Определение целей и миссии предприятие включает в себя три подпроцессов. Нужно с отнестись к данным задачам с высокой ответственностью и повышенным вниманием. 1) Первый включает в себя формировании миссии компании, которая выражает предназначение и смысл существования торговой организации в развернутой форме. Миссия выделяет организацию из тысячи других и показывает тем самым оригинальность, наполняя работу людей особым значением. 2) Далее следует подпроцесс формирования долгосрочных целей. 3) Установления краткосрочных целей крайний пункт подцелей. Расходы должны приводить к запланированным результатам. В отличие от обычной практики производственного контроля где внимание должно быть ориентировано на окупаемости расходов, а не на контроле за бюджетом.

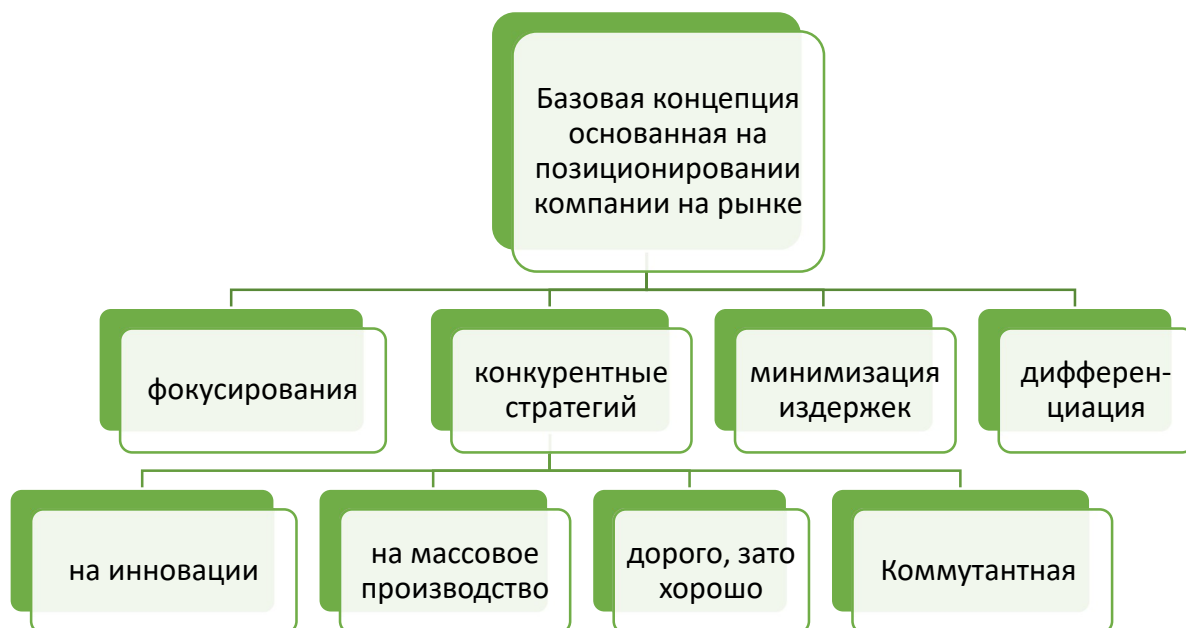


Рисунок 8 – Классификация стратегии по позиционированию компании на рынке

Примечание – составлено автором на основе источника [21]

Классификация стратегии по позиционированию компании на рынке основана на работе М. Портера и модели 5 сил, которая включает в себя «3 горизонтальные» конкуренции: появление продуктов-аналогов, появление новых конкурентов, увеличение уровня конкуренции; и «2 вертикальные» конкуренции: рыночная власть поставщиков и потребителей [21].



Рисунок 9 – Классификация стратегии по способам построения

Примечание – составлено автором на основе источника [20]

По способам построения стратегии могут быть построены на основе результатов анализа прошлых событий, трендов который называется метод экстраполяции, второй – на основе анализа текущей ситуации в компании и ее внешней среды, конкурентов. Третий предлагает гибкие критические решения, они рассчитаны на краткий период времени, применяются на основе экспертного мнения руководства в период стремительно увеличения важных задач. Четвертый прогноз внешних изменений предполагает изучения и анализ

факторов внешней среды и их влияния на компанию. Также можно ранжировать выше перечисленные методы, используя стратегию на основе комбинирования.

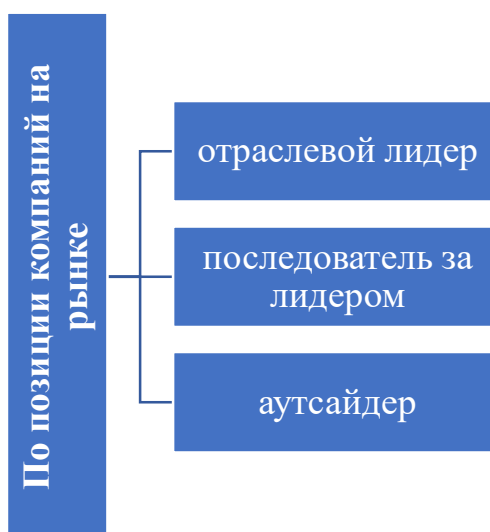


Рисунок 10 – Классификация стратегии по позиции компаний на рынке  
Примечание – составлено автором на основе источника [22]

Стратегии по позиции компаний на рынке. Первая – это стратегия лидера, самого большого и распространенного бренда, за ним следует последователь за лидером, занимая второстепенную позицию на рынке. Ее поведение аналогично движению лидера с целью сохранения им своих позиций. Аутсайдер – компания, которая не пользуется повышенным спросом и занимает низкий рейтинг в своей сфере бизнеса [22].

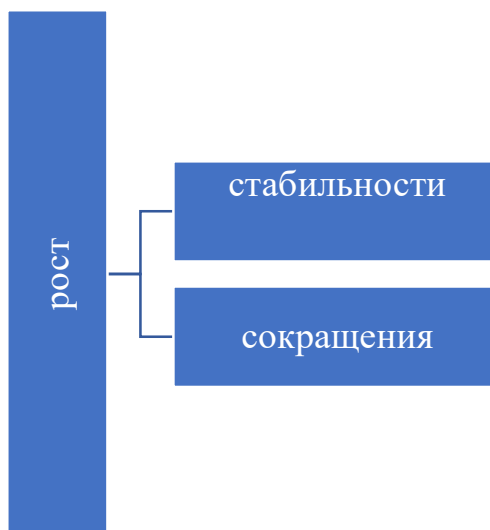


Рисунок 11 – Классификация стратегии по характеру развития  
Примечание – составлено автором на основе источника [22]

Классификация стратегии по характеру развития наиболее применима для корпоративных стратегий, которая может быть направлена на рост, стабильность

или на сокращение. Основными типами стратегии роста, первая – концентрированный рост для усиления позиций на рынке, но данная стратегия несет значительные затраты на маркетинговую деятельность. Вторая – интегрированный рост, связанный с совершенствованием организационной структуры компании, направленным на увеличение человеческих ресурсов и расширение структуры. Диверсифицированный рост применяется при отсутствии возможности развития определенного продукта на рынке для захвата новых рынков.

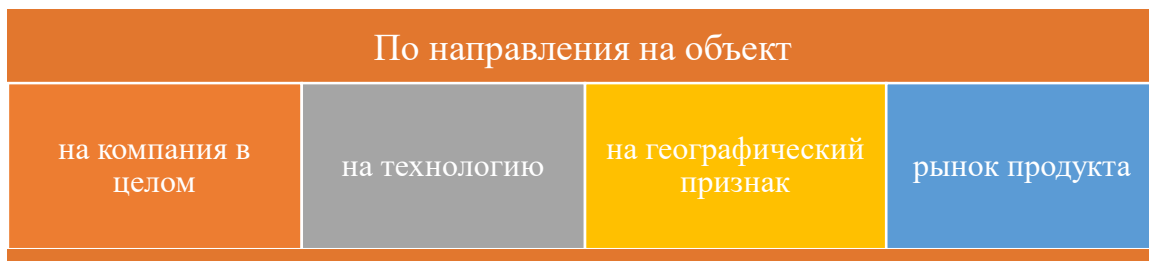


Рисунок 12 – Классификация стратегии по направлению на объект  
Примечание – составлено автором на основе источника [23]

В основном многие стратегии направлены на компанию целиком. На технологию, например, внедрение CRM системы. Воздействием на географический рынок, например, на разные регионы страны или города. И крайняя стратегия направлена на рынок продукта, то есть на разные рынки, в нашем случае можно в качестве примера привести рынок металлургических компаний, рынок нефте-газовых компаний или рынок производителей пищевой продукции.

Стратегии брендинга и управления. В последние годы у разных людей возникали серьезные разногласия по поводу аспекта брендинга, однако, когда он взят из более широкого контекста, он охватывает как нематериальные, так и материальные выгоды, связанные с идентифицированными продуктами и последующими услугами. Поэтому важно, чтобы компании и организации проводили политику, включающую стратегии брендинга. Это потому, что стратегии брендинга определены как краеугольные камни в аспекте маркетинга. Стратегия брендинга определяется как долгосрочная, связанная с развитием соответствующего и успешного бренда с целью достижения определенных целей. Очевидно, что четко определенная, а также отлично выполненная стратегия бренда влияет на все аспекты, связанные с бизнесом, и имеет прямую связь с потребностями потребителей, соответствующими эмоциями и конкурентной средой [23].

Маркетинговая стратегия. Маркетинговые стратегии характеризуют направление, которому будет следовать организационная единица в определенный период времени и которая приводит к наиболее эффективному распределению ресурсов для достижения поставленных маркетинговых целей. По сути, это отдельные инструменты комплекса маркетинга. Соответствующий вариант стратегии должен отвечать трем основным требованиям: о пригодности

определяется, как стратегия будет способствовать поддержанию или улучшению конкурентной позиции компании, как она сможет улучшить или устранить слабые стороны компании. о приемлемости - приемлемость стратегии для отдельных групп интересов внутри и вне компании оценивается в соответствии с показателями приемлемости (доходность, риск, ожидания групп интересов). О ТЭО - характеризует, может ли стратегия быть успешно реализована [24]. Мы оцениваем это с точки зрения ресурсов и возможностей компании. При разработке маркетинговой стратегии мы опираемся на ранее подготовленные анализы нашей собственной компании, рынка конкуренции и выводы маркетингового исследования. Необходимо выделить несколько вариантов стратегий и выбрать наиболее подходящий. В то же время мы стараемся найти наши преимущества перед конкурентами в привлечении клиентов. Маркетинговые стратегии могут быть разделены в соответствии с: о маркетинговым набором - стратегии продукта, цены, распределения или коммуникации, о стратегиями роста - стратегиями Ансофф, интеграцией, выбором сегмента, с ориентацией на конкуренцию - Портера, стратегическими часами Боумана, размером доли рынка и уровнем инноваций - Котлер, инновационные стратегии, жизненный цикл рынка - стратегии выхода на рынок, растущие рынки и т.д. Тенденции рынка - стратегии роста, обслуживания и отступления, поведение рынка - наступательные, оборонительные, экспансивные, уклончивые и боевые, о поведении по отношению к окружающей среде, конкуренции - стратегии сотрудничества и конфронтации, другие типы стратегий. В практической части я буду опираться главным образом на сочетание различных маркетинговых стратегий, я постараюсь выбрать основные и применимые для выбранной компании. Однако в основном я буду полагаться на стратегии распространения, коммуникации и конкуренции. На практике часто возникают ошибки в установлении маркетинговых стратегий, такие как: плохая формулировка - непонятные стратегии, стратегии, основанные на недостатке информации, недооценка деталей, избирательная слепота к информации - выбор только подходящей информации, принцип удовлетворения - выбор только одного выгодного решения и не искать других, отрешенность от реальности, профессиональное невежество. Хотя компании разрабатывают маркетинговые стратегии в основном в рамках годовых маркетинговых планов, за исключением новых компаний, речь идет скорее об инновациях стратегии, чем о ее создании. Необходимо знать конкуренцию, недостатки ее продукции, слабые стороны и другие факторы, защитные стратегии - защита по цене и качеству, патентная защита, эксклюзивная дистрибуция [26].

Визуальное отображение стратегии означает, как следует из названия, представление новых индивидуальных изображений стратегии и их пригодность для компании. На основании оценки проекты либо модифицируются, либо принимаются без серьезных оговорок.

