

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(Национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Современные образовательные технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Прохоров  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Разработка стратегии управления организации

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.02.2019.20837. ВКР

Руководитель  
преподаватель кафедры СОТ  
\_\_\_\_\_ О.Г. Шаповалова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы  
студент группы ДО–448  
\_\_\_\_\_ В.А. Ковалева  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель кафедры СОТ  
\_\_\_\_\_ Е.Н. Бородина  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Ковалева В.А. Разработка стратегии управления организации. – Челябинск: ЮУрГУ, 2019, ДО – 448, 106 с., 22 ил., 45 табл., библиогр. список – 51 наим., 20 л. плакатов ф. А4

Объектом выпускной квалифицированной работы является стратегическое управление организацией.

Цель выпускной квалифицированной работы – анализ и разработка стратегии управления организации.

В выпускной квалифицированной работе представлена разработка стратегического управления на примере ИП Жуков С.А. Раскрываются теоретические аспекты стратегии управления. Особое внимание уделяется функциям, принципам и этапам стратегического управления. Приводится классификация стратегий в зависимости от сферы деятельности предприятия. Представлен анализ внутренней и внешней среды ИП Жуков С.А., проанализирована организационная структура, проведен анализ основных экономических показателей, определена оценка существующей стратегии ИП Жуков С.А.

Результаты выпускной квалифицированной работы имеют практическую значимость и могут применяться при формировании стратегии управления организацией.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	7
1.1 Функции, принципы и структура стратегического управления.....	7
1.2 Методика разработки стратегии управления организации.....	16
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИП ЖУКОВ С.А.....	50
2.1 Анализ системы управления и эффективности деятельности ИП Жуков С.А.....	50
2.2 Анализ стратегии управления в условиях нестабильной внешней среды.....	73
3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ИП ЖУКОВ С.А. С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	86
3.1 Разработка стратегии ИП Жуков С.А.....	86
3.2 Прогноз эффективности стратегического управления ИП Жуков С.А.....	95
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	101
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	103

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Направление стратегического управления сравнительно молодое и играет важную роль в развитии организации. Глобализация мировой экономики резко обострила конкуренцию среди организаций, предлагающих товары и услуги, увеличила потребности потребителей. Поэтому в условиях современного рынка, планирование является главной задачей любой организации для ее эффективного долгосрочного развития.

**Объект** выпускной квалифицированной работы – система стратегического управления ИП Жуков С.А.

**Предмет** выпускной квалифицированной работы – экономическое и финансовое состояние организации, а также ее внутренняя и внешняя среда.

**Цель** выпускной квалифицированной работы – изучение теоретических подходов и разработка практических рекомендаций по формированию стратегии управления организации на примере ИП Жуков С.А.

**Задачи** выпускной квалифицированной работы:

- исследовать внешнюю среду ИП Жуков С.А. на основе STEEP-анализа;
- провести стратегический анализ возможностей и ресурсов ИП Жуков С.А.;
- исследовать внутреннюю среду компании на основе модели «7S» McKinsey, в том числе определить тип организационной культуры, а также выявить структуру организации;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- определить стратегическое направление развития компании с учетом особенностей ее внешней и внутренней среды;
- оценить эффективность мероприятий по повышению эффективности стратегического планирования и оценить их влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности ИП Жуков С.А.

**Результаты** выпускной квалифицированной работы, в частности разработанные рекомендации по улучшению стратегического управления организации могут быть использованы при формировании стратегии организации.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

## 1.1 Функции, принципы и структура стратегического управления

С бурным развитием экономики параллельно развивалась и управленческая мысль. Экономическая ситуация усложнилась и, в связи с этим требовались все более новые подходы к управлению организацией.

Теория стратегического управления была разработана американскими исследователями бизнеса. История развития стратегического управления начитывается два этапа – концептуальный и практический [23, с. 56].

В настоящее время существует огромное множество различных пониманий стратегии, но всех их объединяет единое понятие стратегии, как продуманной и осознанной суммой норм и правил, которые лежат в основе разработки принятия стратегических решений, влияющих на будущее положение организации.

«Стратегическое управление – это метод управления организацией, который направлен на долгосрочные цели и действия организации, взаимосвязанный комплекс мер и подходов для укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам» [17, с. 53].

«Стратегическое управление – это проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентам экономических выгод» [23, с. 61].

Основным элементом инновационной модели любой эффективно развивающейся организации является стратегия управления, поэтому ее воплощение в практической деятельности – это необходимое условие для долгосрочного успеха предприятия.

Существует несколько видов стратегии управления в зависимости от условий нестабильности внешней среды.

1. Управление на основе экстраполяции тенденций, которое применяется в условиях невысокой степени стабильности (долгосрочное планирование).

2. Управление на основе предвидения изменений, которое применяется при средних значениях степени нестабильности (стратегическое планирование, выбор стратегических позиций).

3. Ранжирование стратегических задач, управление в условиях стратегических неожиданностей, которые применяются для условий существенной нестабильности внешней среды [38, с. 47].

Любая организация независимо от сферы жизнедеятельности и масштабов производства должна планировать свою деятельность. «Планирование – это процесс формирования целей, определения приоритетов, средств и методов их достижения» [36, с. 62].

«Стратегическое планирование – это набор действий, решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей» [47, с. 54].

Процесс планирования проходит четыре этапа (рисунок 1).

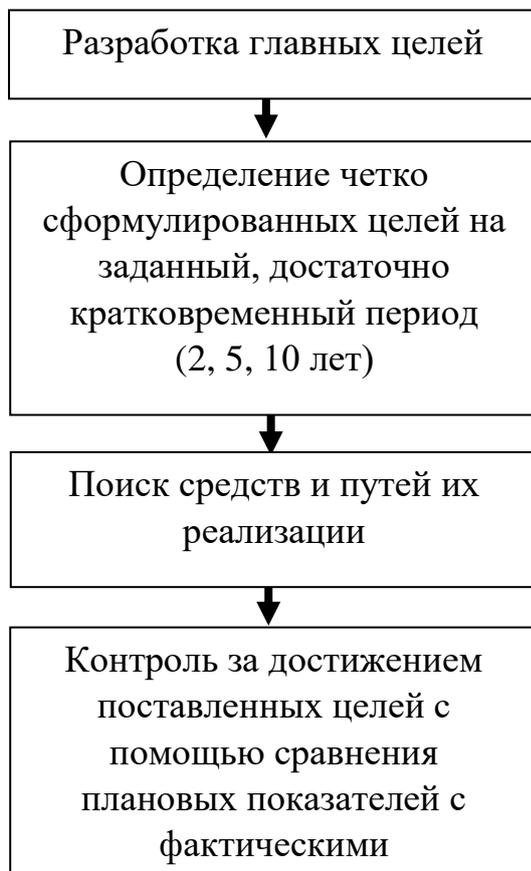


Рисунок – 1 Процесс планирования

Планирование позволяет определить и проконтролировать развитие организации в перспективе, опираясь на данные прошлого. Надежность процесса планирования зависит от правильности и точности бухгалтерских отчетов [24, с. 17].

В основу составления плана по конкретным целям организации кладутся отдельные задачи, определяющиеся как в количественных, так и в денежных показателях.

Стратегическое планирование – это набор действий и решений, которые предпринимаются руководством организации для разработки стратегий [20, с. 43].

Стратегии можно разделить по признаку, на какую сферу деятельности предприятия направлена та или иная стратегия (таблица 1), [21, с. 24].

Таблица 1 – Типы стратегий

<b>Стратегия</b>	<b>Характеристика</b>
Базисная стратегия	стратегия формируется с учетом изменений внутренней и внешней среды; представляет собой общую концепцию поведения фирмы на данном этапе ее функционирования

Окончание таблицы 1

Стратегия	Характеристика
Стратегия роста	стратегия предполагает повышение размеров организации и требует в достатке необходимые ресурсы
Стратегия стабильности	стратегия направлена на существующие направления и поддержку
Стратегия выживания	стратегия учитывает приспособления к существующим условиям рынка и отстранение от прошлых методов хозяйствования
Стратегия сокращения	стратегия используется, когда существует риск жизнедеятельности организации
Оборонительные стратегии	стратегия отражает реакцию организации на действия конкурентов и на потребности и поведение потребителя
Наступательные стратегии	стратегия учитывает эффективность кредитных инвестиций, а также финансовый потенциал организации и кадровый состав
Стратегии первого типа	стратегия направлена на достижение долгосрочной прибыли, повышение устойчивого состояния организации и ее конкурентоспособность в течение длительного времени
Стратегии второго типа	стратегия учитывает направление а оптимизацию текущих финансовых показателей и увеличение краткосрочной прибыли
Конкурентная стратегия	стратегия направлена на длительные меры оборонительного и наступательного характера, которые реализуются для фиксирования положения организации, учитывая факторы интенсивной конкуренции

«Под процессом стратегического управления понимается последовательность систем управленческих операций, которые направлены на разработку, планирование и контроль долговременного развития организации. Данный процесс включает в себя несколько этапов, некоторые из которых могут реализовываться параллельно друг другу» (рисунок 2), [47 с. 58].

«Результат каждого этапа стратегического управления – это формальные документы. Главной целью стратегического управления является – организация долгосрочного плодотворного развития организации» [30, с. 195].

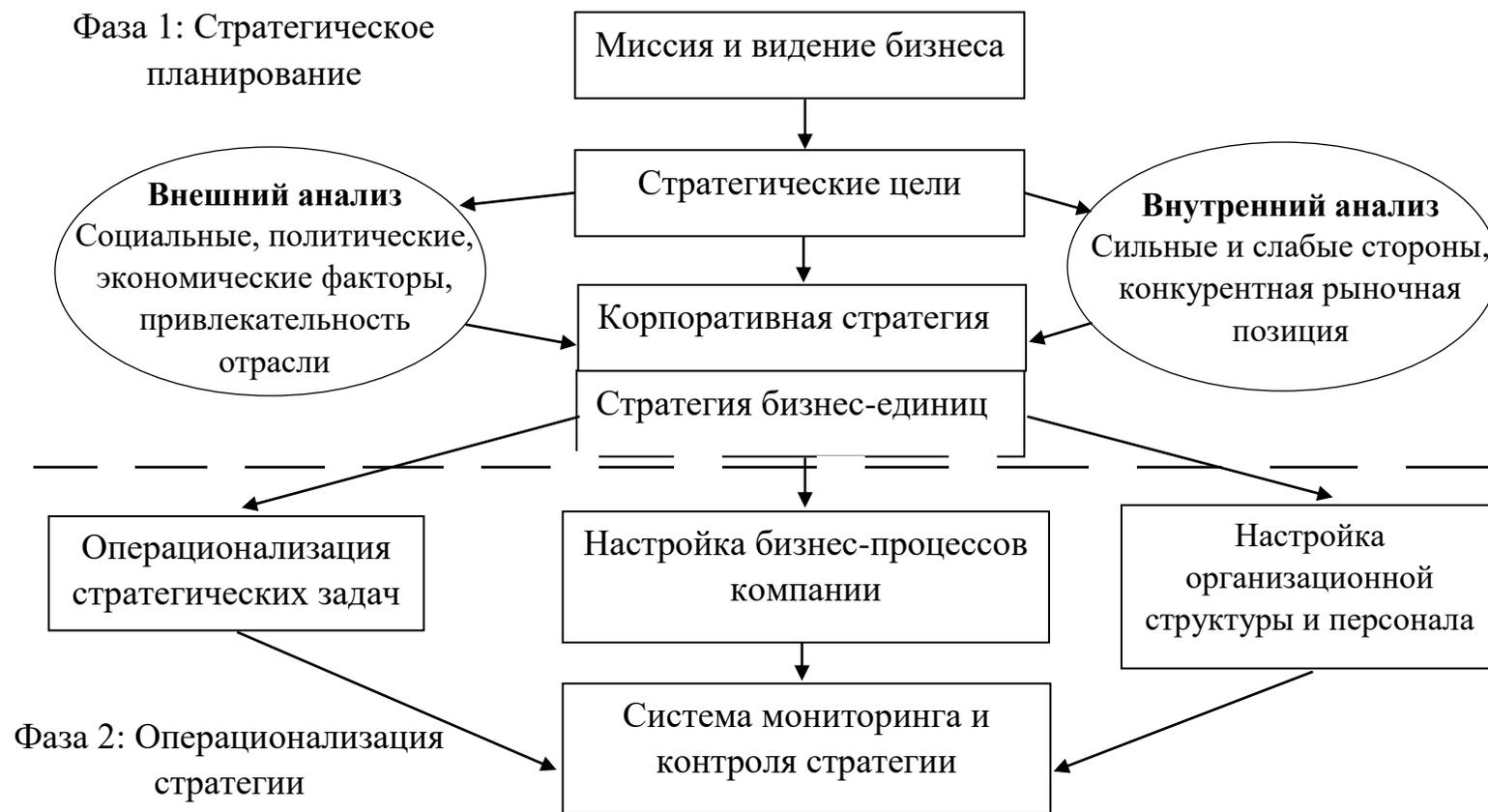


Рисунок 2 – Структура процесса стратегического управления

«Стратегическое планирование – это первая фаза стратегического управления, которая направлена на разработку видения и миссии организации в долгосрочной перспективе» [19, с. 32]. Первая фаза направлена на определение стратегических целей и осуществление анализа внешней и внутренней среды организации. Результаты анализа и выявленные главные стратегические цели организации служат опорой для разработки стратегии.

«Операционализация стратегии» – это вторая фаза стратегии управления, включающая в себя соответствия стратегий всех областей системы управления. Данная фаза состоит из операционализации стратегических задач, человеческих ресурсов и стратегической настройки организации. Цикл стратегического управления оканчивается формированием контроля и мониторинга за реализацией стратегии.

Процессы формирования и развития системы стратегического управления обязаны проходить с правильной ориентацией на главную цель – максимизацию прибыли, с опорой на соответствующую методологию. Это приведет к положительным стратегическим показателям, что, в свою очередь, приведет к соблюдению интересов всех заинтересованных в бизнесе сторон.

Эффективная система стратегического управления позволит успешным организациям воплотить в жизнь их главную миссию. В результате, потребители приобретают качественные и доступные товары и услуги, единомышленники по бизнесу удовлетворяют свои интересы, собственники получают высокую прибыль, сотрудники организации в обмен на свой труд – достойное вознаграждение и возможности для повышения и творчества, государство и общество – рабочие места и социальные программы [38, с. 58].

Объектами стратегического управления являются организации и предприятия, а также их функциональные зоны и хозяйствующие подразделения.

Выделяют пять функций стратегического управления организацией.

1. Планирование стратегии.
2. Организация осуществления стратегии.
3. Координация исполнения стратегии.
4. Побуждение на достижение спланированных стратегических результатов.
5. Контроль за исполнением стратегии.

Руководство предприятия разрабатывает перспективы дальнейшего развития и определяет стратегию с помощью анализа развития предприятия и оценки рисков. Бюджетированием является стоимостная оценка всей программы распределения ресурсов.

Организация осуществления стратегии представляет собой создание будущего потенциала организации, согласование структуры и систем управления с выбранной стратегией, далее формируется корпоративная и организационная культуры, поддерживающие выбранную стратегию.

Координацией исполнения стратегии является согласование стратегических задач различного уровня и дальнейшего объединения стратегий и целей подразделений организации на более высоких управленческих уровнях [26, с. 39].

Побуждение на достижение спланированных стратегических результатов отражается с определением системы стимулов, побуждающие сотрудников к достижению поставленных задач.

Контроль за исполнением стратегии заключается в постоянном наблюдении за процессом ее реализации. Контроль созывает заранее определить предстоящие трудности, выявить отклонения от полученной стратегии [8, с. 50].

Таким образом, выполняя функции стратегического управления, бизнес-организация может воплотить в жизнь свои главные цели по дальнейшему развитию.

Стратегий управления большое разнообразие, потому что они разрабатываются в конкретной системе того или иного масштаба, при том, что многие системы имеют свой индивидуально-неповторимый характер. В таком случае применительно к каждой стратегии использовать индивидуально-конкретные совокупности принципов стратегического управления.

Каждый принцип стратегического управления универсален, индивидуальный характер присущ их сочетанию и взаимодействию.

Первый принцип – миссия стратегического управления должна отвечать благу человека, носить экологический и гуманистический характер, опираться на духовность и нравственность.

К сожалению, не все социально-экономические системы соответствуют экологии человека и природы. Бывают системы, миссия которых антигуманна, ни служат корыстным целям отдельных лиц в ущерб благу людей. Примером таких систем могут служить группировки наркоторговцев, бандформирования различного рода и т.п.

Второй принцип – научность. Стратегическое управление должно опираться на соответствующие научные разработки. Однако не каждая система управления способствует подлинной научной обоснованности. В зависимости от комбинирования тех или иных моментов, в специфике миссии и от уровня профессионализма ее разработчиков, возможны следующие варианты сочетания научного обеспечения стратегии.

1. Подлинное научное обоснование.
2. Научное снабжение стратегии с элементами существенной недоработки.
3. Реализация научных обоснований стратегии в качестве маскировки, которая срывает субъективный и произвольный характер стратегии.
4. Применение околonaучных аргументов для создания в общественном сознании благоприятное мнение о стратегии.

Третий принцип – объективность. Стратегия управления должна содержать объективный характер, то есть быть обусловленной объективной реальностью.

Отсюда вытекает четвертый принцип – обоснованность. Стратегия должна быть всесторонне обоснована.

1. Применением большого разнообразия методов научного анализа, современными и традиционными методами прикладной и фундаментальной науки.

2. Прогнозированием последствий от осуществления стратегии.
3. Сбором и обобщением стратегической информации.
4. Сравнительным анализом уже реализованных аналогичных стратегий в похожих системах, но с изменениями на особенности выбранной стратегии, подлежащей обоснованию.
5. Эффективным использованием методов программно-целевого подхода в процессе разработки стратегического управления.

Пятый принцип – обширное раскрытие и использование творческого потенциала человеческой индивидуальности. Один из важных факторов стратегического управления.

1. Человек в процессе творчески созидательной деятельности потенциала раскрывает свою индивидуальность.

2. В большинстве случаев материального богатства добиваются те компании, в которых организованы благоприятные условия для проявления человеком своих творческих созидательных особенностей.

3. Устойчивость и стабильность развития системы зависит от благоприятных возможностей, позволяющих людям раскрыть глубинные способности к творчески созидательному труду.

Шестой принцип – формирование рабочих мест и их функции. Данный принцип гласит, что рабочие места должны образовываться в соответствии со структурой совокупного творчески-созидательного потенциала рабочей силы общества с учетом образования, воспитания и профессиональной подготовки человека.

Седьмой принцип – эффективное использование и сочетание ресурсов с учетом особенностей экологичности человека и природы. Все наличие производительных ресурсов системы нужно сочетать таким образом, чтобы в итоге их взаимодействия получить полезную продукцию для удовлетворения потребностей системы, которые определяются наличием ее миссии.

Восьмой принцип стратегического управления – иерархичность. Каждая система внутри себя содержит несколько уровней, которые находятся между собой в иерархичной соподчиненности и входят в состав другой системы, которая находится на высшем уровне жизнесуществования.

Девятый принцип – оптимальное сочетание единичного, особенного и общего в методах и системах управления, универсальности стратегии и ее конкуренции.

Десятый принцип – адаптация к конкретной ситуации внутри системы и за ее пределами совместно с активным воздействием на такие ситуации. Разработка стратегического управления должна опираться на тщательном анализе и прогнозировании конкретной ситуации внутри системы и вне нее.

Одиннадцатый принцип – программно-целевой подход. Стратегия управления должна осуществляться в виде пакета программ, разрабатываемых в соответствии с целями, на которые направлены стратегия организации.

Двенадцатый принцип – эффективное взаимодействие прогнозирования, организации, контроля и планирования в ходе разработки и осуществления всех видов стратегии без исключения. Сначала прогнозируется развитие ситуации внутри системы и за ее пределами, а затем планируется комплекс мер, которые обеспечивают развертывание ситуации в нужном направлении, потом обеспечивается их реализация и наконец, контролируется их осуществление.

Тринадцатый принцип – экономичность и оптимальность всех задач в отдельности и в их совокупности, которые совершаются в процессе разработки и осуществления стратегического управления. Экономичными и оптимальными в первую очередь должны быть.

1. Принимаемые решения, которые конкретизируют стратегию управления.
2. Управленческие структуры, которые заняты разработкой и осуществлением мер стратегического управления, а также контролем за их осуществлением.
3. Действия исполнителей по реализации принятых решений.

Четырнадцатый принцип – постоянное развитие и совершенствование стратегии управления, как в процессе разработки стратегии, так и в ходе ее реализации.

Пятнадцатый принцип – разработка условий для продвижения на руководящие должности людей, которые наиболее способны выполнять соответствующие требования. Такие условия несут комплексный характер и включают в себя:

- социальный статус;
- характер труда;
- престиж личности;
- личная безопасность;
- социальные гарантии;
- материальное вознаграждение.

Шестнадцатый принцип – образование барьеров для проникновения на руководящие должности людей недостаточно компетентных. Иногда на выше руководящие должности попадают люди, которые лишены элементарной компетентности в реализации нужных функций.

Семнадцатый принцип – устремленность на совершенствование человека.

Восемнадцатый принцип – грамотное сочетание и применение статусных и материальных стимулов, а также санкций по отношению к руководителям системы и к исполнителям управленческих решений.

Девятнадцатый принцип – осуществление и поддержка высокого статуса управляющей системы и управленцев, обеспеченного как морально, так и материально. Управленческие структуры должны, оснащены всем необходимым для выполнения возложенных на них обязанностей, от оргтехники до технического персонала.

Двадцатый принцип – создание условий и механизмов, которые обеспечивают исполнение управленческих решений. Важно не только разработать управленческие задачи, но и задействовать условия и механизмы для их решения.

Двадцать первый принцип – комбинирование традиций и инноваций в стратегическом управлении. Все прогрессивные инновации могут использоваться в системе, если будут опираться на традиции, которые выполняют фундаментальную роль.

Двадцать второй принцип – снабжение внутренне и внешней безопасности системы в целом, ее управляющего и исполнительного блока.

Двадцать третий принцип – единство функционирования в виде системы принципов, которые определены и охарактеризованы выше. Помимо рассмотренных универсальных принципов существуют и другие принципы стратегии управления:

- единоначалие управления;
- коллегиальность управления;
- сочетание единоначалия и коллегиальности в управлении;
- демократический централизм в управлении [29, с.28].

Таким образом, всякое пренебрежение объективно обусловленным принципам может привести к ухудшению качества стратегии. Что в свою очередь негативно скажется на развитии организации.

На данный момент существует ряд объективных причин, которые препятствуют активному и эффективному развитию стратегического управления в практической деятельности организаций.

1. Необразованность в бизнес среде и низкий уровень владения зарубежным опытом в области формирования бизнеса у большинства менеджеров.

2. Неоправданная самоуверенность собственников бизнеса в области стратегического управления.

3. Малый уровень размещения информации в различных средствах массовой информации об эффективном и успешном опыте в области стратегического менеджмента.

