

Министерство науки и высшего образования российской федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой ЭПиУП,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ /Н.С. Дзензелюк/  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Проект стратегии развития магазина «Энергия»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 380302.2020.231. ВКР

Руководитель,  
д.т.н., доцент каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_ /Я.Д. Гельруд /  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор,  
студент группы ЭУ-552/3  
\_\_\_\_\_ /В.Р. Камалетдинов /  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролер,  
ученый секретарь каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_ /Е.Н. Машкова/  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Камалетдинов, В.Р. Проект стратегии развития магазина «Энергия»: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2020. – 73 с., 12 илл., 20 табл., библиогр. список – 75 наим., 2 прилож.

В выпускной квалификационной работе мы рассматриваем салон газового оборудования и сантехники «Энергия» ИП Камалетдинова Г.М.

В данной работе исследуется и разрабатывается план стратегического развития предприятия торговли.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка стратегии развития магазина с помощью всестороннего анализа финансово-хозяйственной деятельности.

Первый раздел работы имеет теоретический характер – в нем представлена специфика стратегического менеджмента, анализируется принцип формирования стратегий, выявляются виды и функции стратегий, а также технология и этапы разработки стратегических управленческих решений.

Во второй части изучается и описывается структура предприятия, анализируется деятельность магазина, а также анализ маркетинговой составляющей.

В третьей части предлагается и обосновывается стратегии развития в целях повышения эффективности предприятия, основой для разработки стратегии выступает проведенный анализ. Также проводится анализ эффективности разработанных мероприятий, для чего применяется сочетание методов финансового прогнозирования и планирования и с финансового анализа прогнозного состояния предприятия.

Практическая значимость работы определяется тем фактом, что разработанные мероприятия будут способствовать повышению эффективности функционирования предприятия торговли.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО РОЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Стратегия и основные принципы ее формирования.....	8
1.2 Виды стратегий предприятия.....	12
1.3 Технология и этапы разработки стратегических управленческих решений.....	20
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАГАЗИНА «ЭНЕРГИЯ».....	32
2.1 Общая характеристика предприятия.....	32
2.2 Управленческий анализ деятельности предприятия.....	34
2.3 Финансовый анализ деятельности предприятия.....	36
2.4 Маркетинговый анализ деятельности предприятия.....	40
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ МАГАЗИНА «ЭНЕРГИЯ».....	42
3.1 Разработка маркетинговой стратегии развития предприятия.....	42
3.2 Разработка финансовых мероприятий в целях обеспечения реализации стратегии развития.....	47
3.3 Экономическое обоснование мероприятий по стратегическому развитию предприятия.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	65
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Диаграмма Ганта для проекта.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Расчет показателей эффективности проекта.....	73

## **ВВЕДЕНИЕ**

Деятельность каждого предприятия имеет своей целью извлечение прибыли и укрепление позиций на рынке в актуальных экономических и рыночных условиях, политических тенденций и пр.

Чтобы предприятие стабильно функционировало и приносило прибыль, необходима разработка стратегии предприятия, по сути, четкого плана и направления развития.

Под стратегическим планированием и управление принято понимать основные задачи менеджеров предприятия, среди которых:

1) моделирование положения предприятия в перспективе с точки зрения его функционирования и соотношения с экономическими, политическими, социальными и пр. процессами;

2) работа предприятия как самостоятельной бизнес-единицы;

3) определение стратегии развития предприятия;

4) усиление конкурентоспособности предприятия и производимых им товаров и услуг;

5) занятие лидирующих позиций в соответствующем сегменте рынка;

6) поддержание стратегии развития предприятия, достижение целей и пр.

Стратегическое развитие предприятия представляет собой завоевание, удержание и укрепление позиций предприятия с точки зрения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

На стратегию развития и управления предприятия постоянно оказывают влияние внешние и внутренние процессы – изменение экономической ситуации, научно-технический прогресс, возникающие в обществе новые правоотношения, политические волнения, изменение социального микроклимата на предприятии и прочее. Поэтому менеджмент должен непрерывно мониторить не просто положение компании на рынке, но и проводить постоянно анализ влияния внешних и внутренних факторов на функционирование предприятия.

Ведущим способом руководства и контроля за деятельностью предприятия выступает анализ финансово-хозяйственной деятельности, в результате которого

менеджмент вырабатывает стратегию и тактику развития предприятия, определяет планы развития, разрабатывает управленческие решения, осуществляет контроль за их исполнением, формирует резервы повышения эффективности производства и пр.

Однако необходимый намеченный эффект деятельности предприятия достигается только посредством применения комплексных мер воздействия на работу предприятия.

Объект исследования – магазин «Энергия» индивидуального предпринимателя Камалетдинова Г.М.

Предмет исследования – стратегическое планирование на предприятии.

Цель исследования – разработка стратегии развития магазина на основе анализа его деятельности.

Структура работы определена целями и задачами работы.

В работе проанализированы и изучены теоретические аспекты стратегического менеджмента, виды, принципы стратегий.

В практической части исследования проведен финансово-хозяйственный анализ деятельности магазина, определены плюсы и недостатки действующей стратегии развития, проанализирована маркетинговая деятельность ИП Камалетдинова Г.М.

В заключительной главе исследования разработана стратегия развития предприятия и определен потенциал такой стратегии.

Для написания работы использован метод финансового прогнозирования и планирования, метод финансового анализа.

Практическая значимость работы определяется тем фактом, что разработанные мероприятия будут способствовать повышению эффективности функционирования предприятия торговли.

# **1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО РОЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Стратегия и основные принципы ее формирования**

В наиболее общем смысле управление – процесс целенаправленного воздействия на объект управления, целью которого является его перевод на новый уровень или же укрепление позиций объекта на рынке [6, с. 44].

В настоящее время существуют два механизма воздействия на объект – сознательный и стихийный. В данном случае процесс управляющего воздействия представляет собой усредненный результат различных сил, не всегда действующих в одном направлении. Как правило, это силы, которые не спровоцированы человеком, к примеру – погода. К такому виду управления относятся рыночные отношения [40, с. 59].

Желаемая цель управления выделяет следующие виды управления:

- 1) оперативное;
- 2) тактическое;
- 3) стратегическое.

Стратегическое управление известно нам еще с древних времен – когда люди объединялись вместе, чтобы добывать пищу, жить и выживать в природных условиях – убить мамонта, отстоять границы общины, защитить слабых и пр. [57, с. 22].

С развитием общества и усложнением процессов взаимодействия, мотивы человека стали видоизменяться и усложняться в связи с необходимостью адаптироваться к новым условиям. Люди стали объединяться в организации, а организации потребовали проработки целей, определения ресурсов производства, создания системы управления и пр. – по сути, стратегии организации.

Термин «стратегия» нам тоже известен с давних времен.

К примеру, в период античности стратегия представляла собой военное искусство маневрирования войск, в том числе стратегии разрабатывались в целях

строительства, управления и борьбы за государства и пр. Однако управленческой науки, которая известна сейчас нам, тогда еще не существовало.

Первый шаг к необходимости выделения стратегического управления был сделан в странах Европы и Соединенных Штатах, когда технологии науки и техники в этих промышленных странах стали настолько развитыми, что проникли буквально во все сферы жизнедеятельности человека и общества и, соответственно, потребовали контроля.

Начало периода развития науки, техники и промышленности стало началом развития заводов, производственных предприятий, торговых центров, банков, фабрик, армии, государства [29, с. 22-24].

В целом, экономическое развитие указанных стран прошло три этапа, прежде чем прийти к созданию эффективных стратегий управления.

Первый этап относится к концу XIX века – началу XX, когда резко возросли объемы мануфактурного массового производства.

Одним из значимых моментов в указанный период стали достижения Генри Форда в машиностроении – он вышел на колоссальные по меркам и возможностям того времени объемы по производству однотипных автомобилей посредством реализации инновационной идеи конвейера. Однако на тот момент на рынке почти не было предложения. Ассортимент товаров четко удовлетворял потребительский спрос, и проблем со сбытом не было. Отсюда указанный период характеризуется предсказуемостью динамики развития рынка товаров и услуг, следовательно, отсутствием стратегического планирования сбыта и управления производством [24, с. 30-31].

Дальнейшее развития экономика получила в 30-50-е годы XX в., когда начался этап массового сбыта. Именно это время считается временем появления конкуренции, поскольку у «Дженерал моторс» появился конкурент. Руководство «Дженерал моторс» в лице Альфреда П. Слоуна-младшего отметил изменение рынка – производство должно ориентироваться на потребителя; поэтому одной из стратегий производства этой фирмы стала диверсификация производства –

производитель постоянно вносил изменения в выпускаемые модели, подогревая интерес потенциального потребителя.

Другим новшеством в управлении производством стало делегирование полномочий руководства менеджерам фирмы [16, с. 36].

Менеджеры «Дженерал моторс» получили возможность помимо выполнения своих непосредственных прав и обязанностей принимать самостоятельные решения, направленные на повышение эффективности сбыта. На предприятии впервые была введена система контроля над персоналом, ввиду чего руководство получало актуальную информацию о социальном климате в подведомственных отделах и могло тем самым влиять на слаженность в работе и коммуникации сотрудников между собой. Все это привело к тому, что на рассматриваемом этапе зародилась практика применения к бизнесу науки маркетинга, которая стала актуальным показателем взаимодействия производителя и потребителя, которые оба стали активными участниками рынка, влияющими друг на друга и, соответственно, определяющими предложение и спрос [11, с. 51].

Стало очевидным, что потребитель в условиях обширного доступного выбора обладает правом принятия окончательного решения для совершения покупки товара. При этом ориентироваться следует на «среднего потребителя», т.е. на наиболее часто встречающиеся предпочтения.

Совокупность приемов и механизмов выявления такой «усредненной» потребности сделали рынок сбыта менее предсказуемым. Это привело к тому, что стратегии управления стали более сложными и разнообразными, т.к. того требовала ситуация на рынке. Управление стало ориентироваться на долгосрочное планирование и стремиться учесть все нововведения, связанные с наукой маркетинга [28, с. 30].

Последний этап развития экономики начался в середине прошлого столетия и не закончился и по сей день – это индустриальный период, характеризующийся все более увеличивающимся спросом и предложением, а, соответственно, и задачами, и технологиями маркетинга.

Как вполне справедливо отмечает П. Друкер, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента прошлого столетия, индустриальный период не имеет закономерностей [26, с. 41].

В этот период массового производства и сбыта становится крайне важным такой показатель производимых товаров и услуг как качество, в том числе качество управления, стратегического и оперативного маркетинга.

Эффективность управления стала напрямую сказываться на выживании организации в сложившейся экономической ситуации, и в 70-х годах прошлого столетия в науке появился термин «стратегическое управление».

Рассматриваемый период характеризуется высоким уровнем конкуренции, требованием потребителя к ассортименту товара и его качеству, удовлетворение новых потребностей рынка, развитием авторских прав на изобретения, развитием науки и техники и внедрением таких новшеств в бизнес-процессы предприятий.

Поэтому завоевывать лидирующие позиции стали те фирмы, которые максимально эффективно внедрили в свои производственные процессы все достижения научно-технической революции и научной мысли [73].

Сделан большой шаг на пути организации управления персоналом на фирмах – стали внедряться узкопрофильные специалисты для работы с коллективом, например, на Западе это психологи, конфликтологи, социологи, социальные работники и пр.

Однако колоссальный и неоспоримый вклад в технологии управления сделало развитие компьютерных технологий, которое позволило автоматизировать производство и свести к минимуму возможные технологические ошибки, а также разработать системы принятия решений менеджерами, стратегии управления, автоматизировать расчеты экономической целесообразности и эффективности проектов предприятия и пр.

Следствием этого стало появление проблемы разнообразия и сложности технологий, что явилось причиной роста потребности принятию важнейших стратегических решений на основании качественного, профессионального подхода. Именно по этой причине для руководителей современных предприятий крайне

важно подходить под все требования, т.е. иметь способность понимать стратегического планирование и правильно принимать стратегические решения, такие, которые будут эффективны. Помимо этого современному руководителю необходимо обладать навыком анализа рыночной экономической ситуации, уметь определять необходимость в кадрах и т.д.

Сейчас стратегия – это не только долгосрочное планирование развития предприятия, это принятие моментальных решений, которые в будущем окажут влияние на достижение целей предприятия [60, с. 28-31].

Таким образом, структура стратегии управления включает в себя:

- 1) долговременное планирование, определяющее направление развития предприятия в целом;
- 2) стратегические цели, т.е. хозяйственная деятельность предприятия на перспективу;
- 3) механизмы и технологии, которые позволяют достичь стратегических целей компании;
- 4) ресурсы и средства, направленные на достижение стратегических целей;
- 5) систему управления компаний и людей как одного из ведущих ресурсов.