Визуальное общение является финальной стадией процесса. Принятая новая картина стратегии представляется работникам компании и служит для планов реализации стратегии и перевода картины стратегии в цели, задачи и



целевые значения. Ниже на рисунке вы можете увидеть преобразование целей организации в конкретные маркетинговые программы

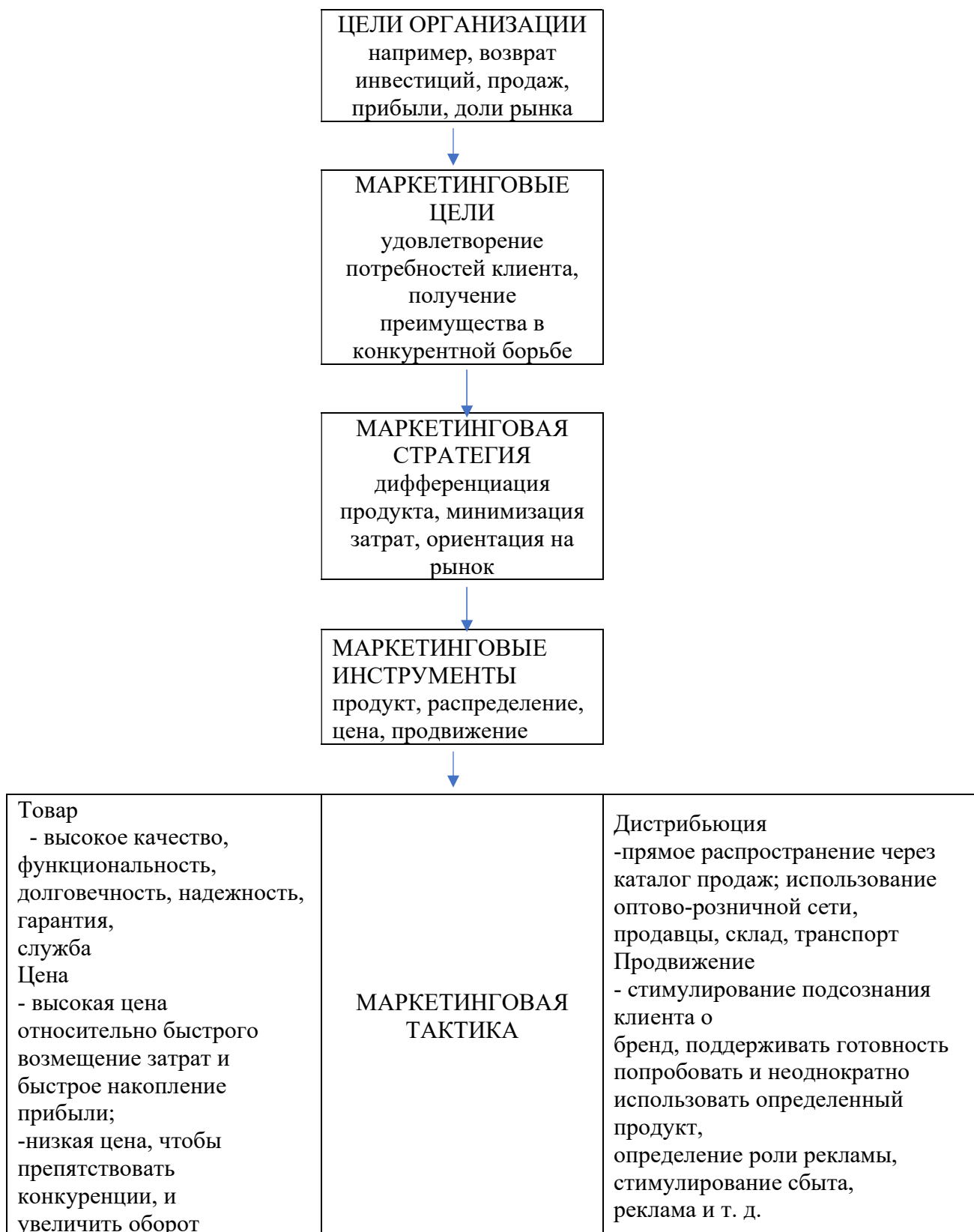


Рисунок 13 - Преобразование целей организации в конкретные маркетинговые программы

Примечание – составлено автором на основе источника [25]

Маркетинговая стратегия должна действовать в течение нескольких лет. Это означает, что способ работы с клиентами и представление себя на рынке не должны меняться каждый год. Значительные изменения в стратегиях вносятся только тогда, когда это необходимо, например, если рыночные условия меняются очень значительно, конкурентное соперничество усиливается, доля рынка должна увеличиваться и т.д. Качественная и всеобъемлющая многолетняя стратегия, обеспечивающая достижение целей, помогает в значительной степени создать четкое представление о компании на публике. Рыночные стратегии: наступательные стратегии означают атаку на слабые стороны конкуренции.

### **1.3 Зарубежный взгляд и опыт разработки стратегий**

Метод современного взгляда на так называемый синий океан полностью отличается от упомянутого традиционного взгляда. Основная цель состоит в том, чтобы создать новые и различные возможности, которые до сих пор не создавались конкурентами и которые по-новому удовлетворят до сих пор неудовлетворенные потребности клиента. Синий океан указывает на новое рыночное пространство, которое компания создала и еще не занята конкуренцией. Это часто случается только случайно. Компания что-то создает, и только в ретроспективе она понимает, что создала синий океан. Противоположностью синего океана является красный океан, на котором происходит «кровавое» соревнование в соответствии с действующими правилами стратегии. Необходимо постоянно создавать новые возможности в синем океане, чтобы они не заполнили конкуренцию так скоро и стали стандартным рыночным пространством. Основой стратегии Blue Ocean является создание ценностных инноваций, которые приносят новые ценности для клиента, связанные со снижением себестоимости продукции и увеличением стоимости для компании. Успешная формулировка стратегии должна иметь четкую направленность, разнообразие и впечатляющий лозунг. Для того чтобы сформулировать стратегию, необходимо выполнить следующие шаги:

- визуальное пробуждение;
- визуальный осмотр;
- наглядная демонстрация стратегии;
- визуальное общение.

Визуальное пробуждение - это первое изображение стратегии, которое отличается от идей и потребностей клиентов. Оно показывает, какие факторы несут в себе элементы уникальности и различий и могут стать основой новой стратегии. Первым шагом является внедрение метода четырех активных мер, которые можно связать со SWOT-анализом [27] Изменение факторов внешней и внутренней среды оказывает прямое влияние на стратегию развития.

Следует рассматривать создания стратегии как процесс, а не однократное действие.

Одним из частых примеров зарубежных компаний - ориентированность на внешнюю торговлю. Почему компании хотят выходить на зарубежные рынки?

Это может быть связано с попытками воспользоваться возможностями для роста, перенасыщением рынка или небольшим существующим рынком.

Таблица 1 - Рамочные 4 активные меры

Бизнес	Новая кривая стоимости			
	ограничивать	создавать	поднимать	Отклонение
	он делает, и он должен делать меньше	он не и он должен начать	он делает и должен остановиться	он не и он должен начать
Примечание- таблица составлена на основе источника[29]				

Ограничивать - имеет дело с факторами, которые должны быть ограничены значительно более низким уровнем, чем отраслевой стандарт. Создавать - рассматривает факторы, которые отрасль в целом не предоставила и должна быть создана. Поднять - включает факторы, которые должны быть значительно выше отраслевого стандарта. Отклонение - предполагает, что факторы, которые принимаются как должное, отклоняются. Из созданных таким образом мер должен появиться профиль компании, значительно отличающийся от профиля конкурентов.

Визуальный осмотр касается изучения и понимания потребностей клиента и его последующего удовлетворения. Основываясь на результатах, основной целью является создание новых рынков. Он также ориентирован на так называемых лиц, не являющихся клиентами, которым компания еще не предлагала свои продукты или услуги. Мы можем классифицировать лиц, не являющихся клиентами, на три группы: ранние, отклоняющие и неисследованные.

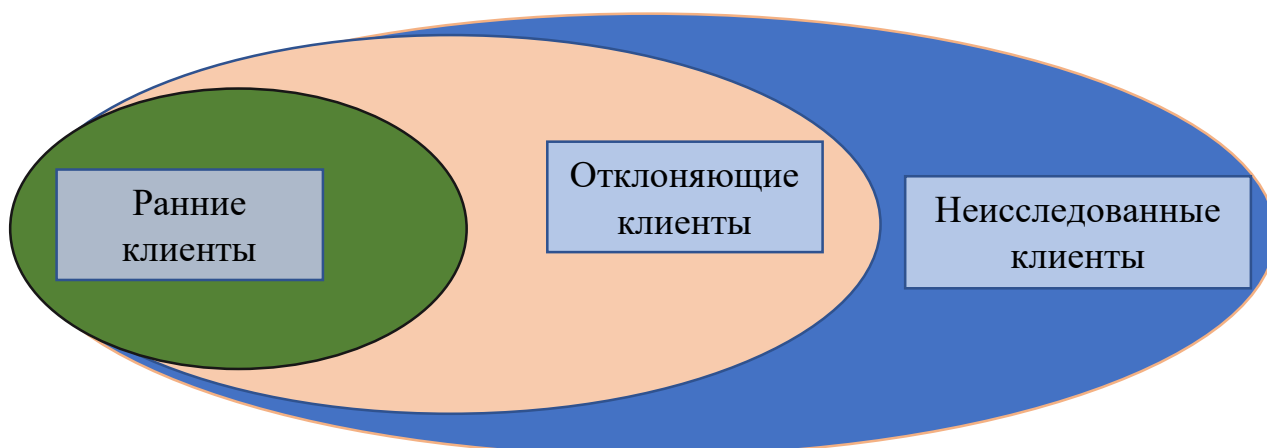


Рисунок 14 - Схемы не потребителей

Примечание – составлено автором на основе источника [29]

Вскоре появились люди, которые предпочли те же товары от конкурентов. Эти не ранние клиенты являются самыми легкими, но, к сожалению, их не так

много. Отклоняющие клиенты - это люди, которых не удовлетворяют их потребности через рынок или они не могут себе этого позволить. Самая большая группа состоит из неисследованных. Это - люди, на которых мы никогда не фокусировались по разным причинам, например, потому что мы не ожидали их интереса к нашим продуктам или услугам.

Основная идея этой методологии - это совершенно новый взгляд на удовлетворенность потребителя и его внедрение через создание новых рынков.

Основная цель повышения эффективности внешней торговли - сосредоточить усилия в экспортной политике на тех продуктах, с помощью которых страна может добиться максимальной экономии на социальной работе. Как Япония, которая сосредоточена только на нескольких областях, таких как электроника и робототехника [30]. Они сосредоточили все свои усилия на этих областях и достигли высокого уровня качества, а их продукция стала востребованной во всем мире. Соразмерность понимается как несложность экономики, которая решается путем обеспечения безопасности товаров из-за рубежа. Есть несколько стран, которые имеют сложную сырьевую базу и поэтому не должны привлекать из-за рубежа. К ним относятся, например, США, Россия, Китай и т. д.

Демонстрационный эффект заключается в определенной демонстрации мирового технического, дизайнерского, модного тренда, который может оказывать стимулирующее влияние на социально-экономический прогресс. Например, под маркой «сделано в Японии» каждый представляет продукт с техническим уровнем выше стандартного.

Существует два подхода к внешней торговле с экономической точки зрения: пассивный и активный подход.

Пассивный подход подчеркивает пропорциональность экономики, которая должна обеспечить внешнюю торговлю, чтобы достигнуть гладкого процесса воспроизводства. Этот подход подчеркивает импорт сырья, продуктов питания, машин и оборудования, которые отсутствуют в данной стране.

Активный подход уделяет значительное внимание эффективности.

Эта концепция ориентирована на способность страны экспортировать товары и предоставлять услуги за рубежом. Зарубежный опыт разработки стратегии развития стремится к глобальному уровню распространения, поискам для себя новых рынков, инновациям, развитию товара и услуг.

Мы не всегда должны выбирать стратегии только для современного или традиционного взгляда, мы также можем комбинировать их.

*Выводы по главе:*

В результате литературного обзора была сформулирована актуальная классификация стратегии развития торгового предприятия. Был проведен SWOT-анализ исследуемой компании, была разработана наиболее подходящая стратегия развития исследуемого торгового предприятия – ТОО «BEIS Company», занимающегося продажей оборудования для нефте-газовой отрасли, разработаны рекомендации по выбору стратегии развития исследуемой компании в зависимости от наиболее значимых критериев.

## **2 Анализ и оценка стратегического развития ТОО «BEIS Company»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности компании**

Компания ТОО «BEIS Company» была создана в 2015 году и уже 5 лет успешно работает в области поставок промышленного оборудования для металлургических, нефтяных и производственных предприятий Казахстана.

ТОО «BEIS Company» является бизнес-партнером компаний: ABB, KROHNE, GENEBRE, LDM, KSB.

Компания ABB – ведущий поставщик технологий для электроэнергетики, автоматизации производства и силового оборудования [31]. Основанная в 1921 году компания KROHNE сейчас одна из лидирующих и наиболее развитых в технологическом отношении по производству приборов для измерения уровня и расхода [32]. Genebre – один из ведущих мировых лидеров по производству запорно-регулирующей арматуры для тепло и водоснабжения гражданского и промышленного направления [33].

Компания ТОО «BEIS Company» специализируется по следующим основным секторам рынка промышленности:

- металлургическое производство;
- нефтяное производство;
- пищевое производство;
- машиностроительные заводы.

Среди всего ассортимента поставляемого сырья можно выделить следующие наиболее востребованные позиции:

- частотно регулируемый привод - электронное устройство для изменения частоты электрического тока (напряжения), служащий для оптимизации функционирования асинхронного и синхронного двигателей [34];

- контрольно-измерительные приборы – это специальные устройства для измерения определенной физической величины разных продуктов. Данные приборы позволяют наблюдать за работой оборудования и благодаря полученным данным выполнять его обслуживание. Такие как расходомеры, манометры, термометры, датчики давления, датчики температуры, уровнемеры, расходомеры [35];

- запорная арматура – вид трубопроводной арматуры, предназначенной для перекрытия потока среды. Она имеет следующие виды краны, вентили, задвижки и заслонки [36].

- низковольтная группа – электротехническое оборудование с напряжением до 1 киловольта. К низковольтному оборудованию принадлежат устройства, обеспечивающие безопасную эксплуатацию низковольтной сети. Это такие, как стабилизаторы напряжения; автоматические выключатели, электросчетчики; устройства защиты от дифференциального тока, преобразователи напряжения, коммутационные устройства [37].