4. Нехватка активных и ясно выраженных методик реализации стратегического планирования и управления.

5. Недостаток эффективных общедоступных консультационных услуг в области разработки проектов и создания систем стратегического менеджмента.

6. Отсутствие главной достоверной внутренней и внешней информации, трудности в обработке и сборе внутренней информации [39, с. 93].

Процесс управления и формирование стратегического планирования с каждым разом набирает все больше объективных предпосылок и оборотов его дальнейшего масштабного развития, что способствует преодолению неизбежных трудностей при внедрении инноваций.

Таким образом, эффективное стратегическое управление играет важную роль в современных условиях выживания предприятия на рынке. Процесс выявления важных целей и дальнейшей реализации стратегии развития организации включает в себя ряд диалектически взаимосвязанных процедур, которые включают в себя анализ внутренней и внешней среды предприятия, установление общего направления его развития и выбор конкретной стратегии, реализацию выбранной стратегии и контроль этого процесса.

## **1.2 Методика разработки стратегии управления организации**

Для создания успешной стратегии предприятия необходимо ответить на три важных вопроса.

1. В каком положении находится предприятие сейчас?
2. В каком положении предприятие хотело бы находиться в будущем?
3. Какими способами можно достигнуть желанного положения?

Для ответа на эти вопросы менеджеры должны четко понимать текущую ситуацию, в которой находится организация, прежде чем выявлять пути ее развития. Для этого необходимы сбор и последующая обработка необходимой информации, которая обеспечивает процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих обстоятельств. Затем необходимо определить к какому пути развития стремиться организация и какие главные цели нужно выделить для ее эффективного продвижения. И наконец, реализация выбранной стратегии, которая будет зависеть от имеющихся ресурсов, систем управления и организационной структуры [33, с. 10].

Для начала необходимо сформулировать миссию организации и при этом учитывать различные подходы к определению миссии. В учебнике «Стратегическое управление» О.С. Виханский дает определения миссии в узком и широком понимании. «В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия-утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором появляется отличие данной организации от ей подобных» [9, с. 36].

Таким образом, философия организации определяет ее ценности, принципы и убеждения, на основе которых организация намеревается осуществить свою деятельность. Опираясь на различия в подходах к формулированию миссии необходимо, учитывать нижеприведенные требования и информацию таблицы 2.

1. Миссия должна отражать убеждения, философию и ценности организации, а также показывать то, что она собой представляет.

2. Миссия должна быть четко и кратко сформулирована и понятна всем сотрудникам организации. Если люди будут понимать суть миссии организации, то смогут использовать ее в качестве руководства для своей деятельности и принятия верных решений.

3. В миссии должны быть четко указано направление и фокусировка деятельности организации в отношении ее рынков, продукции и заказчиков.

4. Миссия организации должна быть мотивирующим звеном организации, вдохновляющим идеей и являясь источником энергии.

5. Миссия должна отражать характерную область концепции организации, отличая ее от конкурентов в аспектах, в которых ее оценят потребители, если все необходимые задачи будут выполнены.

Таблица 2 – Виды миссий

<b>Вид</b>	<b>Содержание миссии</b>
Миссия-предназначение	узкое, четкое обозначение и понимание определенного вида деятельности, характеристика продукции и ее потребителей, а также причины возникновения и смысла существования организации
Миссия-ориентация	широкое, полное описание системы ценностей персонала и руководства организации, которое в общих чертах дает представление о поведении предприятия и его отношения с партнерами и потребителями
Миссия-политика	формулировка основных целей и четкое представление о развитии организации в перспективе и ближайший период времени, то есть представление будущего состояния предприятия
Миссия-описание продуктов	построена на основе рыночного и продуктового определения бизнеса организации

При формулировании ценностей необходимо учитывать принципы, на которые опирается организация. Именно они отражают убеждения организации и проявляются в поведении всех сотрудников. Ценности организации открыто демонстрируют, какое поведение она ожидает от персонала [45, с. 67].

В разработке стратегии организации необходимо обратить внимание на то, что стратегия – это важная предпосылка будущего роста организации и выбор эффективных направлений ее развития является инструментом для осуществления изменений внутри организации. Для успешного определения стратегии организации необходимо выполнить ряд пунктов.

1. Определить аспекты, которые будут воодушевлять людей.
2. Учитывать стратегические преимущества, которыми обладает или будет обладать организация.
3. Формулировать стратегию кратко и ясно, чтобы ее можно было использовать при принятии решений.
4. Определить область стратегии.

В данной работе нам необходимо проанализировать существующую стратегию организации и сформулировать новую для дальнейшего эффективного развития организации. Оценку существующей стратегии организации целесообразнее начинать с анализа внешней и внутренней среды функционирования организации, учитывая при этом угрозы и возможности предприятия, а также изучить ресурсный потенциал и перспективы деятельности по удовлетворению потребностей рынка.

Лидерами разработки процедур формирования стратегий считаются: К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад. Именно они разработали важные подходы к формированию стратегий. В таблице 3 представлены основные подходы к разработке стратегий и их авторы.

Таблица 3 - Подходы к разработке стратегий

<b>Авторы</b>	<b>Содержание разработок</b>	<b>Стратегия</b>	<b>Период</b>
К. Эндрюс	SWOT – анализ	Экономическая	1970 – е гг.
М. Портер	Пять сил конкуренции, типовые стратегии	Стратегия бизнеса	1980 – е гг.
Г. Хэмел, К. Прахалад	Стержневые компетенции	Стратегия лидерства	1990 – е гг.

Экономическую стратегию, которая основана на соотношении между рыночными возможностями и основными способностями организации при данном уровне рисков разработал К. Эндрюс. Подходы к разработке стратегии организации, которые основаны на конкурентной позиции предприятия, а также конкурентные стратегии разработал М. Портер. Концепции стержневых компетенций разработали К. Прахаладу и Г. Хэмелу.

Внешняя среда – это система факторов, находящихся за пределами организации и способные оказать влияние на активность функционирования развития. Как правило, считают, что такая система факторов тяжело контролируется руководством организации, поэтому целесообразнее подстраиваться под них.

Источники получения информации для анализа внешней среды представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Источники информации для анализа внешней среды

Макросреда служит источником, который снабжает организацию ресурсами, необходимыми для содействия ее внутреннего потенциала на высшем уровне. Организации находятся в состоянии непрерывного взаимодействия с внешней средой, гарантируя при этом возможность выживания. Тем не менее, ресурсы внешней среды имеют ограниченный характер, и многие организации претендуют на них, находясь в этой же среде. Поэтому всегда высокий риск того, что организация не сможет получить необходимые для ее развития ресурсы из внешней среды. Из-за этого может снизиться ее потенциал и в будущем приведет к негативным для фирмы последствиям. Главная задача стратегического менеджмента заключается в обеспечении необходимого взаимодействия организации с внешней средой, которое позволит ей поддерживать собственный потенциал на необходимом уровне достижения главных целей, а также давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе [49, с. 36].

Анализ макросреды включает.

1. Изучение признаков возможных изменений, которые способны оказать воздействие на деятельность предприятия.
2. Наблюдение за специфическими тенденциями будущих изменений внешней среды.
3. Анализ направленности будущих изменений макросреды.
4. Оценка будущих и существующих направленностей с точки зрения их вероятных воздействий на деятельность предприятия [27, с. 29].

Одним из инструментов анализа внешней среды является STEEP-анализ (рисунок 4).



Рисунок 4 – STEEP – анализ

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, который относится только к отдельно взятому предприятию. «Степень влияния макроокружения на организацию может быть разной, что связано с различиями в сферах деятельности и с внутренним потенциалом организации» [49, с. 38].

Анализ макросреды служит тем инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к предприятию факторы с целью предусмотреть потенциальные угрозы и вновь вскрывающиеся возможности. Следовательно, анализ макросреды дает возможность предприятию вовремя спрогнозировать появление угроз и возможностей, подготовить ситуационные модели, которые позволят предприятию достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности [29, с. 54].

Состояние внешней среды для целей анализа можно разделить на несколько компонентов.

1. Экономическая компонента – направлена на формирование и распределение ресурсов. Исследование экономической сферы включает в себя анализ нескольких показателей таких как, величина валового национального продукта, уровень безработицы, процентная ставка, темп инфляции, норма налогообложения, производительность труда, норма накопления и платежного баланса. В процессе освоения экономической компоненты необходимо обращать внимание на главные факторы: тип и уровень развитости конкурентных отношений, общий уровень экономического развития, структура населения, объем добываемых природных ресурсов, уровень образованности рабочего класса и размер заработной платы.

Анализ экономической компоненты должен быть направлен на системную оценку ее состояния, но не на отдельные ее составляющие. В первую очередь необходимо проанализировать уровень риска, затем степень напряженности конкуренции и наконец, уровень деловой активности.

2. Изучение законов и других нормативных актов предполагает анализ правовой компоненты. Установление правовых норм и рамок отношений дает возможность организации установить оптимальные методы отстаивания своих интересов и субъекты права. В процессе изучения правового регулирования необходимо акцентировать внимание не только на анализ содержания правовых актов, но и на концепцию правовой среды, как правовой системы, в которой существуют определенные традиции в данной области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

В процессе анализа политических факторов необходимо следить.

1. За договоренностью по тарифам и торговле странам.
2. Протекционистской таможенной политикой, которая осуществляет свою деятельность против третьих стран.
3. Нормативными актами центрального правительства и местных органов власти.
4. Уровнем развития правового регулирования экономики.
5. Отношением государства и ведущих политиков к антимонопольному законодательству.
6. Кредитной политикой местных властей.
7. Ограничениями на получение ссуд и наем рабочей силы.

Изучение политического элемента макроокружения направлено на владение четким пониманием о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, которые помогают государству реализовывать свою политику. Главные факторы политической компоненты, изучение которых является первостепенной задачей.

1. Определение программ, которые стараются проводить в жизнь различные партийные структуры.
2. Определение ряда групп лоббирования, существующие в органах государственной власти.
3. Структура отношений правительства к различным отраслям регионам и экономики страны.
4. Понимание основных изменений в сфере законодательства и правовом регулировании, которые могут произойти в результате принятия новых норм и законов, регулирующих экономические процессы.

Одним из важных процессов политической сферы макроокружения является борьба за власть, а власть в свою очередь связана с регламентацией того, каким образом обращаются деньги. Тем не менее, власть определяет, в каком размере и в какое время необходимо изымать денежные средства у организаций на государственные нужды. Данные процессы являются, как и угрозой, так и возможностью для эффективного функционирования организации.

3. К социальным факторам внешней среды относятся постоянно меняющиеся общественные ценности, ожидания, отношения, установки и нравы. В моменты экономической нестабильности основная часть проблем, представляющая угрозу для предприятия, появляется именно в социальной сфере. Поэтому организация как социальная система должна вовремя приспособливаться и адаптироваться в меняющейся системе, чтобы активно справляться с появляющимися проблемами.

Анализ социальной компоненты должен быть направлен, в первую очередь, на понимание влияния на бизнес таких социальных явлений и процессов.

1. Отношение людей к работе и качеству жизни.
2. Ценности людей, как демографическая структура общества.
3. Рост населения, мобильность людей, уровень образования [49, с. 40].

Процессы, которые протекают в социальной сфере внешнего окружения, оказывают большое воздействие, как на вход предприятия, так и на его выход. Данная компонента оказывает огромное влияние на установление потребительских потребностей, которые играют важную роль в формировании величины спроса, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, и соответственно на возможность предприятия реализовать свой товар или услугу [13, с 50].

4. Оценка технологической компоненты направлена на своевременное определение возможностей, которые нацелены на развитие техники и науки. Инновации играют важную роль в развитии организации, поскольку именно они позволяют открыть новое видение на производство продукции, за счет усовершенствования и модернизации технологии изготовления и реализации товаров и услуг. Процесс развития науки и техники несет в себе огромный потенциал и существенные угрозы для предприятия. Большое количество организаций не могут раскрыть новые перспективы, поскольку технический потенциал для реализации конкурентных изменений создается вне отрасли, что может поспособствовать появлению негативных последствий [23, с. 51].

Руководство организации должно регулярно следить за внешней технологической средой, чтобы не пропустить момент появления в ней изменений, представляющие угрозу существования предприятия в условиях активной конкуренции. Анализ внешней технологической среды должен учитывать изменения:

- в технологии производства;
- в применении компьютерной техники для проектирования новых товаров и услуг;
- в конструкционных материалах;
- в средствах связи;
- в управлении;
- в технологии сбора, обработки и передачи информации.

Наблюдение процесса развития технологий важно не только в связи с тем, что необходимо своевременно начинать применение новых технологий, но также и в связи с тем, что предприятие должно спрогнозировать и предвидеть момент отказа от используемой технологии. Это означает, что процесс освоения технологической компоненты макроокружения должен содействовать выбору решений, позволяющих вовремя начинать технологическое обновление и активно применять передовые технологии в производстве нового продукта.

Внутренняя среда организации – это часть общей среды, находящаяся в рамках предприятия. Она оказывает непрерывное и самое непосредственное содействие на функционирование предприятия. После анализа и оценки факторов внешней среды руководству важно определить, обладает ли предприятие внутренними силами, которыми оно могло бы воспользоваться для эффективного использования открытых возможностей и какие внутренние слабости могут затруднить разрешение будущих проблем, которые связаны с опасностями внешней среды. Для реализации этой цели необходимо воспользоваться анализом сильных и слабых сторон организации.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых элементов и процессов предприятия. Состояние этих срезов в совокупности дает возможность определить возможности и потенциал, которыми располагает предприятие (таблица 4), [49, с. 36].

Таблица 4 – Виды срезов

<b>Вид среза</b>	<b>Что включает в себя</b>
Кадровый срез	<ul style="list-style-type: none"> <li>– взаимодействие менеджеров и рабочих;</li> <li>– реализация и сохранение взаимоотношений между работниками;</li> <li>– найм, повышение квалификации и продвижение кадров;</li> <li>– анализ результатов труда и стимулирование.</li> </ul>
Организационный срез	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коммуникационные процессы;</li> <li>– иерархию подчинения;</li> <li>– норма, правила, процедуры;</li> <li>– организационные структуры;</li> <li>– распределение прав и ответственности.</li> </ul>
Производственный срез	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обслуживание технологического парка;</li> <li>– осуществление исследований и разработок;</li> <li>– изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства.</li> </ul>
Маркетинговый срез	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегия продукта;</li> <li>– выбор рынка сбыта и систем распределения;</li> <li>– стратегия продвижения продукта на рынок;</li> <li>– стратегия ценообразования.</li> </ul>
Финансовый срез	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поддержание ликвидности;</li> <li>– создание инвестиционных возможностей;</li> <li>– обеспечение прибыльности.</li> </ul>

Определив сильные и слабые стороны предприятия, и выделив факторы по степени их важности, руководство может определить те важные зоны, которые требуют незамедлительного вмешательства или могут подождать, а также те, которыми можно воспользоваться при составлении стратегии предприятия [36, с. 46].

Для оценки микроокружения организации необходимо воспользоваться моделью пяти конкурентных сил, которую разработал М. Портер. Для начала целесообразнее определить отрасль, внутри которой существует организация, определив потребности потребителей предприятия и ее конкурентов.

Главными компонентами метода конкурентного анализа являются:

- идентификация объекта и предмета конкурентного анализа;
- определение основных установок и методологических принципов анализа;
- определение совокупности методов проведения анализа;
- определение направлений использования аналитических результатов
- выработка системы аналитических показателей;
- нахождение способов, источников и форм получения истинной информации [31, с. 17].

Анализ конкуренции направлен способностью определить основные преимущества организации и эффективно их использовать в конкурентной борьбе. В области производства, управления и сбыта все усилия необходимо направить на реализацию таких качеств и свойств организации, которые эффективно отличают ее от реальных и потенциальных конкурентов.

Как правило, выделяет четыре основные установки конкурентного анализа.

1. Способность видеть будущие стратегии и планы конкурентов.
2. Уметь определять слабые стороны конкурентов и оценивать собственные реальные возможности их использования.
3. Способность определять оценку стратегии конкурентов в соответствии с их возможностями.
4. Предсказывать возможные реакции конкурентов на стратегические инициативы организации.

Организации всего мира имеют возможности, а также способы покорения рыночного преимущества. В этом смысле, существует столько стратегий конкуренции, сколько конкурирующих предприятий. «Однако, отбрасывая все нюансы, можно выделить три главных стратегических подхода к осуществлению конкурентной борьбы.

1. Стремление иметь самые низкие в отрасли издержки производства – стратегия низких издержек производства.
2. Поиск путей дифференциации производимой продукции от продукции конкурентов – стратегия дифференциации.
3. Фокусирование на узкой части, а не на всем рынке – стратегия фокуса, или ниши» [7, с. 23].

В таблице 5 сгруппированы отличительные признаки трех основных конкурентных стратегий.

Таблица 5 – Отличительные признаки основных конкурентных стратегий

Тип признака	Стратегии низких издержек производства	Стратегия дифференциации	Стратегия концентрирования или фокуса
Стратегическая цепь	существенный сектор товаров и услуг на рынке	немалый сектор товаров и услуг на рынке	небольшая рыночная аудитория, в которой разнообразность потребностей покупателей значительно больше, чем у основной массы рынка
Основа конкурентного преимущества	низкие издержки производства по сравнению с конкурентами	способность представлять клиентам возможности, отличающиеся от конкурентов	существенно низкие издержки по обслуживанию выбранной определенной ниши и возможность предоставлять потребителям ниши товары, соответствующие их вкусам и потребностям
Ассортимент выпускаемой продукции	базовый продукт, состоящий из небольшого числа модификаций	огромный ассортимент, акцент в большей степени направлен на выбранных признаках дифференциации	приспособлен под специфические потребности выбранного сегмента рынка
Производственная тактика	непрерывный поиск путей снижения издержек производства при сохранении приемлемого качества и характерных качеств продукции	разработка методов предоставления дополнительной «ценности» покупателям	подбор под определенную нишу

Окончание таблицы 5

Тип признака	Стратегии низких издержек производства	Стратегия дифференциации	Стратегия концентрирования или фокуса
Тактика маркетинга	устремленность сделать акцент на признаках, которые позволяют уменьшить издержки производства	опирается на различные признаки, за которые потребители готовы заплатить, установление приемлемой цены с целью покрытия дополнительных издержек дифференциации	выявление необычной возможности производителя, способная удовлетворить необычные потребности покупателей
Вспомогательная роль стратегии	экономически оправданные цены, все элементы стратегии направлены на поддержание устойчивого преимущества в области издержек производства – главная задача руководства состоит в снижении издержек производства, из года в год, в каждой сфере деятельности	эффективное использование признаков дифференциации, постоянное совершенствование и внедрение новых технологий с целью отрыва от преследователей, концентрация усилий на разработке нескольких дифференцирующих признаков; использование их для завоевания высокой репутации	строгое следование принципу более полного по сравнению с конкурентами удовлетворения потребностей клиентов выбранной ниши; не терять имидж компании и не растрачивать силы на другие сегменты и расширение ассортимента с целью увеличения рынка

«Объект конкурентного анализа – это система будущих и существующих конкурентов в определенной отрасли рынка» [51, с. 9]. В качестве наблюдаемой единицы выступает определенная организация этой системы с ее специализированными характеристиками.

«Предмет конкурентного анализа – это отношения, проявляющиеся среди конкурентов и партнерского взаимодействия организаций определенной сферы функционирования» [51, с. 10]. Такие отношения рассматриваются в динамике и системе.

Представляя свою теорию эффективной конкуренции, Майк Портер писал: «Чтобы компания могла приносить стабильный растущий доход, ей необходимо достичь лидерства в одной из трех областей: в продукте, в цене, или узкой рыночной нише» [41, с 68].

Ведущим профессионалом в области стратегии конкуренции является Майкл Портер. На протяжении всей своей профессиональной деятельности он занимался систематизацией всех моделей конкуренции и разработкой четких правил ведения конкурентной борьбы на рынке [41, с. 21]. Ниже представлена современная классификация конкурентных стратегий по М. Портеру (таблица 6).

Таблица 6 – Матрица конкурентных стратегий Майкла Портера

	Тип конкурентного преимущества	
	Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация
Узкий рынок	3. Фокус на издержках	4. Фокус на дифференциации

В основу матрицы конкурентных стратегий Портера входят следующие показатели: размер рынка и тип конкурентных особенностей. Тип рынка может быть широким (крупный сегмент, целая товарная категория, целая отрасль) или узким (небольшая рыночная ниша, аккумулирующая потребности очень узкой или специфичной целевой аудитории). Тип конкурентного преимущества может быть двух вариантов: низкая стоимость товара (или высокая рентабельность продукции) или широкое разнообразие ассортимента. На основании такой

матрицы Майкл Портер «выделяет три основных стратегий конкурентного поведения компании в отрасли: лидерство в издержках, дифференциация и специализация.

1. Создание уникального товара в отрасли подразумевает конкурентная стратегия лидерства в продукте или дифференциация.

2. За возможность организации достижения самого низкого уровня затрат отвечает стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство.

3. Сосредоточение основных усилий организации на определенной узкой целевой группе потребителей относится к стратегии фокусирования или лидерства в нише» [43, с. 214].

Классификация конкурентных стратегий Майкла Портера достаточно обобщенная и подразумевает, что организации должны выбрать определенный тип конкуренции, учитывая особенности принятия решений в области цен, ассортимента и продвижения услуги или товара. После того, как организация выбрала для себя направление конкурентной стратегии можно разработать методы и принципы стратегии, для ее долгосрочного развития.

Организации, которые не выбирают четкое направление конкурентной стратегии «застревают посередине», эффективность деятельности снижается, за счет функционирования в неблагоприятной конкурентной ситуации. Не имея четкого направления конкурентной стратегии, организация теряет долю рынка, нерешительно управляет инвестициями и в итоге получает низкую норму прибыли. Теряет потенциальных покупателей, которые заинтересованы в низкой цене товара или услуге, так как организация не способна предложить им приемлемую цену без потери прибыли, и с другой стороны, она не может привлечь покупателей, заинтересованных в специфичных свойствах продукта, так как не концентрирует усилия на развитии дифференциации или специализации.

Состояние конкуренции в отрасли определяется пятью основными силами, которые предоставлены на рисунке 5. Эти конкурентные силы определяют привлекательность отрасли и позиции данной организации в конкурентной борьбе.

1. Появление новых конкурентов.
2. Угроза замены данного продукта новыми продуктами.
3. Сила позиции поставщиков.
4. Сил позиции покупателей.
5. Конкуренция среди производителей в самой отрасли.



Рисунок 5 – Силы, направленные на управление конкуренции в отрасли

### 1. Уровень конкуренции в отрасли

В каждой отрасли имеются «ключевые факторы успеха» – это характеристики организации, действия по реализации стратегии, результаты деятельности, конкурентные возможности, которые каждая организация должна обеспечить, чтобы иметь высокую конкурентоспособность и добиться финансового успеха.

«Конкурентные факторы успеха – это те факторы, которыми фирма должна уделять особое внимание, так как они определяют степень успеха организации на рынке, а также ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность» [27, с. 32].