Следовательно, можем сделать вывод, что деятельность каждой организации определяется и в то же время отличает ее от иных организаций целями, ресурсами, уровнем менеджмента, т.е. тем, что в конечном итоге определяет признаки, на которых базируется стратегическое развитие.

## **1.1 Виды стратегий предприятия**

В настоящее время среди отечественных предприятий выделяются следующие виды стратегий:

- 1) определенные, т.к. конкретно сформулированные руководством;
- 2) неопределенные, не продуманные руководством и не принятые в конкретном выражении, что могло бы содействовать их применению на практике.

Основу такой классификации составляет степень продуманности и проработанности стратегий развития предприятия [55, с. 41].

По характеру изменений внешней среды по отношению к предприятиям выделяются стратегии:

- 1) ограниченного роста;
- 2) роста;
- 3) сокращения;
- 4) смешанные стратегии [18, с. 35].

В стабильно действующих организациях, обладающих необходимыми для развития ресурсами, действуют стратегии роста. А техническая оснащенность и уровень развития менеджмента и кадров предприятия обеспечивают устойчивость предприятия.

Формирование стратегических целей происходит планомерно, каждая следующая отталкивается от достигнутой предыдущей и не предполагает резких скачков развития.

Указанный вид стратегии в большей степени характерен для достаточно успешных организаций, в распоряжении которых имеется достаточное количество ресурсов для дальнейшего развития, но которые стремятся в сохранению баланса интересов и обеспечению устойчивости организации в целом – как говорится, от добра добра не ищут, что вполне справедливо в условиях стремительной глобализации [12, с. 63].

В рамках стратегии роста предполагается достижение более значимых по сравнению с предыдущими целей, например, это может быть повышение объема производства, внедрение нового сервиса, технологий, выход на новые рынки сбыта, изменение стратегий предприятия и пр.

Основанием для реализации стратегии сокращения могут быть следующие ситуации:

- 1) необходимое уменьшение объемов производства;
- 2) исключение их деятельности предприятия какого-либо направления;
- 3) ликвидация предприятия и пр.

Результатом, естественно, становится снижение уровня целей, которые ставятся перед предприятием [33, с. 46].

Стратегия сокращения целесообразна тогда, когда в экономике отмечается спад и наличие неблагоприятных ситуаций, влияющих на эффективность деятельности компании; либо это может быть вызвано переориентацией деятельности предприятия, в ходе чего происходит замена кадров, осуществляется поиск средств для запуска нового производства, требуются существенные экономические затраты и вложения в новое направление пр. [55, с. 43].

Содержание стратегий развития определяется уровнем, на котором планируется их использование.

Первым уровнем разработки стратегии развития является определение стратегии предприятия в целом, которая будет использоваться для управления бизнесом и во взаимодействии такой компании с другими сферами бизнеса.

Следующим этапом определяется стратегия взаимодействия фирмы с предприятиями, занятыми в то же сфере деятельности.

Третий уровень определения стратегии является создание стратегии ведущих подразделений предприятия, которые оказывают влияние непосредственно на все процессы его деятельности. Это может быть стратегия финансирования деятельности предприятия, маркетинговые стратегии, стратегия разворачивания производства и пр.

Последний уровень – линейный, он определяет основные направления деятельности структурных элементов, к примеру, филиалов [37, с. 63].

Стратегии развития помимо прочего определяются поведением фирмы в конкурентной борьбе.

По мнению М. Портера всего существует пять сил конкуренции, которые определяют включенность предприятия в конкуренцию (рисунок 1.1).

Считается, что наиболее опасный вид конкуренции – прямой, когда среди фирм одного и того же направления деятельности происходит борьба за рынок.

В целях управления такой конкуренцией применяются специальные тактики, расчеты, мобилизуются ресурсы, позволяющие исключить захват рынка

конкурентом, прогнозируется определенное сокращение доли рынка в силу деятельности конкурента и пр.

Процесс прямой конкуренции обращает внимание и на возможную конкуренцию товаров-заменителей, которые в том числе могут занять определенную нишу на рынке и сократить долю рынка конкурирующих фирм [54, с. 39-41].



Рисунок 1.1 – Модель пяти сил конкуренции

На процесс прямой конкуренции могут повлиять поставщики материалов и услуг, необходимых для работы конкурирующих предприятий, что, соответственно, может стать причиной как усиления конкуренции, так и сокращения объема производств конкурирующих фирм. В конечном итоге в такой борьбе спрос определяет потребитель.

Выделяются группы стратегий, направленных на преодоление конкуренции, и на внедрение в производство конкурентных преимуществ (рисунок 1.2) [59, с. 65].



Рисунок 1.2 – Группы стратегий, направленных на преодоление конкуренции, и на внедрение в производство конкурентных преимуществ

Рассмотрим глобальные стратегии конкурентной борьбы, включающие в себя стратегии быстрого реагирования, стратегии инноваций, минимизации издержек и пр.

Цель каждого производства – это рентабельность и прибыль. Поэтому одной из ведущих стратегий в конкурентной борьбе является стратегия минимизации издержек, потому что без рентабельности не может быть прибыли.

Снижение затрат на производство и, как следствие, минимизация издержек, может быть достигнуто посредством применения новых технологий производства, реструктуризация производства, оптимизация объема производства и, как следствие, удельной себестоимости производимого товара, оптимизация затрат на маркетинг и пр.

По сути любые действия, направленные на снижение затрат на производство, относятся к стратегии минимизации издержек производства и деятельности предприятия в целом [53, с. 47-48].

Стратегия фокусирования предполагает сосредоточение деятельности предприятия на узком сегменте рынка. Такая стратегия позволяет получить конкурентное преимущество за счет специфичности производства. Однако предприятие должно быть уверенным в том, что оно может обеспечить поставку товара высокого качества, т.к. логичным будет предположить, что в узкой сфере

производства крайне высокие стандарты качества, которым соответствуют с наибольшей вероятностью все участники такого сегмента.

Для данной ситуации характерно отсутствие сильных конкурентов, предлагающих аналогичные товары и услуги.

Стратегия дифференциации – это максимально полное удовлетворение потребностей целевой аудитории и ее увеличение в силу широкого ассортимента предлагаемых товаров и услуг. К примеру, такой стратегией руководствовалась ранее упомянутая компания «Дженерал моторс», в конечном итоге потеснившая «Форд» [21, с. 10].

Дифференциация делится на:

1) горизонтальную, которая держит цены на товары и услуги примерно в одном сегменте, а вот характеристики функциональные изменяет. Опять же – это пример к «Дженерал моторс», первой внедрившей такой подход автомобиль выпускались стандартной комплектации, а цвет кузова постоянно менялся;

2) вертикальную, которая внедряет изменение цен на товары ввиду различия их функциональных возможностей. Это позволяет ориентировать различные товары одного сегмента на потребителей с разным доходом и потребностями [53, с. 47-48].

Инновационные стратегии заключаются в совершенствовании технологий, производственного процесса, используемого оборудования, применения достижений научно-технического прогресса и пр. в целях включения в ассортимент компании новых товаров и услуг.

Указанный тип стратегии в наибольшей степени характерен для компаний с повышенным уровнем риска, другими словами для компаний, которые в своей работе стремятся использовать максимально инновационные идеи, придерживаются принципов постоянного внедрения новейших технологий и способов организации производства и т.д. [56, с. 52].

Однако такая стратегия – это не просто высокий уровень риска, но и высокий уровень вероятных финансовых потерь. Тем не менее, как правило, удачная реализация такой стратегии – это всегда скачок прибыли за счет снижения затрат на производство.

Оперативное реагирование базируется на анализе обратной связи от потребителя и позволяет адаптировать производство под актуальные нужды целевой аудитории. Быстрое реагирование подразумевает удовлетворение только что возникшего спроса и, как следствие, извлечение прибыли. Соответственно, в конкурентной борьбе лидирует тот, кто первым выявляет только что возникший спрос.

Применение стратегии диверсификации связано с расширением области деятельности производителя за счет работы в новых направлениях.

Применение такой стратегии может быть обусловлено созданием нового юридического лица, слиянием предприятий, выкуп производства и пр. Выделяется два вида таких стратегий:

1) стратегия связанной диверсификации, т.е. объединившиеся предприятия стратегически соответствуют деятельности и целям друг друга (концерны);

2) стратеги несвязанной диверсификации применяется в случае, когда эффект стратегического соответствия после реорганизации предприятия незначителен (конгломераты).

В рассматриваемом случае конгломераты при условии неудачной реализации стратегии будут более стабильны, т.е. менее подвержены рискам, т.к. имеют устойчивые и разнообразные механизмы сглаживания негативных моментов и демпфирования потерь в силу эффективности группировки сил конгломерации [31, с. 54].

На практике так же встречаются:

1) стратегия ликвидации предприятия и вывода капитала (применяется в случае, если для компании в существующей обстановке нет благоприятных вариантов функционирования);

2) стратегия изменения курса деятельности;

3) реструктуризация предприятия в целях его преобразования и вывода из негативной ситуации;

4) перераспределение сил на основании актуальной конъюнктуры рынка и пр.

Можно выделить следующие виды функциональных стратегий:

1) наступательные стратегии – в этом случае компании принимают максимально активное участие в конкурентной борьбе, применяют для одержания победы разнообразные методы и приемы, которые укрепляют их позиции относительно конкурентов;

2) оборонительные, когда задача стратегии в первую очередь заключается в необходимости сохранить имеющиеся позиции и выработать адекватные меры реагирования на действия конкурента. К примеру, это может быть проработка ценовой политики – отказ от повышения цен и удержание их на уровне ниже, чем у противника, это может быть получение эксклюзивных контрактов для сотрудничества, улучшение качества сервиса и пр. [73]. Разумеется, приведенный перечень стратегий далеко не полный.

Все стратегии обусловлены множеством факторов нынешней и внутренней среды бизнеса и различаются по целям. Большая часть стратегий – это противопоставление целей, например, кардинально различаются цели стратегии лидерства и стратегии аутсайдера, когда лидер стремится занять новые позиции, увеличить рынок сбыта, использовать достижения науки и техники, а аутсайдер – нет.

Применение конкретной стратегии может быть обусловлено и численностью предприятия, когда небольшой организации целесообразно стремиться занять вакантные ниши на рынке без высокой конкуренции.

Применение конкретной стратегии так же может быть обусловлено стадией развития предприятия и пр. [15, с. 52].

В целом, выбор стратегии предприятия более чем разнообразен и определяется множеством факторов – этапом развития предприятия, его целями, масштабностью бизнеса, качеством поставляемых товаров и оказываемых услуг, ресурсов, позволяющих вести конкурентную борьбу, готовностью внедрять в производственный процесс инновационные технологии и пр.

Любая стратегия нацелена на успехи предполагает успешную реализацию, поэтому менеджеры должны быть профессионалами в своей сфере.

## 1.2 Технология и этапы разработки стратегических управленческих решений

Сегодня специалисты склонны выделять семь управленческих процессов, оказывающих взаимное влияние друг на друга. Стоит отметить, что важная особенность структуры стратегического планирования предприятия – это именно уровень влияния и специфика влияния каждого из процессов на их совокупность.

На рисунке 1.3 в схематическом виде представлена структура стратегического управления [13, с. 48].

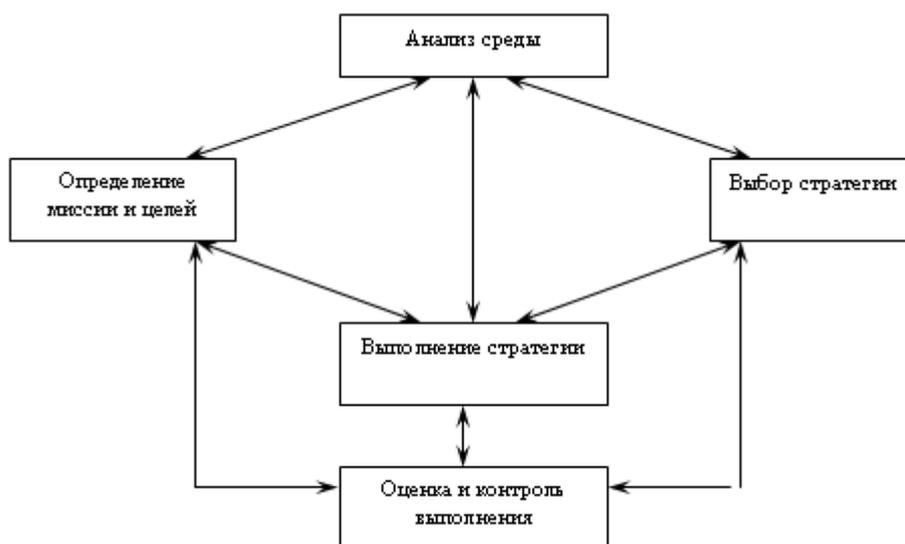


Рисунок 1.3 – Структура стратегического управления

Имеет смысл более подробно рассмотреть указанные на рисунке 1.3. процессы.