- электродвигатели представляют тип электрических машин, рассчитанных для преобразования энергии. А именно, этот вид устройств превращает электроэнергию в двигательную силу или механическую работу [38].

Главными принципами работы Компании ТОО «BEIS Company» являются:

- высокое качество оказываемых услуг;
- оперативность выполнения заказа;
- индивидуальный подход;
- полное соблюдение конфиденциальности в отношениях с заказчиками;
- порядочность.



Рисунок 15 – Заказчики ТОО «BEIS Company»

Примечание – составлено автором на основе источника [38]

Как видно из рисунка выше, основные заказчики компании - это крупнейшие металлургические компании Казахстана, некоторые нефте-газовые, пищевые производства и другие.

Процедура продаж. Большинство продаж проходит через тендеры. Для работы с данными компания необходимо уметь работать на таких тендерных площадках как <http://reestr.nadloc.kz/>, ETS.kz и внутренние площадки заказчиков.

Таблица 2 - Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках

Показатель	2018г.	2019	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
Выручка	537 315 838	526 463 221	-10 852 617	97,98%
Операционные расходы	479 676 901	470 254 123	-9 422 778	98,04%
Прибыль до налогообложения	11 272 139	10 699 237	-572 902	94,92%
Расходы по налогу на прибыль	503 754	487 026	-16 728	96,68%
Итого прибыль	10 768 385	10 212 211	-556 174	94,84%
Примечание- таблица составлена на основе источника[29]				

Уменьшение выручки по основной деятельности сопровождается уменьшением операционных расходов. При этом темпы уменьшения выручки превышают темпы уменьшения расходов (97,98 > 98,04%). Это значит, что, несмотря на небольшой спад выручки, предприятие получает больше прибыли на каждый вложенный тенге.

Прибыль до налогообложения уменьшилась на 5,08%, в то время как сам налог уменьшился на 3,32%. По итогам года чистая прибыль компании уменьшилась на 5,16%, что свидетельствует об отрицательной динамике развития.

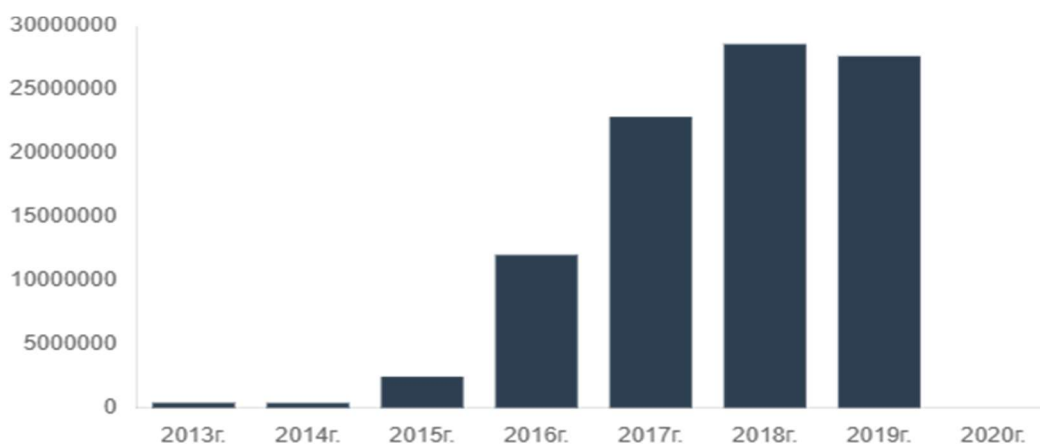


Рисунок 16 - Динамика налоговых отчислений  
Примечание – составлено на основе источника [40]

На рисунке мы видим ежегодное увеличение динамики отчисления налогов до 2018 года. Самый большой ежегодный рост компания показала с 2017 по 2018 год, почти в 2 раза. Пиковым показателем суммы налогов за все время

был в 2018 году 27,5 млн тенге. В 2019 впервые компания показала снижение динамики на 3,3 % по сравнению с 2018 годом.

Год	Налоговые отчисления, тг.	%
2013	398 000	0 %
2014	385 500	-3.1 %
2015	2 447 500	534.9 %
2016	12 018 800	391.1 %
2017	22 878 100	90.4 %
2018	28 596 100	25.0 %
2019	27 653 000	-3.3 %

Рисунок 17 – Налоговые отчисления TOO BEIS Company  
Примечание – составлено на основе источника [40]

На данном рисунке вы видите налоговые отчисления с 2013 года по 2019 год в суммарном показателе, а также в процентном.

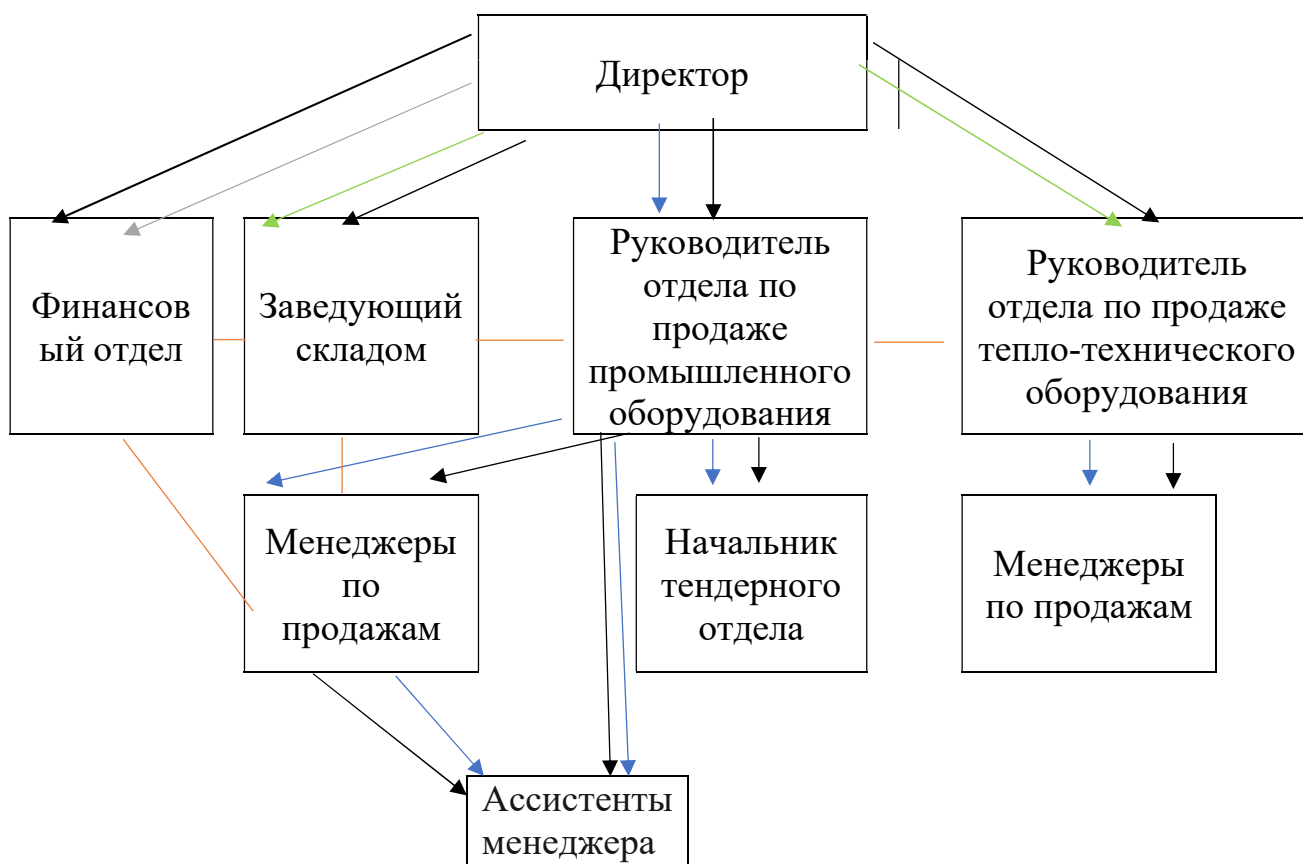


Рисунок 18 - Организационная структура  
Примечание – составлено на основе внутренней информации компании

К основным задачам отделов продаж оборудования относят:



- реализацию конкурентоспособного оборудования на рынке и облегчение жизни нашим заказчикам последними решениями в технике;
- обеспечение отличительно высокого сервиса, постоянное совершенствование знаний;
- всесторонняя поддержка руководства путем информирования о предпочтениях потребителей и предложениях по развитию [41].

В компании используется линейно-функциональная структура, при которой управленческие воздействия разделяются на линейные и функциональные. Линейные - обязательны к исполнению, а функциональное воздействие носит рекомендательный характер.

## 2.2 Оценка стратегии развития компании

Представим стратегию в виде документа, как совокупность взаимосвязанных между собой элементов на основе которых руководство компании может применить те или иные решения:

- Характеристика потенциала, сильные и слабые стороны компании, конкурентный анализ, возможностей и компетенции.
- Стратегические показатели и правила

В свою очередь стратегические показатели состоят из качественных и количественных критериев, ориентиров и установок рассматриваемыми в принятии управленческих решениях. Для определения этих показателей предлагаем провести следующие анализы: Анализ слабых и сильных сторон факторов "услуга-товар", анализ оценки качества услуг, анализ потенциала компании, сравнительный анализ конкурентов, SWOT анализ.

Таблица 3 - Слабые и сильные стороны факторов "услуга-товар" ТОО «BEIS Company»

№	Наименование услуги	Оценка, баллы										Сильная сторона услуг	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Стандартная услуга											+	Индивидуальная услуга для торговца
2	Известная идея услуги						+						Специальная услуга для торговца
3	Малые различия для конкуренции							+					Сильные различия в услуге
4	Много замены						+						Нет замены
5	Старая услуга на рынке								+				Новая услуга на рынке
6	Соответствующий											+	Отличные

Продолжение таблицы 3

№	Наименование услуги	Оценка, баллы										№	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
6	стандарту харкатекристик											+	характеристики
7	Низкий уровень имиджа услуги											+	Высокий уровень имиджа бренда
8	Старая услуга на рынке											+	Новая услуга на рынке
9	Соответствующий стандарту надежности											+	Высокая надежность
10	Соответствующий стандарту характеристик											+	Отличные характеристики
11	Неэкологичный											+	Экологичный
12	Невыразительный образ											+	Выразительное качество
13	Невыразительный образ											+	Выразительное качество
Примечание – составлено на основе мнений сотрудников, руководителей BEIS Company и компании партнеров с использованием источника [42].													

Максимальное количество баллов 100, а полученное количество 85 баллов. Отношение выраженное в процентах = 85%.

Наиболее сильные стороны: отличные характеристики используемого оснащения, экологичность оборудования, высокая надежность, имидж бренда, индивидуальность предложения.

Отличные характеристики: экологичность и высокая надежность внедряемого оборудования обусловлена тем, что компания ТОО «BEIS Company» поставляет качественные марки оборудования исключительно самых известных мировых брендов. Имидж услуги - это услуга для промышленных и производственных компаний и жизненно необходима для осуществления их деятельности. Индивидуальность услуги обоснована ориентированностью на просьбы покупателей, личным раскладом к любому покупателю. Наиболее слабые стороны: малые различия для конкуренции. Малые различия для конкуренции обоснованы типом поставляемого оборудования. На рынке Казахстана услуги по поставке промышленного оборудования имеет высокую конкуренцию в связи с множеством подобных компаний. Также слабой стороной является заменяемость продукции на аналогичные бренды.

Параллельно с развитием производств Казахстана увеличивается количество поставщиков оборудования.

Конкурентоспособность и качество предложений ТОО «BEIS Company»

Качество - это совокупность качеств и данных продукции или же предложений, которые присваивают им дееспособность удовлетворять обусловленные или же предполагаемые потребности.

Расценить качество предложения значительно труднее, чем качество продуктов. Так как заказчик принимает только итог предложения, но делается соучастником её предложения.

Попытки использовать в сфере сервиса расклады, оправдавшие себя в сфере вещественного изготовления, нередко оказываются несостоятельными по причине того, что:

- сама работа в сфере сервиса содержит "креативный нрав" и оценивается именно клиентом;
- сервис и потребление выполняется нередко одновременно;
- в сфере предложений высок процент ручного труда, качество которого находится в зависимости от персонального нрава работника;
- разнообразие притязаний покупателей затрудняет стандартизацию способов сервиса.

В общем облике, аспектами значительности предложений для покупателей считаются:

- "вещественное" качество, приметное для покупателя (качество покупаемой продукции, отделки номеров в отелях, ширина сидений в самолетах и поездах, срок службы вспомогательных деталей и т.д.);
- "нематериальное" качество, приметное для покупателя (достоверность маркетинговых оглашений, недоступность промахов при составлении разной документации, понижение промахов при совершении банковских операций и так далее);
- время обслуживания;
- "психологическое" качество (гостеприимство, обходительность, тактичность и так далее).

Качество сервиса рекомендовано воспринимать как синтез этих характеристик, как качество применяемых для изготовления предложений технических средств и иных вещественных объектов, а еще степень предлагаемого покупателю обслуживания. При этом, конечный показатель считается решающим в оценке покупателем свойства сервиса, предоставляемого компанией.

Предложения и надлежащие методы их представления имеют как высококачественные, например, и количественные свойства. Количественные свойства подлежат измерению, высококачественные - настоятельно просят личной оценки.