Движущие силы рынка:

- обновление продукта;
- инновации в производстве;
- динамика изменения спроса;
- появление предпочтения дифференцированного выбора товаров вместо товаров массового потребления;
- изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
- уменьшение непосредственности спроса;
- маркетинговые инновации;
- вход и выход крупных фирм;
- инновации в производстве;
- изменение технических и технологических достижений.

В состав стратегических групп конкурентов входят фирмы:

- обладающие сходными компетенциями;
- производящие товары и услуги схожего качества;
- удовлетворяющие потребности покупателей на одних и тех же рыночных сферах.

Целью формирования стратегических групп является сравнение характеристики своего предприятия с основными характеристиками ближайших конкурентов по следующим параметрам:

- лояльность покупателя к товару;
- прибыльность;
- цена;
- качество;
- размах конкуренции по территориальному признаку.

## 2. Угроза появления товаров-заменителей.

К товарам-заменителям относятся товары и услуги, которые представлены другими сферами реализации, но удовлетворяющие такие же потребности, что и основные товары [40, с. 86].

Степень угрозы со стороны товаров или услуг-заменителей зависит от готовности основных товаров, а также от степени соотношения цены и характеристики товаров-заменителей и основных товаров.

## 3. Угроза появления новых конкурентов в отрасли.

В данном пункте пяти конкурирующих сил оценивается привлекательность отрасли и входные барьеры.

«Входные барьеры в отрасль:

- капитальные издержки входа;
- эффект жизненного цикла;
- сопротивление, оказываемое существующими фирмами;
- предпочтения и преданность потребителей;
- государственные меры и политика;
- экономия от масштаба производства существующих в отрасли конкурентов» [16, с. 89].

Основные характеристики отрасли, на которые стоит обратить особое внимание при проведении анализа:

- масштабы конкуренции;
- размеры рынка;
- небольшое количество крупных фирм;
- численность покупателей и их финансовые особенности;
- темп роста рынка и ступень, на которой находится рынок;
- доходность отрасли выше или ниже среднего уровня прибыли;
- возможность компании осуществлять экономию на масштабах производства, маркетинге, транспортировке и проведении рекламных кампаний;
- осуществление необходимых капиталовложений в отрасль.

Факторами привлекательности отрасли М. Портер считает:

- неблагоприятное или благоприятное воздействие на данную отрасль основных движущих сил;
- стабильность спроса;
- возможность роста отрасли;
- ослабление или усиление влияния конкурентных сил;
- значительность проблем, стоящих перед отраслью в целом;
- сокращение прибыльности отрасли, как результат наличия условий конкуренции и движущих сил [41, с. 54].

#### 4. Рычаги воздействия поставщиков.

Конкурентное влияние поставщиков увеличивается, когда поставщики представляют собой несколько крупных фирм, не связанных интенсивной конкуренцией, затраты на производство играют главную роль для покупателя, продукция поставщиков дифференцирована, а также, когда существует конкретная угроза прямой интеграции в бизнес отрасли-покупателя [5, с. 74].

В таблице 7 представлены примеры стратегической важности ключевых экономических характеристик отрасли [11, с. 158].

Таблица 7 – Примеры стратегической важности ключевых экономических характеристик отрасли

<b>Фактор</b>	<b>Стратегическая важность</b>
Размеры рынка	малые рынки не интересуют крупных конкурентов; большие рынки чаще всего привлекают внимание корпораций
Темпы роста рынка	активный рост способствует легкому проникновению на рынок, а уменьшение темпов роста приводит к исчезновению с рынка слабых фирм
Излишки или нехватка мощностей	излишки производственных мощностей способствуют снижению цен и прибыли, а также сокращению роста
Прибыльность отрасли	эффективная прибыльность позволяет новым организациям появиться на рынке, а неэффективная прибыль приводит к уменьшению числа компаний на рынке
Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка	высокие барьеры защищают позиции фирм, которые уже действуют на рынке, низкие барьеры – сделают их позиции уязвимыми для фирм-новичков
Цена – важный фактор для потребителей	большое количество покупателей приобретает товар по низким ценам
Стандартные товары	покупатели имеют преимущество, так как им легче переключаться с одного продавца на другого

Окончание таблицы 7

<b>Фактор</b>	<b>Стратегическая важность</b>
Быстрые технологические изменения	на рынке с повышенным риском инвестиции могут быть малоэффективными из-за быстрого морального износа
Требования к размерам необходимых капиталовложений	твердые требования повышают риск, расчет времени становится точным, реализуются барьеры при выходе на рынок и уходе с рынка
Вертикальная интеграция	повышение требований к размеру капитала способствует к значительным отличиям в затратах и конкурентоспособности полностью интегрированных, частично интегрированных и не интегрированных фирм
Экономия на масштабах производства	увеличение жизненного цикла товара или услуги, повышение риска прорыва конкурентов вперед
Быстрое обновление ассортимента	уменьшение жизненного цикла товара, возрастание риска прорыва конкурентов вперед

5. Рычаги воздействия потребителей на уровень конкуренции.

Конкурентное влияние покупателей увеличивается тогда, когда:

- потребители покупают товар или услугу в большом количестве;
- приобретаемая продукция не экономит деньги потребителя;
- небольшое количество покупателей;
- потребители склонны к прямой интеграции в рынок продукции продавцов;
- покупаемая продукция стандартизирована, стоимость перехода к новому поставщику равна нулю.

«Экономически выгодной для потребителя является практика приобретения комплектующих у нескольких продавцов, а не прикрепление к одному» [4, с. 40]. В сумме эти силы дают возможность определения предельного потенциала прибыли отрасли, который может меняться от уменьшения к возрастанию определенного значения. В «абсолютно конкурентные» отрасли, где стремление всеми средствами добиться выгодного положения не пересекается, проникнуть несложно. Такой вид структуры отрасли предлагает соответственно худшие перспективы для долгосрочной прибыли. «Чем слабее в совокупности силы конкуренции, тем больше возможностей для превосходной деятельности организации» [40, с. 132].

Уровень конкуренции в отрасли также зависит от зрелости организации. Если отрасль является зрелой, то следует ожидать более интенсивную конкуренцию. Для определения этапа жизненного цикла организации целесообразнее использовать концепцию жизненного цикла Ицхака Адизеса (рисунок 6).

В основе данной концепции находится фундаментальный закон, который гласит, что все организации, как живые организмы, проходят через схожие стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся модели поведения. Этап жизненного цикла организации определяется соотношением четырех функций, на которые менеджмент должен акцентировать внимания для достижения эффективности работы организации: «удовлетворять потребности потребителей и рынка (P – providing needs), гарантировать соблюдение установленных порядков (A – administration), поощрять предпринимательство (E – entrepreneurship), создавать в организации атмосферу сотрудничества (I – integration)» [37, с. 84]. Функции P и A относятся к краткосрочным, а E и I – к долгосрочным. Все этапы жизненного цикла предприятия предопределяют, в какое время и каким образом функциям зародиться, когда набирать силу, а когда понижать ее. Руководство может управлять организацией, делая акцент на определенные знания и вовремя стимулируя или «придерживая» необходимые функции.

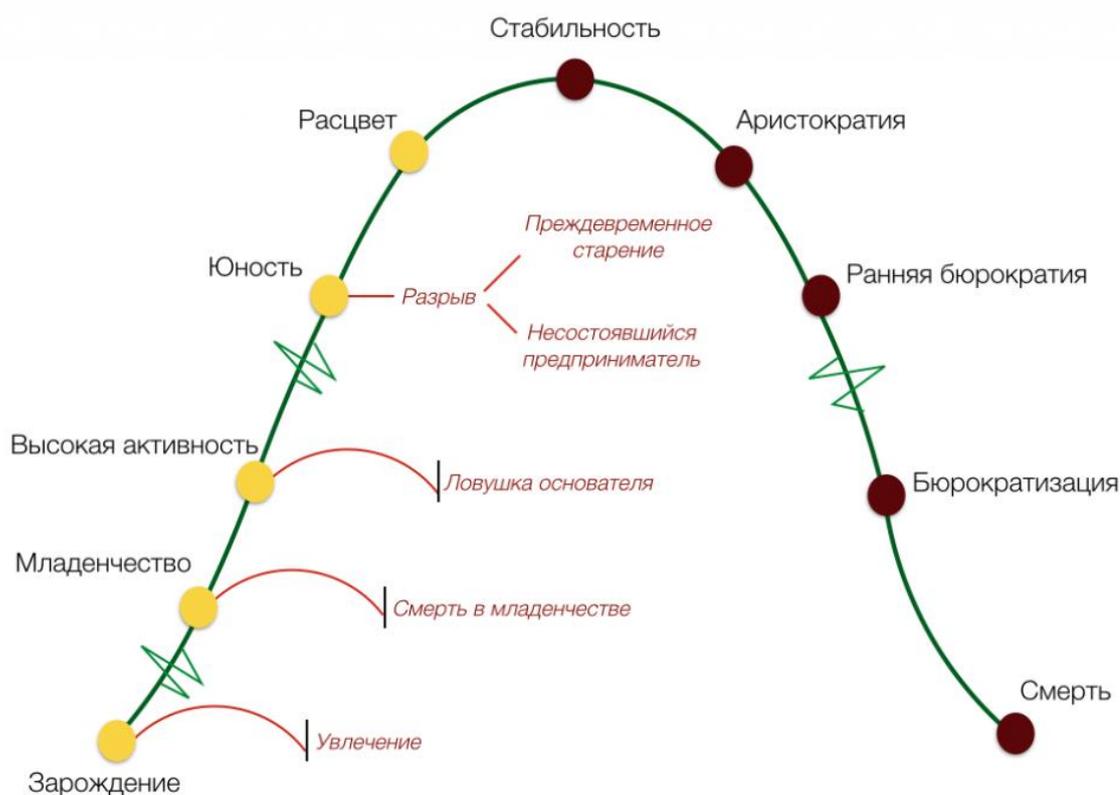


Рисунок 6 – Модель жизненного цикла организации

Этап «зарождения» является первым этапом развития организации. На данном этапе организация существует исключительно в виде идеи, которая сформировалась в голове основателя предприятия. Следующий этап «младенчество» начинается тогда, когда собственник идеи основывает организацию и берет на себя финансовые риски и обязательства. Стадия «высокой активности» наступает, когда продукт организации пользуется высокой

популярностью и лояльностью. В этот момент продажи стремительно растут, но внутренние процессы организации очень слабы, учет затрат, доходов и движения денежных средств ведется грубо. Когда организация определяет четкий фокус деятельности и приходит к профессиональному управлению начинается этап «юности».

Стадия «расцвета» предполагает, что организация достигает определенного баланса между гибкостью и жестким контролем в управлении, а также имеет четкие цели и задачи своей деятельности. Следующим этапом является «стабильность», являющийся первым шагом на пути к старению организации. На данном этапе происходит снижение мобильности организации, руководители перестают следить за постоянно меняющимися потребностями потребителей и тенденциями внешнего рынка. «Аристократия» наступает, когда организация перестает инвестировать в новые источники роста и перестает реагировать на рыночные изменения.

Восьмым этапом жизненного цикла по Адизесу является «ранняя бюрократия», характеризующаяся снижением эффективности бизнеса и отсутствием роста продаж. Затем, организация начинает реорганизацию бизнеса, проведение чистки управляющего персонала и переходит в стадию «бюрократизации». И наконец, когда затраты стремительно растут, мобильность снижается, начинается медленный процесс вывода инвестиций организация вступает на этап «смерти».

Чтобы не допустить снижение мобильности организации необходимо проводить анализ актуальности продуктов предприятия в зависимости от роста рынка данной продукции и занимаемой им доли [43, с. 81]. Для данного анализа необходимо воспользоваться матрицей БКГ, которая создана основателем Бостонской консалтинговой группой Брюсом Д. Хендерсоном в начале 70-х годов прошлого века (рисунок 7). Матрица БКГ или как ее еще называют – «Рост-доля рынка» определяет жизнеспособные стратегии, которые в дальнейшем формируют структуру отрасли. В модели используются два предположения.

1. Количество осуществляемых стратегических подходов.
2. Размер потенциального конкурентного преимущества.



Рисунок 7 – Матрица БКГ

«Уровень роста определяется как средневзвешенное значение темпов роста нескольких сегментов рынка, в которых осуществляет свою деятельность организация, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темп отрасли равный 10% и более определяется как высокий. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента» [5, с. 83].

Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты – рыночные лидеры – от пользователей. Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса на четыре различные группы: выход на рынок («проблема»), рост («звезда»), зрелость («дойная корова») и спад («собака»).

1. «Проблемы» (быстрый рост/малая доля): товары данной группы очень перспективны, потому что рынок расширяется, но при этом требуют значительных средств для поддержания роста.

2. «Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – к данной группе относятся рыночные лидеры, которые приносят высокую прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но все же нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли рынка.

3. «Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): товары данной группы способны принести большую прибыль, чем необходимо для поддержания их роста.

4. «Собаки» (медленный рост/малая доля) – это товары, находящиеся в неперспективном положении по издержкам, и не имеют возможностей роста. Сохранение таких организаций связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия в этом случае – прекращение инвестиций и скромное существование.

Как и каждый инструмент бизнеса, матрица БКГ имеет свои достоинства и недостатки. К преимуществам матрицы БКГ относится простота построения и объективность анализируемых параметров. К недостаткам можно отнести сложный процесс принятия решений.

Таким образом, основываясь на результаты матрицы БКГ, организация может изменить свою стратегию. Спрогнозировать эффективное стратегическое поведение можно за счет того, в какой квадрант попадает конкретная организация.

Проанализировать внутреннюю организационную структуру и принципы организации позволит модель McKinsey 7С. Данная модель включает в себя семь ключевых элементов микросреды организации, которые позволяют определить эффективность бизнес-процессов внутри организации и насколько целесообразно используются ресурсы (рисунок 8).



Рисунок 8 – Модель McKinsey 7С

Элементы модели McKinsey разделены на две группы – жесткие и мягкие. «К «жестким элементам» микросреды относятся: стратегия, структура и система управления организации. Данные элементы легче оценить, и проще ими управлять. К «мягким элементам» относятся: сумма навыков, состав и стиль отношений персонала внутри организации» [42, с. 28]. Эти элементы сложнее поддаются оценке и управлению, но часто являются главными составляющими организации и позволяют создать долгосрочное конкурентное преимущество. В центре данной модели располагается система ценностей организации, так как именно ее значимость влияет на все остальные элементы внутренней среды. Характеристика каждого элемента модели McKinsey представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Характеристика элементов модели McKinsey

<b>Элемент</b>	<b>Характеристика</b>
Стратегия	помогает увеличить уровень конкурентоспособности организации и разработать эффективные конкурентные преимущества посредством определения долгосрочного плана развития бизнеса
Структура	способ реализации взаимоотношения между несколькими отделами в организации, с определением зоны ответственности, приоритетности и принципов каждого функционального отдела
Система управления	имеет направление на принятие управленческих решений, учитывая особенности ведения работы в организации и способы достижения эффективного развития бизнеса
Сумма навыков	система компетенций, возможностей и особенностей, которыми обладают сотрудники организации
Состав персонала	включает принципы работы персонала, численность и направления их специальностей
Стиль отношений внутри компании	описание и характеристика стиля управления организации
Система ценностей	характеристика стандартов и норм взаимоотношений в процессе работы, принципов корпоративной культуры и основных аспектов миссии организации

Таким образом, модель McKinsey позволяет определить важность не только планирования, количественных и финансовых результатов, но и учет качества работы и квалификации сотрудников. Основным преимуществом данной модели является эффективное осмысление основных внутренних факторов организации, оказывающие влияние на ее будущее.

Наиболее общим подходом к стратегическому анализу внутренней среды организации является SWOT-анализ – метод стратегического планирования используется для оценки факторов и явлений, которые влияют на проект или организацию. Все факторы делаются на четыре категории:

- strengths (сильные стороны);
- weaknesses (слабые стороны);
- opportunities (возможности);
- threats (угрозы) [28, с. 34].

Метод включает выявление цели проекта по развитию организации в целом и определение внутренних и внешних факторов, которые способствуют или осложняют их достижение. Сильные и слабые стороны являются важными характеристиками внутренней среды предприятия, специфичной только для данной организации. Возможности и угрозы – характеристика внешней среды, это

условия, в которых работают все предприятия. Они одинаковы для всех, и конкретное предприятие не имеет возможности влияния на них.

Первым этапом SWOT-анализа является выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. «С учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляется список ее сильных и слабых сторон, а также список угроз и возможностей» [22, с. 517].

Сильные стороны:

- выдающаяся компетентность;
- высокая квалификация;
- адекватные финансовые ресурсы;
- известный лидер рынка;
- возможность получения экономии от роста объема производства;
- высокая квалификация;
- хорошая репутация у покупателей;
- защищенность от сильного конкурентного давления;
- изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;
- проверенный временем менеджмент;
- преимущества в области издержек;
- наличие инновационных способностей и возможностей их реализации;
- преимущества в области конкуренции.

Слабые стороны:

- ухудшающаяся конкурентная стратегия;
- нет ясных стратегических направлений;
- более низкая прибыльность;
- устаревшее оборудование;
- отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;
- недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;
- мучение с внутренними производственными проблемами;
- конкурентные недостатки;
- отставание в области исследований и разработок;
- ниже среднего маркетинговые способности;
- слабое представление о рынке;
- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии;
- очень узкая производственная линия.

Возможности:

- расширение производственной линии;
- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- ускорение роста рынка;
- добавление сопутствующих продуктов;
- вертикальная интеграция;
- увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;

- возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
- самодовольство среди конкурирующих фирм.

Угрозы:

- рост продаж замещающего продукта;
- неблагоприятная политика правительства;
- возможность появления новых конкурентов;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятные демографические изменения;
- рецессия и затухание делового цикла;
- возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей.

Вторым этапом SWOT-анализа является установление цепочек связей между элементами матрицы.

На данном этапе выделяются парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации (таблица 9).

Таблица 9 – SWOT-анализ

<b>Внешняя среда</b>	<b>Возможности (Opportunities)</b>	<b>Угрозы (Threats)</b>
<b>Внутренняя среда</b>		
<b>Сильные стороны (Strengths)</b>	II Сила + Возможности	I Сила + Угрозы
<b>Слабые стороны (Weaknesses)</b>	III Слабость + Возможности	IV Слабость + Угрозы

Из данной таблицы видно, что в квадранте I определяется возможность использования сильных сторон и устранения внешних угроз. В квадранте II определяются действия, направленные на использование сильных сторон организации с учетом получения отдачи от возможностей, которые появились или могут появиться во внешней среде. В квадранте III необходимо понять, каким образом преодолеть слабости организации за счет появившихся возможностей. Наконец в рамках последнего квадранта вырабатываются действия, с помощью которых можно устранить слабости и предотвратить нависшую угрозу.

SWOT-анализ предоставляет возможность свести воедино результаты анализа макросреды, конкурентной среды и внутреннего анализа организации. Исследование внешней среды является, в первую очередь, взглядом на перспективы организации; сложность и беспорядочность окружающей среды осложняет прогнозирование вероятных проблем. Тем не менее, в результате

анализа, управляющие обладают сведениями, которые необходимы для приема стратегических решений: элементы внешней сферы изучают с целью распознавания их возможных влияний на предприятие и его окружение. Процесс макроэкономического анализа должен быть безостановочным, чтобы все возникающие перемены были своевременно отражены в нем.

SNW-анализ – это усовершенствованный SWOT-анализ, который позволяет определить конкурентоспособность организации, используя при этом нейтральную позицию среднерыночного состояния определенной ситуации.

Элементами SNW-анализа являются:

- маркетинг;
- финансы;
- операции;
- человеческие ресурсы;
- культура и корпорация.

Главной целью SNW-анализа является определение наиболее сильных и слабых сторон, а также среднерыночное состояние, которое позволит более лучше оценить деятельность организации (таблица 10).

Таблица 10 – SNW-анализ

Описание фактора	Качественная оценка		
	S – сильная сторона	N – нейтральная сторона	W – слабая сторона
Внутренний фактор 1			
Внутренний фактор 2			
Внутренний фактор 3			
...			

В результате SNW-анализ позволяет систематизировать проблемные ситуации, определить структуру ресурсов, на которые следует опираться в совершенствовании деятельности и развитии организации.

Выявить наиболее приоритетные проблемы на организационном уровне, на уровне организации позволит Матрица Глайстера (таблица 11). Данная матрица облегчает решение поставленных задач развития организации путем непосредственного распределения по уровням и благодаря их конкретизации.

Таблица 11– Матрица Глайстера

Уровень управления и проявления проблем	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Методы решения
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
...			

Таким образом, построение матрицы Глайстера позволяет определить конкретные мероприятия, которые могут быть положены в основу действий после определения целей и задач изменений организации с помощью выбранной стратегии.

Также одним из важных анализов организации является финансовый анализ, результаты которого необходимы руководству организаций для принятия обоснованных управленческих решений финансового характера, а также собственникам организации (учредителям), кредиторам, инвесторам и другим лицам, заинтересованным в успешной работе организации.

«Финансовый анализ – это процесс всестороннего изучения финансового состояния и формирования конечных финансовых результатов деятельности предприятия, для того чтобы выявить и мобилизовать резервы повышения его рыночной стоимости и обеспечить устойчивый экономический рост» [46, с. 14].

Задачи, решаемые с помощью финансового анализа.

1. Общий финансовый анализ и планирование:

- активов организации и источников их финансирования;
- источников дополнительного финансирования;
- величины и состава ресурсов, необходимых для поддержания достигнутого уровня экономического потенциала предприятия и расширения его деятельности;
- системы контроля состояния и использования финансовых ресурсов.

2. Обеспечение предприятия финансовыми ресурсами:

- объем необходимых финансовых ресурсов;
- риск, ассоциируемый с данным источником средств;
- стоимость финансовых ресурсов.

3. Распределение финансовых ресурсов:

- оптимальность трансформации финансовых ресурсов в другие виды ресурсов;
- целесообразность и эффективность вложений в основные фонды, их состав и структура;
- эффективность финансовых вложений;
- оптимальность оборотных средств.

Экономический финансовый анализ охватывает большое число взаимосвязанных вопросов и факторов, которые определяют результаты хозяйственно-финансовой деятельности организации.

«Основная цель финансового анализа состоит в получении объективной и обоснованной характеристики финансового состояния предприятия» [25, с. 21].

Таким образом, финансовый анализ должен обеспечивать эффективное финансовое управление предприятием, которое включает:

- избежание банкротства и крупных финансовых потерь;
- выживание фирмы в условиях конкурентной борьбы;
- лидерство в борьбе с конкурентами;
- приемлемые темпы роста экономического потенциала предприятия;
- максимизацию капитализированной стоимости фирмы;

- максимизацию прибыли;
- рост объемов производства и реализации продукции;
- обеспечение рентабельной деятельности.

Главная задача финансового анализа – это характеристика состояния организации на текущий момент времени и определение динамики его изменения, а также выявление приемлемых и неудовлетворительных параметров, которые могут сохраняться на сложившемся уровне и требующие оперативной корректировки [18, с. 73].