Так, начальным этап разработки стратегии организации – это комплексный анализ среды функционирования организации. По результатам данного анализа определяется база, на основе которой будет осуществляться установление целей и задач организации, а также ее миссии и стратегии поведения.

Очень важно понимать баланс предприятия во взаимодействии со внешним окружением:

- 1) как предприятие получает из внешней среды ресурсы;

- 2) как происходит преобразование ресурсов в продукт компании;
- 3) как продукт выходит с предприятия во внешнюю среду.

И одна из целей управления, соответственно, – поиск и поддержание баланса входа ресурсов в компанию и выхода продукта. Нарушение баланса ведет к тому, что компания встает на путь умирания. Чтобы не допустить такого, и проводится анализ внешних и внутренних факторов предприятия [73].

Так, анализ внешних факторов и среды дает представление о том, что может получить предприятие при успешной работе на рынке, и какие риски и убытки могут выявиться при низкой скорости реакции предприятия на изменения во внешней среде.

Анализ внешней среды состоит из:

1) анализ макроокружения, т.е. изучение влияния экономики, права, политики, состояния общества и государства, социальных изменений, культурных составляющих и пр. непосредственно на деятельность компании. Ведущие единицы такого анализа – это конкуренты, потребители, поставщики, рынок рабочей силы;

2) анализ внутренней среды дает представление о целях организации, понимании ее миссии, позволяет определить ее основные направления деятельности. Так же возможно установить, доволен ли персонал трудом, удовлетворяет ли труд на данном предприятии потребности сотрудника, есть ли у сотрудника социальные гарантии, насколько сотрудник включен в деятельность компании и пр. [10, с. 62].

Таким образом, анализ внутренней среды предприятия включает в себя:

- 1) работу с персоналом, выявление индивидуальных потребностей и интересов, определение потенциала кадров;
- 2) организация управления;
- 3) применение в производстве инновационных технологий и иных достижений науки и техники;
- 4) изучение финансовых показателей;
- 5) анализ работы отдела маркетинга;

б) наличие корпоративной культуры и пр. [2, с. 74].

Смысл существования предприятия – это его миссия, которая определяет уникальность предприятия, объединяет и сплачивает персонал и задает направление движения бизнеса.

Посредством миссии фирма выражает основные моменты своей деятельности:

- 1) вид деятельности;
- 2) целевую аудиторию;
- 3) принципы работы;
- 4) необходимые показатели эффективности работы предприятия;
- 5) систему ценностей и основу корпоративной культуры и пр. [70].

Миссия необходима для того, чтобы предприятие существовало:

- 1) миссия дает четкое понимание, на что нацелена деятельность предприятия;
- 2) формирует внутриколлективные ценности;
- 3) создает имидж фирмы;
- 4) объясняет цели.

Таким образом, миссия есть четкое формулирование приоритетов и целей компании.

Определение миссии предприятия признана большинством выдающихся руководителей, потому что, по сути, это та визитная карточка, которая обеспечивает узнаваемость и доверие; и каждый член компании должен знать и понимать эту миссию [75].

Поскольку миссия играет важную роль в стратегии развития компании и, в конечном счете, опосредованно влияет на эффективность и конкурентоспособность компании, имеет смысл провести анализ миссий компаний, которых можно отнести к числу лидеров своего рынка.

Приведем примеры удачно сформулированной миссии.

Например, цель концерна «Motorola» звучит следующим образом: «Достойное служение интересам общества, предоставление нашим клиентам продукции и услуг высочайшего качества по доступным ценам, что позволяет зарабатывать

прибыль, необходимую для роста предприятия, и предоставлять нашим служащим и акционерам возможности для достижения различных целей» [71].

В свою очередь корпорацией «Samsung» была установлена следующая цель – «Главная задача корпорации – получать прибыль, помогая улучшать качество жизни людей. Для достижения этой цели корпорация «Samsung» создает изделия и услуги, объединяющие в себе конкурентоспособность и высочайшее качество. Главной составляющей этого процесса являются человеческие знания и передовая технология» [69].

Важной частью компании также является ее видение, т.е. представление о том, чего желает достигнуть компания в будущем. Видение является основой для поставки целей. Чаще всего видение – это не просто короткое указание на достижение какого-то положения.

В подавляющем числе случаев видение – это многостраничный документ, в котором содержится информация, представленная на рисунке 1.4 [25, с. 140].



Рисунок 1.4 – Информация, указываемая в видении предприятия

Завершается эта часть стратегического управления процессом установления стратегических целей.

Стратегические цели формируются на основе миссии, предпочтений (философии) руководства, позиций, занимаемых на рынке. Они задают направление развития фирмы и отражают желаемое состояние, которого необходимо достичь в ходе использования потенциала организации.

Цель без временных ограничений превращается просто в лозунг. Так, провозглашенная в бывшем СССР цель: «Догнать и перегнать Америку» – это просто лозунг. Современная декларация отечественных фермеров «Сами накормим Россию» – также не что иное, как лозунг [2, с. 134].

Цель должна формулироваться предельно четко, однозначно и не оставлять возможностей для разночтений. Установление сроков, подробная конкретизация и количественное выражение целей обеспечивают руководящим менеджерам возможность контролировать достижение поставленных фирмой целей.

Реализуемые фирмой цели могут быть классифицированы по различным признакам (рисунок 1.5) [17, с. 94].

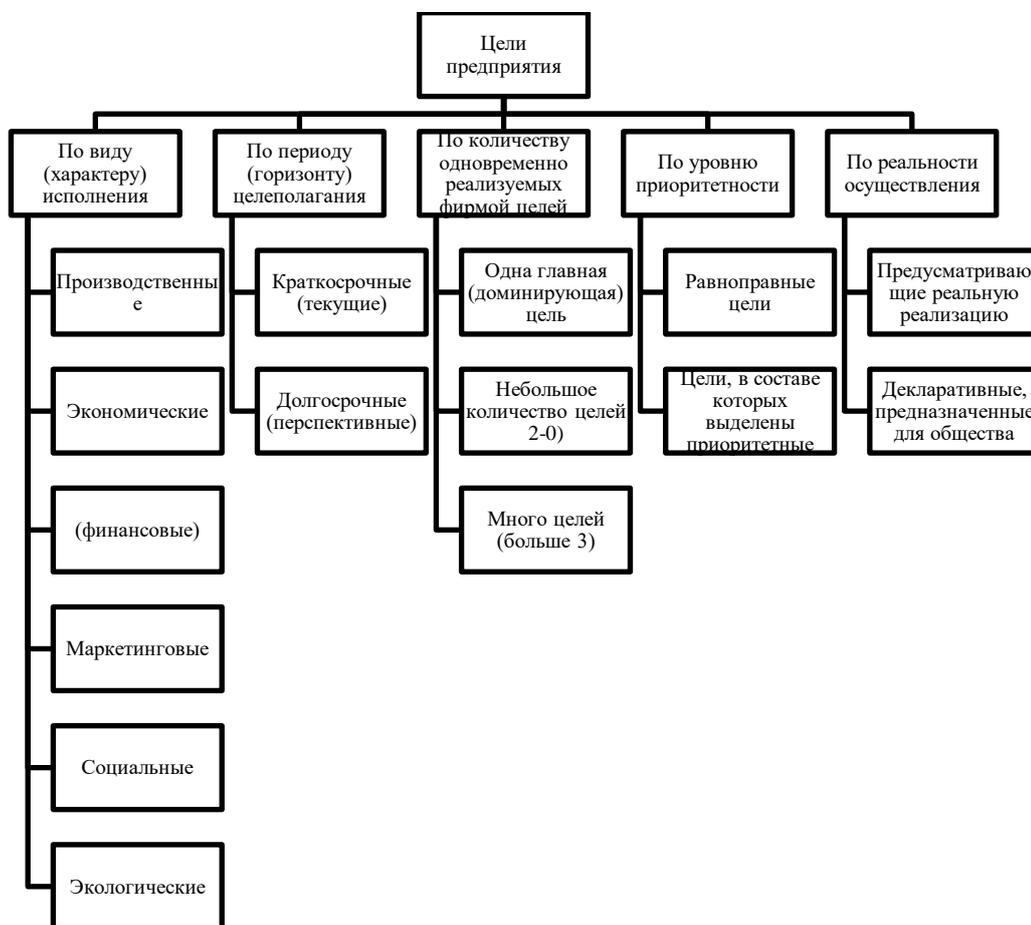


Рисунок 1.5 – Классификация целей организации

Разумеется, представленную на рисунке 1.5 классификацию целей нельзя назвать исчерпывающей, поскольку существует огромное количество признаков, которые могут быть положены в основу классификации. Однако виды, представленные на рисунке 1.5, являются наиболее часто используемыми.

Можно сказать, что стратегическая цель предприятия – это то, к чему предприятие стремится, то, чего хочет достичь в обозримом будущем. Практика показывает, что у предприятия может быть от двух и более целей, их количество определяется размером предприятия, а также жизненным циклом, на котором находится предприятие. Стратегическая цель можно быть установлена как для всего предприятия в целом, так и для каждого его подразделения [58, с. 88].

Рассмотрим стратегическую цель на конкретном примере. Предприятие ставит в качестве цели получение прибыли. В этом случае руководству предприятия будет необходимо для этой цели определить конкретные сроки, к которым цель должна быть достигнута, а также перечень способов, с помощью которых цель будет достигаться. Для компании важно определить, что для нее приоритетней – получить большую прибыль прямой сейчас, или разработать полноценную стратегию для того, чтобы в обозримом будущем получить большую прибыль. Аналогичным образом обстоит дело с такой целью предприятия, как завоевание большей доли рынка. Общеизвестно, что чем большую рыночную долю занимает предприятие, тем выше прибыль, им получаемая [73].

На основании поставленных целей определяются задачи, решение которых будет способствовать достижению этих целей. Цель и задачи показывают, чего хочет компания, и какие шаги для достижения желаемого она будет предпринимать.

Задачи, определяемые для достижения поставленной цели должны обладать характеристиками:

- 1) конкретность;
- 2) изменяемость;
- 3) направленность на выполнение определенных практических действий;
- 4) реалистичность;

5) учитывание имеющихся у компании временных и финансовых ресурсов [66].

Формирование миссии, видения и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

Выбор стратегия. Как только миссия, видение и цели определены, начинается этап анализа и выбора стратегии. На данной стадии принимается решение о том, что означает для компании достижение поставленных целей. Процесс разработки стратегии рассматривается как ядро стратегического менеджмента.

Определение стратегии – это не план действий. Определение стратегии – это решение о том, что делать с отдельным бизнесом или продуктом, как и в каком направлении развивать организацию, какое место занимать на рынке и т.д. [51, с. 63].

Реализацию определенной компании стратегии можно назвать достаточно сложным процессом, который имеет существенные отличия от процесса реализации компании долгосрочного плана, а также от процесса реализации традиционных практических решений. К сожалению, достаточно часто встречаются ситуации, когда компании не могут реализовать выбранную стратегию, причиной чему является неправильный анализ, изменения во внешней среде, а также неверное определение собственных ресурсов для ее достижения.

Таким образом, выполнение стратегии – это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь [3, с. 71-72].

Оценка стратегии и контроль над ее реализацией. Оценка и контроль над выполнением стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Он обеспечивает устойчивую обратную связь между процессом достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией. Основные задачи любого контроля представлены на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Основные задачи любого контроля

В случае контроля над реализацией стратегий эти задачи приобретают определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций.

Стратегический контроль сфокусирован на выяснении вопросов: возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы [26, с. 54].

Стратегическое развитие компании основывается на принципах стратегического управления, представленных на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Принципы стратегического управления

Сформулированные выше принципы стратегического управления организацией еще раз доказывают необходимость полномасштабного использования технологии выработки, принятия и реализации управленческих решений на стратегическом уровне.

При этом на вооружение должны быть взяты в первую очередь те технологии и методы, которые позволяют сделать процесс принятия стратегических решений более гибким, более полно и адекватно учитывающим те реальные ситуации, в которых приходится функционировать организации [11, с. 62].

Нередко в борьбе с эффективно действующим конкурентом целесообразно использовать стратегический принцип «и я тоже». Он состоит в том, чтобы брать на вооружение достижения и методы, применяемые конкурентами, по

возможности совершенствуя их. Отказ от использования стратегического управления также является одним из стратегических принципов.

Для различных отраслей промышленности и любых стратегий можно разработать базовые стратегические карты, или так называемые шаблоны. Шаблон – это отправная точка при разработке стратегической карты, перекраиваемый впоследствии для конкретной организации [29, с. 47].