К чертам, связанным с притязаниями к предложению, к примеру, относятся:

- время ожидания клиента, время предоставления предложения, своевременность срока выставления счета (количественные характеристики);

- уровень доверия, простота доступа, защищенность, стремительность реагирования, вежливость, комфорт, эстетичность быта и гигиена, это качественные характеристики.

К параметрам, связанным с условиями к методике предоставления сервиса, имеют все шансы, к примеру, касаться:

- производительность фирмы сервиса, численность обслуживающих учреждений, количество персонала и длительность отдельных процессов, это количественные характеристики;

- профессионализм, дееспособность к реагированию и контактам, таковым являются качественные характеристики.

Процесс управления качеством в сфере сервиса рассматривается как составная доля работы по предоставлению предложения, накрепко гарантирующая систематическое соотношение предложения требованиям спецификаций и абсолютное удовлетворения запросов заказчика, которое достигается методом контроля за показателями процесса осуществления деятельности по оказанию услуги и важной корректировкой работы, позволяющей поддерживать их в границах поставленных допусков.

В системах свойства отличаются надлежащие составляющие, подлежащие неизменному контролю: учет и оценка степени удовлетворения заказчика, рассредоточение ответственности за оказание услуг, планирование процесса управления качеством, принятие нормативно-технической документации.

Выполним оценку качества услуг экспертным методом с поддержкой десятибалльной шкалы (таблица 2.2.2)

$$I_{p.c} = \sum a_i * J_i \quad (i=1, \dots, n) \quad (1)$$

Где n это число анализируемых параметров,

$a_i$  - вес  $i$  характеристики,

$J_i$  - параметрический индекс  $i$  характеристики, который рассчитывается согласно формуле 1

$$J_i = \left( \frac{P_i}{P_{i0}} \right)^{\beta_i} \quad (2)$$

Где  $P_i$  параметр предоставленной услуги,

$P_{i0}$  параметр образца,

$\beta_i = +1$ , в случае если наращивание значений параметра содействует подъему конкурентоспособности;

$\beta_i = -1$ , в случае если наращивание параметра содействует понижению конкурентоспособности.

$$0,3 * \left( \frac{10}{10} \right) + 0,12 * \left( \frac{9}{10} \right) + 0,1 * \left( \frac{8}{10} \right) + 0,15 * \left( \frac{10}{10} \right) + 0,07 * \left( \frac{10}{10} \right) + 0,1 * \left( \frac{8}{10} \right) + 0,08 * \left( \frac{9}{10} \right) + 0,08 * \left( \frac{7}{10} \right) = 0,916$$

Таблица 4 - Оценка качества услуг ТОО «BEIS Company»

№	Характеристика	Оценка, баллы		Ранг	Результат, баллы	
		эталонное	фактическое		эталонный	фактический
1	Применяемое оборудование	10	10	0,3	3	3
2	Уровень подготовки обслуживающего персонала	10	9	0,12	1,2	1,08
3	Дополнительный сервис	10	8	0,1	1	0,8
	Способности общения обслуживающего персонала					
5	Внешний облик обслуживающего персонала	10	10	0,07	0,7	0,7
6	Скорость выполнения услуги	10	8	0,1	1	0,8
7	Информационная помощь покупателю	10	9	0,08	0,8	0,72
8	Местонахождение офиса	10	7	0,08	0,8	0,56
	Итого	-	-	1	10	9,16
Примечание - составлено автором и экспертами принимавшими участие в исследования						

Общий индекс конкурентоспособности предложений компании ТОО «BEIS Company» равен 0,916. Это значит, собственно, что предложения компании уступают в сопоставлении с эталоном, но не сильно.

Каждая услуга содержит на рынке личный жизненный цикл. Жизненный цикл подчиняется конкретным закономерностям и включает в себя ряд стадий 1) внедрение, 2) подъем, 3) зрелость, 4) падение). Для обычной рыночной услуги он наступает с выхода на рынок. В данное время время объем продаж не большой: каждое ближайшее знакомство настоятельно просит средств. Но в случае, если старания окажутся успешными, начнется буйный подъем продаж, который означает, что услуга отыскала собственного клиента, который довольно высоко расценил ее качество. Например, покупательская дееспособность в том числе и в довольно прибыльных секторах рынка всякий раз ограничена, сквозь кое-какое время «рост» поменяется «насыщением». После него пойдет «спад» затем «уход» с рынка.

Подъем экономики Казахстана обусловлен становлением и результативным развитием предпринимательства. Чтобы управлять бизнесом, необходимо иметь систему экономической информации, адекватную рыночным отношениям, которая открывает возможности субъекта предпринимательской

деятельности. Парадигма бизнеса и предпринимательства заключается в том, что каждая компания стремится увеличить свою собственность

Таблица 5 - Анализ потенциала ТОО «BEIS Company»

Факторы	Низкий			Средний				Высокий уровень		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 НИОКР							●			
2 Уровень новизны реализуемого оборудования									●	
3 Рекомендации и положительные отзывы								●		
4 Имидж или степень известности						●				
5 Способности общения персонала										●
6 Качество предоставляемых услуг								●		
7 Коммуникационная политика							●			
8 Применяемые «ноу-хау»							●			
9 Организация выполнения услуги								●		
10 Образование и необходимые навыки персонала									●	
11 Технологическое оборудование										●
12 Профессионализм партнеров по продаже оборудования										●
13 Сервисное обслуживание										
<i>130 баллов (эталонное)</i>	<i>107 баллов (фактическое)</i>									
Примечание составлено автором и экспертами, принимавшими участие в исследовании										

Из таблицы видно, что стоит обратить внимание на такие факторы как коммуникационная политика, степень известности компании, изучение научных исследований, используемое «ноу-хау» и качество предоставляемых услуг. В целом потенциал компании на рынке имеет положительную характеристику, особенно можно выделить навыки переговоров уровень новизны используемого оборудования.

. В зависимости от деловой хватки менеджеров, результат использования имущества означает эффективное использование потенциала предприятия. В некоторых случаях отсутствие стратегии развития на предприятии, низкий уровень ответственности менеджеров, отсутствие достоверной информации о потенциале предприятия существенно сдерживает развитие бизнеса. Эти причины неэффективного управления взаимосвязаны. Таким образом, отсутствие необходимой экономической информации затрудняет определение стратегии развития предприятия, что, в свою очередь, снижает эффективность работы менеджеров. Определение стратегии развития предприятия основано на наличии информации о потенциале, полученном в результате экономического анализа.

Потенциал предприятия представляет собой многогранную концепцию, существование которой ориентируется внешней и внутренней средой. Потенциальная стоимость представляет собой имущественный капитал, определяется наличием активов и источниками их финансирования, при этом соответствуя цене имеющихся ресурсов и представляет имущественный потенциал. Обеспеченность активами собственных средств определяет стабильность финансового положения предприятия. Наличие имущественного потенциала и степень финансовой устойчивости, в свою очередь, характеризует экономический потенциал предприятия. В то же время устойчивый рост экономического потенциала способствует развитию бизнеса и обеспечивается рациональным управлением на основе результатов экономического анализа. Представляем анализ потенциала компании ТОО «BEIS Company» в виде таблицы 2.2.3, которая показывает все достоинства и недостатки.

Анализ рынка Казахстана. На Казахстанском рынке услуги по перепродаже промышленного оборудования находятся в начале этапа подъема. На зрелости подъема жизненного цикла услуг случается резкое расширение услуг на рынке. Клиент потребляет услуги, расширяются реализация, и для компании бывает замечена вероятность получения выгоды. Например, на фазе подъема спрос на предложение быстро увеличивается, то, казалось бы, у компании не предвидится проблем: получай прибыль, окупай вложенные раньше издержки.

Впрочем на данной фазе появляются собственные проблемы, которые связаны с тем, что соперники также предлагают аналогичное предложение. Вследствие этого нынешние задачи компании жизненного цикла в значимой мере сфокусированы на вербовании внимания клиентов не элементарно к предоставленному предложению, а к предложению собственной марки. На данном этапе идет конкурентная борьба за захват клиентов, за долю компании на рынке. В Казахстане действует рынок услуг по продаже промышленного оборудования, но время его существования сравнительно маленькое, но и новым его именовать невозможно.

Тема данного отчета — «Новая организационная структура» — отражает основные наблюдения исследования: после трех лет активной работы над повышением вовлеченности и удержанием персонала, вместе с задачами по совершенствованию системы управления и формированием полноценной культуры, руководители видят необходимость в преобразовании самой организации (для 92% участников исследования реструктуризация — приоритетная задача). В так называемой «новой организации» работают команды с широким кругом полномочий, применяется новая модель управления, руководит же такой командой поколение молодых лидеров, обладающих более богатым международным опытом.

Энергетика и добывающая промышленность ориентированы на партнеров отрасли в рамках каждой из трех основных тенденций этого года.

Обнадеживающим является тот факт, что несмотря на определенные политические, социальные и экономические условия, руководители не только в этой отрасли сталкиваются с решением таких задач.

Таблица 6 - Шаги для обеспечения роста и прибыльности бизнеса в Казахстане по мнению руководителей бизнеса

Шаги для обеспечения роста и прибыльности бизнеса	2019г.	2019г.	2020г.	2020г.
	Мир	Казахстан	Мир	Казахстан
Продажа бизнеса, %	14	6	14	3
Поглощение и слияние, %	37	12	35	13
Работа с новыми компаниями, %	32	18	28	21
Новый стратегический союз, %	40	25	39	25
Выход на новый рынок, %	37	33	36	38
Запуск новой услуги или продукта, %	62	55	60	62
Внутренний рост, %	71	73	70	76
Повышение операционной эффективности, %	77	81	77	90
Примечание – составлено на основе источников [43,44].				

Директора компании в 2019-2020 годах в Казахстане хотят повысить операционную эффективность, внутренний рост и его дальнейшее развитие для повышения прибыльности бизнеса. Также идет стремительный рост запуска нового продукта или услуги, слияние и поглощение респондентов, как стимул для менее эффективного роста. Это самый низкий показатель в Казахстане - 12 % с точки зрения планирования проектов по сравнению с остальным миром - 37% в 2019 году.

Развитие среднего бизнеса и малого основа экономики любой страны. Без развитого малого и среднего предпринимательства тяжело говорить о стабильности макроэкономической ситуации государств. Из за этого, еще на заре независимости малый и средний бизнес был определен в Казахстане как важнейший сектор экономики.

Основная проблема развития малого бизнеса в РК это действенная и эффективная финансовая поддержка. Имеется в виду получение инвестиционных кредитов предпринимателями: из банковской системы республики; из Фонда развития малого предпринимательства; из открытых кредитных линий Европейского банка реконструкции и развития; Центрально-Азиатского и Американского фондов поддержки предпринимательства. И все же источники поддержки малого бизнеса определены, использование их требует усовершенствование механизма инвестирования



Таблица 7 - Степень обеспокоенности в связи с социальными, политическими, и экологическими угрозами перспективам развития организации

Степень обеспокоенности в связи с социальными, политическими, и экологическими угрозами перспективам развития организации	2018	2019	2018	2019
	Мир	Мир	Казахстан	Казахстан
Увеличение налогов, %	29	26	57	57
Общедоступность капитала, %	19	12	31	28
Недостаточное развитие основной инфраструктуры, %	26	17	31	19
Диапазон изменение валютного курса, %	29	26	62	57
Изменение климата и экологический ущерб, %	18	30	6	13
Социальная нестабильность, %	29	18	20	13
Отсутствие постоянности перспектив экономического роста	26	24	33	27
Протекционизм, %	29	30	21	31
Чрезмерное регулирование, %	36	33	42	35
Торговые конфликты, %		31	33	
Примечание – составлено на основе источников [43,44].				

Большинство директоров компаний в Казахстане (57%) "очень беспокоит" волатильность обменного курса. Главное в мире и в Казахстане - барьеры для ведения бизнеса, к которым относятся чрезмерное регулирование, протекционизм, торговые конфликты и неопределенность экономического обмена. Эти факторы связаны с ведением бизнеса, текущей экономической ситуацией на рынках.

В целом, можно отметить, что все страны, входящие в ЕАЭС, снизили показатели, оказывающие влияние на конкурентоспособность обрабатывающей промышленности, за исключением Армении.