Основным источником информации для проведения анализа и оценки деловой активности предприятия служит бухгалтерская отчетность предприятия, а именно: бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах [14, с. 37].

Анализ финансовой деятельности предприятия проводится в соответствии с определенными принципами (таблица 12), [18, с. 51].

Таблица 12 - Основные принципы проведения экономического анализа

<b>Принцип</b>	<b>Содержание принципа</b>
Конкретность	анализ производится на основе реальных данных, а результаты являются конкретными и количественными
Комплексность	подробно изучается экономический процесс и явление, для достижения объективной оценки
Системность	экономические явления изучаются в системе, а не изолированно
Регулярность	анализ проводится регулярно через определенные промежутки времени
Объективность	изучение экономических явлений имеет принцип беспристрастности и критичности, в результате которых, вырабатываются обоснованные выводы
Действенность	результаты анализа могут быть использованы в практических целях
Экономичность	экономический эффект, полученный в результате проведения анализа, должен превышать затраты на его проведение
Сопоставимость	данные и результаты, проведенного анализа должны быть сопоставимы друг с другом
Научность	при проведении анализа следует руководствоваться научно обоснованными методами и процедурами

Проанализировать структуру баланса организации предоставляется возможным с помощью горизонтального и вертикального анализа отчетности. Горизонтальный анализ состоит из двух подходов: сравнение изменений в абсолютных величинах и сравнение изменений в относительных величинах и позволяет проследить изменение показателей баланса в течении двух и более периодов. Вертикальный анализ, наоборот, позволяет определить долю основных

средств, дебиторской задолженности, запасов и других видов имущества в общих активах организации.

Показатели ликвидности организации позволяют определить степень скорости и готовности, с которой текущие активы могут трансформироваться в денежные средства, а степень ликвидности определяет продолжительность временного периода, в течении которого эта трансформация может быть осуществлена (таблица 13), [50, с. 5].

«Основной признак ликвидности – формальное превышение стоимости оборотных активов над краткосрочными пассивами. И чем больше это превышение, тем более благоприятное финансовое состояние имеет предприятие с позиции ликвидности» [15, с. 57].

Таблица 13 – Показатели ликвидности организации

<b>Коэффициент</b>	<b>Формула</b>	<b>Значение показателя</b>	<b>Норм. знач.</b>
Коэффициент текущей ликвидности	$\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	Показывает, способность организации погашать текущие обязательства за счет оборотных активов.	1,5 – 2,5
Коэффициент быстрой ликвидности	$\frac{\text{Оборотные активы} - \text{Запасы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	Показывает, какая часть краткосрочных обязательств организации может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах.	0,6 – 1
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}}{\text{Текущие обязательства}}$	Показывает, какую часть текущей задолженности фирма может погасить за счёт денежных средств и краткосрочных заёмных средств.	> 0,2
Коэффициент общей ликвидности	$\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$	Показывает способность организации погашать текущие обязательства за счет только оборотных активов.	1,5 – 2,5

Для оценки движения и состояния основных фондов необходимо использовать регистры синтетического, аналитического и оперативно-технического учета. При этом нужно внимательно изучать основные источники поступления основных средств; приобретение бывших в эксплуатации основных средств; ввод в эксплуатацию новых объектов основных средств; переоценка основных средств и тому подобное.

Определить результаты работы организации можно не только составом и наличием основных средств, но и эффективностью их использования. Основные показатели эффективности использования основных средств, а также их формулы представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели эффективности использования основных средств

<b>Показатель</b>	<b>Формула</b>
Фондоотдача	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовая стоимость основных фондов}}$
Фондоемкость	$\frac{\text{Среднегодовая стоимость основных фондов}}{\text{Выручка}}$
Рентабельность основных фондов	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Среднегодовая стоимость основных фондов}}$

Данные показатели направлены на характеристику качества использования основных средств и показывают размер выручки на единицу средств, которые вложены в основные средства – фондоотдача; стоимость основных средств, приходящаяся на единицу выручки – фондоемкость; размер прибыли на единицу стоимости основных фондов – рентабельность.

Финансовая устойчивость организации – это итоговый показатель, который характеризует финансовое состояние организации в целом и обладает признаками комплексности и системности, то есть включает в себя финансовые, экономические, организационные аспекты деятельности [6, с. 4].

Финансовый анализ осуществляется за счет аналитических задач, которые наиболее в общем виде могут быть сформулированы следующим образом.

1. Анализ финансовых результатов организации.
2. Оценка имущественного положения организации.
3. Оценить платежеспособность и ликвидность организации.
4. Рассчитать показатели деловой активности организации.
5. Системная оценка финансового состояния организации.
6. Определить комплекс рекомендаций, которые направлены на повышение финансовых результатов и улучшение финансового состояния организации.
7. Прогнозировать финансовые результаты и финансовое состояние организации [3, с. 39].

Существует несколько подходов к оценке финансовой устойчивости организации.

Подходы коэффициентного метода анализа финансовой устойчивости организации [10, с. 45].

1. Традиционный подход опирается на показатели, характеризующие активы организации, источники их формирования и другие стороны финансово-хозяйственной деятельности без группировки по определенному признаку. Недостатками данного подхода являются различное количество и состав коэффициентов, которые могут быть использованы в анализе финансовой устойчивости организации.

2. Ресурсный подход позволяет изучить финансовое положение организации через призму ее ресурсов: материальных, трудовых, интеллектуальных, информационных и финансовых. Именно эффективность использования ресурсов влияет на сумму выручки от реализации продукции, уровень себестоимости и финансовых показателей.

3. Ресурсно-управленческий подход дополняет ресурсный подход, учитывая роль уровня управления организацией, так как от качества управления зависит полноценное функционирование любой организации. В данном подходе сравнивают темп роста управленческих расходов на объем выпуска продукции с темпом роста прямых затрат на ресурсы выпуска того же объема продукции.

Подходы логического метода анализа финансовой устойчивости организации [18, с. 34].

4. Стохастический анализ представляет собой модели и методы для сравнения показателей финансовой устойчивости анализируемой организации.

5. Методические подходы используются при построении многофакторных моделей прогнозирования банкротства. В этом случае для каждого анализируемого года строят аналитическую модель, включающая в себя несколько факторов, которые влияют на финансовую устойчивость организации.

6. Модели и методы, основанные на теории нечетких множеств, являются наиболее точным и актуальным методом финансового анализа, так как соединяют между собой математические методы с логическими подходами анализа финансовой устойчивости организации.

Показатели финансовой устойчивости организации представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Показатели финансовой устойчивости организации

<b>Коэффициент</b>	<b>Формула</b>	<b>Значение показателя</b>	<b>Норм. знач.</b>
Коэффициент автономии	$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Источники финансирования}}$	Показывает долю собственных средств.	> 0,5

Окончание таблицы 15

Коэффициент привлечения заемного капитала	$\frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}}$	Чем больше данный коэффициент превышает единицу, тем больше зависимость организации от заемных источников средств.	< 1
Коэффициент покрытия внеоборотных активов	$\frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные займы}}{\text{Внеоборотные активы}}$	Показывает платежеспособность организации в долгосрочной перспективе.	0,8 > 1,1
Коэффициент маневренности	$\frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Собственный капитал}}$	Показывает какая часть собственных средств организации находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать этими средствами.	0,2 – 0,5
Коэффициент финансирования	$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Заемный капитал}}$	Показывает, какая часть деятельности организации финансируется за счет собственных источников средств, а какая — за счет заемных.	> 0,7

Показатели рентабельности позволяют охарактеризовать экономическую эффективность работы организации. «Рентабельность представляет собой такое использование средств, при котором организация не только покрывает свои затраты доходами, но и получает прибыль» [2, с. 116].

Доходность или прибыльность организации, может быть оценена с помощью абсолютных и относительных показателей. «Абсолютные показатели выражают прибыль, и измеряются в стоимостном выражении, то есть в рублях. Относительные показатели характеризуют рентабельность и измеряются в процентах или в виде коэффициентов» [12, с. 2]. Показатели рентабельности в гораздо меньшей мере находятся под влиянием инфляции, чем величина прибыли, поскольку они определяются различными соотношениями прибыли и авансированных средств (капитала), либо прибыли и произведенных расходов (затрат).

Используют четыре основных показателя рентабельности: рентабельность организации, собственного капитала, продаж и продукции (таблица 16).

Таблица 16 – Показатели рентабельности организации

<b>Коэффициент</b>	<b>Формула</b>	<b>Значение показателя</b>
Коэффициент общей рентабельности	$\frac{\text{Прибыль (убыток) до налогообложения}}{\text{Выручка}} \cdot 100\%$	Оценивает прибыльность организации.
Коэффициент рентабельности продаж	$\frac{\text{Прибыль (убыток) от продаж}}{\text{Выручка}} \cdot 100\%$	Показывает, сколько прибыли организация имеет с каждого рубля выручки от реализации товаров.
Коэффициент рентабельности продукции	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Себестоимость продукции}} \cdot 100\%$	Показывает результаты текущих затрат.
Коэффициент рентабельности активов	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \cdot 100\%$	Показывает эффективность вложений в ту или иную деятельность организации.

В современных условиях финансовых взаимоотношений ни одна коммерческая организация не может быть застрахована от банкротства и последствий, которые могут возникнуть в связи с данной ситуацией. Таким образом, многие организации рассматривают вопрос оценки вероятности наступления банкротства в зависимости от той или иной ситуации [35, с. 7].

Банкротство предприятия по определению Федерального закона РФ «О несостоятельности (банкротстве)» – это «неспособность предприятия в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанности по уплате обязательных платежей» [1].

Банкротство – это «признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и исполнять обязанность по уплате обязательных платежей» [32, с. 52].

К факторам, которые могут говорить о нестабильности финансового состояния организации, по которым с большой вероятностью подтверждается, что банкротство может быть реальным, относятся:

- низкий показатель коэффициента ликвидности;
- низкий доход инвестиций;
- неустойчивая прибыль;
- низкая рентабельность;
- большое количество заемных средств;

– быстрое падение стоимости ценных бумаг [35, с. 165].

Наличие определенных факторов могут привести к анализу использования ресурсов организации и рынка сбыта продукции и имущества.

Известный финансовый аналитик Уильям Бивер предложил свою систему показателей оценки финансового состояния предприятия с целью определения вероятности банкротства – пятифакторную модель, содержащую следующие индикаторы:

- удельный вес заемных средств в пассивах;
- рентабельность активов;
- коэффициент текущей ликвидности;
- доля чистого оборотного капитала в активах;
- коэффициент Бивера.

Оценка вероятности банкротства предприятия по методике У. Бивера представляет собой деление чистой прибыли на сумму всех обязательств у предприятия (таблица 17).

Таблица 17 – Система финансовых показателей У. Бивера

Показатель	Формула	Значения показателей		
		Благоприятно	5 лет до банкротства	1 год до банкротства
Коэффициент Бивера	$\frac{\text{Чистая прибыль} + \text{Амортизация}}{\text{Долгосрочные} + \text{Краткосрочные обязательства}}$	0,4 – 0,45	0,17	- 0,15
Рентабельность активов, %	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} \cdot 100\%$	6 – 8	4	- 22
Финансовый леверидж, %	$\frac{\text{Долгосрочные} + \text{краткосрочные обязательства}}{\text{Активы}}$	< 37	< 50	< 80
Коэффициент покрытия оборотных активов собственными оборотными средствами	$\frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Активы}}$	0,4	< 0,3	< 0,06
Коэффициент текущей ликвидности	$\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Долгосрочные} + \text{краткосрочные обязательства}}$	< 3,2	< 2	< 1

Если значение коэффициента Бивера не превышает 0,2, то это говорит об неудовлетворительной структуре баланса у организации. Рекомендуемые значения показателя данной модели находятся в интервале от 0,17 до 0,4 [48, с. 262].

Преимуществом модели У. Бивера является использование показателя рентабельности активов и вынесение суждения о сроках наступления банкротства компании. Недостатками данной модели является отсутствие результативного показателя, сложность интерпретации конечного значения и использования устаревших данных.

Таким образом, финансовое состояние организации зависит от результатов его производственной, коммерческой и финансовой деятельности. Если производственный и финансовый планы успешно выполняются, то это положительно влияет на финансовое положение предприятия. И наоборот, в результате невыполнения плана по производству и реализации продукции происходит повышение ее себестоимости, уменьшение выручки и суммы прибыли и как следствие – ухудшение финансового состояния организации и ее платежеспособности.

Выводы по разделу 1

В первой главе выпускной квалифицированной работы наглядно представлены методы, позволяющие проанализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, а также ее финансовые показатели. На основе результатов анализа деятельности организации предоставляется возможным определить ее проблемы, угрозы и выявить ее сильные стороны перед конкурентами. Оценка финансового состояния организации позволит определить и устранить недостатки финансовой деятельности и найти резервы для улучшения финансового состояния организации и ее платежеспособности. В результате, мы сможем составить эффективную стратегию развития организации в долгосрочной перспективе.

## 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИП ЖУКОВ С.А.

### 2.1 Анализ системы управления и эффективности деятельности ИП Жуков С.А.

Объектом исследования является ИП Жуков С.А., который представляет собой отдел в магазине ТД «Норд» в городе Снежинске. Основными товарами ИП является бытовая химия, хозяйственные товары, фильтры для воды, светодиодные лампы, товары для сада и огорода.

Дирекция ИП, а также отдел «Бытовой химии и Хозяйственных товаров» находятся по адресу: Челябинская область, г. Снежинск, ул. Академика Забабахина д.2.

ИП создано в 2008 г. как отдел «Бытовой химии и хозяйственных товаров» в ТД «Норд». Затем в 2014 г. был открыт отдел в ТЦ «Солнечный».

Директором и собственником магазина является Жуков Сергей Анатольевич.

Торговая организация ИП Жуков С.А. относится к числу малых предприятий, так как численность персонала не превышает 30 человек.

Ценовая политика ИП придерживается средних цен, опирающихся на цены конкурентов. В магазине-конкуренте «Водолей» достаточно высокие цены, а в «Галамарте» на некоторые виды товаров еще и ниже, чем у ИП. Директор ИП надеется на постоянных клиентов, которых становиться с каждым годом все меньше.

Поэтому ИП Жуков С.А. необходимо разработать новую стратегию долгосрочного развития, опираясь на текущую ситуацию на рынке. Для это нам необходимо провести анализ внутренней и внешней среды организации, а также определить конкурентоспособность организации и выделить ее основные проблемы, которые будут учтены в разработке стратегии.

Любая организация осуществляет свою деятельность в определенной внешней и внутренней среде, которые определяют ее структуру, культуру, возможности и угрозы. Оценка внутренней и внешней среды организации позволит определить эффективность существующей стратегии организации.

ИП Жуков С.А. выделил для себя два целевых рынка: покупатели со средним уровнем дохода и организации. Учитывая особенности ИП Жуков С.А., выделены основные группы покупателей.

1. Люди со средним уровнем доходов, рассчитывающие на недорогой и качественный товар.

2. Поскольку у ИП Жуков С.А. отлаженная система безналичного расчета, то долей клиентов становятся различные организации, которые финансируются из Государственного бюджета.

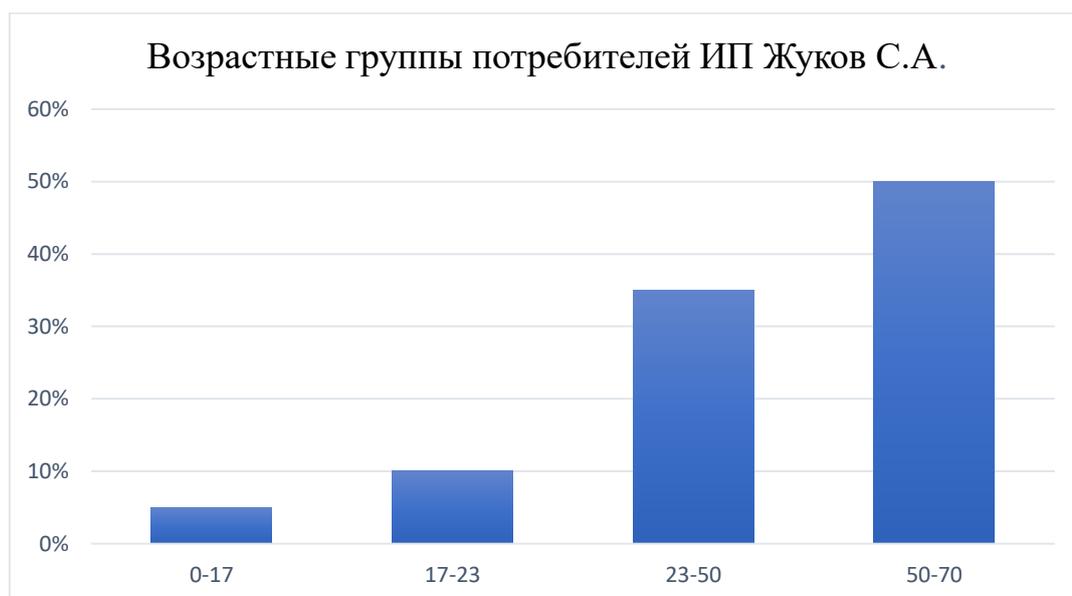
3. Постоянные клиенты.

4. Прочие (рисунок 9).



**Рисунок 9 – Целевые покупатели ИП Жуков С.А.**

Таким образом, на рынке организаций ИП Жуков С.А. представляет свою продукцию организациям, которые финансируются из государственного бюджета. Но большую долю прибыли ИП Жуков С.А. получает от покупателей со средним уровнем доходов. Для более точного анализа целевого рынка целесообразнее определить возрастные группы покупателей (рисунок 10).



**Рисунок 10 – Возрастные группы ИП Жуков С.А.**

Как видно из рисунка 10, основными покупателями ИП Жуков С.А. являются потребители в возрасте 50 – 70 лет и 23 – 50 лет, молодой контингент почти не заинтересован в товарах магазина «Норд». Данный результат можно объяснить тем, что деятельность ИП Жуков С.А. направлена на товары для дома и сада, поэтому покупатели в возрасте 0 – 23 лет почти не покупают данные товары в силу своего возраста.

Проанализировать внутреннюю организационную структуру и принципы организации позволит модель McKinsey 7С, включающая в себя семь ключевых элементов микросреды организации.

Основной стратегией ИП Жуков С.А. является увеличение доли рынка, поскольку организация имеет линейную организационную структуру из руководителей, которым подчиняются несколько сотрудников (рисунок 11).

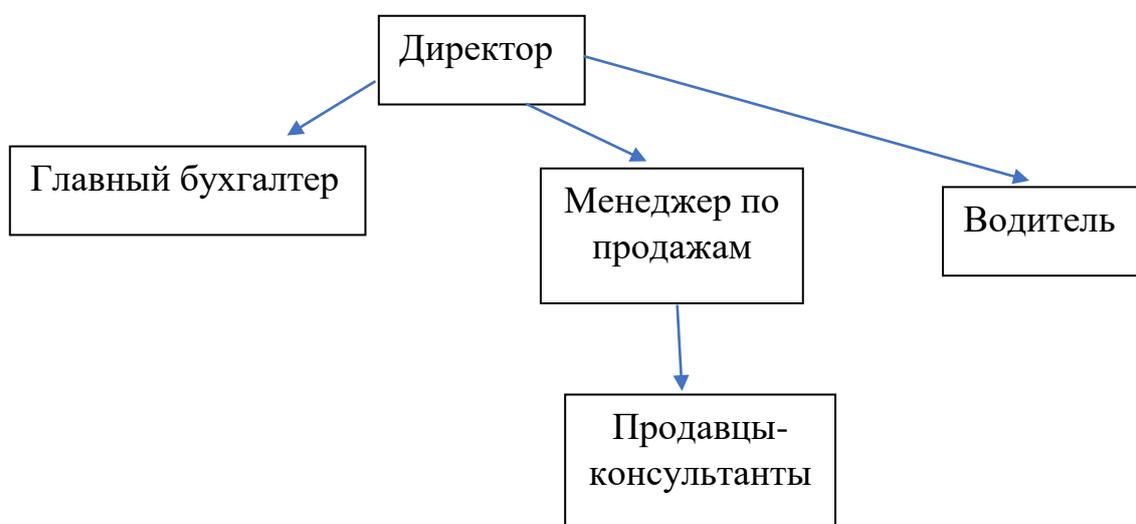


Рисунок – 11 Организационная структура ИП Жуков С.А.

Основные функции персонала представим в виде таблицы для определения эффективности организационной структуры (таблица 18).

Таблица 18 – Функции персонала ИП Жуков С.А.

Должность \ Функции	Директор	Главный бухгалтер	Товаровед	Водитель	Продавец
Управление персоналом	+		+		
Реклама	-	-	-	-	-
Финансовое управление	+	+			
Формирование ассортимента	+		+		+

Окончание таблицы 18

Решение клиентских вопросов, не связанных с продажами	+		+		
Поставки	+		+	+	
Юридические вопросы	+				
Документооборот	+	+	+	+	+
Ведение бухгалтерской и налоговой отчетности		+			
Учет товаров			+		+
Проведение кассовых операций					+
Продажи					+
Функции грузчиков				+	+
Планирование дальнейшего развития	+		+		+

По результатам данной таблицы видно, что большая часть функций по управлению организации лежит на директоре отдела, все главные моменты как: финансовое управление, управление персоналом, формирование ассортимента магазина, юридические вопросы и планирование дальнейшего развития организации. Часть полномочий возлагается на товароведа, в частности, управления персоналом, а также определенные функции на главного бухгалтера и продавцов-консультантов. С одной стороны, такая политика организации эффективна в том плане, что директор лично контролирует весь процесс работы, а с другой стороны почти все сотрудники магазина выполняют не присущие его должности функции, что приводит к большой загруженности персонала. Данная организационная структура применяется во многих малых торговых организациях, так как она менее затратна и более проста в управлении.

Из анализа данной организационной системы можно сделать следующие выводы.

1. Организационная структура не требует больших финансовых затрат на содержание большого персонала.
2. Корпоративная структура не опирается в строгие правила поведения.
3. Загруженность персонала.

4. Вследствие загруженности операционными и другими вопросами, директор магазина не уделяет должного внимания вопросам стратегического управления.

Организация мала и не имеет сложных формальных систем координации действий сотрудников, поэтому модель McKinsey для ИП Жуков С.А. будет выглядеть следующим образом (таблица 19).

Таблица 19 – Модель McKinsey для ИП Жуков С.А.

Элемент	Характеристика	Согласованы?
Стратегия	Постепенный охват рынка текущим ассортиментом.	Нет
Структура	Простая вертикальная структура подчинения в организации.	Нет
Система управления	Наличие нескольких формальных систем, которые связаны с процессом взаимодействия с клиентами. Слабая система стратегического планирования, управления персоналом и развития новых направлений.	Нет
Сумма навыков	Навыки, связанные с продажей услуг, хорошо выражены в компании. Недостаёт управленческих и аналитических навыков.	Нет
Состав персонала	Организация имеет небольшое количество персонала. Мотивация работников построена на получении вознаграждения от роста организации.	Да
Стиль отношений внутри компании	Демократичный, частично хаотичный стиль управления.	Нет
Система ценностей	Персонал компании мобилен, ценит работу в компании и доверяет друг другу.	Да

Таким образом, лучше всего соотносятся в организации только два элемента микросреды: состав персонала и система ценностей. Другие пять элементов микросреды противоречат друг другу. На основе данного анализа можно сделать ряд выводов.