Наличие шаблонов помогает менеджерам должным образом сформулировать стратегические цели и повысить степень их понимания сотрудниками. Шаблоны облегчают конкретизацию качественного предложения продукции организации ее потребителям, а также способствуют более глубокому осознанию того, что внутренние процессы и компетентность сотрудников должны быть взаимосвязаны с этим качественным предложением.

Шаблоны способствуют развитию причинно-следственного мышления руководителей, при котором поощряются более инновационные подходы к осуществлению стратегии. Они полезны также при анализе или перепроектировке уже разработанной стратегической карты.

Пример шаблона представлен на рисунке 1.8 [40, с. 79].



Рисунок 1.8 – Шаблон стратегической карты

В заключение отметим, что успешной стратегией деятельности организации будет являться своевременный учет возможности как положительного, так и

отрицательного развития фирмы на целевом рынке и оценки вероятных последствий. Искусство менеджера состоит в том, чтобы в хорошем положении организации увидеть возможное плохое, а из плохой ситуации попытаться извлечь максимальную экономическую выгоду для себя. В этом случае определение профессионально разработанной эффективной стратегии развития организации является необходимым условием ее эффективной деятельности.

### **Выводы по первому разделу**

Стратегия предприятия играет важнейшую роль в функционировании предприятия, поскольку она позволяет определить, к чему стремится предприятие, чего хочет достигнуть. Структура стратегии управления включает в себя: долгосрочное планирование, определяющее направление развития предприятия в целом, стратегические цели, т.е. хозяйственная деятельность предприятия на перспективу, механизмы и технологии, которые позволяют достичь стратегических целей компании, ресурсы и средства, направленные на достижение стратегических целей, систему управления компаний и людей как одного из ведущих ресурсов.

## 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАГАЗИНА «ЭНЕРГИЯ»

### 2.1 Общая характеристика предприятия

ИП Камалетдинова Г.М. осуществляет свою деятельность по адресу: Россия, Республика Башкортостан, Учалы, улица Заки Валиди 2А., под коммерческим наименованием – магазин «Энергия».

Основной вид деятельности – продажа строительных, сантехнических материалов и газового оборудования.

Директор магазина «Энергия» – Камалетдинов Радий Фаритович.

Магазин имеет в собственности складские помещения площадью около 400 кв.м.

Среднесписочная численность компании (на 01.05.2020 год) – 20 человек.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

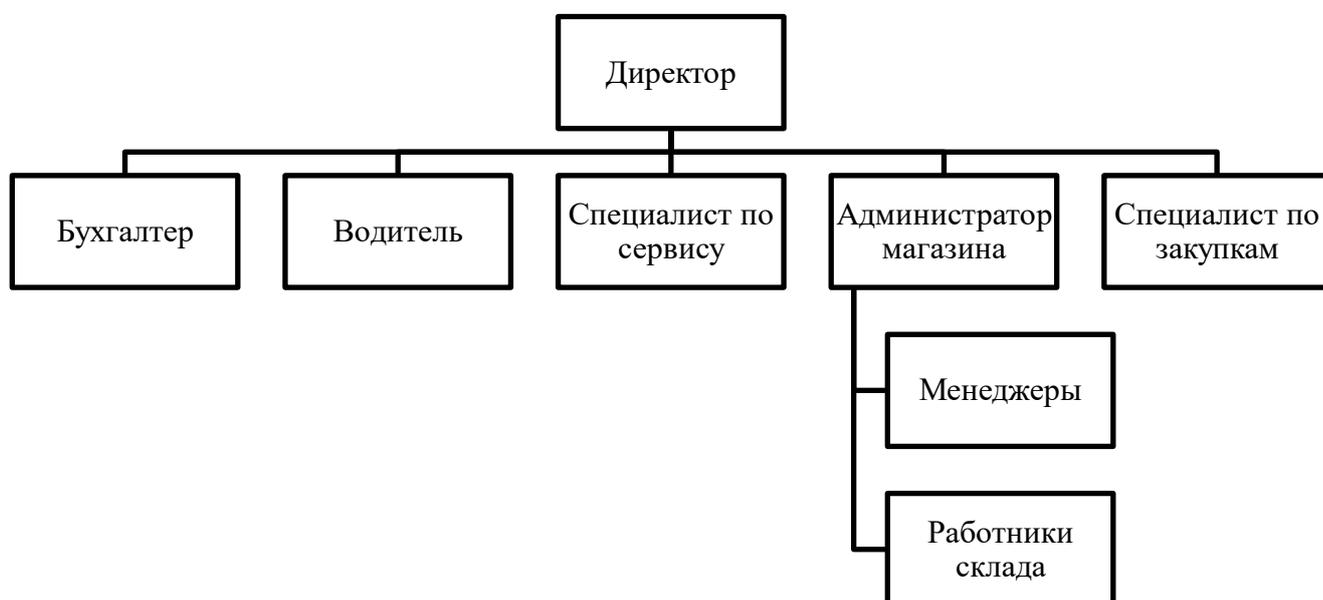


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия

Как мы видим из рисунка 2.1. организационная структура компании в настоящее время относится к типу линейно-функциональных и нуждается в пересмотре.

Штат магазина «Энергия» состоит из директора, администратора, 6 менеджеров, 2 кладовщика, 1 работник сервиса, бухгалтер, специалист по закупкам, водитель, уборщица.

Основные клиенты предприятия – это физические и юридические лица. Место расположения магазина «Энергия» обеспечивает большой поток покупателей, путем удобного расположения самого здания и складских помещений, а также близкое соседство с основными трассами. В тоже время на одной линии есть ряд похожих магазинов, что создает конкуренцию.

К таким конкурентным предприятиям можно отнести магазины «Водолей», «Стройград», «Газтехника», «Газкомплект»

Основная деятельность магазина – оптовая и розничная торговля, гарантийное и постгарантийное обслуживание, услуги монтажа отопления и водоснабжения. Розничная торговля – результат непосредственного воздействия продавца и покупателя, а также собственной деятельностью продавца по удовлетворению потребностей покупателя при приобретении товаров по договору купли-продажи.

Процесс услуги реализации товаров состоит из основных этапов, представленных на рисунке 2.2.

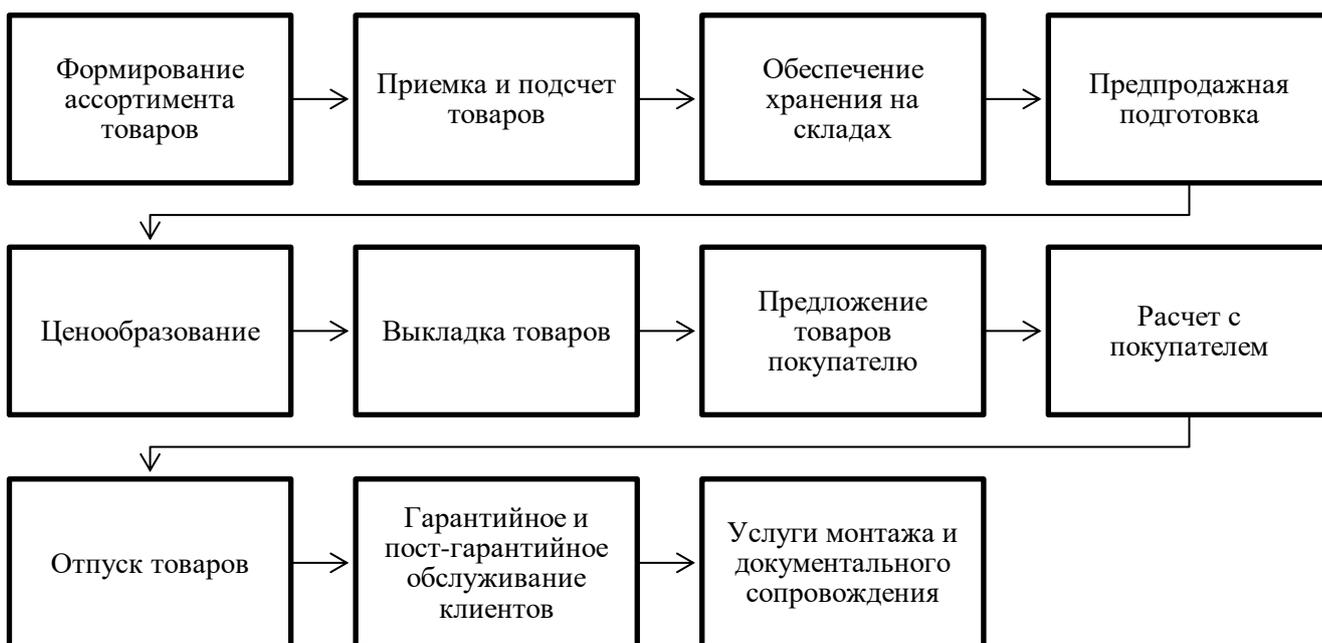


Рисунок 2.2 – Процесс услуги реализации товаров магазина «Энергия»

Деятельность магазина «Энергия» начинается с поисков оптимальных для магазина поставщиков с широкой базой сантехнических товаров, газового оборудования и бытовой техники.

Для представления товаров в магазине используются пристеночные стенды, паллетные выкладки, демонстрационные стенды, прилавки-витрины. Образцы продукции снабжаются этикетками с указанием наименования товара, цены, артикула, штрих-кода и страны производителя. В зале работают менеджеры по продаже товаров, которые предоставляют консультации и составляют заявки на поставку товаров, оформляют договоры купли-продажи. Также в залах находится администратор, который контролирует работу менеджеров и изучает спрос клиентов на товары.

## 2.2 Управленческий анализ деятельности предприятия

В магазине «Энергия» структура управления выстроена так, что каждый сотрудник знает свои обязанности и понимает, как от его действий зависит эффективность работы компании.

Для достижения желаемых целей, компания осуществляет определенные виды деятельности (рисунок 2.3.).

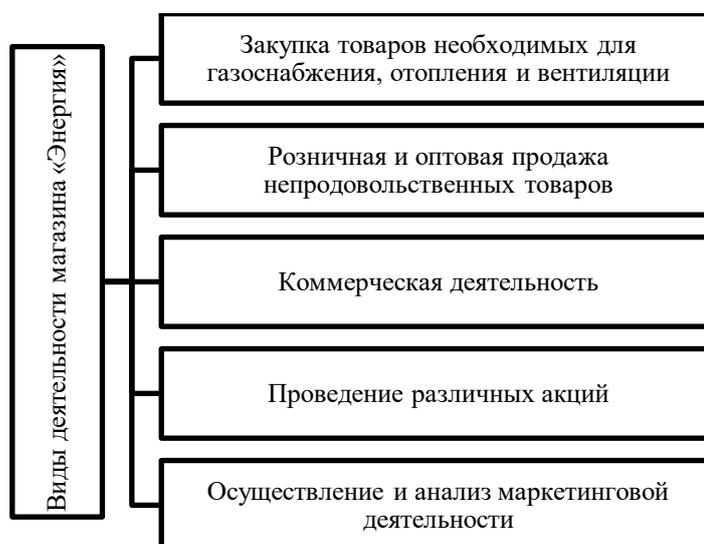


Рисунок 2.3 – Виды деятельности магазина «Энергия»

Товар поставляется в магазин согласно договору поставки, за предоплату и с отсрочкой платежа.

Приемка товаров производится складскими работниками. По приходу товара, сравнивается фактическое количество товаров, которое указанное в счете-фактуре.

При обнаружении брака или же недостачи составляется протокол в двух экземплярах, один отправляется поставщикам, другой остается в распоряжении магазина.

В настоящее время ведется борьба с конкурирующими магазинами на рынке, несмотря на то, что магазин занимает лидирующую позицию, необходимо сохранять свой потенциал и развивать дальнейшую деятельность.

В магазине проводятся различные сезонные распродажи, распродажи неликвидных товаров, которые давно залежались на складе, или же не имеющие спрос на данный момент времени.

Это позволяет высвободить средства, и направить их на закупку новых имеющих спрос.

Важнейшим стратегическим фактором является кадровый потенциал, который в свою очередь определяет успех фирмы. Руководство фирмы старается повышать уровень знаний сотрудников посредством курсов повышения квалификации, семинарами на собственной базе с привлечением представителей поставщиков.

Большинство сотрудников магазина «Энергия окончили высшее учебное заведение. В «Энергии» сплоченный коллектив, преимущественно это люди 20-27 лет. Каждый сотрудник понимает, что от эффективной совместной работы растет и объем выручки, а значит получение большей премии по итогу.