Таблица 8 – Сравнительный анализ конкурентов по направлениям частотных преобразователей и КИП

Организация/ Признак	BEIS Company (ABB)	Дим-Строй ( КИП Е+Н)	Icon Management (ABB)	Силумин Восток (Dunfoss)
Присутствие на рынке	6	13 лет	6 лет	20 лет
Характеристика товара	+	+	+	+
Ценовая политика	Стратегия проникновения на рынок	Конкурентное ценообразова- ние	Конкурентное ценообразова- ние	Стратегия проникновения на рынок
Наличие собственного сайта	+	+	+	+
Филиалы в других городах	1	1	1	5
Разнообразие товарных групп и услуг	Широкий ассортимент промышленный продукции, шеф монтаж	Широкий ассортимент промышленно й продукции, шеф монтаж пуско-наладка и сервисное обслуживание. Инжиниринг	Широкий ассортимент промышленны й продукции производство ABB, , шеф монтаж пуско- наладка и сервисное обслуживание. Инжиниринг	Широкий ассортимент промышленный продукции, шеф монтаж пуско- наладка и сервисное обслуживание. Инжиниринг
Рекламная активность	-	-	Проведение тренингов для клиентов	Участие на выставках Проведение тренингов для клиентов
Автоматизация бизнес процессов/Нали -чие CRM системы	-	+	+	+
Доля объема продаж	18%	27%	20%	35%
Посещаемость сайта производителя оборудования	58,00%	24,00%	58,00%	17,00%
Сегменты рынка	Металлургичес- кий, нефтяные пищевое	Металлургичес- ий компании Казахстана	Металлургичес- кий, нефтяные компании	Металлургически й компании, атоманая

Продолжение таблицы 8

Организация/ Признак	BEIS Company (ABB)	Дим-Строй ( КИП Е+Н)	Icon Management (ABB)	Силумин Восток (Dunfoss)
Сегменты рынка	производства, производственны е компании Казахстана	Металлургичес -ий компании Казахстана	Казахстана	Промышленн- ость, ТЭЦ
Изменение ценовой политики производителем	Увеличение цены 2-5%	Увеличение цены 2-5%	Увеличение цены 2-5%	Увеличение цены 2-5%
Посещаемость сайта	15,56%	18%	5,20%	55,86
Ключевые каналы продаж товаров	конечные заказчики, системные интеграторы, производители насосных станции, другие партнеры АBB	конечные заказчики, другие партнеры АBB	конечные заказчики, системные интеграторы	конечные заказчики, системные интеграторы, производители насосных станции, другие партнеры Dunfoss.
Примечание - составлено на основе источников [45,46,47,48] и экспертного мнения принимавших в исследовании участников				

В таблице 8 проведен сравнительный анализ некоторых наших конкурентов на рынке Казахстана

Следует отметить, что проводимое исследование не имеет детализированный характер, так как финансовые показатели и маркетинговые данные компании конкурентов являются коммерческой тайной. Несмотря на это мы с помощью открытых источников информации и экспертного мнения моих коллег, смогли сделать определенные выводы.

Среди анализируемых компаний особенно выделяется компания Силумин Восток с большим опытом работы, высокими оборотами, рекламной активностью и большим количеством каналов продаж. У нее имеются филиалы в крупных городах Казахстана.

Также выделяется компания Дим-Строй своим длительным присутствием на рынке, наличием сервисных специалистов и инжинирингом.

Что касается BEIS Company и Icon Management, компании представляют один и тот же бренд и приблизительно одинаковые в сравнительном анализе.

Можно выделить высокие качество товара у всех компаний, это обусловлено тем, что производители оборудования являются ведущими мировыми компаниями в этой области. Если сравнить посещаемость сайта производителей оборудования, высокие результаты показала компания АBB, но

стоит отметить что данная компания занимается многими видами деятельности в энергетике.

Сильными сторонами BEIS Company являются наличие сайта и его высокая посещаемость, к минусам можно отнести отсутствие сервис-инженера, отсутствие автоматизации бизнес-процессов и инструмента для управления отношениями с клиентами, этот фактор напрямую влияет на объем продаж. Результаты проведенного анализа конкурентов, можно будет применить в формировании стратегий развития компании.

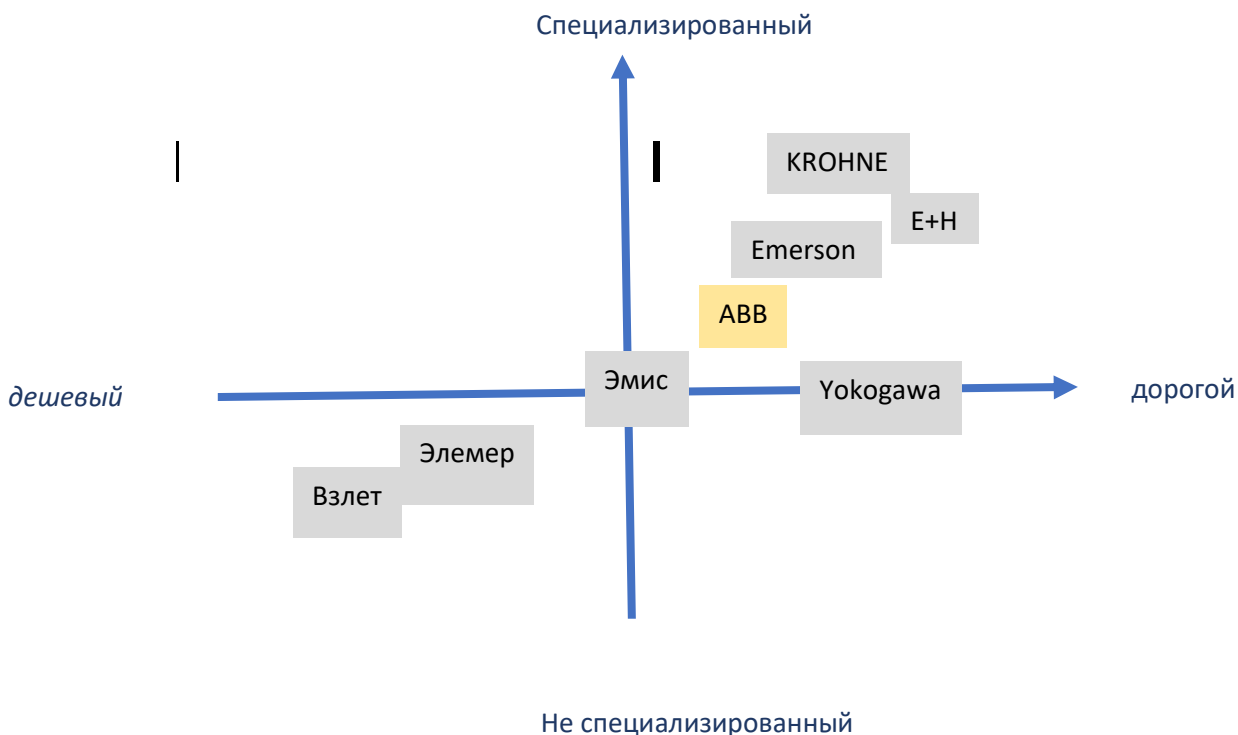


Рисунок 18 - Карта восприятия брендов по КИП продукции в Казахстане  
Примечание- составлено автором и экспертами, принимавшими участие в исследовании на основе изученных материалов

На рисунке выше указана информация касательно ценового образования и специализированности оборудования для разных условий применения компаний-производителей контрольно-измерительных приборов на рынке Казахстана.

Из рисунка видно, что ABB входит в топ производителей КИП и выгоднее по цене ведущих производителей мира таких как KROHNE, E+H, Emerson. Их линейки продукции перекрывают большую часть потребностей потребителей.

Компания BEIS Company имеет партнерские отношения с ABB и KROHNE. Благодаря этому может реализовывать проекты любой сложности.

SWOT анализ (анализ среды) – обеспечивает основы для составления цели и миссии торгового предприятия. В результате анализа сильных и слабых сторон торгового предприятия, факторов угроз и возможностей SWOT анализ позволяет оценить текущего состояние и перспективы компании в стратегическом плане.

Появляется возможность обратить внимание на общую картину положение дел и сделать выводы.

Таблица 9 – SWOT анализ BEIS Company

<p><i>Сильные стороны</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-специалисты высокого уровня</li> <li>-достаточность оборотных средств на счету компаний</li> <li>- разнообразие товарных групп</li> <li>- широкий сегмент рынка</li> <li>- опытный руководитель</li> <li>- партнеры международных компаний</li> <li>- низкая текучесть кадров</li> <li>- лояльность, ориентированность на изменение потребности заказчика</li> </ul>	<p><i>Слабы стороны</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- слабая стандартизация бизнес-процессов продаж</li> <li>- отсутствие сервис-инженера</li> <li>-отсутствие представительств в городах Казахстана</li> <li>- не распространенность АВВ в гражданском строительстве</li> <li>- множество конкурентов</li> <li>- слабая известность компании</li> <li>- зависимость от завод- изготовителя оборудования</li> </ul>
<p><i>Возможности</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение доли продаж компании на рынке нефте-газового сектора</li> <li>- возможность расширить поставляемую группу товаров</li> <li>- увеличить долю частотных преобразователей АВВ на рынке Казахстана</li> <li>-развивать взаимоотношение с клиентами</li> <li>- облегчить работу проектных институтов</li> </ul>	<p><i>Угрозы</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нехватка денег в случае сильного увеличения объема продаж</li> <li>- нестабильность курса валют</li> <li>- нестабильность сроков поставки в связи с пандемией коронавируса</li> <li>- рост налогов</li> <li>- сильное увеличение цен заводами-изготовителями</li> <li>- переход конечных заказчиков на прямую работу с производителем</li> </ul>
<p>Примечание – таблица составлена автором и экспертами, принимавшими участие в исследовании на основе изученной информации</p>	

Благодаря SWOT-анализу в таблице 2.2.7 , мы сможем в правильном разрезе ознакомиться с положением предприятия, сделать выводы и использовать полученные результаты для прогнозирования деятельности компании. Ниже приводится описание результатов SWOT-анализа

*сильные стороны компании:*

- специалисты высокого уровня. Все наши сотрудники имеют высшее образование, преимущественно по техническим специальностям, что помогает с легкостью понять особенности поставляемого промышленного оборудования. В компании развито наставничество, которое вносит немалую лепту в уровень и развитие сотрудников;

- достаточность оборотных средств на счету компаний. При динамичном увеличении объемов продаж данное преимущество придает уверенность сотрудникам и дает возможность росту компании;

- разнообразие товарных групп. Заводам Казахстана удобно работать с одним поставщиком, который может покрыть их потребности и осуществлять комплексные поставки оборудования. Часто бывает, что 1 заявка на закуп с производства содержит разные номенклатуры оборудования. Наша компания стремится покрыть заявку полностью;

- широкий сегмент рынка. BEIS Company нацелено работать со всеми производственными компаниями Казахстана. Клиенты нашей компании - это металлургическая, нефте-газовая отрасли, пищевые производства, машиностроительные заводы, инжиниринговые компании;

- опытный руководитель. Наш директор имеет более 20-летней стаж работы в продажах промышленного оборудования. Из них большую часть на руководящих должностях в компаниях с оборотом более 10 млн \$ в год;

- партнеры международных компаний. Нашим преимуществом является то, что мы официальные партнеры мировых брендов таких как ABB, KROHNE и др. Они входят в список ведущих компаний в своей отрасли и их оборудование широко распространено во всем мире;

- низкая текучесть кадров. Она обусловлена потрясающей атмосферой в коллективе и возможностью расти и развиваться;

- лояльность, ориентированность на изменение потребности заказчика. Наша компания направлена на развитие взаимоотношений с клиентами. Менеджеры компании регулярно контактирует с потенциальными клиентами чтобы выстроить дружеские отношения и определить их потребности.

*Слабые стороны компании :*

- слабая стандартизация бизнес-процессов продаж. Ввиду увеличения клиентской базы и количества заявок, особенно с широким спектром оборудования, теряется качество обслуживания. Описание и цифровизация бизнес-процессов уменьшит ошибки, увеличит сервис для клиента и упростит работу менеджеров;

-отсутствие сервис-инженера. Ввиду постоянных коммуникаций с техническими специалистами заказчика возникает много вопросов о нюансах сервисного обслуживания поставляемого нами оборудования в специфических условиях завода. Наличие такого квалифицированного инженера повысит лояльность технических специалистов завода к нашей компании. Также появляется возможность зарабатывать на сервисе;

-отсутствие представительств в Казахстане. Наличие представительств благоприятно влияет на взаимоотношения с заказчиком. Больше возможностей вживую обсудить рабочие моменты. Особенно в западных регионах, для увеличения доли нашей продукции в нефте-газовых компаниях;

-не распространенность частотных преобразователей АВВ в гражданском строительстве, с которыми связано множество конкурентов. Долю этого рынка заняли конкуренты с акцентом на массовое производство. Долгое время они наращивали свой бизнес в Казахстане и поддерживают складской запас частотных преобразователей;

-слабая известность компании. Это связано с небольшим временем присутствия на рынке по сравнению с нашими конкурентами. Следует

разработать маркетинговую стратегию. Этот недостаток может отпугнуть потенциального клиента, который может выбрать более известную компанию;

- зависимость от завода-изготовителя оборудования. В любом дистрибьюторском бизнесе зависимость от изготовителя высока. Возможно изменение ценовой политики завода-изготовителя, прекращение некоторых видов деятельности, банкротство и др., что очень сильно влияет на их дистрибьюторов.

*Возможности:*

- увеличение доли продаж компании на рынке нефте-газового сектора.

Компания BEIS Company, имея хороший опыт работы с металлургической сферой, используя свое знание на захват западного региона Казахстана, то есть нефтегазового сектора. Этот сектор является очень привлекательным своей развитостью и масштабами производства. Только Тенгизшевройл закупает оборудования на сотню млн. долларов ежегодно. Работа в этом направлении увеличит объем продаж компании;

- возможность расширить поставляемую группу товаров. Имея положительный опыт дистрибьюторского бизнеса по поставке запорно-регулирующей арматуры марки GENEVRE и розничной торговли этого же оборудования, мероприятия по расширению группы товаров должны увеличить количество клиентов и известность компании;

- увеличить долю частотных преобразователей АВВ на рынке Казахстана. В Казахстане нет компании, которая занимается развитием данного направления. Уже этот факт, быть единственным игроком в данном бизнесе, может привести к успеху.