1. Организации не хватает системы стратегического планирования, системы анализа и сбора информации.

2. Организация не имеет навыков управления и поэтому поддерживает демократичный стиль управления, который мешает росту организации.

На данный момент стратегия организации является неэффективной. Организации необходимо наладить систему управления и стратегического планирования, которые необходимы для удержания существующей доли рынка и дальнейшей координации действий бизнеса.

Выявить наиболее приоритетные проблемы на организационном уровне, на уровне организации позволит матрица Глайстера (таблица 20).

Таблица 20 – Матрица Глайстера

<b>Уровень управления и проявления проблем</b>	<b>Суть проблемы</b>	<b>Признаки проявления проблемы</b>	<b>Методы решения</b>
Организация	Отсутствие стратегии развития	Нет видения будущего организации	Формулирование стратегии развития на долгосрочную перспективу с поиском решения основных проблем
Подразделения (отдел рекламы и пиара)	Отсутствие рекламных компаний	Низкий имидж организации	Проведение рекламных компаний, для повышения известности магазина среди покупателей
Индивидуальный	Недостаток управленческих знаний	Слабая управленческая структура	Найм квалифицированного менеджера
Операционный (технологический)	Устаревшая техника	Сбои в системе, приводящие к ошибкам работы кассы	Обновление компьютерной техники магазина

Из таблицы видно, что проблемы на уровне организации связаны с отсутствием стратегии развития, данную проблему можно решить за счет разработки эффективной стратегии долгосрочного развития ИП Жуков С.А., по средством анализа внутренней и внешней среды, конкурентов и финансовой деятельности. Проблемы на уровне подразделения связаны с низкой активности рекламных компаний, которую можно решить посредством активного проведения рекламных акций.

Проблемы на индивидуальном уровне связаны с недостатком управленческих знаний руководителей ИП, поэтому организации необходимо нанять квалифицированного менеджера для поддержания конкурентоспособности организации. И наконец, проблема на технологическом уровне связана с неудовлетворительным состоянием технического обеспечения, которую можно решить с помощью финансирования на новую аппаратуру.

Уровень конкуренции зависит от зрелости организации, если отрасль является зрелой, то следует ожидать более интенсивную конкуренцию. Для определения этапа жизненного цикла организации целесообразнее использовать концепцию жизненного цикла Адизеса. На данный момент ИП Жуков С.А. находится на стадии «юности» согласно классификации этапов жизненного цикла (рисунок 12), поскольку организация плавно переходит к более профессиональному управлению, но руководитель боится отпустить от себя власть, тем самым подвергнуть молодую организацию новым проблемам.

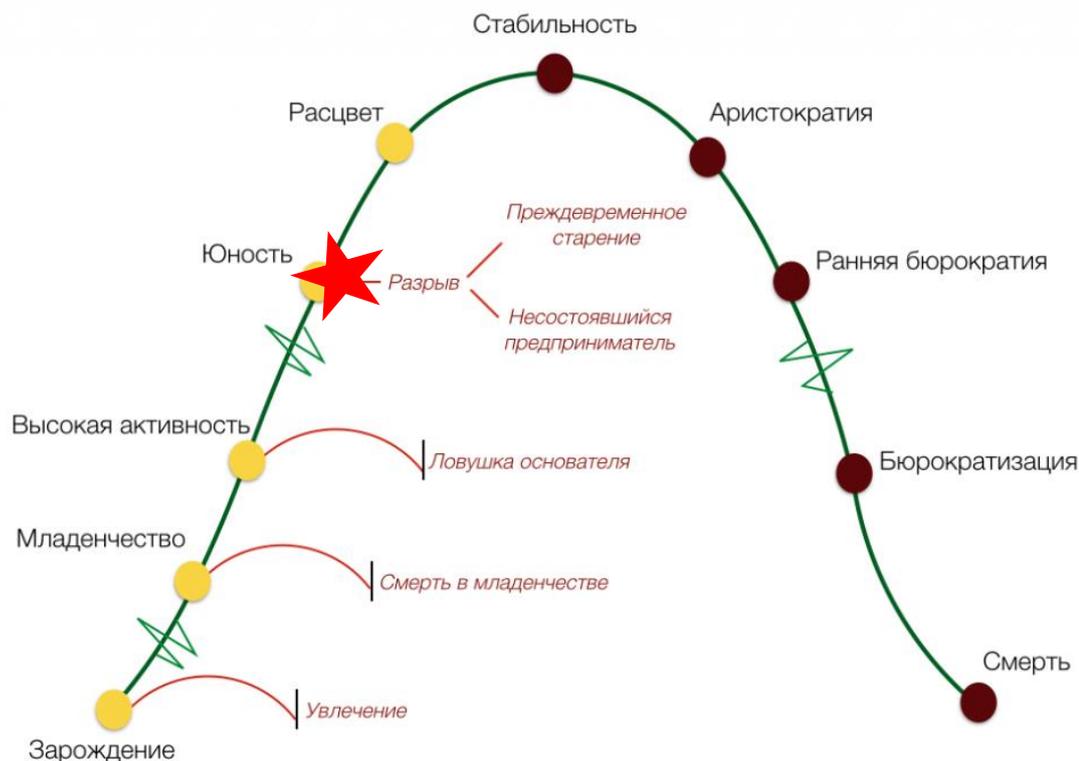


Рисунок 12 – Модель жизненного цикла организации

На этапе «юность» организация сталкивается с внутренними конфликтами, которые могут привести к упадку, заблаговременному старению и дальнейшей «смерти» организации. Поэтому организация должна уделить особое внимание на рост прибыли, работать эффективнее и грамотнее с привлечением квалифицированного менеджера.

Необходимо пересмотреть свои цели и задачи, которые были заложены вначале, с поправкой на текущее состояние дел. Определить проекты, которые несут убытки для организации, и нацелить свое внимание на те, которые принесут прибыль. Если организация не справится со сложностями, вызванными распределением полномочий сотрудников и самого руководителя с привлечением опытного менеджера, она может перейти на этап преждевременного старения или вернуться на предыдущую ступень развития.

Чтобы не допустить снижение мобильности ИП Жуков С.А., должен понимать какие товары приносят прибыль, а какие требуют больших затрат. Для определения привлекательности товаров и оценки вклада каждого из них в общие результаты деятельности используется матрица БКГ. Организация реализует товары в четырех основных категориях: материал на метраж (пленка, укрывной материал, клеенка, ХПП, мешковина), бытовая химия, товары для сада и огорода, электротовары и хозяйственные товары.

В таблице 18 представлены темп роста рынка и относительная доля ИП Жуков С.А. относительно его основного конкурента – ООО «Водолей». Темп роста рассчитывается как частное между выручкой за 2017 г. и 2018 г.

Относительная доля рынка определяется делением выручки ИП Жуков С.А. и выручки ООО «Водолей» за один и тот же год.

Таблица 21 – Относительная доля рынка по товарным группам  
ИП Жуков С.А.

Группа товаров	Выручка ИП Жуков С.А., тыс. руб.		Выручка конкурента за 2018 год, тыс. руб.	Показатели	
	2017 год	2018 год		Темп роста, %	Относительная доля рынка
Материал на метраж	2658	2423	1542	9	1,57
Товары для сада и огорода	3421	2932	4672	8	0,63
Бытовая химия	1698	1194	1657	7	0,72
Электротовары	1467	1398	2369	9	0,59
Хозяйственные товары	4337	4534	5879	10	1,30

Рассмотрев полученные данные, можно построить матрицу БКГ для товарных групп, представленных в ассортименте ИП Жуков С.А. (рисунок 13).

Для заключения о том, насколько верно расставлены стратегические приоритеты фирмы по каждой группе товаров, необходимо сравнить их расположение в матрице БКГ с их долей в выручке компании (таблица 19).

Таблица 22 – Доля групп товаров в выручке организации за 2018 год

Группы товаров	Доля в выручке компании за 2018 год, %
Материал на метраж	19
Товары для сада и огорода	23
Бытовая химия	9
Электротовары	13
Хозяйственные товары	36

Большую часть выручки занимают хозяйственные товары, следовательно, для дальнейшего эффективного развития организация должна делать акцент на развитии именно этой товарной группы.

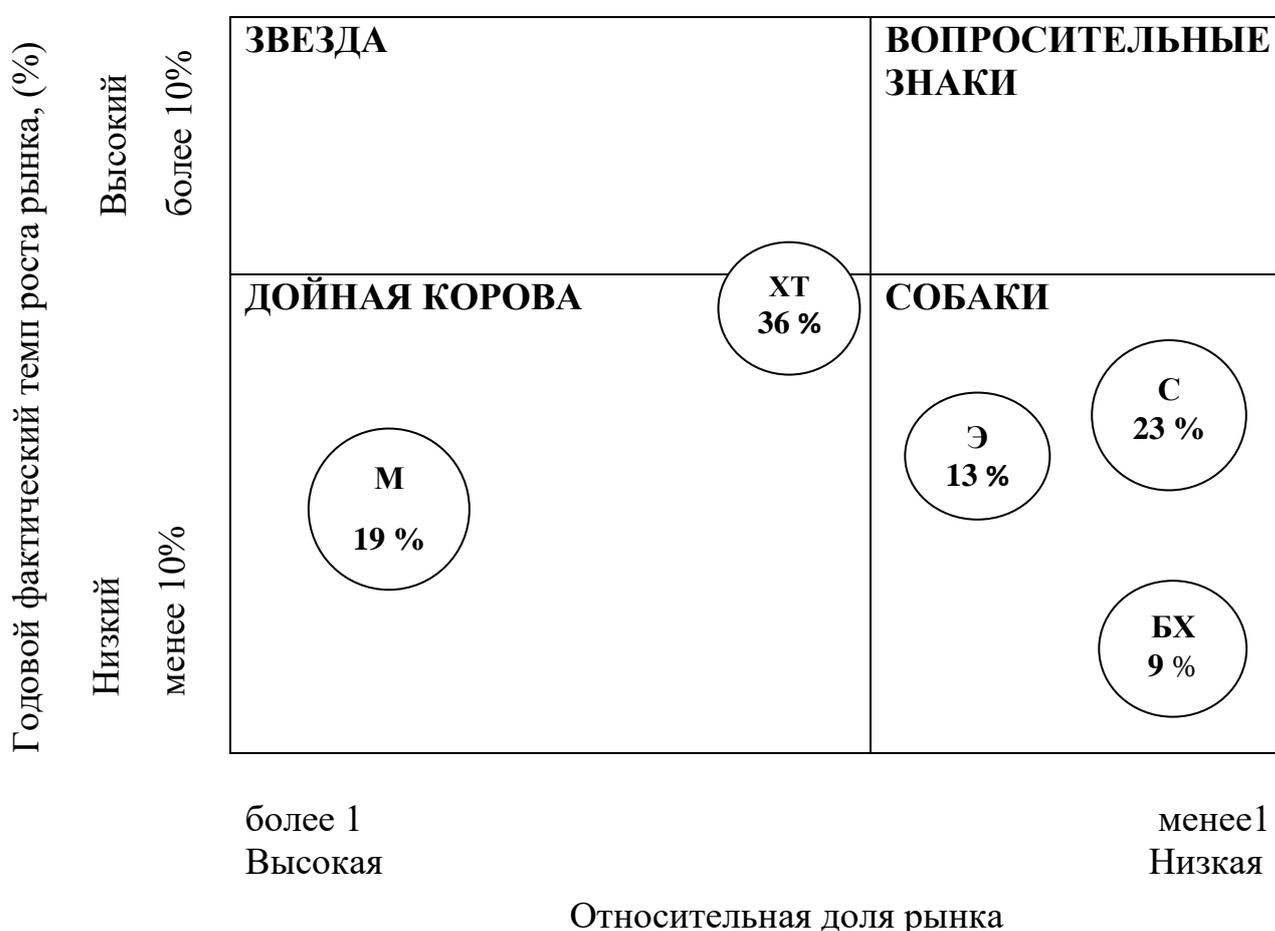


Рисунок 13 – Матрица БКГ

Построив матрицу БКГ, можно определить какие товары следует развивать, а какие ликвидировать. Таким образом, торговые группы хозяйственных товаров и материала на метраж находятся в квадранте «дойные коровы» и характеризуются высокой долей на медленно растущем рынке, высокой прибыльностью и минимальными расходами. Стоит заметить, что хозяйственные товары очень близки к квадранту «звезды», поэтому ИП Жуков С.А. необходимо увеличить финансирование и анализ данного вида товаров для увеличения темпа роста

продаж и уровня прибыли. Группы электротоваров, бытовой химии и товаров для сада и огорода находятся в квадранте «собаки», что означает, что данные виды товаров имеют малую долю роста, целесообразнее сократить инвестирование и не рассчитывать на большое увеличение прибыли за счет данных товаров.

Основные экономические показатели характеризуют эффективность работы любой коммерческой организации. С помощью анализа данных показателей можно определить, насколько эффективна действующая стратегия организации и выявить ряд проблем, которые необходимо учесть при разработке новой.

Основным источником информации для проведения анализа и оценки деловой активности предприятия служит бухгалтерская отчетность предприятия, а именно: бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах (таблица 23, 24).

Таблица 23 – Бухгалтерская отчетность ИП Жуков С.А.

Показатель	Код	2016 тыс. руб.	2017 тыс. руб.	2018 тыс. руб.
<b>АКТИВЫ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Основные средства	1150	7427	7427	7427
<b>ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ I</b>	<b>1100</b>	<b>7427</b>	<b>7427</b>	<b>7427</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	787	917	1054
Дебиторская задолженность	1230	297	230	190
<b>ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ II</b>	<b>1200</b>	<b>1084</b>	<b>1147</b>	<b>1244</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>8511</b>	<b>8574</b>	<b>8671</b>
<b>ПАССИВЫ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал	1310	10	10	10
Добавочный капитал	1350	3042	3042	3042
Нераспределенная прибыль	1370	1842	2015	2234
<b>ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ III</b>	<b>1300</b>	<b>4894</b>	<b>5067</b>	<b>5286</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1410	1579	1330	446
Прочие обязательства	1450	270	154	87
<b>ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ IV</b>	<b>1400</b>	<b>1849</b>	<b>1464</b>	<b>533</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	1088	908	775
Кредиторская задолженность	1520	260	227	121
Резервы предстоящих расходов и платежей	1540	90	665	1788
Прочие краткосрочные обязательства	1550	330	243	168
<b>ИТОГО ПО РАЗДЕЛУ V</b>	<b>1500</b>	<b>1794</b>	<b>2043</b>	<b>2852</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>8511</b>	<b>8574</b>	<b>8671</b>

Отчет о финансовых результатах показывает деятельность организации за отчетный период и отражает, каким образом данная организация получила прибыли и убытки. Информация, которая представлена в отчете позволит оценить изменение доходов и расходов в отчетном периоде в сопоставлении с предыдущими годами, провести анализ структуры, состава и динамики валовой прибыли, чистой прибыли, прибыли от продаж и наконец, определить факторы формирования конечного финансового результата.

Таблица 24 – Отчет о финансовых результатах ИП Жуков С.А.

Наименование показателя	2016	2017	2018
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.
Выручка	14 875	13 581	12 481
Себестоимость	11 826	10 840	9962
Валовая прибыль	3049	2741	2519
Коммерческие расходы	1041	932	847
Управленческие расходы	699	651	604
Прибыль (убыток) от продаж	1309	1158	1067
Прибыль (убыток) до налогообложения	1458	1245	1233
Чистая прибыль (убыток)	1079	921	913

Для оценки изменения показателей в бухгалтерском балансе необходимо провести горизонтальный и вертикальный анализ, которые позволят проследить произошедшие изменения показателей на предыдущий и предшествующие периоды, а также оценить структуру баланса организации (таблица 25, 26).

Таблица 25 - Горизонтальный анализ баланса ИП Жуков С.А.

Показатель	2016 тыс. руб.	2017 тыс. руб.	2018 тыс. руб.	2016/2017		2017/2018	
				Абсолютное изменение, тыс. руб.	Относительное изменение, %	Абсолютное изменение, тыс. руб.	Относительное изменение, %
АКТИВЫ	8511	8574	8671	63	0,7	97	1,1
I. Внеоборотные активы	7427	7427	7427	0	0,0	0	0,0
II. Оборотные активы	1084	1147	1244	63	5,8	97	8,4
ПАССИВЫ	8511	8574	8671	63	0,7	97	1,1
III. Капитал и резервы	4894	5067	5286	173	3,5	219	4,3
IV. Долгосрочные обязательства	1849	1464	533	(385)	- 21,8	(931)	- 63,6
V. Краткосрочные обязательства	1794	2043	2852	249	13,9	809	39,6

По данным горизонтального анализа баланса видно, что имущество организации увеличилось на конец 2017 год – 63 тыс. руб. и на конец 2018 года – 97 тыс. руб. это свидетельствует о стабильности организации в условиях финансового кризиса. Внеоборотные активы организации не претерпевают никаких изменений на протяжении трех лет, следовательно, организация не продавала и не приобретала основные средства.оборотные активы на конец 2017 и 2018 годов увеличились на 63 и 97 тыс. руб. соответственно, в относительных показателях изменения равняются 5,8 % и 8,4 %.

В пассиве увеличился капитал организации на 173 тыс. руб. или 3,5 % и на 219 тыс. руб. или 4,3 % в соответствии с анализируемыми периодами, а дебиторская задолженность, наоборот, активно уменьшается на 385 тыс. руб. или 21,8 % и на 931 тыс. руб. или 63,6 %, что говорит о своевременном погашении долгосрочного займа. Основное увеличение краткосрочных обязательств на конец 2017 и 2018 годов (249 тыс. руб. или 13,9 %, 809 тыс. руб. или 39,6 %) произошло из-за увеличения статьи баланса «Резервы предстоящих расходов и платежей».

Таблица 26 – Вертикальный анализ баланса ИП Жуков С.А.

Показатель	Значение показателей, тыс. руб.			Вертикальный анализ, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
АКТИВЫ	8511	8574	8671	100,0	100,0	100,0
<b>I. Внеоборотные активы</b>	<b>7427</b>	<b>7427</b>	<b>7427</b>	<b>87,3</b>	<b>86,6</b>	<b>85,6</b>
Основные средства	7427	7427	7427	87,3	86,6	85,6
<b>II. Оборотные активы</b>	<b>1084</b>	<b>1147</b>	<b>1244</b>	<b>12,7</b>	<b>13,4</b>	<b>14,4</b>
Запасы	787	917	1054	9,2	10,7	12,2
Дебиторская задолженность	297	230	190	3,5	2,7	2,2
ПАССИВЫ	8511	8574	8671	100,0	100,0	100,0
<b>III. Капитал и резервы</b>	<b>4894</b>	<b>5067</b>	<b>5286</b>	<b>57,4</b>	<b>59,1</b>	<b>61,0</b>
Уставный капитал	10	10	10	0,1	0,1	0,1
Добавочный капитал	3042	3042	3042	35,7	35,5	35,1
Нераспределенная прибыль	1842	2015	2234	21,6	23,5	25,8
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>	<b>1849</b>	<b>1464</b>	<b>533</b>	<b>21,7</b>	<b>17,2</b>	<b>6,1</b>
Заемные средства	1579	1330	446	18,5	15,4	5,1
Прочие обязательства	270	154	87	3,2	1,8	1,0
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>	<b>1794</b>	<b>2043</b>	<b>2852</b>	<b>20,9</b>	<b>23,7</b>	<b>32,9</b>
Заемные средства	1088	908	775	12,8	10,6	9,0
Кредиторская задолженность	260	227	121	3,1	2,6	1,4
Резервы предстоящих расходов и платежей	90	665	1788	1,1	7,7	20,6
Прочие краткосрочные обязательства	330	243	168	3,9	2,8	1,9

По данным вертикального анализа баланса организации можно сделать выводы о том, что активы организации в анализируемых периодах состояли на 87,3 %, 86,6 %, 85,6 % из внеоборотных активов, и на 12,7 %, 13,4 %, 14,4 % из оборотных активов. Наиболее значимым элементом оборотных активов на протяжении 2016, 2017 и 2018 годов являются запасы (9,2 %, 10,7 %, 12,2 % от общей суммы активов), дебиторская задолженность составляет 3,5 %, 2,7 %, 2,2 %, соответственно анализируемым периодам.

Пассивы организации в 2016, 2017 и 2018 годах состояли на 57,4 %, 59,1 %, 61 % из собственного капитала, на 21,7 %, 17,2 %, 6,1 % из долгосрочных обязательств и на 20,9 %, 23,7 %, 32,9 % из краткосрочных обязательств соответственно. Собственный капитал на протяжении трех анализируемых периодах не потерпел значительные изменения и находится в нормативных пределах. Долгосрочные обязательства уменьшились и на конец 2018 года составили 6,1 % от общей суммы пассивов. Доля краткосрочных обязательств составила в 2016 году – 20,9 %, в 2017 году – 23,7 %, в 2018 году – 32,9 %.

Определить стабильность организации, которая отражает ее возможность своевременно отвечать по своим обязательствам и рассчитываться по долгам позволит анализ ликвидности (таблица 27).

Таблица 27 – Анализ ликвидности ИП Жуков С.А.

Показатель	Значение показателя			Нормативное значение
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	
Коэффициент текущей ликвидности	0,6	0,6	0,4	1,5 – 2,5
Коэффициент быстрой ликвидности	0,16	0,11	0,06	0,6 – 1
Коэффициент абсолютной ликвидности	2,03	2,11	2,19	> 0,2
Коэффициент общей ликвидности	0,63	0,83	1,16	1,5 – 2,5

Наиболее наглядно анализ ликвидности организации представлен на рисунке 14.



Рисунок 14 – Показатели ликвидности ИП Жуков С.А. за 2016 – 2018 гг.

По данным анализа видно, что значение коэффициента текущей ликвидности намного отстает от нормативного значения, что говорит о нерациональном использовании капитала, о замедленной оборачиваемости средств. По сравнению с 2016 и 2017 гг. данный показатель уменьшился на 0,2 это означает, что часть текущих обязательств, которые организация может погасить за счет продажи текущих активов уменьшилась. Уменьшение данного показателя произошло из-за уменьшения денежных средств организации.

Коэффициент быстрой ликвидности значительно меньше нормативного значения, что означает, что организация не сможет немедленно погасить краткосрочные обязательства за счет ликвидных средств. Данный показатель уменьшился в 2018 г. на 0,05 по сравнению с 2017 г., а значит, существует риск потери платежеспособности организации.

Значения коэффициента абсолютной ликвидности значительно больше нормативного значения и это означает, что организация имеет достаточно денежных средств и краткосрочных заемных средств для погашения текущей задолженности, но это также свидетельствует о нерациональной структуре капитала, что может быть связано с замедлением оборачиваемости средств, которые вложены в запасы и неоправданном росте дебиторской задолженности.