Заработная плата каждого сотрудника устанавливается повременно-премиальная. Работникам торговой группы, управленческому персоналу штатным расписанием устанавливаются оклады. По окончании месяца создается фонд заработной платы (ФЗП), от фактически полученного дохода оптовой и розничной торговли по магазину «Энергия» за минусом налога с продаж и НДС, но не ниже установленных окладов при полной отработке нормы часов. Из полученного фонда выплачивается заработная плата по окладам за проработанное время, оставшаяся

сумма ФЗП распределяется по коэффициенту процент от маржинальной прибыли предприятия за месяц.

Младшему обслуживающему персоналу штатным расписанием устанавливается оклад.

Продавцам-кассирам, курьерам, грузчикам, устанавливается штатным расписанием оклад, пропорционально которому по окончании месяца распределяется заработная плата из фонда, созданного от фактического товарооборота:

Администрация магазина считает важным увеличивать производственную эффективность персонала, настраивать работу сотрудников на постоянное совершенство.

### 2.3 Финансовый анализ деятельности предприятия

Для понимания текущего положения предприятия проведем анализ его финансово-хозяйственной деятельности. Так, на рисунке 2.4 представлена динамика динамика состояния текущих расчетов с дебиторами.

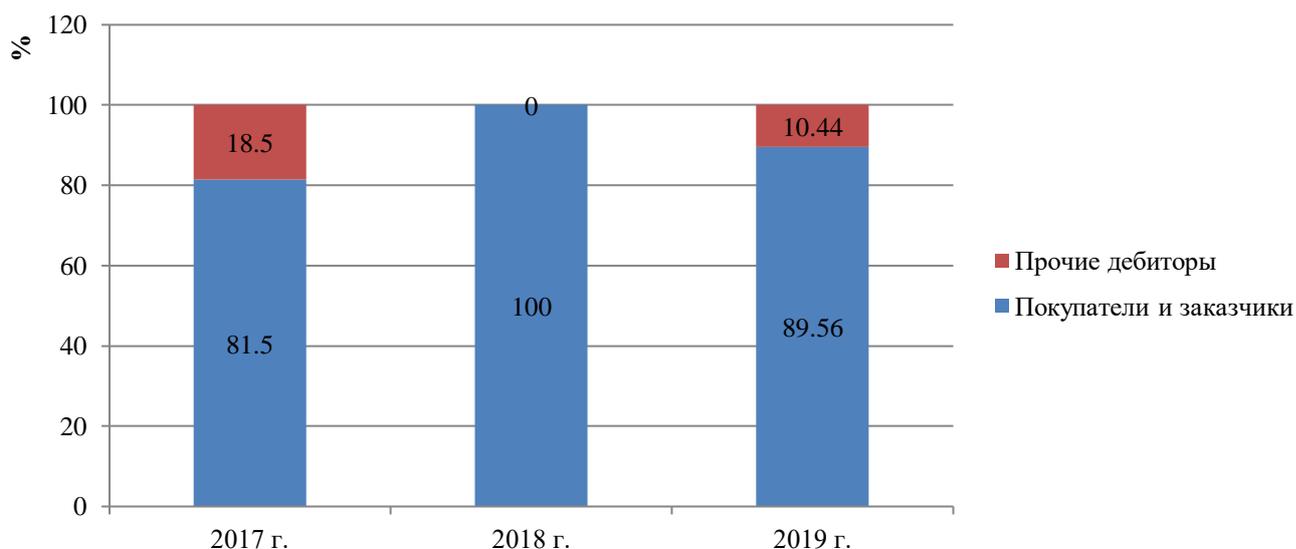


Рисунок 2.4 – Динамика состояния текущих расчетов с дебиторами

Можно сделать вывод, что в 2017-2019 гг. дебиторская задолженность была сформирована в основном за счет покупателей и заказчиков (89,56% по итогам 2019 г.), прочие дебиторы сформировали 10,44% дебиторской задолженности в 2019 г. Стоит обратить внимание, что доля прочих дебиторов выросла на 10,44% по сравнению с 2018 г., но уменьшилась на 8,06% по сравнению с 2017 г.

На рисунке 2.5 представлена динамика структуры кредиторской задолженности магазина.

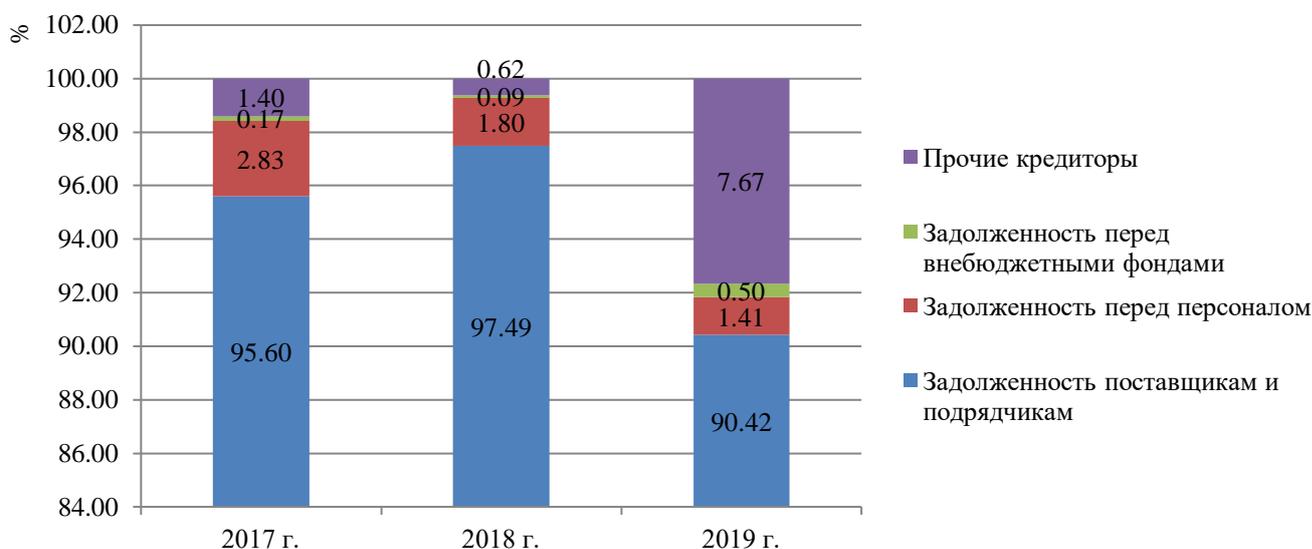


Рисунок 2.5 – Структура кредиторской задолженности магазина «Энергия»

Можно сделать вывод, что в течение анализируемого периода большая часть кредиторской задолженности была сформирована задолженностью перед поставщиками и подрядчиками, однако имела место тенденция нестабильной доли данного вида кредиторско задолженности. Так, в 2018 г. данная задолженность выросла на 1,89% по сравнению с 2017 г., тогда как в 2019 г. снижение относительно 2018 г. составило 7,07%, а относительно 2019 г. – 5,18%.

На втором месте по доле кредиторской задолженности задолженность перед прочими кредиторами – ее размер в 2018 г. относительно 2017 г. снизился на 0,78%, а в 2019 г. произошел существенный рост – на 7,05% относительно 2018 г. и 6,27% относительно 2017 г.

В таблице 2.1 представим динамику отчета о прибыли и убытках магазина «Энергия» в 2017-2019 гг.

Таблица 2.1 – Отчет о прибылях и убытках, тыс. руб.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Выручка от реализации	56 760	54 130	66 240
Производственная себестоимость реализованной продукции	44 840	43 304	52 329
Валовая прибыль	11 920	10 826	13 911
Коммерческие расходы	366	168	106
Управленческие расходы	0	0	0
Операционная прибыль	11 554	10 658	13 805
Проценты к получению	0	0	0
Проценты к уплате	60	71	0
Доход от участия в других организациях	0	0	0
Прочие операционные доходы	6	0	0
Прочие операционные расходы	8	13	0
Прибыль от финансово-хозяйственной деятельности	11 920	10 826	13 911
Доходы, не связанные с основной деятельностью	0	6	0
Расходы, не связанные с основной деятельностью	0	6	0
Прибыль до вычета налогов	11 552	10 813	13 805
Налоги	98	110	110
Прочие расходы	0	0	0

Можно сделать вывод, что в течение анализируемого периода выручка магазина «Энергия» существенно увеличилась. Так, в 2019 г. выручка относительно 2017 г. показала рост в 9 480 тыс. руб., а относительно 2018 г. – 12 110 тыс. руб.

Стоит отметить, что производственная себестоимость реализованной продукции в 2019 г. существенно увеличилась, относительно 2017 г. – на 7399 тыс. руб.

По сравнению с 2018 г. размер данного показателя увеличился на 9 025 тыс. руб. Тенденции данных показателей привели к тому, что валовая прибыль по итогам 2019 г. составила 13911 тыс. руб, что на 3085 тыс. руб. больше, чем в 2018г.

В таблице 2.2 представлен представлены данные о продажах за 2019-2020 гг., где реализация населению и реализация товаров по договорам (компаний, предприятия) в сумме представляют валовую прибыль магазина.

Таблица 2.2 – Данные о продажах в период 2019-2020 гг.

Месяц	Валовая прибыль, тыс. руб.	Рентабельность, %	Реализация населению, тыс. руб.	Реализация по договорам, тыс. руб.
Январь 2019	3 664	21,57	2 065	1 599
Февраль 2019	2 970	22,78	1 611	1 608
Март 2019	3 046	22,72	1 686	1 360
Апрель 2019	4 272	22,92	2 119	2 153
Май 2019	5 237	23,11	2 858	2 379
Июнь 2019	6 674	23,91	3 529	3 144
Июль 2019	6 924	23,64	3 544	3 379
Август 2019	7 582	23,63	3 737	3 845
Сентябрь 2019	7 345	23,47	4 451	2 894
Октябрь 2019	6 173	22,53	4 179	1 994
Ноябрь 2019	4 399	21,05	3 659	739
Декабрь 2019	3 240	22,05	2 642	598
Январь 2020	2 278	21,10	1 828	449
Февраль 2020	2 802	21,80	1 872	930
Март 2020	3 734	22,00	2 415	1 319
Апрель 2020	3 576	22,20	2 373	1 203

Анализ представленных данных показывает, что с наступлением зимы выручка от реализации снижается, причины кроются в том, что представлены сезонные товары, необходимо повышать ассортимент товаров необходимых клиентам зимой. Усилить в зимний период времени борьбу за клиента с конкурентами. Создать опросы у клиентов на какие товары делать упор в зимнее время. Проработать систему ценообразования. Мы видим, что новая коронавирусная инфекция особо не задела экономический потенциал магазина, это заключается, в том, что руководство быстро соориентировалась в ситуации и воспользовалась всем своим потенциалом в дистанционных продажах, а также имеет большую базу постоянных клиентов и договоров с монтажными организациями.

Магазину необходимо тщательно проработать систему оптовых закупок товара, отработать заказную систему. Следует так же проанализировать запросы покупателей, так же произвести анализ отдельных групп товаров.

Большое внимание так же необходимо уделить общему менеджменту предприятия, маркетингу, ценовой политики предприятия, обучению продавцов-консультантов, поработать с коммерческими издержками и увеличить объем реализованной продукции.

В связи с изложенным эффективным стратегическим решением для компании будет являться открытие второго магазина в другом регионе, открытие полноценного сервиса и открытие интернет-магазина.

## 2.4 Маркетинговый анализ деятельности предприятия

Для проведения маркетингового анализа предприятия часто используется SWOT-анализ.

Проанализируем внешние факторы магазина «Энергия» (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Анализ внешних факторов магазина «Энергия»

Возможности	Угрозы
1. Увеличение нового строительства в сфере частного землевладения 2. Наличие заявок на заключение договоров на обслуживание фирм сантехникой 3. Работа с дополнительными группами потребителей 4. Внедрение на новые рынки или сегменты рынка 5. Повышение спроса на продукцию 6. Увеличение дотаций государства на проведение инженерных систем в регионе	1. Нечестная конкурентная борьба 2. Ограниченность потребляемых товаров из-за роста цен. 3. Нестабильный спрос – сезонность как фактор. 4. Повышение и нестабильность на валютном рынке. 5. Снижение покупательной способности населения. 6. Финансовый кризис в стране и мире

По данным таблицы 2.3 были выявлены сильные и слабые стороны предприятия:

1. Сильные стороны: удобное местоположение предприятия.
2. В магазине «Энергия» работают довольно квалифицированный персонал, который периодически повышает квалификацию путем обучения.
3. В торговой организации есть постоянные клиенты, которым предоставляются скидки, бесплатные доставки и т.д.
4. Рекламная компания предприятия эффективна, так как заключены договоры на рекламные услуги.

Слабые стороны: на данном рынке существуют такие конкуренты как «РАДОГОРА», «СТРОЙГРАД», «ГазКОМПЛЕКТ» и т.д.