- развивать взаимоотношения с клиентами. Правильные, профессиональные взаимоотношения с клиентами могут повысить доверие к компании, развивать долгосрочное отношение с клиентом и тем самым увеличить объем и прибыльность продаж;

- облегчить работу проектных институтов. Компания может развить данное направление. Проектировщики - это люди, которые работают с большим объемом технической и проектной информации. Чтобы не тратить их время для изучения и подбора оборудования, они могли делегировать эти функции на нас.

*Угрозы:*

- нехватка денег в случае сильного увеличения объема продаж. Данная угроза считается нормальной для активно развивающейся компании. Целесообразно проработать варианты заемных средств в случае дефицита собственных оборотных средств;

- нестабильность курса валют. Наша компания работает с международными компаниями, и расчеты осуществляются в тенге согласно курса евро на день оплаты. В случае долгосрочных сделок и отсрочки платежа часто случается увеличение себестоимости товара за счет индексации, это негативно влияет на прибыльность сделок;

- нестабильность сроков поставки в связи с пандемией коронавируса. Данная угроза негативно влияет на репутацию компании, просрочка товара для

производств Казахстана может увеличить производственные издержки заказчика и повлечь за собой штрафные санкции для поставщика;

- рост налогов. Угрозой является то, что в Казахстане нет стабильной законодательной базы. Наш налоговый кодекс подвержен частым корректировкам и поправкам. Этот фактор может отпугивать инвесторов и ускоряет жизненный цикл бизнеса, то есть уровень дохода уменьшается;

- сильное увеличение цен заводами-изготовителями. В случае изменения ценовой политики производителя или инноваций со стороны конкурентов, цена на продукт может сильно вырасти. Рост цен негативно влияет как на потребителя, так и на поставщика оборудования. Есть вероятность утраты доверия к бренду и ухода клиентов к другому более дешевому продукту конкурентов. Мы не можем контролировать данный фактор;

- переход конечных заказчиков на прямую работу с производителем. Некоторые крупные компании, которые работают на основе оборудования производителя могут заключить глобальные контракты с производителем на поставку оборудования. Преимуществом для заказчика является снижение затрат на работу отдела материально-технического обеспечения. В данном развитии событий теряется необходимость в компании дистрибьюторов.

*Выводы по главе:*

1. Изучение потенциала исследуемой компании количественным методом показало, что по мнению респондентов компании стоит обратить внимание на такие факторы как коммуникационная политика, степень известности компании и качество предоставляемых услуг. В целом потенциал компании на рынке показал положительную характеристику, особенно можно выделить навыки переговоров, уровень новизны продаваемого оборудования.

2. Изучение сильных и слабых старон факторов «услуга-товар» исследуемой компании показал результат 85 баллов из 100. Отношение выраженное в процентах = 85%. Максимальные баллы получили такие качества как высокая надежность, экологичность оборудования и имидж бренда. Слабой стороной выявлена заменяемость продукции на аналогичные бренды и повышенное количество конкурентов.

3. Изучение качества услуг исследуемой компании количественным методом показало, что общий индекс конкурентоспособности предложений компании ТОО «BEIS Company» равен 0,916. Это значит, собственно, что предложения компании уступают в сопоставлении с эталоном, но не сильно. Факторы были составлены на основании интервью с руководством компании.

4. Сравнительный анализ конкурентов исследуемой компании показал, что основные конкуренты превосходят нас большим опытом работы на рынке Казахстана, высокими оборотами, это связано с тем, что, кроме продажи, они занимаются сервисным обслуживанием и инжиниринговыми услугами. А то, что выделяет нашу компанию, это широкий рынок распространения продукции и высокая посещаемость сайта.



### 3 Разработка предложений по стратегическому развитию компании

#### 3.1 Рекомендации по выбору стратегии развития ТОО «BEIS Company»

После изучения литературного обзора мы нашли основные критерии по которым будет составляться выбор наиболее подходящий стратегии развития торговой компании. На рисунке ниже вы можете увидеть предложенную стратегию развития. А более подробная информация о особенностях стратегии будет в описании таблицы.

Таблица 10 – Рекомендации по выбору стратегии развития исследуемой компании в зависимости от наиболее значимых критериев

№ п/п	Критерии	Разновидность выбранной стратегии
1	по уровню иерархии и степени декомпозиции	деловой, второй уровень
2	по направленности	комбинированная, ориентированная на внешнюю и на внутреннюю среду
3	по степени активности	наступательная
4	по глобальности изменений	реструктуризация
5	по методам построения	анализ текущей ситуации – экстраполяция
6	по позиции компаний на рынке	следующий за лидером
7	по степени риска	умеренного риска
8	по направленности на объект	технология + рынок продукта
9	по этапам жизненного цикла	формирование
10	по степени реализации	сознательная
11	по принципу позиционирования компании на рынке	конкурентная стратегия и внутренне виолентная
12	по характеру развития	интегрированного роста + концентрированного роста
Примечание- таблица составлена автором согласно изученным материалам		

По описанию ниже мы можем представить как выглядит наша стратегия развития. Исследуемая компания является самостоятельной компанией и относится к деловому уровню стратегии. В данном уровне будет использоваться конкурентное преимущество компании (качество оборудования, снижение стоимости оборудования, снижение уровня маржи, прибыли).

По направленности стратегия предусматривает изменения внутренней и внешней среды для завоевания рынка нефте-газового сектора и увеличении доли

частотных преобразователей для отрасли. Однако, для этого необходимы изменения в организационной структуре компании: создание отдела по продажам в данный сектор и назначение ответственного специалиста за сбыт частотных преобразователей.

По степени активности выбрана стратегия роста конкурентоспособности компании за счет развития профессиональных компетенций персонала в связи высокой конкуренцией на рынке.

По глобальности изменений выбрана стратегия реструктуризации компании, требуется создать новый отдел.

По методам построения выбран анализ текущей ситуации и экстраполяция.

По позиции компании на рынке выбрана стратегия следования за лидером для набора опыта и перехода в дальнейшем в число компаний-лидеров на этом рынке.

По степени риска выбрана стратегия умеренного риска, то есть стратегия постепенного развития, так как наша компания новичок в данном сегменте рынка.

По направленности на объект выбрана стратегия развития технологий (регламентирование бизнес-процессов, приобретение CRM системы) + рынок продукта, то есть продвигать оборудование на уже существующие рынки.

По этапам жизненного цикла стратегия на стадии формирования.

По степени реализации стратегия является сознательной, то есть запланированной.

По принципу позиционирования компании на рынке выбрана виолентная конкурентная стратегия, основанная на стратегии производителя оборудования. Виолентная стратегия серийного производства, преимуществом которой является эффект масштаба.

По характеру развития наиболее подходящей была стратегия концентрированного роста для усиления позиций на рынке. Данная стратегия несет значительные затраты на организацию презентаций, на перелеты и проживание, но рынок нефте-газовой отрасли является очень перспективным для компании. Стратегия концентрированного роста влечет за собой стратегию интегрированного роста, связанного с совершенствованием организационной структуры компании.

Неотъемлемой частью разработки стратегии предприятия является определение долгосрочных целей. Согласно этапам разработки стратегии, цели компании должны согласовываться со стратегией. Для решения данной задачи отлично подойдет инструмент дерево решений, с помощью которого мы сможем составить иерархическую структура целей, поделить их на более мелкие элементы.

Диверсификация - это стратегия, которая предусматривает выход предприятия в новые сферы бизнеса. Существуют такие виды стратегий диверсификации:

- концентрическая диверсификация (вертикальная);
- горизонтальная диверсификация;
- конгломеративная диверсификация.



Рисунок 19 -Дерево целей

Примечание- рисунок составлен автором согласно изученным материалам

На рисунке изображена основная цель и цели первого уровня. Они разделены между собой по основным признакам, такими как рыночные, социальные, экономические и технологические.

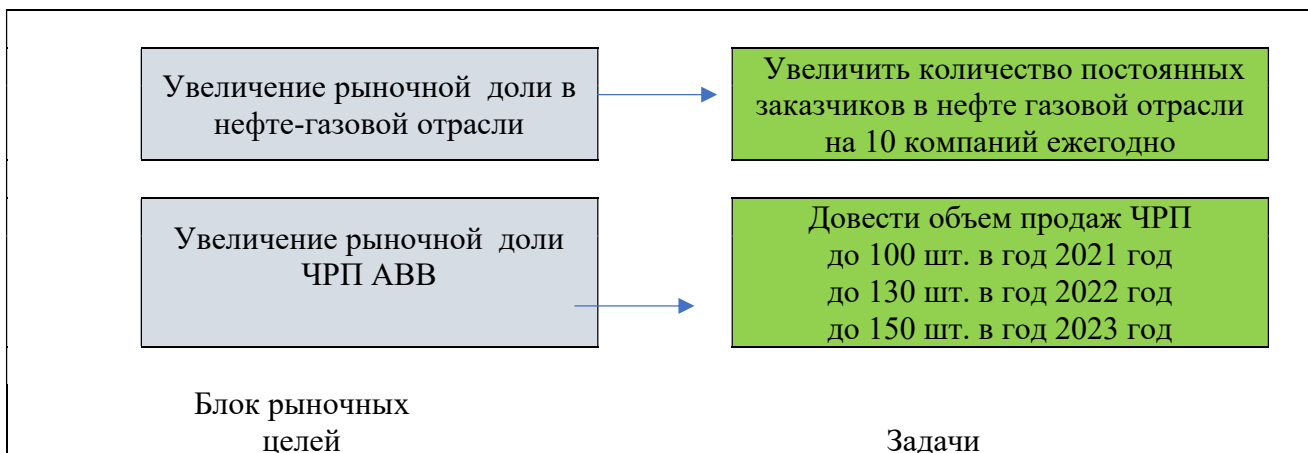


Рисунок 20 - Рыночные цели

Примечание- рисунок составлен автором согласно изученным материалам

На рисунке изображен 2 уровень рыночных целей предприятия, то есть задачи, которые нужно решить для достижения первого уровня целей. Для увеличения рыночной доли ЧРП АВВ в Казахстане, доведения объема продаж до желаемого количества и увеличения рыночной доли присутствия компании в нефте-газовом секторе, необходимо провести анализ цен и прочих особенностей работы конкурентов и разработать маркетинговую стратегию.

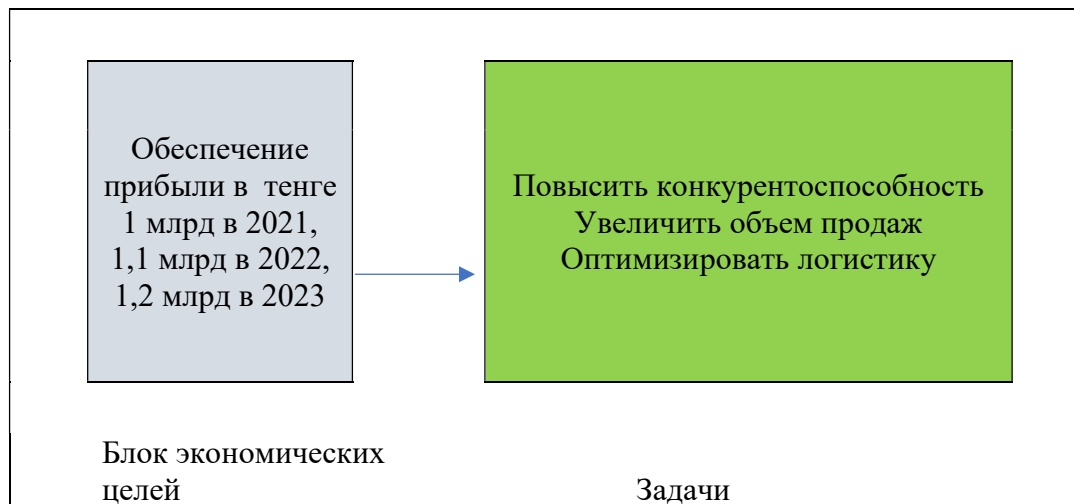


Рисунок 21 – Экономические цели

Примечание- рисунок составлен автором согласно изученным материалам

На рисунке изображен 2 уровень экономических целей предприятия, то есть задачи, которые нужно решить для достижения первого уровня целей. Для обеспечения желаемой прибыли необходимо увеличить объем продаж путем закрытия большего количества контрактов. Повысить конкурентоспособность, например, указывая цены ниже конкурентов или оказывая дополнительные сервисные услуги вместе с поставкой оборудования. К этому вопросу нужно подходить совместно с производителем. В условиях пандемии часто срываются сроки поставки, а данный фактор очень критичный для производственных компаний. Следует выбрать несколько надежных транспортных компаний, ориентируясь не на цену, а на качество услуг и срок поставки для оптимизации логистики.

Учитывая успешный опыт западных компаний, работающих в дистрибьюторском бизнесе, следует развивать услуги компании. Данная стратегия состоит из следующих задач: улучшение взаимоотношений с клиентами, улучшение бизнес-процессов компании и увеличение эффективности сотрудников. Для этого рекомендуется CRM - система управления взаимоотношениями с клиентом.