Результаты коэффициента общей ликвидности постепенно увеличиваются и в 2018 году равняются 1,16, поскольку показатель больше единицы, следовательно, организация способна погашать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов.

Проведем оценку эффективности использования основных средств, рассчитав при этом показатели – фондоотдачи, фондоемкости и рентабельности основных фондов (таблица 28).

Таблица 28 – Оценка эффективности использования основных средств ИП Жуков С.А.

Показатель	2016 г., %	2017 г., %	2018 г., %	Изменения 2016 к 2017 гг.	Изменения 2017 к 2018 гг.
Фондоотдача	200	180	170	- 20	- 10
Фондоемкость	50	50	60	0	10
Рентабельность основных фондов	29	25	24	- 4	- 1

Наглядное сравнение результатов эффективности использования основных средств ИП Жуков С.А. представлено на рисунке 15.



Рисунок 15 – Показатели эффективности использования основных средств

По данным таблицы 28 видно, что фондоотдача организации с каждым годом постепенно снижается и к 2018 году равняется 170 %. Уменьшение данного показателя говорит о снижении выручки на единицу основных фондов. Показатель фондоемкости незначительно увеличился на 10 % и показывает снижение эффективности производства продукции. Рентабельность основных фондов на протяжении трех лет постепенно снижается, что говорит о неэффективности использования основных фондов.

Рассчитаем показатели финансовой устойчивости организации для определения негативных изменений в структуре источников финансирования (таблица 29).

Таблица 29 – Показатели финансовой устойчивости ИП Жуков С.А.

Показатель	Значение показателя			Нормативное значение
	2016	2017	2018	
Коэффициент автономии	0,57	0,59	0,6	> 0,5
Коэффициент привлечения заемного капитала	0,54	0,44	0,23	< 1
Коэффициент покрытия внеоборотных активов	0,87	0,86	0,77	0,8 > 1,1
Коэффициент маневренности	- 0,14	- 0,18	- 0,3	0,2-0,5
Коэффициент финансирования	1,34	1,44	1,56	0,7 > 0,9

На рисунке 16 представлен графический анализ финансовой устойчивости ИП Жуков С.А., в котором наглядно представлены отклонения показателей от нормативного значения.



Рисунок 16 – Анализ финансовой устойчивости ИП Жуков С.А.

По результатам данного анализа видно, что значения коэффициента автономии удовлетворяют нормативным значениям и к 2018 г. данный показатель увеличился на 0,1 это означает, что организация все больше полагается на собственные источники финансирования. Значение коэффициента привлечения заемного капитала к 2018 г. уменьшились на 0,21, что благоприятно сказывается на финансовом состоянии организации, так как это означает, что организация имеет низкую зависимость от долгосрочного заемного капитала. Если бы данный

показатель был больше 1, то организация сильно зависела бы от привлеченного капитала и в будущем руководителю пришлось бы выплачивать большое количество денежных средств за пользование кредитами и займами, что подрывало финансовую устойчивость организации.

Значение коэффициента покрытия внеоборотных активов к 2018 г. снизился на 0,09 по сравнению с 2017 г. и не соответствует нормативному значению. Данное уменьшение показателя характеризует финансовое состояние организации как кризисное, поэтому ИП Жуков С.А. необходимо увеличивать внеоборотные активы для достижения платежеспособности в долгосрочной перспективе.

Показатель коэффициента маневренности отрицательный и в 2018 г. равен – 0,3, что говорит о низкой финансовой устойчивости организации, поскольку собственный капитал направлен на финансирование внеоборотных активов, потому финансирование оборотных средств происходит за счет заемных источников. В данной ситуации организации необходимо провести работу по увеличению доли собственных средств и средств, которые привлечены на долгосрочной основе. Это позволит увеличить собственные оборотные активы, что способствует увеличению значения коэффициента маневренности.

Значение коэффициента финансирования в 2018 г. равняется 4,33 (увеличение на 2,07 по сравнению с 2017 г.) данный показатель намного превышает нормативное значение – 0,9. Данный анализ говорит о том, что организация не использует все доступные возможности для расширения бизнеса, которые могли быть предоставлены за счет ликвидных источников финансирования. И в результате, данный анализ говорит о неэффективном управлении организации.

Анализ прибыли организации позволяет проанализировать динамику изменения показателей к выручке (таблица 30).

Таблица 30 – Анализ прибыли ИП Жуков С.А.

Показатель	2017 г., тыс. руб.	2018 г., тыс. руб.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста (снижения), %	Уровень к выручке в базисном периоде, %	Уровень к выручке в отчетном периоде, %	Отклонение уровня, %
Выручка от реализации товаров	13 581	12 481	(1100)	8,1	100,0	100,0	-
Себестоимость	10 840	9962	(878)	8,1	79,8	79,8	0,0
Валовая прибыль	2741	2519	(222)	8,1	20,2	20,2	0,0
Коммерческие расходы	932	847	(85)	9,2	6,9	6,8	- 0,1
Управленческие расходы	651	604	(47)	7,3	4,8	4,8	0,0
Прибыль (убыток) от продаж	1158	1067	(91)	7,9	8,5	8,5	0,0
Прибыль (убыток) до налогообложения	1245	1233	(12)	1,0	9,2	9,9	- 0,7
Чистая прибыль	921	913	(8)	0,9	6,8	7,3	- 0,5

Согласно данным анализа в 2018 году чистая прибыль уменьшилась на 0,9 % по сравнению с 2017 г., уровень прибыли по отношению к выручке уменьшился на 0,5 %. Прибыль от продаж в 2018 г. уменьшилась на 91 тыс. руб. или 7,9 % по сравнению с 2017 г., но уровень к выручке не потерпел значительных изменений. Организация не использует все свои возможности, поэтому в 2018 году наблюдается тенденция уменьшения всех анализируемых показателей, возможно это связано с уменьшением ассортимента реализуемого товара.

Анализ рентабельности организации позволит определить экономическую эффективность работы организации. Результаты данного анализа представлены в таблице 31.

Таблица 31 -Показатели рентабельности ИП Жуков С.А.

Показатель	Значение показателя			Изменение показателя 2017 к 2018 гг.
	2016, %	2017, %	2018, %	
Коэффициент общей рентабельности	9,8	9,2	9,9	0,7
Коэффициент рентабельности продаж	8,8	8,5	8,5	0,0
Коэффициент рентабельности продукции	9,1	8,5	9,2	0,7
Коэффициент рентабельности активов	22,0	18,2	17,3	- 0,9

Для лучшего сравнения показателей рентабельности организации представлен график (рисунок 16).



Рисунок 16 – Показатели рентабельности ИП Жуков С.А. за 2016 –2018 гг.

Одним из важнейших показателей деятельности организации является общая рентабельность организации, который оценивает прибыльность организации. К концу 2018 года данный показатель увеличился на 0,7 % и равен 9,9 %, что говорит о возможном снижении издержек организации, улучшении качества продукции и увеличению цен на реализуемые товары.

Рентабельность продаж в 2018 г. понизилась на 0,3 % по сравнению с 2016 г., данное снижение произошло из-за постепенного уменьшения размеров прибыли от продаж в 2017 г. на 151 тыс. рублей, а в 2018 г. еще на 91 тыс. рублей, следовательно, доля чистой прибыли в объеме продаж организации снижается.

Коэффициент рентабельность продукции в 2018 г. увеличился на 0,7 % по сравнению с 2017 г., следовательно, товары, реализуемые ИП Жуков С.А. пользуются спросом у потребителей и дальнейшее ее продвижение будет приносить прибыль организации.

Рентабельность активов на протяжении реализуемого периода снижается, в 2018 г. значение уменьшилось на 0,9 % по сравнению с 2017 г., что говорит о низкой эффективности активов, которые способны приносить прибыль.

Таким образом, рентабельность ИП Жуков С.А. удовлетворительна, но, тем не менее, нужно обратить особое внимание на проблемные участки деятельности организации. Необходимо провести работы по эффективному продвижению продукции и анализу спроса потребителей для увеличения прибыли организации, также обратить внимание на низкую оборачиваемость активов, которая может быть связана с неэффективным стратегическим управлением организации.

Проведем анализ вероятности банкротства организации по методике У. Бивера, который позволит провести оценку финансового состояния организации с целью определения вероятности банкротства (таблица 32).

Таблица 32 – Оценка вероятности банкротства ИП Жуков С.А. по методике У. Бивера

Показатель	Значения показателей			Оценка показателей
	2016	2017	2018	
Коэффициент Бивера	0,30	0,26	0,27	благоприятно
Рентабельность активов, %	12,80	10,70	10,60	благоприятно
Финансовый леверидж, %	42,80	40,90	39,30	5 лет до банкротства
Коэффициент покрытия оборотных активов собственными оборотными средствами	- 0,30	- 0,27	- 0,25	1 год до банкротства
Коэффициент текущей ликвидности	0,30	0,33	0,37	1 год до банкротства

На рисунке 17 графически представлены результаты оценки финансового состояния по показателям У. Бивера в сравнении с их нормативными значениями.



Рисунок 17 – Оценка финансового состояния по показателям Бивера ИП Жуков С.А. за 2016 – 2018 гг.

По результатам таблицы видно, что значения коэффициента Бивера и рентабельности активов благоприятны, следовательно, организация имеет положительную структуру баланса и способна генерировать прибыль без учета структуры его капитала. Показатели финансового левериджа слишком низкие и это говорит об упущенной возможности повысить рентабельность собственного капитала за счет вовлечения в деятельность заемных средств.

Значения коэффициентов покрытия оборотных активов собственными средствами и текущей ликвидности неудовлетворительны, что показывает на низкую степень обеспеченности организации собственными оборотными средствами, которые необходимы для ее финансовой устойчивости. Низкие значения коэффициента текущей ликвидности говорят о вероятных трудностях в погашении организацией своих текущих обязательств.

Таким образом, анализ финансового состояния ИП Жуков С.А. говорит о достаточно устойчивом финансовом положении организации и ближайшая вероятность банкротства минимальна. При этом в отчетном периоде явно выражено уменьшение выручки по сравнению с прошлыми годами, что говорит о недостаточной мобильности организации.

## 2.2 Анализ стратегии управления в условиях нестабильной внешней среды.

Одним из инструментов анализа внешней среды является STEEP-анализ, который позволяет сгруппировать несколько важных компонентов: экономические, политические, социальные и технологические.

Определим факторы присущие ИП Жуков С.А. и представим их в виде таблицы (таблица 33).

### 1. Политические факторы:

- изменение в законодательстве по налогам и сборам (изменение ставки налога на прибыль, ЕНВД);
- содействие предпринимательству со стороны государства;
- устойчивость политической власти и существующего правительства.

### 2. Экономические факторы.

- темпы роста экономики;
- уровень развития предпринимательства и бизнес-среды;
- инфляция.

### 3. Социальные факторы.

- требования к качеству продукции и уровню сервиса;
- культура формирования накоплений и кредитования в обществе;
- образ жизни и привычки потребления.

### 4. Технологические.

- уровень инноваций и технологического развития отрасли;
- развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств;
- доступ к новейшим технологиям.

Оценка влияния на отрасль проводилась с помощью количественной оценки (1 – слабое влияние, 2 – умеренное влияние, 3 – сильное влияние), затем оценивались факторы, влияющие на организацию по десятибалльной шкале (1 – слабое влияние, 10 – сильное влияние), наконец оценивался знак влияния каждого фактора. И в результате, получаем итоговое влияние, как произведение влияния фактора на его важность с учетом знака влияния, затем получаем суммарное влияние факторов в целом.

Таблица 33 – STEEP-анализ

<b>Факторы</b>	<b>Важность для отрасли</b>	<b>Влияние на организацию</b>	<b>Направленность влияния</b>	<b>Итоговое влияние</b>
<b>Политические</b>				
Изменение в законодательстве по налогам и сборам	3	7	-	- 21
Содействие предпринимательству со стороны государства.	3	6	+	18
Устойчивость политической власти и существующего правительства.	2	5	+	10
<b>Экономические</b>				
Темпы роста экономики.	3	6	+	18
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды.	3	7	+	21
Инфляция	2	7	-	- 14
<b>Социально-культурные</b>				
Требования к качеству продукции и уровню сервиса.	2	6	+	12
Культура формирования накоплений и кредитования в обществе.	2	5	+	10
Образ жизни и привычки потребления.	2	5	-	- 10

Окончание таблицы 33

<b>Факторы</b>	<b>Важность для отрасли</b>	<b>Влияние на организацию</b>	<b>Направленность влияния</b>	<b>Итоговое влияние</b>
<b>Технологические</b>				
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	3	5	+	15
Появление новых товаров	2	5	-	- 10
Доступ к новейшим технологиям	2	6	+	12
<b>Суммарное влияние факторов</b>				<b>61</b>

По результатам STEEP-анализа можно построить профиль окружающей среды, в котором явно выражены переломные точки влияния факторов для организации (рисунок 18).



Рисунок 18 – Профиль внешней среды ИП Жуков С.А.

По результатам проведенного STEEP-анализа и графика внешней среды, можно выделить факторы, которые оказывают неблагоприятное воздействие на развитие организации:

- изменение в законодательстве по налогам и сборам;
- инфляция;
- образ жизни и привычки потребления;
- появление новых товаров в отрасли.

Данные неблагоприятные факторы связаны с крупными изменениями в законодательстве Российской Федерации 2018 – 2019 гг., а именно повышение пенсионного возраста, увеличение базовой ставки по НДС на 2 % (до 20 %), повышение значения МРОТ (с 11 163 руб. до 11 280 руб.), повышение страховых взносов ИП. Все эти факторы значительно ударяют по экономической составляющей ИП Жуков С.А. Привычки потребления и появление новых товаров в отрасли поспособствуют постоянному регулированию ассортимента товаров и их цен. Организация не сможет повлиять на изменения в законодательстве по налогам, но сможет сдерживать своих покупателей за счет анализа рынка.

Также можно выделить благоприятные факторы.

1. Содействие предпринимательству со стороны государства.
2. Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды.
3. Требования к качеству продукции и уровню сервиса.
4. Уровень инноваций и технологического развития отрасли.

Государственные программы поддержки малого и среднего бизнеса на 2019 год не потерпели больших изменений, но при этом больше мероприятий осуществляются на региональном и муниципальном уровнях. Качество продукции и уровень сервиса всегда будут почтительны у потребителей, что позволит ИП Жуков С.А. быть конкурентоспособным.

По результатам рассмотрения наиболее значимых факторов можно сделать вывод о том, что фирма учитывает влияние внешней среды в своей стратегии развития – направляет силы на возможное сдерживание и сглаживание неблагоприятных моментов и активно использует благоприятные для достижения своих целей.

Для определения коэффициента предпочтения внешней среды, необходимо разделить сумму положительных баллов на сумму отрицательных. Таким образом, сумма положительных баллов составляет 116, а отрицательных – 55, следовательно, коэффициент предпочтения равен 2,1. Как видно на графике, область положительного воздействия больше области отрицательного, и, с учетом просчитанного коэффициента предпочтения внешней среды, можно утверждать, что окружающая среда является позитивной.

Общее значение воздействия окружающей среды на организацию положительно и равно 61. Данное значение показывает, что факторы, оказывающие положительное воздействие, преобладают. Следует отметить, что значение профиля внешней среды не является достаточно низким, что обусловлено удовлетворительными условиями макросреды, в которой функционирует ИП Жуков С.А.

Макросреда включает в себя компоненты, с которыми контактирует организация и при этом она может оказывать существенное влияние на них. Модель пяти конкурентных сил Майкла Портера позволит проанализировать макроокружение организации, которая представляет собой подробный анализ основных составляющих внешней среды любой организации: потребителей, потенциальных участников, товаров-заменителей, поставщиков и уровня конкуренции в отрасли.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов деятельности субъектов, которые снабжают организацию различными товарами, информационными ресурсами и финансами, от которых зависит эффективность деятельности ИП, а также себестоимость и качество продаваемой продукции.

Поставщики материалов, комплектующих изделий, если они обладают мощной силой, то могут поставить организацию в сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важен глубокий анализ их деятельности и потенциала, чтобы суметь построить отношения с такими поставщиками, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с ними.

На данный момент основными поставщиками ИП Жуков С.А. являются, посреднические оптовые центры, которые были выбраны в качестве стратегических партнеров (таблица 34).

Таблица 34 – Основные партнеры ИП Жуков С.А.

<b>Поставщик</b>	<b>Доля доставок, %</b>	<b>Конкурентные преимущества</b>
ООО «Садко»	5	Недорогие цены на бытовую химию, близость поставщика.
ООО «Уралхозторг»	30	Разнообразие хозяйственных товаров, товаров для сада с приемлемыми ценами, возможность заказать товар через сайт, товар привозят сами.
ООО «Компания альянс»	5	Разнообразие разных фирм бытовой химии, косметики.
ООО «АкваКит»	5	Поставки фильтров для воды.
ООО «МастерНэт»	20	Поставки товаров для сада и огорода производителей Grinda, Raco.
ООО «Хозбат»	10	Поставки клеёнки, хозяйственных товаров.
ООО «Салтекс»	5	Поставки прудов для сада.
ИП Заровняева отпбаза «Шарташская»	10	Возможность заказать товар через сайт, низкие цены, товар привозят сами.
ТФ «Адели»	10	Предоставление скидок постоянным клиентам, товар привозят сами. Большой ассортимент сушилок для белья.

Главными конкурентными преимуществами поставщика для ИП Жуков С.А. являются:

- низкие цены;
- приемлемое качество товара;
- возможность поставщику самостоятельно привозить товар;
- быстрая обратная связь с менеджером поставщика.

На основе приведенных выше данных, можно повести анализ пяти сил М. Портера (рисунок 19).

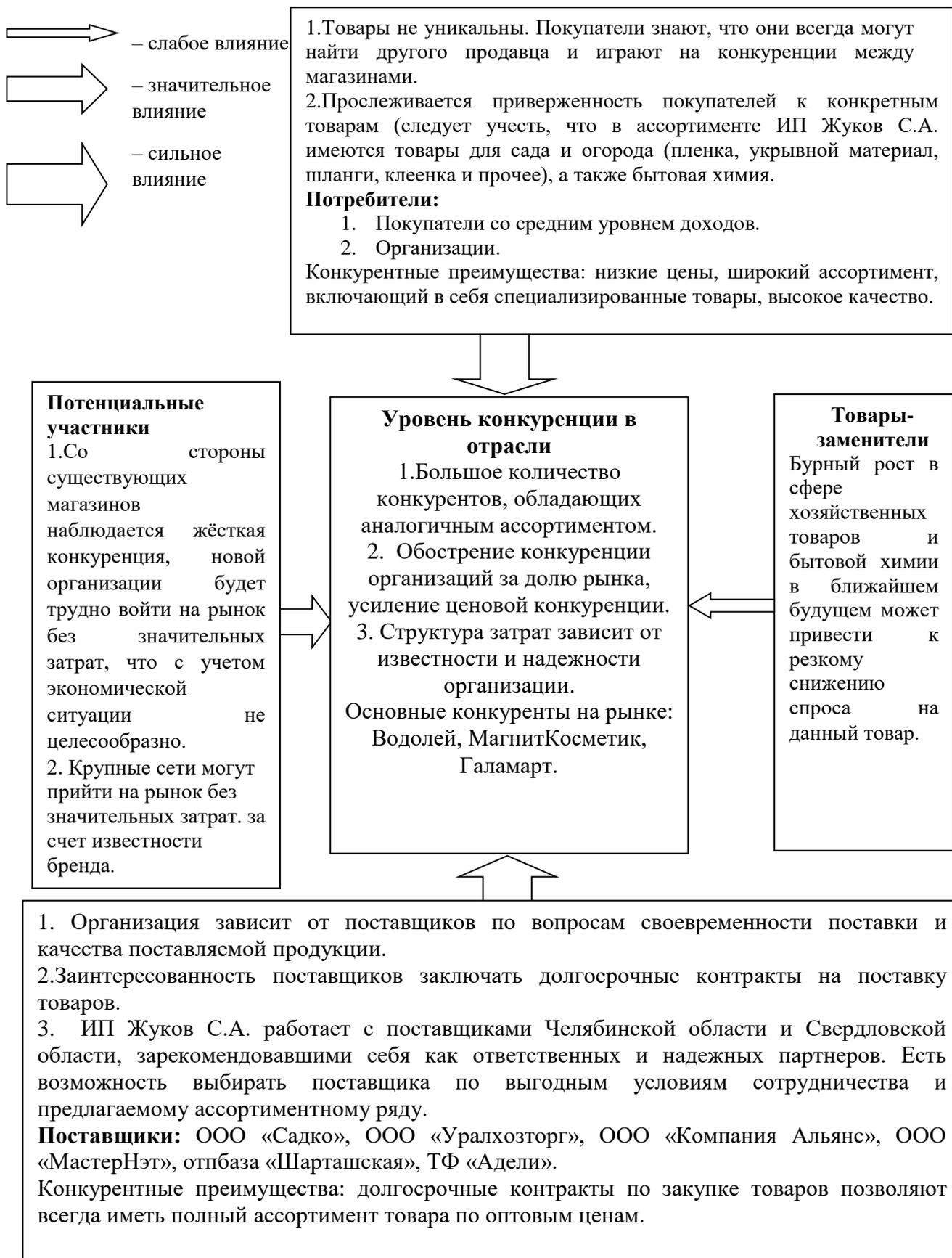


Рисунок 19 – Модель пяти сил М. Портера

При рассмотрении организации как осуществляющую деятельность на рынке товаров и услуг ближайшими конкурентами с аналогичным товаром, схожим ассортиментом и ценовой политикой ИП Жуков С.А. являются «Галамарт», «Водолей» и «МагнитКосметик» (таблица 35).

Таблица 35 – Краткий обзор деятельности конкурентов ИП Жуков С.А.

	<b>Магазин «Галамарт»</b>	<b>Магазин «Водолей»</b>	<b>Магазин «МагнитКосметик»</b>
Год создания	первый магазин сети «Галамарт» был открыт в 2009 году, в городе Снежинск магазин открылся в 2018 году	в городе Снежинск магазин открыт в 2007 году	первый магазин открылся в 2010 году, в городе Снежинск магазин открылся в 2016 году
Сфера деятельности	франчайзинговая розничная сеть, занимающаяся продажей товаров для дома	продажа товаров для дома и строительства	продажа косметики и бытовой химии
Охват сегментов рынка	товары для дома, бытовая химия	товары для дома, бытовая химия, сантехника, строительные материалы	бытовая химия
Сильные стороны	низкие цены на товары, популярность магазина среди потребителей	большой ассортимент товаров, популярность магазина среди потребителей	большой ассортимент бытовой химии., регулярные акции и скидки

Данный анализ использовался для оценки макроокружения организации. При анализе было установлено, что наибольшую угрозу представляют уровень влияния потребителей и уровень конкуренции в отрасли, поскольку ИП Жуков С.А. сталкивается с интенсивной конкуренцией со стороны магазинов «Галамарт», «Водолей», «МагнитКосметик» и периодически появляющихся новых магазинов данной отрасли. «Галамарт», «Водолей» и «МагнитКосметик» располагают большими ресурсами, захватывают большую часть рынка хозяйственных товаров, бытовой химии за счет низких цен на товары и популярностью. Влияние потребителей на рынок бытовой химии и хозяйственных товаров огромен, поэтому ИП Жуков С.А. необходимо своевременно учитывать меняющуюся покупательскую способность и предпочтения потребителей.