Анализ сильных и слабых сторон позволяет оценить внутреннее состояние предприятия и его возможности относительно рынка.( таблица 2.4)

Таблица 2.4 – Анализ сильных и слабых сторон магазина «Энергия»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Кооперация с производителями товаров, низкая цена контрактных поставок. 2. Широкий ассортимент товаров. 3. Удачное месторасположение магазина. 4. Высококвалифицированный персонал.	1. Неэффективная структура управления. 2. Неэффективное использование маркетинга в хозяйственной деятельности. 3. Недостаточно четкая рекламная политика. 4. Отсталость в инновационных процессах.
5. Сервисное обслуживание. 6. Постоянные клиенты. 7. Гибкая ценовая политика для постоянных клиентов.	5. Отсутствие координации между подразделениями. 6. Высокие транспортные и общехозяйственные затраты.

Анализ показывает, что внутренний менеджмент деятельности и функции предприятия имеют изъяны и должны быть модернизированы, т.к. по отношению к рынку является слабыми сторонами.

### **Вывод по второму разделу**

Проведенный в данном разделе анализ позволяет в целях привлечения новых клиентов возможны следующие рекомендации:

1) усилить слабые стороны: применить новые методы продвижения продукции, найти новые каналы сбыта, усилить рекламную кампанию, обеспечить функционирование интернет-магазина;

2) использовать возможности: использовать возможность заключения договоров на обслуживание фирм для привлечения новых клиентов и тем самым истреблять из каналов сбыта конкурирующие фирмы - производители;

3) устранить угрозы: тщательнее готовить персонал и предложения для клиентов, а в будущем возможен поиск по предложению на рынок новых товарных групп не пересекающихся с настоящей.

### **3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ МАГАЗИНА «ЭНЕРГИЯ»**

#### **3.1 Разработка маркетинговой стратегии развития предприятия**

Мы должны выполнить несколько маркетинговых условий:

- 1) определить маркетинговые условия, которые будут отвечать стратегии развития;
- 2) оценить альтернативные варианты повышения конкурентоспособности;
- 3) увеличить ассортимент представляемой продукции,
- 4) пересмотр ценообразования, создание динамичной системы
- 5) стимулирование каналов сбыта
- 6) усиление рекламной кампании, пропаганда продукции
- 7) расширение рынка сбыта

Согласно теории, изложенной в первой главе работы, разработка маркетинговой стратегии компании заключается в следующем: сначала определяется текущее позиционирование предприятия, затем анализ рынка, то есть анализ основных конкурентов, и последним этапом является SWOT-анализ, то есть анализ возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон компании.

Анализ текущего планирования предприятия частично представлен во второй главе работы.

SWOT-анализ магазина «Энергия» показал, что слабыми сторонами компании являются слабая маркетинговая деятельность, ограниченный спектр предоставляемых услуг, незначительная реклама и ограниченный рынок сбыта.

Также необходимо уделить внимание общему управлению магазином, маркетингу, ценообразованию, обучению менеджеров, работе с коммерческими издержками и увеличению ассортимента продукции.

Основной стратегией компании на данный момент является захват новых географических рынков, а также укрепление своих позиций в основном канале продаж.

В связи с этим стратегическим решением для компании будет являться открытие второго магазина в другом регионе (Челябинская область, п. Межозерный), открытие полноценного сервиса, открытие интернет-магазина и сайта компании.

ИП Камалетдинова Г.М. заключил договор с интернет гипермаркетом RuVita.

Интернет как средство рекламы завоевывает все более значимые позиции на рынке рекламы.

Интернет как средство рекламы обладает несколькими уникальными преимуществами:

- 1) дешевизна контакта. Стоимость одного контакта потребителя информацией ниже в разы, чем при использовании любых других средств рекламы;
- 2) возможность охватить аудиторию за пределами рынка деятельности магазина;
- 3) возможность воздействовать на аудиторию, заинтересованную в продукте;
- 4) возможность предоставлять любые объемы информации в любом заинтересованном для компании ключе.

Торговая система RuVita это онлайн-торговый центр, где представлены все города России. В один клик можно найти необходимый город и товар. То есть по факту это интернет-магазин компании «Энергия» на базе интернет гипермаркета RuVita.

Регистрация и сотрудничество с «RuVita» ИП Камалетдинова Г.М. даст следующие возможности:

- 1) по факту готовый интернет-магазин компании;
- 2) расширение географических возможностей магазина;
- 3) проведение маркетинговых исследований рынков и предоставление уже проведенных исследований;
- 4) удобная реклама и визуализация магазина .

Для ИП Камалетдинова Г.М. был разработан медиаплан рекламной кампании, приведенный в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Медиаплан рекламной кампании ИП Камалетдинова Г.М.

Площадка	Формат рекламы и место размещения	Количество
Интернет-магазин		
RuVita.ru	Сайт магазина на базе интернет-гипермаркета	1 год
Контекстная (поисковая) реклама		
Яндекс (www.yandex.ru), Google.com Ведущие интернет-порталы	Рекламное объявление справа в результатах поиска	140 целевых переходов на сайт
Реклама на популярных русскоязычных поисковых системах: Rambler.ru (www.rambler.ru)	Рекламное объявление в результатах поиска под поисковой строкой	90 целевых переходов на сайт
Реклама в E-mail рассылках по корпоративным подписчикам		
Крупнейшая корпоративная рассылка по тендерам и закупкам на промышленном рынке портала Trade.su (www.trade.su)	Коммерческое предложение объемом до 400 знаков в тексте рассылки	2 выпуска (более 20 000 писем)

Прогноз проведенной работой с маркетинговой составляющей стратегией представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прогноз результатов рекламной кампании ИП Камалетдинова Г.М.

Планируемый охват аудиторией (количество показов рекламных баннеров и объявлений)	24 000 показов
Планируемое количество привлеченных потенциальных клиентов (количество посетителей сайта)	210 человек

Также магазину предлагается усилить рекламу на информационном пространстве занятого рынка это реклама на радио, листовки, реклама на местном телевидении, а также непосредственная реклама в населенных пунктах где ведется газификация. Исходя из изложенного плана компании ПАО «Газпром» газификация Учалинского района в 2020-2021 гг. будет увеличена до 80-90%, идет прокладка газопровода в северную часть района. Это означает, что около 2-3 тысяч

человек в ближайшее время будет нуждаться в газовом и отопительном оборудовании. Основным конкурентом по продаже газового оборудования для магазина «Энергия» является магазин «Газ-Сервис» от ПАО «Газпром», правильно направленная политика приведет больше клиентов в магазин.

Менеджерам необходимо разъяснять населению, что в магазине «Энергия» есть все необходимое оборудование для газификации и отопления, нежели в других подобных магазинах, это преимущество вызовет большой интерес у клиентов, так как они могут приобрести все необходимое оборудование в одном месте. Приведем сравнительный анализ по необходимым товарам для газификации у магазина и у конкурентов. Проведенный мониторинг поможет нам четко знать свои слабые места и опускать цены на определенные товары в целях повышения привлекательности магазина (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Сравнительный анализ по необходимым товарам для газификации

Товар/ Магазин	Энергия	ПАО «Газпром»	ГазТехника	ГазКомплект	Водолей
Газовый котел «Ariston», руб.	32 100	31 000	33 000	34 200	—
Счетчик газа NPM, руб.	2 780	2 780	3 150	2 900	—
Стабилизатор для котла, руб.	1 850	—	1 750	2 200	—
Коаксиальная труба, руб.	1 975	—	2 100	2 199	—
Радиатор цена за одну секцию, руб.	299	—	340	370	305
Труба 32 для отопления (полипропилен), руб.	96	—	117	120	101

Исходя из данной таблицы, можно сделать вывод, что преимущество магазина перед конкурентами является то, что весь необходимый товар для газификации и отопления можно купить в магазине «Энергия», но необходимо поработать с поставками котла Аристон, в целях снижения стоимости хотя бы на уровень цены в ПАО «Газпром».

На основе комплексного анализа деятельности магазина «Энергия» были поставлены следующие стратегические цели:

- 1) увеличить рентабельность до 25%;

- 2) увеличить долю рынка до 40%;
  - 3) вытеснение конкурентов за счет правильной ценовой политики и богатого ассортимента товара
  - 4) повысить имидж магазина;
  - 5) улучшить эффективность работы коллектива и мотивировать на более творческий подход к работе;
- б) экономическая стабильность компании.

Основная стратегическая цель магазина это увеличение рынка сбыта, путем победы в конкурентной войне, выходы на новые рынки сбыта, а также стать лидером на своем рынке среди конкурентов, которые осуществляют комплексные поставки строительного и сантехнического оборудования.

Анализ ценовой политики магазина «Энергия» дает нам понять что необходимо создавать динамичную систему ценообразования, в целях повышения рентабельности, а также создавать более гибкую систему ценовой политики как в отношении оптовой торговли, так и с розничными покупателями. Наряду с имеющейся системой предоплаты, разрабатывается новая система скидок:

- 1) оптовая скидка в 10% для сантехников и монтажных организациях;
- 2) скидка покупателям которая зависит от объема купленного товара;
- 3) создание накопительной системы скидок.

Необходимо пересмотреть работу с юр.лицами, поменять условия договора.

Менеджерам залов необходимо провести повышение квалификации в которые входят (знание техник убеждения, технические аспекты, проектирование отопления).

Магазин имеет возможность сделать выше описанное при создании динамичного ценообразования, это привлечет новых клиентов и сохранит постоянных.

Также предлагается создавать комплексные чеки для систем отопления и водоснабжения, это ускорит работу менеджеров, а клиент будет видеть примерную стоимость всей системы, остается только сделать проектировку системы под параметры его жилья и его пожеланий.

Следующим вопросом является, выяснение того, какие есть возможности для развития фирмы (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Матрица возможностей «товар – рынки»

Тип товара	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Стратегия глубокого проникновения: 1) проведение рекламных кампаний; 2) динамичное ценообразование; 3) поиск новых поставщиков.	Стратегия расширения рынка: 1) внедрение на рынок соседнего региона (пос. Межозерный).
Новый товар	Стратегия разработки товара: 1) расширение ассортимента; 2) создание нового востребованного продукта.	Стратегия диверсификации: 1) поиск новых сегментов рынка в старых регионах, предъявляющих спрос на новые модели, виды и ассортимент продукта; 2) создание Интернет-магазина на базе гипермаркета RuVita.

Исходя из проведенного анализа стратегий развития, можно отметить, что наиболее перспективной стратегией является стратегия охвата новых рынков, в частности, рынков соседних регионов – пос. Межозерный.

Также перспективна стратегия разработки товара – расширение ассортимента, а так же создание новых продуктов.

### **3.2 Разработка финансовых мероприятий в целях обеспечения реализации стратегии развития**

#### **3.2.1 Планирование проекта**

На основании проведенного стратегического анализа и анализа отчета о финансовых результатах разработаем проект открытия второго магазина в пгт.Межозерный Челябинская область.

Название магазина оставляем прежнее так как часть клиентов основного магазина являются жителями Межозерного, что позволит нам в первое время поддерживать филиал в безубыточном состоянии. Инвестиции вложенные в проект это собственные средства магазина «Энергия».

Пгт. Межозерный находится в 25 км от основного магазина что очень удобно в логической связи между магазинами. К тому же это другой регион

(Челябинская область) ,а значит и новый рынок. По экспресс анализу конкурентов выявилось,что в пгт.Межозерном нет сильных конкурентов которые могли бы конкурировать по ценам и товарам с магазином «Энергия».

Охват рынка магазина «Энергия» в г.Учалы и Учалинском районе – 75 тысяч человек, в округе и в пгт.Межозерный – 15–20 тысяч человек. Целесообразно будет считать что ожидания от магазина в пгт.Межозерный это шестая часть от валовой прибыли магазина «Энергия» в том числе и по этим параметрам составим отчет о движении денежных средств проекта второго магазина.

В первое время часть штата сотрудников второго магазина будет командирована из основного магазина, это позволит держать эффективность продаж на должном уровне, а также быстро обучить новый персонал.

Календарное планирование проекта представляет собой планирование работ по двум этапам:

- 1) подготовительный этап (прединвестиционный этап и инвестиционный этап);
- 2) этап реализации проекта – предполагающий запуск проекта и получение дохода от его реализации (эксплуатационный этап).

В таблице 3.5 представим календарный график проекта. Начало работы второго магазина планируется на 4 января 2021 года.