Внедрение системы управления запасами влечет уменьшение затрат на закупку (в среднем, до 28 - 30%) Избежание накопления неликвидов

Внедрение системы мониторинга финансовой устойчивости поставщиков. Минимизация рисков по закупке продукции возможна за счёт минимизации холостых пробегов на 30%-40%

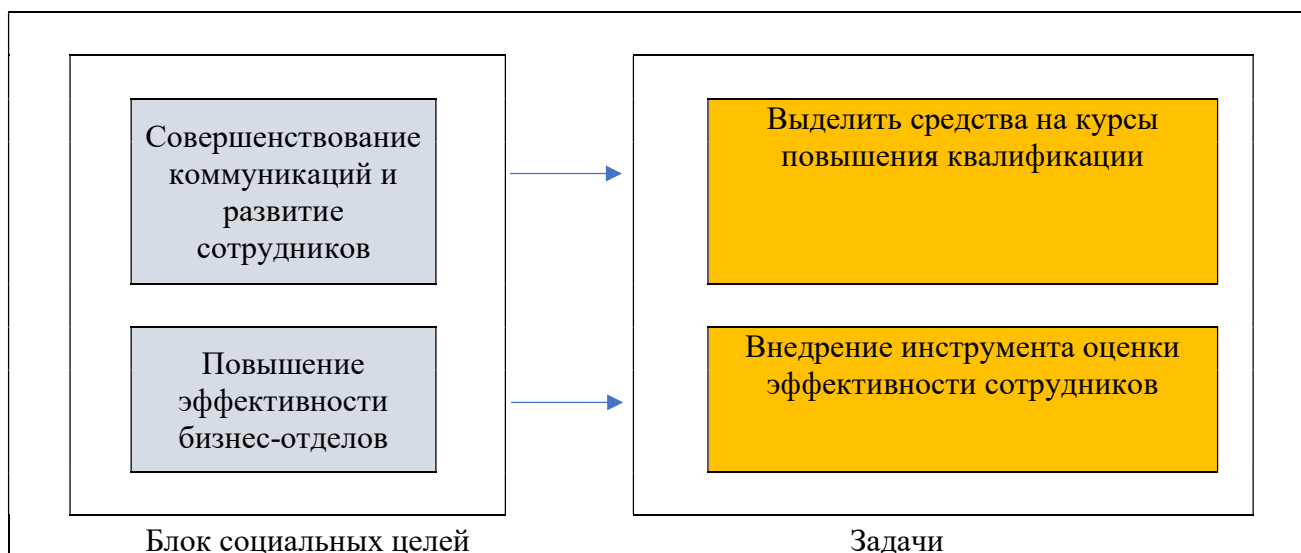


Рисунок 22 – Социальные цели

Примечание- рисунок составлен автором согласно изученным материалам

Для совершенствования коммуникаций с поставщиками и заказчиками возникает потребность в управлении этим процессом. В продаже промышленного оборудования, как и во многих других, менеджеры, их профессиональные и личные качества играют исключительно важную роль в успешности бизнеса. Рекомендуется постоянное повышение квалификации данных сотрудников. Для повышения эффективности отделов и отдельных сотрудников необходимо разработать систему бонусов, создание регламента выполнения процессов и ее цифровизация.

В рамках разработки стратегии развития ТОО BEIS Company, после обработки результатов анализа, проведенного во второй главе, были сделаны следующие рекомендации:

- увеличение доли частотных преобразователей АВВ, КИП АВВ и KROHNE в существующей клиентской базе. Для этого рекомендуется анализ цен конкурентов и закупка частотных преобразователей на склад, проведение обучения потенциальных клиентов. при расширении рынка, как правило, выигрывает прежде всего доминирующая компания. Сильный игрок рынка обязан неустанно искать новых клиентов, новые способы потребления и стремиться к интенсивному продвижению своих продуктов.;

- увеличение доли компании на рынке нефте-газового сектора и проектных институтов. Подготовить список компаний, запланировать командировки, подготовить презентации, получить актуальные и будущие

Финансовые цели стратегии. Стратегия ТОО "BEIS Company" направлена на увеличение и укрепление позиции компании на рынке Казахстана. За ближайшие 3 года мы в 2,5 раза увеличим чистую прибыль, повысим уровень технологического развития, рентабельность собственного капитала доведем до уровня ведущих компаний Казахстана. В таблице ниже вы можете видеть ожидаемые показатели деятельности ТОО BEIS Company.

Таблица 11 - Ожидаемые показатели деятельности

2023 год	2023 год	2023/2020 год
Эффективность	Масштаб, рост	Рентабельность
Отношение операционных расходов к активам	Чистая прибыль	Рентабельность собственного капитала
<2,2	x 2,5	18
Примечание- таблица составлена автором согласно изученным материалам		

В таблице выше вы видите наши амбициозные ожидания касательно эффективности, масштаба и рентабельности компании на 2023 год.

Для достижение ожидаемых показателей компании в таблице №3.1.2 мы выделили основные направления развития которые можно увидеть в таблице ниже.

Таблица №12 - Основные направления для достижения ожидаемых показателей

№	Основные направления
1	Укрепление конкурентных позиций. Мы ставим цель увеличить долю ТОО "BEIS Company" на большинстве рынков. Этот показатель дает нам возможность увеличить темпы роста объемов нашего бизнеса. Преимущественно значимым данный фактор будет в продаже частотных преобразователей АВВ", в работе с малым и средним инжиниринговыми компаниями и промышленной отраслью.
2	Поддержание уровня торговой маржи на уровне ниже конкурентов.
3	Мы ставим цель увеличить долю дохода от продукции в которой являемся официальными партнерами до 70%. Расширения перечня поставляемого оборудования и степени взаимоотношений с заказчиками позволит добиться предполагаемого результата
4	Обеспечение высокой эффективности компании по управлению расходами.
Примечание- таблица составлена автором согласно изученным материалам	

В таблице выше описаны основные 4 направления, такие как укрепление конкурентных позиций, поддержание уровня торговой маржи, выбор приоритетных направлений бизнеса и их увеличение в общей доли и обеспечение высокой эффективности компании по управлению расходами.

Наше видение ТОО "BEIS Company" в 2020 году сформировано на основе трех главных стратегических тем которые вы можете видеть в таблице ниже.

Таблица 13 - Стратегические темы видения

№	Стратегические темы
1	С заказчиком на всю жизнь: мы будем стремиться построить доверительные профессиональные отношения с нашими заказчиками, станем нужной, временами неприметной и обязательной частью их жизни. Основа это удовлетворять ожидания наших клиентов;
2	Команда и культура: мы стремимся к тому, чтобы наши сотрудники развивались и становились источниками нашего конкурентного преимущества. Для этого мы даем понять членам нашей команды, что они являются важными звеньями в одной цепочке, а не только ресурсами и статистикой. Мотивируя их, развиваем их амбиции и открываем новые таланты. Все начинается с точной постановки целей, честной оценки пути к ней и твердой уверенности в ее достижении. И единственный способ добиться этого - работать в сильной команде, где есть доверие и поддержка.
3	Технологический развитие: Мы научимся интегрировать новшества и современные технологии в нашу компанию путем начинания технологической модернизации ТОО "BEIS Company"
Примечание- таблица составлена автором согласно изученным материалам и источнику [49]	

В таблице выше описаны основные 3 темы нашего видения, такие как с заказчиком на всю жизнь, приоритет на развитие команды и технологий.

Критерии успеха. Мы будем оценивать, насколько мы близки к тому, чтобы быть «С клиентом на всю жизнь», по трем ключевым направлениям: доля рынка в объемах и прибыли. Наша доля рынка в большинстве случаев должна увеличиваться или оставаться стабильной.

В опросе принимали участие нижеперечисленные эксперты(22 человека):

- директор ТОО BEIS Company;
- руководитель отдела продаж промышленного отдела ТОО BEIS Company;
- финансовый директор ТОО BEIS Company;
- 4 опытных менеджера по продажам ТОО BEIS Company;
- директор компании ТОО «Казойлстандарт»;
- ведущий менеджер по продажам компаний ТОО «Казойлстандарт»;
- директор компании ООО «А-лекс»;
- менеджер по продажам компании ООО «А-лекс»;
- 2 менеджера отдела КИП ТОО «АВВ»;
- 2 менеджера отдела приводной техники ТОО «АВВ»;
- 2 специалиста отдела КИП АО АК «Алтыналмас»;
- 3 специалиста отдела снабжения АО АК «Алтыналмас»;
- энергетик АО «ФИК Алел»;
- технолог ТОО «RG GOLD»;
- энергетик ТОО «Бакырчикское горнодобывающее предприятие».

### 3.2 Экономическая характеристика затрат по реализации стратегии развития

Целью данного раздела диссертации является экономический расчет расходов в рамках предложенной стратегии развития TOO BEIS Company.

Чтобы высчитать финансовую эффективность избранной стратегии, нужно учитывать некоторые характеристики, дающие нам представление о текущей работе компании, и попробовать предсказать изменения этих характеристик в итоге реализации стратегии. Анализ предприятия показывает расчет следующих данных:

- КПД;
- платежеспособность и ликвидность;
- оборачиваемость.

Одним из основных финансовых показателей является рентабельность.

Показатели эффективности:

Рентабельность предприятия.

$$ROA = \text{ЧП} / \Sigma A * 100\%, \quad (3)$$

Средняя стоимость активов -  $\Sigma A$ .

Чистая прибыль - ЧП,

Общая рентабельность предприятия =  $10\,212\,210 / 20\,426\,561 * 100\% = 49\%$

На каждые 100 тенге, вложенные в активы, получаем чистую прибыль 49 тенге

Эффективность продаж ROS.

$$ROS = \text{ЧП} / B * 100\%, \quad (4)$$

Доход от продаж - B.

$ROS = (10\,212\,210 / 526\,569\,520,75) * 100\% = 19\%$

Доля прибыли от продаж составляет 19%.

Валовая прибыль (GPM) по отношению к выручке от продаж представляет собой рентабельность валовой прибыли GPM:

$$GPM = VP / B * 100\%, \quad (5)$$

Валовая прибыль - VP.

$GPM = (56\,315\,397,75 / 526\,569\,520,75) * 100\% = 10,6\%$

Позволяет понять количество затрат в выручке. Выручка в размере 100 тенге составляет 10,6 тенге ВП.

Эффективность операционной прибыли (OPM).

$$OPM = P_{dsn} / B * 100\%, \quad (6)$$

где  $P_{dsn}$  - прибыль до налогообложения.



$$\text{ОРМ} = (10\,699\,236,95 / 526\,569\,520,75) * 100\% = 2\%$$

## 2. Показатели платежеспособности и ликвидности

Платежеспособность организации и ее экономическое положение прямо пропорционально превращению вложенных средств в активы в реальные деньги.

Оценка ликвидности активов компании

Индекс ликвидности.

$$\text{CR} = \text{Ат} / \text{От} \quad (7)$$

Текущие активы - Ат

Текущие обязательства - От.

$$\text{CR} = (24\,411\,647,00 / 12\,093\,090) = 2,01$$

Коэффициент ликвидности описывает ожидаемую платежеспособность фирмы за время, равное продолжительности оборота всего оборотного капитала.

Нормальное значение  $\text{CR} > 2$

## 3. Оценка деловой активности

Соа коэффициент оборачиваемости активов.

$$\text{Соа} = \text{В} / \Sigma \text{Ach}, \quad (8)$$

сумма чистых активов равна  $\Sigma \text{Ach}$ .

$$\Sigma \text{Ach} = \text{Аво} + \text{Аоб} - \text{Окс}, \quad (9)$$

внеоборотные активы - Аво,

краткосрочные обязательства – Окс

оборотные активы - Аоб

Гк / с - краткосрочные обязательства.

$$\Sigma \text{Ach} = 20\,470\,825 + 16\,943\,090 - 24\,411\,647 = 13\,002\,268 \text{ тенге.}$$

$$\text{Коа} = 526\,569\,520,75 / 13\,002\,268 = 40 \text{ оборотов.}$$

Основная цель фирмы - продемонстрировать эффективность, с которой она использует все свои активы для продвижения своей продукции.

Индекс товарооборота (ИТ). Показывает, сколько раз акции компании были проданы с течением времени. Стоимость товаров, проданных за этот период, рассчитывается путем деления средней стоимости запасов за этот период:

$$\text{ИТ} = \text{Сс} / \text{З} \quad (10)$$

Себестоимость продукта - Сс

Запасы - З

$$\text{ИТ} = 470\,254\,123 / 9\,875\,960 = 47 \text{ оборотов.}$$

За год оборот средств составил 47 раз.

ИТ оборачиваемость счета дебиторской задолженности, оно используется для оценки качества и суммы дебиторской задолженности:

$$RT = Wh / DZ \quad (11)$$

Выручка -Wh

Дебиторская задолженность-DZ

$RT = 526\,569\,520,75 / 2\,210\,787 = 238$  оборотов.

238 раз составляет оборачиваемость дебиторской задолженности, что свидетельствует об эффективности предоставления отсроченных платежей и кредитов.

Финансовый коэффициент это относительный показатель, рассчитываемый как отношение отдельных статей баланса и их комбинаций. Само собой что, для коэффициентного анализа информационной базой служит бухгалтерский баланс, т.е. он проводится на основании данных 1 и 2 формы баланса.

Коэффициентный анализ используется для оценки относительной эффективности деятельности Компании к сильным и слабым сторонам ресурсного управления компанией и по отношению к конкурентам. Следует отметить, что подробный анализ финансовых коэффициентов играет важную роль в мониторинге и управлении основными ресурсами компании и используется только для внутренних целей управления.

Оценка характеристик финансовой устойчивости показала, что деятельность компании в целом эффективна и прибыльна. Для дальнейшего развития компании были разработаны конкретные меры, которые повысят финансовые показатели.

На основании результатов финансового анализа и стратегии развития, разработанной ТОО «BEIS Company», были сделаны следующие рекомендации:

- создания нового отдела продаж по работе с нефте- газовыми компаниями.

Составим смету затрат на создания отдела.