Было установлено, что угроза появления товаров-заменителей для ИП Жуков С.А. незначительна, поскольку спрос на бытовую химию и хозяйственные товары в ближайшее время не упадет. Также не является угрозой появление конкурентов в отрасли, так как рынок бытовой химии и хозяйственных товаров вполне насыщен и выход новых конкурентов в отрасль маловероятен. ИП Жуков имеет достаточно обширную базу поставщиков, которая позволяет выбрать наиболее рентабельные товары для успешной их реализации.

Таким образом, на основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, при создании эффективной стратегии для ИП Жуков С.А. необходимо сосредоточить внимание на угрозах влияния потребителя на отрасль и уровень конкуренции в отрасли.

Важнейшей составляющей стратегического плана развития является миссия. Организация ставит для себя конкретные цели, ориентируясь при их постановке на желательные состояния отдельных характеристик. Цели организации формулируются с учетом анализа внешних и внутренних процессов, протекающих в окружающей среде предприятия и его внутреннем окружении. Под стратегией организации подразумевается способ достижения поставленных целей. Целесообразно рассмотреть это с помощью применения классификации базовых стратегий Портера.

Для ИП Жуков С.А. наиболее предпочтительными являются стратегия дифференциации и фокусная стратегия.

Обоснование.

1. ИП Жуков С.А. реализует специализированные товары, которые направлены на узкий круг потребителей, примерами таких товаров могут служить: пруды, душевые кабинки, специализированный инструмент для сада, дистилляционные аппараты.

2. Деятельность ИП Жуков С.А. направлена в большей мере на потребителей возрастной группы 30 – 70 лет.

Таким образом, данные стратегии позволяют ИП Жуков С.А. получить конкурентное преимущество за счет реализации уникальных товаров, которые отсутствуют у конкурента и за счет обслуживания узкой целевой ниши потребителей.

Основываясь на результаты вышеизложенных анализов, необходимо воспользоваться наиболее общим подходом к стратегическому анализу внутренней среды – SWOT-анализом.

Выявим сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы ИП Жуков С.А. (таблица 36).

Таблица 36 – Таблица SWOT-анализа ИП Жуков С.А.

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Высокое качество товаров и наличие специализированного товара.	Недостаточный имидж на рынке.
Установившиеся партнерские отношения с поставщиками, поставляющими товар на выгодных для компании условиях.	Отсутствие рекламных компаний.
Ценовое преимущество.	Отсутствие четкой стратегии управления.
Система дисконтных скидок для постоянных клиентов.	Нехватка опытных управленцев организации.
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
Привлечение новых покупателей.	Изменение предпочтений покупателей.
Возможность найма высококвалифицированных и опытных кадров.	Снижение дохода у целевой аудитории ИП Жуков С.А.
Расширение ассортиментных групп.	Рост отпускных цен на товары.
Увеличение объема покупки на покупателя (с помощью акций, спецпредложений, активных продаж).	Появление конкурентов, продающих сопоставимый товар.

На основе выявленных сильных и слабых сторон, угроз и возможностей и на их основе составим матрицу SWOT-анализа (таблица 37).

Таблица 37 - Матрица SWOT-анализа

«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
<p>Квалификация персонала, контроль качества, ценовое преимущество, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных компаний дадут возможность привлечь новых потенциальных покупателей.</p> <p>Эффективные партнерские отношения с поставщиками позволят расширить ассортиментную группу товаров. Привлечение опытных управленцев способствует увеличению доли рынка и конкурентоспособности.</p>	<p>Появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов.</p> <p>Анализ качества и ассортимента товара позволит улавливать изменчивые потребности покупателей.</p> <p>Система дисконтных скидок для постоянных клиентов и ценовое преимущество позволят не потерять мобильность в случае снижения доходов целевой аудитории организации.</p>
«Слабость и возможности»	«Слабость и угрозы»
<p>Неудовлетворительная рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличения ассортимента, добавления дополнительных сопутствующих товаров.</p> <p>Недостаточный имидж на рынке мешает привлечению новых покупателей.</p>	<p>Появление новых конкурентов, отсутствие четкой стратегической позиции организации, нехватка квалифицированного аппарата управления ухудшит конкурентную позицию.</p> <p>Непродуманная рекламная кампания не удержит покупателей при изменении их вкусов.</p>

При проведении SWOT-анализа необходимо уделять особое внимание квадрантам «Сила и возможности» и «Слабость и угрозы», поскольку на основании первого формируют стратегию организации, позволяя воспользоваться возможностями. На основании второго квадранта разрабатывают стратегии, минимизирующие слабости и помогающие избегать угроз.

Таким образом, самой важной проблемой ИП Жуков С.А. на данный момент является формулирование четкой стратегии и привлечение квалифицированного менеджера. Именно решение данных проблем позволит организации эффективно конкурировать на рынке в сложившихся условиях.

Дополнить SWOT-анализ и определить конкурентоспособность организации с помощью добавления нейтральной позиции среднерыночного состояния определенной ситуации позволит SNW-анализ. Построим матрицу SNW-анализа, основываясь на факторах, приведенных выше, и дадим им качественную оценку (таблица 38).

Таблица 38 – Матрица SNW-анализа

Описание фактора	Качественная оценка		
	S – сильная сторона	N – нейтральная сторона	W – слабая сторона
Стратегия организации			X
Текучесть кадров		X	
Квалификация персонала		X	
Организационная структура организации		X	
Численность персонала		X	
Корпоративная культура	X		
Ассортимент товаров		X	
Качество товаров	X		
Имидж организации			X
Уровень обслуживания покупателей	X		
Ценовая политика	X		
Рекламная компания			X
Финансовая устойчивость предприятия		X	
Сила поставщиков		X	

Таким образом, основываясь на результаты SNW-анализа, можно сказать о том, что организация использует свои сильные стороны для эффективной деятельности, так как по многим стратегическим позициям ИП Жуков С.А. получил качественную «нейтральную» оценку. Но, тем не менее, организации необходимо обратить внимание на слабые стороны: стратегия организации, имидж организации, рекламная компания.

В результате проведенного анализа ИП Жуков С.А. мы определили сильные и слабые стороны организации, также выделили ряд проблем, которые необходимо решить для дальнейшего существования организации. Опираясь на все полученные результаты, предоставляется возможность разработать эффективную стратегию управления ИП Жуков С.А.

#### Выводы по разделу 2

На основе проведенного анализа выявлена главная проблема ИП Жуков С.А., которая заключается в формулировании четкой стратегии и привлечения квалифицированного менеджера. Конкурентное преимущество ИП Жуков С.А. поддерживает за счет реализации уникальных товаров, которые отсутствуют у конкурента и за счет обслуживания узкой целевой ниши потребителей. Также для поддержания конкурентоспособности организации необходимо своевременно учитывать меняющуюся покупательскую способность и предпочтения потребителей. На данный момент стратегия организации не является жизнеспособной. Организации необходимо наладить систему управления и

стратегического планирования, которые необходимы для удержания существующей доли рынка и дальнейшей координации действий бизнеса.

Результаты финансового анализа, позволяют определить, что организация имеет нерациональную структуру капитала, поэтому существует большой риск потери платежеспособности. Показатель коэффициента маневренности отрицательный и в 2018 г. равен  $-0,3$ , что говорит о низкой финансовой устойчивости организации. Значение коэффициента финансирования в 2018 г. равняется  $4,33$ , что говорит о неэффективном управлении организации, поскольку ИП Жуков С.А. не использует все доступные возможности для расширения бизнеса. Оценка вероятности банкротства говорит о достаточно устойчивом финансовом положении организации и ближайшая вероятность банкротства минимальна.

### 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИП ЖУКОВ С.А. С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

#### 3.1 Разработка стратегии ИП Жуков С.А.

По результатам анализа ИП Жуков С.А. во второй главе было определено, что организация придерживается стратегии дифференциации, которая основана на предоставлении широкого ассортимента продукции по приемлемым ценам.

Для того чтобы разработать успешный стратегический план необходимо сформулировать миссию организации и выделить ее главные цели.

Миссия-предназначение ИП Жуков С.А.:

Розничный магазин бытовой химии, товаров для дома и сада, позволяющий сделать жизнь комфортнее и совершеннее за счет высокого качества товара. Преобразовать трудоемкий бытовой труд в увлечение, открыть новое видение садоводства, как творческий процесс.

Исходя из миссии организации, сформулирована главная цель ИП Жуков С.А. – увеличение объема продаж на 20 – 30 % к 2020 году, расширение ассортиментного ряда реализуемых товаров и привлечение большей доли потенциальных потребителей. Для достижения данной цели необходимо решить ряд задач:

- разработать эффективную рекламную кампанию, с акцентом на специфические товары;
- найти поставщиков товаров с новой ассортиментной группой товаров.

Для дальнейшего эффективного развития ИП Жуков С.А. необходимо придерживаться конкурентной стратегией дифференциации, внося некоторые корректировки. Устранить чрезмерную дифференциацию ассортимента, поскольку ведется активная борьба на рынке бытовой химии и хозяйственных товаров, нацелить внимание на разработку мероприятий по привлечению потенциальных покупателей за счет реализации специализированных товаров для дома и сада.

Определим ряд функциональных стратегий для ИП Жуков С.А., учитывая главные проблемы, которые были выявлены в процессе анализа организации.

##### 1. Маркетинговая стратегия.

Необходимо провести ряд рекламных кампаний, с опорой на специализированный товар, который имеется в продаже. Определить новые рынки сбыта.

Разработать цель рекламы, то есть выявить главный акцент, который будет привлекать потенциальных покупателей. Определить эффективные носители рекламы для каждого вида потребителей.

Определить новые рынки сбыта, посредством мотивации персонала организации, акцентированной на личную заинтересованность и применение стимулирования продаж в сезонный и несезонный периоды.

## 2. Ассортиментная стратегия.

Выбрать товар лучшего качества, учитывая отзывы клиентов и сервисных центров. Стремиться к увеличению ассортимента продукции.

Провести активную работу по поиску новых поставщиков товара лучшего качества и выгодных закупочных цен. Регулярно отслеживать появление новинок товаров у поставщиков для своевременного реагирования на предпочтения потребителей. Расширить ассортиментные группы товаров.

## 3. Стратегия управления.

Провести реструктуризацию действующей системы управления и добиться высшего уровня руководства.

Маркетинговая стратегия организации нацелена на привлечение новых потенциальных покупателей. Главной, на наш взгляд целью этой стратегии является привлечение более молодого контингента покупателей в отдел бытовой химии и хозяйственных товаров. Этого можно добиться, проводя рекламные акции на товар, тем самым обратив внимание потенциальных покупателей на ассортимент и цены магазина.

Ассортиментная стратегия позволит добиться наличия качественного товара, но так как большая доля покупателей со средним уровнем доходов, то цены на такие товары не должны быть сильно преувеличены. Цены для основной массы покупателей необходимо ставить с минимальной накруткой, за счет этого можно завоевать симпатии большого числа потенциальных покупателей, что принесет прибыль ИП Жуков С.А.

Стратегия управления ИП Жуков С.А. приведет к четкому регулированию ИП. Для этого нужна разгрузка директора магазина. Необходимо привлечь квалифицированного менеджера, который привнесет новые специализированные знания в процесс управления магазином, что поспособствует эффективному дальнейшему развитию.

На данный момент развития организации главной стратегией для увеличения объема продаж является маркетинговая стратегия. Поэтому целесообразнее обратить внимание на разработку именно данной стратегии. Ассортиментная стратегия и стратегия управления несут больше вспомогательный характер для развития ИП Жуков С.А.

Реклама – это способ предоставления информации рекламодателя потребителю, которое имеет определенную форму и рекламный продукт, благодаря которому рекламодатель обращает внимание потребителей.

Рекламная кампания – это система действий, направленная на достижение стратегических целей и решения ряда проблем организации, и являющихся результатом рекламного плана различных, но связанных между собой рекламных обращений, которые размещены в нескольких СМИ в течение определенного периода.

Реализация рекламных кампаний проводится с различными целями, главными из которых являются:

– увеличение объема продаж продукции;

- внедрение новых товаров;
- воздействие на спрос потребителей в целях изменения структуры потребления.

Разработка рекламной кампании содержит 6 основных этапов:

1. Предварительное исследование – определение целевой аудитории.
2. Разработка стратегии – прописываются основные направления воздействия на целевую аудиторию, обосновывается выбор по бюджету и видам СМИ, а также определяется продолжительность размещения рекламы.
3. Медиапланирование и оптимизация – составляется общий план размещения рекламы.
4. Разработка рекламных материалов – изготовление и согласование рекламных материалов.
5. Реализация разработанной программы – размещение рекламных материалов в СМИ.
6. Анализ эффективности рекламной кампании – оценка основных параметров, по которым оценивается эффективность рекламы.

От правильно разработанного рекламного обращения зависит эффективность рекламной кампании. Строгих принципов разработки рекламы не существует, но можно выделить ряд особенностей, которые необходимо учитывать при создании рекламного объявления.

1. Рекламное объявление должно быть направлено только на одну определенную тему, один товар или группу схожих товаров.
2. Реклама должна содержать четкую направленность на целевую аудиторию, отражая ее интересы и потребность в покупке.
3. Рекламный лист не должен быть перегружен информацией.
4. Рекламное объявление должно содержать яркие элементы, чтобы удержать внимание целевой аудитории.

При размещении рекламы товара необходимо определить виды информационных носителей. По анализу, проведенному ранее, было выявлено, что основными покупателями ИП Жуков С.А. являются люди в возрасте от 23 до 70 лет со средним уровнем доходов.

Для достижения эффективности рекламной кампании можно выделить ряд информационных носителей:

- телевидение;
- интернет;
- газета;
- наружная реклама.

Не существует универсального информационного канала рекламы, поскольку у каждого есть свои преимущества и недостатки. Анализ преимуществ и недостатков рекламоносителей представлен в таблице 39.

Таблица 39 – Преимущества и недостатки основных средств информации

<b>Средство распространения</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Телевидение	Визуальное и звуковое воздействие, высокая степень заинтересованность телезрителя, возможность выбора целевой аудитории, сильное психологическое воздействие.	Высокая стоимость разработки телевизионного рекламного ролика и размещения рекламы, короткое время с рекламным сообщением, негативное отношение телезрителей к прерыванию программ на рекламные паузы.
Интернет	Высокая степень фокусирования на целевой аудитории, использование различных средств воздействия, возможность корректировки рекламы в любое время, низкая стоимость.	Ограниченность аудитории, ограничения рекламного сообщения, недостаток квалифицированных специалистов.
Газета	Более длительный контакт рекламы с потребителем, чем с телерекламой, высокий уровень выбора целевой аудитории, невысокая стоимость изготовления и размещения рекламы.	Низкая оперативность выпуска рекламы, однообразное содержание изданий.
Наружная реклама	Широкий охват аудитории, гибкость и частота реализации рекламы, большое количество рекламных контактов, четкое ограничение географических границ воздействия рекламы, зрелищность.	Невозможность краткосрочного проведения рекламной кампании, снижение качества изображения рекламы под воздействием атмосферных явлений, короткое время контакта потребителя с рекламой, высокая стоимость разработки рекламы и ее размещение.

Учитывая особенности небольшого города, в котором развивается ИП Жуков С.А. и, анализируя результаты таблицы 39, можно выделить наиболее эффективные и менее затратные рекламоносители – размещение рекламы в интернете и газете.

Наиболее новой и современной рекламой является реклама в интернете. В часто посещаемой социальной сети Вконтакте создана группа, которая направлена на аудиторию города Снежинск. В данной группе имеется 23 429 снежинцев, которые регулярно посещают данное сообщество. Группа нацелена на объявления и новости города Снежинск.

Стоимость одной рекламной записи в среднем равняется 700 руб./день, разработка одной рекламной записи 1000 руб.

Данный способ рекламы позволит привлечь молодой контингент покупателей, за счет размещения в рекламе специализированного товара или акции на определенный товар. Целесообразнее размещать рекламные записи в группе по одному разу в неделю. Во-первых, будет время на создание и проработку новой рекламной записи или акции, во-вторых, не частое появление рекламных записей не будут надоедать посетителям группы, а в-третьих, позволит сэкономить бюджет организации.

Таким образом общие затраты на разработку и размещение рекламной записи в социальной сети Вконтакте в снежинской группе будет равняться 6 800 руб./м.

Одной из популярных газет в Снежинске является областная сеть газет Метро24, в которой можно найти не только первые новости, но и рубрику объявлений и рекламы. Данная газета бесплатна и рассылается по почтовым ящикам горожан, объем тиража составляет 21 000. Стоимость объявления размещенного на внутренней странице, размером модуля 164 мм \* 76 мм в среднем равняется 1900 руб. Газета Метро24 выпускается еженедельно, поэтому реклама отдела бытовой химии и хозяйственных товаров в магазине «Норд» может появляться каждую неделю, но для данной организации выгодным вариантом будет размещение рекламы в газете два раза в месяц.

Определим основную целевую аудиторию для каждого вида реализации рекламы (рисунок 20, 21).



Рисунок 20 – Целевая аудитория рекламоносителя – газета Метро24

По данным рисунка 20 видно, что большая доля потребителей, использующая газету как рекламоноситель – люди в возрасте 51 – 70 лет, а наименьшую долю занимают люди в возрасте 0 – 18 лет.



Рисунок 21 – Целевая аудитория рекламоносителя – социальная сеть Вконтакте

В данной ситуации наибольшей долей потребителей рекламы являются люди в возрасте 19 – 30 лет и составляют 50 % от общего количества, а вот потребители в возрасте 51 – 70 лет занимают лишь 10 %.

Таким образом, размещая рекламу в газете Метро24 и социальной сети Вконтакте, организация сможет обратить внимание на свой товар и акции большую часть потребителей, что приведет к эффективности рекламной кампании.

Разрабатываемый нами график рекламного проекта нацелен на реализацию в один год, то есть с 01.12.2019 г. по 01.12.2019 г. Данный период позволит рассмотреть целесообразность рекламного проекта и после успешной его реализации, руководство организации примет решение по продлению или разработке нового рекламного проекта. Определим затраты на реализацию рекламной кампании в рамках разрабатываемого нами проекта (таблица 40).

Таблица 40 – Расчет затрат на рекламу ИП Жуков С.А.

<b>Наименование</b>	<b>Количество рекламных выходов</b>	<b>Стоимость 1 рекламного выхода, руб.</b>	<b>Сумма затрат, руб.</b>
Социальная сеть Вконтакте	52	1700	88 400
Газета Метро24	24	1900	45 600

Таким образом, руководству ИП Жуков С.А. необходимо затратить 134 000 рублей или 11 167 рублей в месяц на реализацию рекламной кампании. Количество рекламных выходов и соответственно сумма затрат на рекламу в социальной сети больше, чем в газете Метро24. Общее количество рекламных выходов за год составит 76 раз, что является не малым показателем для небольшого города численностью населения 50 048 человек.

Следующим этапом разработки маркетинговой стратегии выявим главные задачи размещаемой рекламы для ИП Жуков С.А.

1. Информирование потребителей о наличии в магазине специализированного товара. Пруды, умывальники, инструменты для полива и огорода – в летний период, гирлянды, елки, санки – в зимний период.

2. Информирование потребителей о проведении акции в магазине, например о снижении цены на какой-либо определенный вид товара. Акции позволят увеличить стимулирование продаж посредством кратковременного снижения цен на несезонный товар.

3. Информирования потребителей о привозе в магазин нового товара, акцентируя внимание на особенности данного товара, например, балконные парники, набор полок для рассады, подставки для цветов, надувные матрасы и т.д.

Таким образом, реклама позволит акцентировать внимание на ассортименте и проводимых акциях в магазине. Главная задача рекламной кампании организации заключается в информировании и повышении популярности магазина за счет различных носителей информации.

Эффективность объема продаж также зависит от верного выбора поставщиков и поступления продукции. С поставщиками ИП Жуков С.А. мы познакомились во второй главе, и на основе этих данных проведем анализ и попробуем найти новых поставщиков с новым видом товара и выгодными условиями сотрудничества.

Разработка коммерческих связей с поставщиками продукции играет важную роль среди инструментов коммерческой деятельности организации, поскольку эта система включает в себя методы, рычаги и формы взаимоотношений между организацией и потребителями, которая выражается в действии по формированию ассортимента продукции.

Система хозяйственных связей включает:

- соблюдение договорных обязанностей;
- проверку качества и количества продукции;
- применение экономических санкций;
- формирование выгодных финансовых взаимоотношений и т.д.

Прежде чем организация заключает договор с поставщиком, ей необходимо проанализировать данную компанию по уровню надежности, популярности, качеству предлагаемой продукции, цены на продукцию и ознакомиться с основными условиями сотрудничества, оценив их привлекательность для организации.

Ознакомимся с положительными и отрицательными условиями поставщиков, с которыми уже сотрудничает ИП Жуков С.А. (таблица 41).

Таблица 41 – Поставщики ИП Жуков С.А.

<b>Поставщик</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
ООО «Садко»	Недорогие цены на бытовую химию, близость поставщика.	Самовывоз товара. Претензии по недостатке товара принимаются только в момент передачи, потом организация никаких претензий не принимает. Однотипность продукции.
ООО «Уралхозторг»	Разнообразие хозяйственных товаров, товаров для сада с приемлемыми ценами, возможность заказать товар через сайт, товар привозят сами. Принимают претензии по недостатке и бракованного товара. Ассортимент продукции регулярно обновляется.	Качество привезенных товаров иногда неудовлетворительно.

Окончание таблицы 41

<b>Поставщик</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
ООО «Компания альянс»	Разнообразие разных фирм бытовой химии, косметики.	Достаточно высокие цены.
ООО «АкваКит»	Поставки фильтров для воды. Приемлемые цены.	Необходимый товар не всегда есть в наличии
ООО «МастерНэт»	Поставки товаров для сада и огорода производителей Grinda, Raco, Stayer, Зубр. Высокое качество продукции и обслуживания.	Высокие цены.
ООО «Салтекс»	Поставки прудов для сада, большой ассортимент горшком для комнатных растений.	Высокие цены.
ИП Заровняева отпбаза «Шарташская»	Возможность заказать товар через сайт, низкие цены, товар привозят сами. Предлагают хозяйственные товары и бытовую химию.	Низкое качество товара, частые недопоставки, часто привозят товар с браком.
ТФ «Адели»	Предоставление скидок постоянным клиентам, товар привозят сами. Большой ассортимент сушилок для белья.	На некоторые виды товаров высокие цены.

На основе данной таблицы мы видим, что главное преимущество для ИП Жуков С.А., высокое качество товара, приемлемая цена, большой ассортимент продукции. На основе этих данных постараемся найти для организации новых поставщиков с более выгодными условиями, ценами на продукцию и новым ассортиментом продукции. Рассмотрим преимущества новых поставщиков в таблице 42.