Таблица 3.5 – Календарный график проекта

№ п/п	Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность в днях
Подготовительный этап				
1	Маркетинговое исследование для выбора продукции	01.12.2020 г.	05.12.2020 г.	4
2	Расчет затрат	05.12.2020 г.	07.12.2020 г.	2
3	Переговоры с поставщиками продукции	07.12.2020 г.	08.12.2020 г.	1
4	Покупка оборудования и его сборка	08.12.2020 г.	14.12.2020 г.	6
5	Установка новой мебели и оборудования	06.12.2020 г.	11.12.2020 г.	5
6	Поиск персонала	11.12.2020 г.	21.12.2020 г.	10
7	Обучение персонала, проведение инструктажа	21.12.2020 г.	31.12.2020 г.	9
8	Проведение рекламной кампании	03.01.2021 г.	–	–
9	Начало работы магазина	04.01.2021 г.	–	–
Итого длительность подготовительного этапа				30

Самый длительный этап – это поиск персонала, он составляет 10 дней.

Начало работы магазина назначена дата на 4 января 2021 года.

В приложении А представлена диаграмма Ганта, на ней наглядно отражена продолжительность работ.

Следующий этап планирования: определение потребности в финансировании проекта на каждом из этапов проект:

- 1) первоначальные (единовременные) затраты;
- 2) предварительные операционные затраты подготовительного периода (затраты на приращение оборотного капитала) (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Расчет потребности в финансировании

Наименование этапа	Стоимость, руб.	Поставщик
Единовременные затраты проекта		
Регистрация и покупка кассового аппарата	23 000	ООО «ТоргТехника», «АТОЛ-Сервис»
Создание сайта	22 000	ООО «Makutai»
Мебель, офисная и электронно-вычислительная техника	250 000	ООО «Империя», ООО «DNS», ООО «МДМ-Сервис»
Спецодежда	3 000	ООО «Учалинская швейная фабрика»
Настройка программы 1С	17 000	ООО «1С»
Потребность в товарах	3 316 000	
Ремонт помещения	25 000	
Итого единовременные затраты	3 656 000	
Затраты на приращение оборотного капитала		
Расходные материалы на месяц	10 000	
Обслуживание сайта	4 000	
Аренда офиса	20 000	
Итого затрат на приращение оборотного капитала	44 000	
Итого потребность в финансировании	3 700 000	

Таким образом, для реализации проекта необходимо инвестирование суммой 3 700 000 рублей. Источником финансирования является средства, выделяемые магазином «Энергия» из собственного капитала.

### 3.2.2 Условно-постоянные расходы проекта

К условно-постоянным расходам проекта относятся все статьи затрат, которые не зависят от объема выпуска и реализации продукции (услуг, работ):

- 1) арендная плата;
- 2) заработная плата;
- 3) амортизация;
- 4) затраты на рекламу;
- 5) прочие.

В таблице 3.7 представлен план по персоналу, занятому в процессе реализации проекта, расчет годового фонда оплаты труда.

Таблица 3.7 – План по персоналу, занятому в процессе реализации проекта, расчет годового фонда оплаты труда

Должность	Кол-во человек	Заработная плата в месяц, руб.	Годовой фонд оплаты труда (ФОТ), руб.	Годовой ФОТ со страховыми взносами, руб.
Директор	1	55 000	560 000	758 000
Менеджер	2	30 000	440 000	602 000
Итого	3	105 000	1 000 000	1 360 000

Общая сумма постоянных затрат по проекту рассчитывается в таблице 3.8, которая в последующем учитывается при расчете себестоимости продукции (услуг, работ)

Таблица 3.8 – Общие постоянные затраты проекта на 1 год

Статья затрат	Сумма, руб.	Количество	Итого в год, руб.
З/п персонала	30 000	24	720 000
Отчисления в фонды	10 500	12	126 000
Аренда	20 000	12	240 000
Страховые взносы за ИП на пенсионное страхование за себя	23 400	1	23 400
Страховые взносы за ИП на медицинское страхование за себя	4 590	1	4 590
Интернет	500	12	6 000
Итого			1 119 990

В таблице 3.9 представлен сводный анализ по постоянным затратам компании за четыре года. Так как планируемая окупаемость проекта для магазина примерно составляет 4 года.

Таблица 3.9 – Сводные постоянные затраты проекта в 2021-2024 г., руб.

Статья затрат	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
З/п персонала	720 000	780 000	780 000	780 000
Отчисления в фонды	126 000	144 000	144 000	144 000
Аренда	240 000	240 000	240 000	240 000
Страховые взносы за ИП на пенсионное страхование за себя	23 400	4 590	4 590	4 590
Страховые взносы за ИП на медицинское страхование за себя	4 590	16 776	-	-
Интернет	6 000	6 000	6 000	6 000
Итого постоянных затрат	1 119 990	1 191 366	1 174 590	1 174 590
Расходные материалы	120 000	120 000	120 000	120 000
Отчисления в ПФР (1%)	12 480	16 492	21 028	26 524
Итого переменные затраты	132 482	136 492	141 028	146 524
Итого затрат	1 252 472	1 327 858	1 315 618	1 321 114

Таким образом, в первый год реализации проекта совокупные затраты проекта составят 1 252 472 руб., а к четвертому году вырастут до 1 321 114 руб.

### 3.2.3 Отчет о финансовом результате проекта

Далее на основании представленных расчетов представим денежный поток проекта в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Отчет о движении денежных средств (Cash-flow), руб.

Наименование показателя	Подготовит. этап	Этапы реализации (год)			
	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
<b>Операционный поток</b>					
Выручка по проекту	0	9 600 000	1 125 000	1 237 500	13 983 750
Себестоимость	0	7 680 000	8 887 500	9 776 250	11 187 000
Налоговые выплаты	0	164 880	188 952	216 168	249 144
Итого условный операционный денежный поток	0	1 755 120	2 084 539	2 382 582	2 547 606
<b>Инвестиционный поток</b>					
Приращение чистого оборотного капитала	3 700 000	0	0	0	0

### Окончание таблицы 3.10

Наименование показателя	Подготовит. этап	Этапы реализации (год)			
	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Затраты на приобретение активов	3 700 000	0	0	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	0	0	0	0	0

Для обоснования целесообразности внедрения проекта в реализацию ставится задача расчета интегральных показателей экономической эффективности.

Так как финансовые результаты проекта будут получены через некоторое время после его планирования и запуска, целесообразным будет проведение процедуры дисконтирования денежных потоков проекта, а именно – приведение стоимости будущих (ожидаемых) денежных потоков к текущему моменту времени.

#### 3.2.4 Расчет интегральных показателей экономической эффективности проекта

Показатель чистой приведенной стоимости отражает дисконтированную стоимость сальдо между притоками и оттоками средств по проекту и рассчитывается по формуле:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+r)^t}, \quad (1)$$

где  $n$  – период, в течение которого проект будет существовать;

$S_t$  – сальдо денежных потоков от операционной деятельности в периоде  $t$ ;

$I_0$  – первоначальные инвестиции;

$r$  – ставка дисконтирования;

$t$  – горизонт планирования.

Расчет представлен в приложении Б. Получили, что  $NPV = 3\,488\,397$  руб.

Индекс доходности отражает отдачу от проекта на единицу вложенных средств и рассчитывается по формуле:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}}, \quad (2)$$

Где  $I_t$  – инвестиционные денежные потоки в периоде  $t$ .

Расчет представлен в приложении Б. Получили, что  $PI = 2,37$ .

Внутренняя норма доходности (ВНД, internal rate of return – IRR) показывает такое значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта обращается в ноль. Внутренняя норма доходности может быть определена путем решения уравнения относительно ставки дисконтирования.

$$NPV = - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+IRR)^t} + \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+IRR)^t} = 0, \quad (3)$$

Критерий внутренней нормы рентабельности показывает, какую предельную цену капитала может выдержать проект, оставаясь безубыточным.

Расчет внутренней нормы рентабельности включает в себя три этапа:

1 шаг: наугад выбираются две ставки дисконтирования, причем  $r_2 > r_1$ ,

где  $r_1$  – требуемая ставка дохода по проекту (22%);

$r_2$  – ставка дисконтирования, при которой  $NPV_2 < 0$ .

2 шаг: используя каждую из ставок рассчитываются два значения  $NPV_1, NPV_2$ .

$NPV_1 = 3\,488\,397$  руб.

Расчет представлен в приложении Б. Получили, что  $NPV = 1\,781\,152$  руб.

Несмотря на увеличение ставки дисконтирования до 60%, чистый дисконтированный доход составляет положительное значение в размере 1 781 152 руб. Следовательно, проект считается выгодным при ставке в 20%

4 шаг: приближенное значение внутренней нормы доходности получают по формуле:

$$IRR = \frac{NPV_1 \cdot r_2 - NPV_2 \cdot r_1}{NPV_1 - NPV_2} = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1), \quad (4)$$

Расчет представлен в приложении Б. Получили, что  $IRR = 99,6\%$ .

Простой срок окупаемости (Payback Period – PP) – период, за который притоки от проекта покроют инвестиции, рассчитывается по формуле:

$$PP = \frac{\sum_{t=1}^n I_t}{NP}, \quad (5)$$

где NP – среднегодовой объем сальдо денежных поступлений от операционной деятельности по проекту.

Расчет представлен в приложении Б. Получили, что  $PP = 3,2$  года.

Представим в таблице 3.11 показатели экономической эффективности проекта

Таблица 3.11 – Интегральные показатели экономической эффективности проекта, при  $r = 22\%$

Наименование показателя	Величина	Критерий
Чистый дисконтированный доход (NPV), в тыс. руб.	3 488 397	$> 0$
Индекс доходности (PI)	2,37	$> 1$
Внутренняя норма рентабельности (IRR), в %	99,6%	$> r$
Срок окупаемости (PP), в годах	3,3	-

Таким образом, NPV положительный и указывает на превышение дисконтированных денежных притоков над дисконтированными инвестициями на 3 488 397 руб.; PI больше единицы, из этого следует, что на каждый вложенный рубль доход составит 2,37 руб.; IRR значительно превышает ставку дисконтирования и равен 99,6%; срок окупаемости простой составляет 3 года 3 месяца.

Так же были рассчитаны показатели финансовой эффективности проекта, необходимые для прогноза будущей выручки и затрат. Срок окупаемости проекта составил 3 года 7 месяцев.

Таким образом, стратегия, направленная на расширение рынка и внедрение на рынок соседнего региона целесообразная и верная. Инвестиции полностью окупятся и принесут еще большую прибыль. На основе открытия второго магазина

будет рассматриваться вариант развития компании как сеть магазинов на рынке Южного Урала.

В настоящее время рынок сантехники и газового оборудования в России бурно растет. Объем проданных товаров достигает 40–50 млрд. долларов в год. Челябинская область и Башкортостан являются дотационными регионами, а значит, население имеет неплохой доход, а также идет бурная стройка частного сектора и газификация в регионах. Как таковой сети сантехники и газового оборудования, которая может предложить весь спектр товаров для водоснабжения и отопления на Южном Урале нет. Поэтому рекомендуется установить как глобальную цель развития компании «Энергия» это создание сети магазинов.

### 3.3 Повышение рентабельности путем понижения себестоимости товара.

Анализируя данные магазина «Энергия» целесообразно провести ABC-анализ товаров за промежуток в 1 год. В этом нам поможет программа 1С являющаяся основой автоматизации деятельности магазина. После проведения анализа мы узнаем какой товар имеет больший вес среди всех продажах магазина.

Представляем в таблице 3.12 отчет ABC/XYZ анализа.

Таблица 3.12 – Отчет ABC/XYZ анализа

Группировка	Доля, %	Коэффициент вариации	Среднее значение параметра анализа
А-класс			
Z-класс			
Котел газовый ARISTON CARES X 24 FF (духконт.закр. камер.сгор.)	4,73	141,420	10 179 300,29
Котел газовый ARISTON CARES X 15 FF (закр. камер.сгор.) арт.45440	4,06	122,670	7 689 000,84
Насос скважинный ЭКО MIDI -2 (0,55 кВт.каб.40м, 50л/мин,73м.) арт.47396	1,30	138,000	4 971 300,38
Радиатор бимитал.1 сек. OASIS 500/80.арт.47003.	1,17	141,420	4 371 200,22
Радиатор биметал. VALFEX 500/80 1секция	1,07	135,820	3 982 500,64
ППРС Труба арм. стеклов. PN25 D20 (Контур). арт.44946	0,98	135,380	3 647 400,12
Котел газовый КСГ-10 Лемакс Премиум арт 45178	0,97	135,740	3 608 800,70

Окончание таблицы 3.12

Группировка	Доля, %	Коэффициент вариации	Среднее значение параметра анализа
Насос скважинный ЭКО MIDI -1 (0,55 кВт. каб.30м, 50л/мин.,63м.) арт.47244	0,88	133,490	3 303 800,43
Радиатор алюминиевый 1 сек. OASIS 500/80	0,88	132,380	3 296 000,11
ППРС Труба арм. стеклов. PN25 D32 (Контур). арт.44950	0,83	130,700	3 095 700,03
ППРС Кран шар D20 Контур(Россия) арт.44768	0,81	137,040	3 036 000,67
Насос скважинный UNIPUMP VINT 3 (750Вт, каб.30м, 33л/с, 105м)	0,81	126,290	3 032 100,24
Радиатор алюминиевый VALFEX 500/80 1 секция.арт.47004.	0,80	133,010	2 994 400,50
гидроаккумулятор горизонт. 50л сталь арт.47434	0,77	134,700	2 272 400,38

Можно сделать вывод, что основные товары магазина это газовые котлы, водяные циркуляционные насосы и радиаторы отопления. Исходя из этого, на данные товары необходимо начать поиск более выгодных предложений от поставщиков, тем самым понижая себестоимость данных товаров для повышения рентабельности предприятия.