Таблица 14 - Расходы на создание отдела продаж для нефтегазового сектора

Стоимость затрат	Стоимость, тенге
Заработная плата сотрудника 1	200 000
Заработная плата сотрудника 2	200 000
Техническое оснащение	400 000
Мероприятия по подбору персонала	50 000
Итого	850 000
Примечание- таблица составлена автором	

Общие затраты на создания отдела продаж в первый месяц составит 850 000 тенге. Годовые расходы на содержания отдела равны 4 050 000 млн тенге.

Также составим смету затрат по внедрению CRM системы в рамках основных ориентиров стратегии развития

Таблица 15 - Расходы на внедрение CRM системы

№	Статья расхода	Стоимость
1	Разработка CRM системы на основании технического задания Внедрение CRM системы Доработка, добавление IP телефонии к CRM системе Оптимизация CRM с 1С Курс обучение сотрудников Сервер	4 000 000 тенге
	Итого	4 000 000 тенге
Примечание- таблица составлена автором согласно изученным материалам [50]		

В исследовании Nucleus Research говорится, что при успешном переходе на CRM систему, сделанная под компанию очень выгодна, при этом затраченные инвестиции окупятся более чем в пять раз.

*Выводы по главе:*

1. Разработана трехуровневая модель дерева целей, с описанием его основных задач, которые включают экономические, рыночные и технологические направления.

2. Определены ожидаемые показатели деятельности, основные направления для достижения ожидаемых показателей и стратегические темы видения компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования были получены следующие выводы и результаты:

1. Изучение потенциала исследуемой компании количественным методом показало, что по мнению респондентов компании стоит обратить внимание на такие факторы как коммуникационная политика, степень известности компании и качество предоставляемых услуг. В целом потенциал компании на рынке показал положительную характеристику, особенно можно выделить навыки переговоров, уровень новизны продаваемого оборудования.

2. Изучение сильных и слабых старон факторов «услуга-товар» исследуемой компании показал результат 85 баллов из 100. Отношение выраженное в процентах = 85%. Максимальные баллы получили такие качества как высокая надежность, экологичность оборудования и имидж бренда. Слабой стороной выявлена заменяемость продукции на аналогичные бренды и повышенное количество конкурентов.

3. Изучение качества услуг исследуемой компании количественным методом показало, что общий индекс конкурентоспособности предложений компании ТОО «BEIS Company» равен 0,916. Это значит, собственно, что предложения компании уступают в сопоставлении с эталоном, но не сильно. Факторы были составлены на основании интервью с руководством компании.

4. Сравнительный анализ конкурентов исследуемой компании показал, что основные конкуренты превосходят нас большим опытом работы на рынке Казахстана, высокими оборотами, это связано с тем, что, кроме продажи, они занимаются сервисным обслуживанием и инжиниринговыми услугами. А то, что выделяет нашу компанию, это широкий рынок распространения продукции и высокая посещаемость сайта.

5. Разработана трехуровневая модель дерева целей, с описанием его основных задач, которые включают экономические, рыночные и технологические направления.

6. Определены ожидаемые показатели деятельности, основные направления для достижения ожидаемых показателей и стратегические темы видения компании.

В результате литературного обзора была сформулирована актуальная классификация стратегии развития торгового предприятия. Был проведен SWOT-анализ исследуемой компании, была разработана наиболее подходящая стратегия развития исследуемого торгового предприятия – ТОО «BEIS Company», занимающегося продажей оборудования для нефте-газовой отрасли, разработаны рекомендации по выбору стратегии развития исследуемой компании в зависимости от наиболее значимых критериев.

## **СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ**

- ЧРП** – частотно регулируемый привод  
**КИП** – контрольно измерительные приборы  
**CRM** – система управление отношениями с клиентами

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1 Лампого Джон. Развитие инструментария разработки бизнес-стратегии на основе анализа ключевых факторов успеха : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Лампого Джон; Место защиты: Рост. гос. эконом. ун-т "РИНХ". - Грозный, 2019. - 23 с.

2 Беспалько В. А. Стратегическое управление ценовой и неценовой конкуренцией в промышленном маркетинге : автореферат дис. ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Место защиты: ФГБОУ ВО Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)]. - Ростов-на-Дону, 2019. - 49 с.

3 Шимизу Т., Монтейро де Карвальо, М., Барбин Лауриндо, Ф. Дж. Системы стратегического выравнивания и системы поддержки принятия решений: теория и тематические исследования. Глава I - Концепции и история стратегии в организациях.// IGI Global: Херши, © 2006 [цит. 2011-09-30]. ISBN 1-59140-977-2.

<http://common.books24x7.com/assetviewer.aspx?bookid=12634&chunkid=112336457&rowid=37>

4 Гармон, П. Изменение бизнес-процессов: руководство для бизнес-менеджеров и BPM и Six Sigma Professional. Глава 2 - Стратегия, цепочки создания стоимости и конкурентное преимущество. 2. выд. Морган Кауфманн Издательство: Берлингтон, © 2007 цит. 2011-09-30. ISBN: 978-0-12-374152-3. <http://www.books24x7.com/assetviewer.aspx?bookid=28223&chunkid=744370809&noteMenuToggle=0&leftMenuState=1>

5 Курди, Джереми. Бизнес-стратегия: руководство по развитию вашего бизнеса, // Издательство: Компьютер Пресс, EAN 9788025127254 стр. 91.

6 Бенеш, Властислав. Внешняя торговля: Справочник по деловой практике // Издание: Grada Publishing 2004 Язык: чешский Подпись: G 7027 с. 141-146

7 Фредерик Ле Рой. Выбор лучшего партнера для инновационной продукции // Международные исследования управления и организации Том 46, 2016 - Выпуск 2-3 : Сотрудничество: стратегии и инновации страницы 136-158

8 Г. Г. Оверман, Стивен Дж. Реддинг Энтони Дж. Венейблс. Экономическая география торгового производства и доходов: обзор эмпирики // сентябрь 2001 г. <https://ssrn.com/abstract=286595>

9 Джонсон, Джерри. Пути к успешному бизнесу: методы постановки целей и принятия решений, Выд. 1. Компьютер Пресс, 2000. XXVIII, 803 стр. Издание: Praxe managerстр. 161

10 Obeydat B.Y. , Al-Hadidi A., «Факторы , влияющие на реализацию стратегии: социологическое исследование А фармацевтических компаний на Ближнем Востоке» // Обзор международного бизнеса и стратегии Вып. 27 № 3, с. 386-408. <https://doi.org/10.1108/RIBS-10-2016-0065>

11 Andrews, R .; Beynon, MJ; Genc, E. Стиль реализации стратегии и эффективность, действенность и справедливость государственной службы. // Издание Adm. Sci. 2017 , 7 , 4.

12 Анвар Гумерова, Андрей Саркинб, Борис Аверьяновб. Разработка стратегии развития предприятий реального сектора экономики с использованием инструментов менеджмента качества// Процедура Экономика и финансы Том 15, 2014, стр. 687-694

13 Ларионова Н., Варламова Ю., 2013. Тенденции экономического поведения домохозяйств в международном сравнении // Процедура Экономика и финансы. Том 4

14 Мельник А., Мустафина О., 2013. Организация российского рынка электроэнергии в современных условиях // Ближневосточный научный журнал Исследование 13 (Социально-экономические и гуманитарные науки). п. 91.

15 Корнилов Д.А. Формирование классификации видов стратегий в области стратегического управления/ Корнилов Д.А//Журнал ВАК «Экономический анализ: теория и практика». – 2007. – № 21 (102).

16 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия./ Ансофф И. //- СПб.: Питер Ком, 1999.

17 Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации/ Томпсон А. А. мл., Стрикленд А. Д. III//А. Дж. III.- 9-е изд. - М.:ИНФРА-М, 2000.

18 Спирина, А. М. Характеристика теоретических подходов к стратегическому планированию на предприятии // Молодой ученый. - 2012. - № 1 (36). - Т. 1. - С. 144-150. - URL: <https://moluch.ru/archive/36/4183>

19 П. Раджан Варадараджан. Двухфакторная классификация переменных конкурентной стратегии// Журнал Стратегический менеджмент Том 6 , Выпуск 4 Октябрь / декабрь 1985 Страницы 357-375 <https://doi.org/10.1002/smj.4250060405>

20 Сидоров М.Н. Стратегический менеджмент/ Сидоров М.Н.,2 изд, испр. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2019 – 158 с.

21 Надя Хацюрдану, Николай Бон, Орестис Терзидис, Систематический обзор литературы по анализу конкурентов: статус-кво и особенности запуска// Ежеквартальный обзор управления, 10.1007 / s11301-019-00158-5, (2019). <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-019-00158-5>

22 Shampy Kamboj, Zillur Rahman, Маркетинговые возможности и эффективность фирмы: обзор литературы и программы будущих исследований // Международный журнал по вопросам производительности и управления эффективностью, 10.1108 / JPPM-08-2014-0117, 64 , 8 (1041-1067), (2015) ,

23 FLOOR, Ко. Брендинг магазина: как построить успешные розничные бренды на меняющемся рынке.// Филадельфия: Коган Пейдж, 2006. ISBN 07-494-4832-6.

24 Раджан Варадараян, Манджит С. Ядав, Маркетинговая стратегия в среде с доступом в Интернет: ретроспектива о первых десяти годах ИМ и перспективы на следующие десять лет// журнал интерактивного маркетинга, 10.1016 /j.intmar.2008.10.002, 23 , 1, (11-22), (2009). Электронный ресурс. Режим доступа: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.002>.

25 Александр Красников, Сатиш Джаячандран, «Относительное влияние маркетинга, исследований и разработок и операционных возможностей на

- эффективность фирмы»// «Маркетинговый журнал», 10.1509 / jmkg.72.4.001, 72, 4, (1-11), (2008) <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.72.4.001>
- 26 Майкл Армстронг. Справочник по методам управления: всеобъемлющее руководство по достижению управленческого совершенства и совершенствованию процесса принятия решений, 3-е издание // Издатель: Коган Пейдж; 3-е издание (1 сентября 2006 г.)
- 27 W. Chan Kim, Renée Mauborgne Стратегия голубого океана. Искусство создания суверенного рыночного пространства и устранения конкурентов из игры, // ПРЕСС-МЕНЕДЖМЕНТ, EAN 9788072611287 с. 94-97
- 28 W. Chan Kim, Стратегия Голубого океана: от теории к практике// // California Management Review Объем: 47 выпуск: 3, страниц: 105-121 <https://doi.org/10.1177/000812560504700301>
- 29 Mi, J. (2015). Стратегия голубого океана. / Wiley Encyclopedia of Management (ред. К. Л. Купер, Дж. МакГи и Т. Саммут-Бонни). doi: 10.1002 / 9781118785317.weom120024
- 30 Кульчина Е. Путь к созданию стоимости для иностранных предпринимателей. // Strat. Mgmt. J., 37: 1240-1262. (2016) doi: 10.1002 / smj.2403
- 31 Сайт производителя оборудования АBB Казахстан. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://new.abb.com/kz/o-kompanii/kazakhstan>
- 32 Сайт производителя КИП КРОHNE Казахстан. Электронный ресурс. Режим доступа: [kz.krohne.com](http://kz.krohne.com)
- 33 Сайт производителя оборудования Genebre Электронный ресурс. Режим доступа [www.genebre.com](http://www.genebre.com)
- 34 Частотный преобразователь. Электронный ресурс.Режим доступа: <https://kelet.kz/electrical-equipment/ghz.html>
- 35 Контрольно-измерительные приборы. Электронный ресурс. Режим доступа: [engineeringystems.ru](http://engineeringystems.ru) > kontrolno-izmeritelnie-pribory
- 36 Запорно регулирующая арматура. Электронный ресурс. Режим доступа: [http://stms.kz/zapor\\_armat\\_list](http://stms.kz/zapor_armat_list)
- 37 Низковольтное оборудования. Электронный ресурс. Режим доступа: [www.elektro.ru](http://www.elektro.ru) > catalog > nizkovoltnoe\_oborudovanie
- 38 Электрический двигатель. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://engineering-solutions.ru/motorcontrol/motor/>
- 39 Динамика налоговых отчислений ТОО "BEIS Company" <https://adata.kz/counterparty/detail/191240027820>
- 40 Налоговые отчисления ТОО BEIS CompanyТОО "BEIS Company" <https://adata.kz/counterparty/detail/191240027820>
- 41 Задачи отдела продаж.Режим доступа: Электронный ресурс на сайте <http://salesmasters.ru/zadachi-otdela-prodazh/#ixzz6TV5UFUcZ>
- 42 Голубков Е.П., Swot-анализ: существующие методики и пути их совершенствования// "Маркетинг в России и за рубежом" №1 год - 2013
- 43 Казахстанский выпуск 22-го ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира, 2019 Неоднозначная стабильность// <https://www.pwc.kz/en/publications/ceo-assets/ceo-survey-2019.pdf>



44 Казахстанский выпуск 22-го ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира, 2020 Неоднозначная стабильность// <https://www.pwc.kz/en/publications/ceo-assets/ceo-survey-2020-rus-2.pdf>

45 Сайт компании BEIS Company. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://beis.kz/>

46 Сайт компании Димстой. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://dimstroy.kz/>

47 Сайт компании Айкон Менеджмент. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://i-m.kz/>

48 Сайт компании Силумин Восток. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.silumin.kz/>

49 Сайт компании Sberbank. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://sberbank.kz/>

50 Сайт компании Илаб. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.ilab.kz/>