Таблица 42 – Преимущества и условия сотрудничества с новыми поставщиками

Название поставщика	Преимущества и условия сотрудничества
ООО «АльмаДом», г. Екатеринбург	Компания предлагает своим клиентам хозяйственные товары, пластмассовые изделия, товары для сада и т.д. Большой выбор продукции. Товары собственного производства – сушилки потолочные «ЛИАНА». Гибкая система скидок, регулярные акции и высокое качество продукции. Возможность доставки товара или самовывоз. Ассортимент товара, отличается от существующих поставщиков.
Торговая компания «Мегаполюс», г. Екатеринбург	Обширный ассортимент посуды, товаров для дома. Регулярные акции на различные виды товаров. Бесплатная доставка в город при заказе свыше 15 тыс. руб. Ассортимент товара отличается от продукции существующих поставщиков организации.

Таким образом, мы смогли подобрать два поставщика хозяйственных товаров и выделили их преимущества для организации. Оптовая стоимость продукции, предлагаемая данными поставщиками, приемлемая и сильно не отличается от уже существующих поставщиков ИП Жуков С.А. «АльмаДом» предлагает достаточно заманчивые условия сотрудничества – постоянные акции на товар и ассортимент продукции собственного производства. «Мегаполюс» имеет обширный ассортимент посуды, который мог бы обновить ассортиментный ряд ИП Жуков С.А.

### 3.2 Прогноз эффективности стратегического управления ИП Жуков С.А.

Успех деятельности организации во многом зависит от качества планирования и прогнозирования, правильного определения приоритетных перспектив развития, способов их достижения и необходимого ресурсного обеспечения.

Учитывая главную цель организации, мы выделили два эффективных и экономичных способа размещения рекламы для ИП Жуков С.А., которые позволят привлечь внимание новых покупателей за счет размещения информации о наличии специализированного товара и акции на определенный вид товара. Реклама в социальных сетях позволит привлечь молодой контингент покупателей в возрасте от 20 – 50 лет, а газеты позволят поддерживать информативность у более взрослой категории в возрасте 30 – 70 лет.

Для того, чтобы определить эффективность проекта, необходимо рассчитать ожидаемый эффект от проведения рекламной кампании.

К сожалению, получить точные данные эффективности рекламной кампании невозможно, но даже расчет приблизительных результатов может помочь руководству принять необходимые экономические решения. Для оценки эффективности реализации рекламы необходимо рассчитать:

- дополнительный товарооборот под воздействием рекламы;
- экономический эффект рекламирования.

В таблице 43 представлены формулы и характеристика показателей для оценки эффективности реализации рекламы.

Таблица 43 – Показатели оценки эффективности рекламы

Показатель	Формула
Дополнительный товарооборот	$T_d = \frac{T_c \cdot P \cdot D}{100},$ <p>где <math>T_c</math> – средневзвешенный товарооборот до рекламного периода;  <math>P</math> – прирост средневзвешенного товарооборота за рекламный и послерекламный период, %;  <math>D</math> – количество дней учета товарооборота в рекламном и после рекламном периодах.</p>
Экономический эффект	$\mathcal{E} = \frac{T_d \cdot N_t}{100} - (U_p - U_d),$ <p>где <math>T_d</math> – дополнительный товарооборот под воздействием рекламы;  <math>N_t</math> – торговая надбавка на товар, %;  <math>U_p</math> – расходы на рекламу;  <math>U_d</math> – дополнительные расходы по приросту товарооборота.</p>

Используя данные таблицы 43, рассчитаем основные показатели для оценки эффективности рекламирования продукции.

$$\text{Дополнительный товарооборот} = \frac{34\,194 \cdot 23 \cdot 365}{100} = 2\,870\,586 \text{ руб.}$$

$$\text{Экономический эффект} = \frac{2\,870\,586 \cdot 50}{100} - (134 + 30) = 1\,271\,293 \text{ руб.}$$

Таким образом, дополнительный товарооборот вследствие реализации рекламы равен 2 870 586 рублей. Экономический эффект от реализации рекламной кампании равен 1 271 293 рубля и превышает затраты на рекламирование, следовательно показатель положителен.

Рассчитаем ожидаемый эффект от проведения рекламной кампании на конец реализации проекта (таблица 44).

Таблица 44 – Расчет ожидаемого эффекта от проведения рекламной кампании на конец реализации проекта.

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.
	тыс. руб.	тыс. руб.
Выручка	12 481	15 352
Себестоимость	9962	10 746
Валовая прибыль	2519	4606
Коммерческие расходы	847	981
Управленческие расходы	604	656
Прибыль (убыток) от продаж	1067	2969
Прибыль (убыток) до налогообложения	1233	1943
Чистая прибыль (убыток)	913	1256

По данным таблицы видно, что при реализации рекламной кампании выручка от продаж на конец 2019 года увеличится на 2871 тыс. руб. по сравнению с 2018 годом, а чистая прибыль увеличится на 343 тыс. руб. И в результате доля затрат на рекламу будет равняться 0,9 % от выручки.

Чтобы определить будет ли выгоден данный рекламный проект, нужно определить срок окупаемости проекта, то есть за какое время организация сможет окупить свои затраты на рекламу. Срок окупаемости проекта найдем как отношение суммы затрат на рекламу и прибыли, которую получим от реализации проекта.

$$\text{Срок окупаемости проекта} = \frac{134\,000}{343\,000} = 0,39 \text{ лет}$$

Таким образом, проект рекламной кампании полностью окупиться через 4 месяца.

Показатели рентабельности являются главными характеристиками эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации. Поэтому на основе, полученного нами прогноза, рассчитаем показатели рентабельности организации и оценим их изменение по сравнению с 2018 годом (таблица 45).

Таблица 45 – Расчет показателей рентабельности организации на 2019 год

Показатель	Значение показателя, %		Изменение показателя 2018 к 2019 гг.
	2018 г.	2019 г.	
Коэффициент общей рентабельности	9,9	12,6	2,7
Коэффициент рентабельности продаж	8,5	19,3	10,8
Коэффициент рентабельности продукции	9,2	11,7	2,5
Коэффициент рентабельности активов	17,3	22,7	5,4

Для более наглядного сравнения показателей рентабельности организации, представим их в виде рисунка 22.

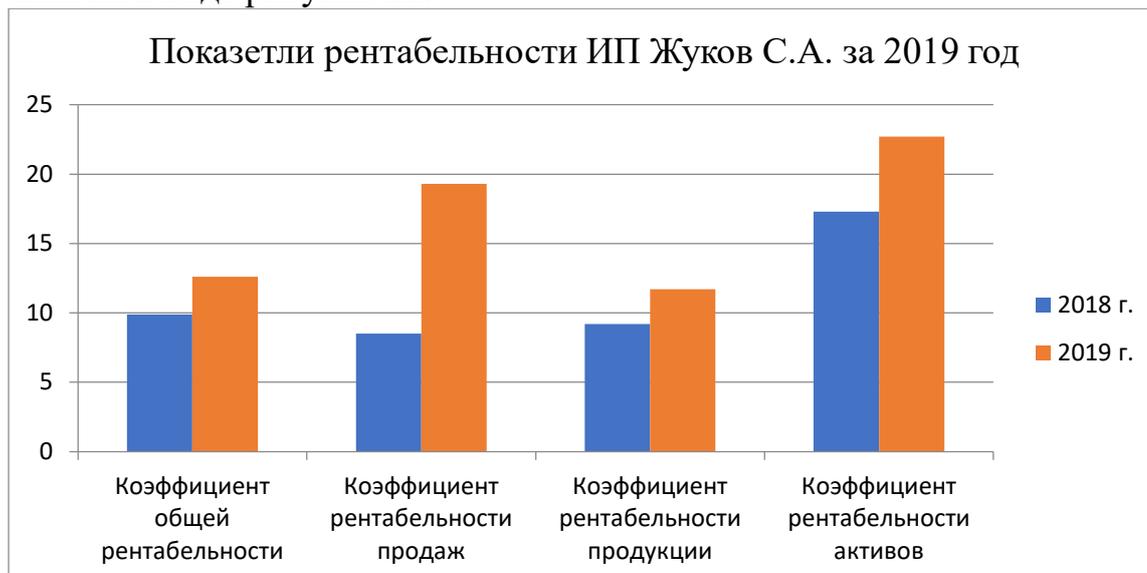


Рисунок 22 – Показатели рентабельности организации на 2019 год

По данным расчетов видно, коэффициент общей рентабельности увеличился на 2,7 % по сравнению с 2018 годом, что говорит о положительной динамике развития организации. Коэффициент рентабельности продаж достаточно сильно увеличился и стал равным 19,3 %, а в 2018 году – 8,5. Такой резкий скачок говорит об увеличении прибыли от продаж и увеличении чистой прибыли объеме продаж организации, чего мы и хотели добиться благодаря реализации рекламной кампании.

Коэффициент рентабельности продукции увеличился на 2,5 %, что говорит о повышении спроса у потребителей на реализуемый товар ИП Жуков С.А. Эффективность активов, которые способны приносить прибыль увеличилась, поскольку коэффициент рентабельности активов возрос на 5,4 % по сравнению с 2018 годом.

Таким образом, реализация рекламной кампании позволит ИП Жуков С.А. стабилизировать финансовое состояние и достигнуть главной цели организации – увеличение объемов продаж на 30 % к 2020 году.

На данный момент ИП Жуков С.А. сотрудничает достаточно с популярными поставщиками хозяйственных товаров и бытовой химии, которые имеют довольно низкие оптовые цены и выгодные условия, разработанные за многие годы совместной работы. Для того, чтобы обновить ассортимент продукции отдела в магазине «Норд», необходимо создать новые коммерческие связи на не менее выгодных условиях, учитывая при этом предлагаемую продукцию поставщиков.

Рассмотрим прогноз изменения доли выручки по товарным группам ИП Жуков С.А., с учетом реализации рекламной кампании и привлечения новых поставщиков (таблица 46).

Таблица 46 – Прогноз темпа роста выручки по товарным группам

Группа товаров	Выручка ИП Жуков С.А., за 2018 год, тыс. руб.	Выручка за 2019 год, с учетом привлечения новых поставщиков тыс. руб.	Темп роста, %
Материал на метраж	2423	2646	9
Товары для сада и огорода	2932	3472	18
Бытовая химия	1194	1432	19
Электротовары	1398	1734	24
Хозяйственные товары	4534	6068	33

По данным таблицы видно, что выручка по товарным группам ИП Жуков С.А. увеличится с помощью реализации рекламной компании и привлечения новых поставщиков. Наибольшее увеличение в объеме продаж произошло в группе хозяйственных товаров на 33 % или 1534 тыс. руб., поскольку предложенные нами поставщики направлены на реализацию хозяйственных товаров. Так же увеличиться выручка всех групп продукции организации, за счет реализации рекламы, которая нацелена на определенные виды товаров.

В данной работе разработана эффективная маркетинговая стратегия по разработке рекламной кампании для ИП Жуков С.А., а также представлены новые потенциальные поставщики для организации, выбранные на основе выгодных условий и ассортимента товара. Разработанные нами стратегии позволят ИП Жуков С.А. достигнуть главной цели по увеличению объема продаж к 2020 году.

Мы рекомендуем руководству ИП Жуков С.А. не останавливать деятельность в сфере рекламы и ежегодно выделять 1 % от выручки на реализацию рекламной кампании, и возможно обратить внимание на другие виды размещения рекламы.

Например, задуматься о создании Интернет-магазина, который принесет много преимуществ, как для потребителей, так и для сотрудников организации.

Создание Интернет-магазина позволит:

1. Покупателям выбирать и изучать ассортимент магазина, не выходя из дома. Повысит информативность покупателей о наличии товара и его полном описании. Возможность заказать товар и получить online консультацию со специалистом.

2. Для менеджера по продажам и продавцам отслеживать движение товара, актуальность товара, что позволит своевременно учитывать потребности покупателей.

Для создания хорошего собственного сайта требуется максимум усилий и значительные денежные вложения, поэтому для начала, организация должна выйти на стабильный уровень объема продаж.

Для поддержания эффективного развития ИП Жуков С.А. необходимо придерживаться конкурентной стратегией дифференциации, внося некоторые корректировки. Устранить чрезмерную дифференциацию ассортимента, поскольку ведется активная борьба на рынке бытовой химии и хозяйственных товаров, нацелить внимание на разработку мероприятий по привлечению потенциальных покупателей за счет реализации специализированных товаров для дома и сада.

Таким образом, реализация предложенного рекламного проекта и всех рекомендованных нами функциональных стратегий поспособствует долгосрочному и эффективному функционированию ИП Жуков С.А., а также устранению выявленных при анализе проблем и стабилизации финансовой устойчивости организации.

#### Вывод по разделу 3

В данной главе разработана маркетинговая стратегия, которая позволит достичь главной цели ИП Жуков С.А. – увеличение объемов продаж на 20 – 30 % к 2020 году. И по рассчитанным прогнозам к 2020 году чистая прибыль организации увеличится на 3120 тыс. руб. Показатели рентабельности за 2019 год возросли по сравнению с 2018 годом и дают сделать вывод о эффективности и экономичности разработанного нами проекта. Произведен поиск новых поставщиков для организации с целью обновления и увеличения ассортимента продукции. Также для будущего развития организации рекомендованы стратегия управления и ассортиментная стратегия и наконец, актуальным решением для ИП Жуков С.А. будет создание интернет-магазина, но для начала необходимо стабилизировать деятельность организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Условия изменения рыночной среды, которые определяют успех бизнеса, заставляют внедрять в практику своей деятельности функции стратегического анализа и прогноза рынков, а также разрабатывать и реализовывать стратегии создания и управления рынками.

В настоящее время существует огромное множество различных определений стратегии, но всех их объединяет единое понятие стратегии, как продуманной и осознанной суммой норм и правил, которые лежат в основе разработки принятия стратегических решений, влияющих на будущее положение организации.

Зачастую не все разработанные планы реализуются в полной мере, но от правильной их разработки, организации и детализации зависит достижение главных целей. Эффективно выстроенная система стратегического управления является гарантией будущих успехов компании. Она дает бизнес-организации видение перспектив развития, придает уверенность в завтрашнем дне и помогает эффективно распределить ресурсы и усилия для достижения этапных результатов деятельности.

Для эффективного развития организации необходимо не только наличие стратегии, но, а также постоянный анализ существующей стратегии. Поскольку без этого невозможна успешная деятельность организации и удержание конкурентного преимущества, что очень важно в современных условиях рынка.

Целью выпускной квалифицированной работы является изучение теоретических подходов и разработка практических рекомендаций по формированию стратегии управления на примере ИП Жуков С.А. Для выполнения поставленной цели была исследована внешняя среда организации посредством STEEP-анализа, проведен стратегический анализ возможностей и ресурсов ИП Жуков С.А., исследована внутренняя среда организации с помощью модели «7S» McKinsey и определен при этом тип организационной структуры организации, а также был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

После проделанной работы можно сделать вывод о том, что существующая стратегия ИП Жуков С.А. неэффективна, об этом нам говорит анализ организации:

- рост товарооборота очень низок;
- отсутствие какой-либо рекламы, за счет чего организация теряет потенциальных клиентов;
- неэффективная структура управления сдерживает экономическое развитие, из-за отвлечения директора магазина на решение других задач;
- отсутствие квалифицированного управляющего персонала организации, способствует снижению конкурентоспособности.

На основе выявленных нами проблем, была предложена маркетинговая стратегия управления организацией. В рамках данной стратегии разработан проект рекламной кампании, и проведен прогноз финансово-хозяйственной

деятельности организации при реализации проекта. В результате чего, была выявлена эффективность рекламной кампании для ИП Жуков С.А.

Предложены новые поставщики для ИП Жуков С.А., которые имеют выгодные условия для сотрудничества. Новые коммерческие связи позволят обновить и расширить ассортимент отдела бытовой химии и хозяйственных товаров, что позволит увеличить объем продаж за счет привлечения данной продукции в реализации рекламной кампании, привлечения потребителей.

Таким образом, разработана более эффективная стратегия для долгосрочного развития ИП Жуков С.А., в которой учтены все особенности внешней и внутренней среды, история развития ИП и особенности продаваемых товаров в магазине.

Применение данной стратегии в ИП Жуков С.А. будет способствовать его быстрому развитию. Позволит добиться более высоких доходов в будущем.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 29.12.2017) «О несостоятельности (банкротстве)». – СПС «Гарант».
2. Аникина, И.Д. Стратегический финансовый менеджмент социально ответственной корпорации: Монография / И.Д. Аникина, А.В. Гукова, А.В. Киров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2012. – 364 с.
3. Анциферова, И.В. Бухгалтерский финансовый учет: учебник / И.В. Анциферова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2017, – 556 с.
4. Бачарников, В.П. Основы системного анализа и управления организациями. Теория и практика. / В.П. Бачарников, И.В. Бочарников, С.В. Свешников. – М.: ДМК Пресс, 2014. – 286 с.
5. Бгашев, М.В. Стратегический менеджмент. учеб. пособие / М.В. Бгашев. – Саратов: Амирит, 2018, – 267с.
6. Бекренева, В.А. Финансовая устойчивость организации. Проблемы анализа и диагностики / А.В. Бекренева. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2012. – 60 с.
7. Берг, Д.Б. Системный анализ конкурентных стратегий: учебное пособие / Д.Б. Берг, С.Н. Лапшина. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 56с.
8. Блинов, А.О. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. – 304 с.
9. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник – 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 1998. – 296с.
10. Воронина, М.В. Финансовый менеджмент: учебник для бакалавров / М.В. Воронина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2018. – 400 с.
11. Градова, А.П. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 2003. – 959 с.
12. Данилова, Н.Л. Сущность и проблемы анализа финансовой устойчивости коммерческого предприятия / Н.Л. Данилова // Концепт. – 2014. – № 02 (февраль). – С. 1 – 8.
13. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: учебное пособие / Л.А. Дробышева. – 5-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2017. – 152 с.
14. Дятлова, А.Ф. Бухгалтерский учет: учебное пособие / Дятлова А.Ф. – М.: Научный консультант, 2017. – 192 с.

15. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О.В. Ефимова. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство «Омега-Л», 2010. – 351 с.
16. Жуков, В.А. Модель пяти сил конкуренции М. Портера и ее использование в стратегическом анализе / В.А. Жуков // Научные записки ОрелГИЭТ, 2017. – № 5 (23). – С. 88-92
17. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент / Л.Г. Зайцев: учебник. / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономист, 2009. – 526 с.
18. Илышева, Н.Н. Анализ в управлении финансовым состоянием коммерческой организации / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 240 с.
19. Илышева, Н.Н. Учет, анализ и стратегическое управление инновационной деятельностью / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 216 с.
20. Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 500 с.
21. Какаева, Е.А. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием: учеб. пособие / Е.А. Какаева, Е.Н. Дуненкова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. – 176 с.
22. Каримов, Д.Р. Сравнение SWOT и PEST анализа // Теория и практика современной науки. – 2016. – № 12 – 1 (18). – С. 515 – 519.
23. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления / Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 3-е изд. – СПб.: Издательство «Высшая школа менеджмента», 2011. – 548 с.
24. Керимов, В. Э. Бухгалтерский финансовый учет: учебник / В.Э. Керимов. – 6-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 688 с.
25. Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент: учебник / Т.В. Кириченко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 484 с.
26. Клиланд, У. Стратегическое планирование в организациях / У. Клиланд. – М.: – Экономика., 2004. – 367 с.
27. Кузнецова, Е.Ю. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Е.Ю. Кузнецова, П.П. Крылатков, Т.А. Минеева, О.О. Подоляк; под общей ред. проф., д-ра экон. наук Е.Ю. Кузнецова. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 131 с.
28. Кыштымова, Е.А. Использование методов SWOT- и PEST-анализа для оценки результатов деятельности современной организации / Е.А. Кыштымова, А.Ю. Шманева // Вестник ОрелГИЭТ. – 2017. – № 3. – С. 33 – 37.
29. Ларионов, И.К. Стратегическое управление: учебник для магистров / И.К. Ларионов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 234 с.

30. Лужнова, Н.В. Новая парадигма маркетинга / Н.В. Лужнова, Ю.С. Большакова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук, 2013. № 7 – 1. С. 194 – 196.
31. Лужнова, Н.В. Методы маркетингового анализа: правила применения. Метод третий – матрица Мак-Кинзи / Н.В. Лужнова, М.С. Разумова // Промышленный маркетинг. – 2014. – № 5. – С. 15 – 22.
32. Лытнева, Н.А. Методика определения вероятности банкротства организаций в российской и зарубежной практике // Вестник ОрелГИЭТ. – 2010. – С. 52 – 57.
33. Маврина, И.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И.Н. Маврина. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 132 с.
34. Немолякина, Е.А. Анализ и оценка деловой активности предприятия / Е.А. Немолякина // Научные записки ОрелГИЭТ – 2016 – № 1(13) – С. 163–168
35. Новоселов, Е.В. Банкротство: путеводитель по принятию решений / Е.В. Новоселов. – М.: Юстицинформ, 2014. – 104 с.
36. Нойкин, С.А. Анализ и оценка внешней среды организации / С.А. Нойкин // Вестник Пензенского государственного университета – 2015. – № 3 (11). – С. 44 – 49.
37. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2006. – 496 с.
38. Попов, А.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов / А.И. Попов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 590 с.
39. Портных, В.В. Стратегия бизнеса / В.В. Портных. – М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2007. – 276 с.
40. Протер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ М. Портер; пер с англ. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 453с.
41. Портер, М. Конкурентное преимущество/М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 256 с.
42. Расил, И. Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач / И. Расил; пер. С. Кривошеин. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 190 с.
43. Разумова, М.С. Механизм применения матрицы стратегического планирования бизнеса / М.С. Разумова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – № 14. – С. 212 – 218
44. Соболева, Ю.П. Факторный анализ спроса на потребительском рынке продовольственных товаров / Ю.П. Соболева, И.Г. Паршутина // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2015. – № 9 (131). – С. 78 – 83.

45. Теория организации. Организация производства на предприятиях: интегрированное учебное пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков и др.; под общ. ред. проф. А.П. Агаркова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2010. – 260 с.
46. Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.У Турманидзе. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 224 с.
47. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. – 468 с.
48. Хорев, А.И. Сравнение оценок финансового состояния предприятий методами показателей Бивера и скорингового анализа/ А.И. Хорев, С.В. Бухарин, В.В. Параскевич // Вестник ВГУИТ. 2018. – Т. 79. № 1. – С. 261 – 266.
49. Церкаевич, Л.В. Стратегический менеджмент: Электронное учебное пособие / Л.В. Церкаевич. – СПб., СПбАУЭ, 2010. – 160с.
50. Шинкерёва, Л.И. Повышение финансовой устойчивости предприятия на основе его бюджетирования / Л.И. Шинкерёва, М.Е. Садочков // Известия ТулГУ Экономические и юридические науки. – 2015. - № 1 – 1. – С. 3 – 8.
51. Юрьева, Л.В. Основы стратегического конкурентного анализа: учебное пособие / Л.В. Юрьева. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 52с.