Лидирующие позиции проданных товаров занимают газовые котлы Ariston которые и формируют объем продаж и рентабельность магазина в целом.

Представим поставщиков по котлам, с которыми сотрудничает магазин – Предприятие ТАЕН (г. Екатеринбург), СанТехБыт (SuperGAS) (г. Уфа), Ariston Thermo Русь (Санкт-Петербург).

В таблице 3.13 представлены предложения и цены от поставщиков по котлам Ariston.

Таблица 3.13 – Предложения и цены от поставщиков по котлам Ariston

№	Поставщик	Цена котла, руб.	Предложения	Цена по акции, руб.
1	ООО «ТАЕН»	28 800	При покупке от 20 котлов скидка 8%	26 496
2	СанТехБыт	29 300	При покупке от 30 котлов скидка 10%	26 370
3	Ariston Thermo Русь	29 000	При покупке от 50 котлов цена котла 24 000 руб.	24 000

Исходя из данных в таблице 3.13, можно сделать вывод, что более выгодное предложение дает официальный представитель компании Аристон, при условии сотрудничества и покупки от 50 котлов. Следовательно, магазину будет выгодно заключить договор с компанией Аристон и стать их официальным представителем, во первых это прямые поставки с завода, во вторых 100% гарантийное обслуживание за счет средств компании «Аристон», в третьих даст возможность открытия собственного сервиса на базе компании «Аристон», также будет решен вопрос повышения квалификации сотрудников магазина.

К тому же сотрудничество с компанией Аристон решит вопрос об открытии полноценного сервиса на базе магазина. По условиям договора магазин становится официальным представителем компании и в то же время сервисной службой. Это повысит имидж магазина и облегчит гарантийное обслуживание.

### **3.4 Экономическое обоснование мероприятий по стратегическому развитию предприятия**

По полученным результатам составим прогнозный баланс (таблица 3.14).

Таблица 3.14 – Прогнозный баланс эффективности мероприятий

Актив, руб.	Пассив, руб.
Внеоборотные активы	Капитал и резервы
230 000	2 986 300
Оборотные активы	Долгосрочные обязательства
562 0314	Кредиты и займы
в том числе запасы	1 300 000
3 230 245	Краткосрочные обязательства 487 289
дебиторская задолженность	в том числе кредиторская задолженность:
2 390 069	поставщикам
Денежные средства	7 716 300
389 424	перед персоналом
Итого баланса:	Итого баланса:
5 576 219	5 576 219

Очевидно, что при увеличении оборачиваемости дебиторской задолженности денежные поступления предприятия будут увеличиваться. И при сохранении оборачиваемости кредиторской задолженности (т.е. сохранять условия оплаты за

полученный товар перед поставщиками) денежные средства будут накапливаться нарастающим итогом, что и было показано в прогнозном балансе.

В результате мероприятия по разработке и внедрению стратегии развития предприятия, а именно увеличение рентабельности, сокращения срока оборачиваемости дебиторской задолженности, получен следующий результат: значительно увеличилась абсолютная ликвидность предприятия и она стала равна 0,29 (на начало прогнозного периода абсолютная ликвидность составила 0,019). В таблице 3.15 представим ожидаемую динамику степени автономии предприятия, финансовой гибкости предприятия, деловой активности.

Таблица 3.15 – Анализ степени автономии предприятия, финансовой гибкости предприятия, деловой активности

Показатель	01.09.20 г.	01.12.20 г.	01.02.21 г.	01.05.21 г.
Выручка от реализации готовой продукции, тыс.руб.	5 676	5 413	6 624	7 286
Рентабельность реализации, %	21%	22%	24%	25%
Собственные оборотные средства, руб.	1 294	1 353	1 325	2 986
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,13	0,17	0,19	0,13
Себестоимость продукции, руб.	4 484	4 222	5 034	5 464

Предприятие располагает собственными оборотными средствами в сумме 1 336 тыс.руб. (24% оборотного капитала), коэффициент обеспеченности СОС в пределах нормы.

В таблице 4.16 представим ожидаемую динамику коэффициентов рентабельности.

Таблица 3.16 – Коэффициенты рентабельности

Показатель	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	2 кв. 2021
Операционная прибыль, тыс. руб.	1 192	1 191	1 590	1 822
Выручка от реализации, тыс. руб.	5 676	5 413	6 624	7 286
Рентабельность продаж, %	21%	22%	24%	25%
Операционная прибыль, тыс. руб.	1 192	1 191	1 590	1 822
Активы (среднее значение), тыс. руб.	5 167	6 651	6 513	6 044
Рентабельность активов, %	21%	22%	24%	25%
Чистая прибыль, , тыс. руб.	834	835	1 113	1 275

### Окончание таблицы 3.16

Показатель	3 кв. 2020	4 кв. 2020	1 кв. 2021	2 кв. 2021
Собственные средства (среднее значение), тыс. руб.	1 303	1 343	1 349	2 155
Рентабельность собственного капитала, %	15%	18%	19%	29%

Таким образом, проект экономически целесообразен. Операционная прибыль вырастет до 1 822 тыс. руб. ко 2 кварталу 2021 г., чистая прибыль предприятия увеличится до 1 275 тыс. руб., рентабельность продаж вырастет ко 2 кварталу 2021 г. до 25%.

### **Выводы по третьему разделу**

По результатам проведенного анализа деятельности магазина «Энергия» были предложены следующие мероприятия по стратегическому развитию магазина:

1) усилить положение компании на «старом» рынке благодаря открытию второго магазина в пгт. Межозерный Челябинской области;

2) поиск более выгодных предложений от поставщиков, тем самым понижая себестоимость данных товаров для повышения рентабельности предприятия.

В результате изложенных мероприятий по стратегическому развитию магазина увеличится рентабельность со средних значений 21,6% до 25%, уменьшится дебиторская задолженность, вырастут объемы продаж на 20%. Все стратегические поставленные цели будут оправданы при запуске их в деятельность магазина.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Задачи выпускной квалификационной работы решены. Поставленные цели достигнуты.

В современном мире понятие «стратегия» является основой в науке менеджмента.

Стратегическое управление – это не только планирование и установка параметров будущего положения компании, но и прежде всего обеспечение возможности принятия эффективных стратегических решений сегодня, нацеленных на достижение выбранных целей. Поэтому руководителю компании так важно знать теоритические аспекты стратегического управления, иметь стратегическое мышление и правильно уметь планировать действия направленные на развитие предприятия.

В первой главе данного проекта были рассмотрены принципы и виды стратегий. А также этапы их разработки и технологии введения в производство.

Имеется большое разнообразие предпринимаемых организациями стратегий.

В то же время постоянная конкуренция предприятий вынуждает представленные в них организации диверсифицировать свою стратегию развития и конкуренции. Практика показывает, что чаще всего победителем является организация, которая сумела выбрать эффективную стратегию развития, соответствующую изменениям внешней среды, в которой она функционирует, и собственных внутренних компетенций.

Выбор стратегии, ведущей к успеху, требует опыта в области методов стратегического управления. Только совершенное знание их позволяет порой находить единственно верную стратегию развития организации, обеспечивая тем самым возможность ее успешной реализации.

Успешная стратегия заключается в том, что необходимо учитывать как положительное, так и отрицательное развитие компании на рынке, а также оценивать все последствия. Искусство управленца состоит в том, что он должен видеть плохие для компании вещи, несмотря на ее хорошее положение и пытаться чувствовать выгоду для себя из плохой ситуации. Правильно разработанная

стратегия для предприятия является основополагающей для ее эффективного существования.

В аналитической части было исследовано предприятие ИП Камалетдинова Г.М. Предприятие осуществляет свою деятельность по адресу: Россия, Республика Башкортостан, Учалы, улица Заки Валиди 2А., под коммерческим наименованием – магазин «Энергия». Основной вид деятельности – продажа строительных, сантехнических материалов и газового оборудования.

Проведенный финансовый анализ предприятия показал, что в течение анализируемого периода ближе к зиме всегда наблюдается снижение объемов продаж. Как следствие-снижение выручки. Возможные причины этого явления: сезонность товаров, усиление торговой войны за клиента с конкурентами, слабая маркетинговая политика, увеличение расходов, конец сезона строительства, отсутствие товаров-заменителей, ограниченность рынка.

Поэтому важно проработать систему закупок, увеличить ассортимент товара, проанализировать спрос потребителей в зимнее время, а также провести анализ отдельных видов товаров.

Большое внимание нужно уделить менеджменту предприятия, установить динамичную систему ценообразования, организовать повышение квалификации менеджеров залов, проработать рекламную кампанию, а также поработать над расходами предприятия.

В связи с изложенным, эффективным стратегическим решением для компании будет являться открытие второго магазина в другом регионе, открытие полноценного сервиса и открытие интернет-магазина.

На основе проведенного нами анализа был сделан вывод о потенциальном развитии магазина «Энергия», который заключается в устранении слабых сторон и ошибок, учете возможностей и оценки различных угроз.

Таким образом, в целях привлечения новых клиентов были предложены следующие рекомендации:

1) укрепить сильные стороны: применить новые методы продвижения продукции, найти новые каналы сбыта, усилить рекламную компанию, обеспечить функционирование интернет-магазина.

2) использовать возможности: заключение договоров с организациями предоставляющих услуги монтажа оборудования, в целях истребления каналов сбыта конкурирующих фирм.

3) устранить угрозы: эффективнее работать отделу закупок-поиск новых поставщиков, в целях расширения ассортимента и повышение рентабельности, путем снижения себестоимости товара.

Согласно теории, изложенной в первой главе работы, разработка маркетинговой стратегии предприятия проходит по следующей схеме: для начала определяется текущее позиционирование предприятия, затем производится анализ рынка, т.е. анализ главных конкурентов, и последний этап – это SWOT-анализ, т.е. анализ возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон исследуемого предприятия.

Анализ текущего позиционирования предприятия отчасти представлен во второй главе работы.

SWOT-анализ магазина «Энергия» показал, что слабыми сторонами предприятия являются слабая маркетинговая деятельность, ограниченный спектр предоставляемых услуг, незначительная реклама, отсутствие разработанной маркетинговой стратегии и большая наценка на реализуемые товары.

Стратегией фирмы на данный момент является стратегия развития за счет проникновения на новые географические рынки и освоения каналов сбыта, а также стратегия усиления позиций на уже освоенном рынке.

В связи с изложенным эффективным стратегическим решением для компании будет являться открытие второго магазина в другом регионе (Челябинская область, п. Межозерный), открытие полноценного сервиса, открытие интернет-магазина и сайта компании.

Исходя из миссии ИП Камалетдинова Г.М., стратегические цели были поставлены следующим образом:

- 1) повышение рентабельности до 25%;
- 2) увеличение доли рынка до 40 %;
- 3) вытеснение основных конкурентов за счет качественных поставок в более короткие сроки;
- 4) повышение престижа и улучшение имиджа организации;
- 5) улучшение социальных условий для персонала предприятия, в том числе улучшение мотивации творческого труда;
- б) финансовая стабильность.

Далее была определена стратегическая цель маркетинга ИП Камалетдинова Г.М. Основная стратегическая цель магазина это увеличение рынка сбыта, путем победы в конкурентной войне, выходы на новые рынки сбыта, а также стать лидером на своем рынке среди конкурентов, которые осуществляют комплексные поставки строительного и сантехнического оборудования.

Анализ ценовой политики магазина «Энергия» дает нам понять что необходимо создавать динамичную систему ценообразования, в целях повышения рентабельности, а также создавать более гибкую систему ценовой политики как в отношении оптовой торговли, так и с розничными покупателями. Наряду с имеющейся системой предоплаты, разрабатывается новая система скидок:

- 1) оптовая скидка в 10 процентов для сантехников и монтажных организациях;
- 2) скидка покупателям которая зависит от объема купленного товара;
- 3) создание накопительной системы скидок.

Необходимо пересмотреть работу с юридическими лицами, поменять условия договора. Менеджерам залов необходимо провести повышение квалификации в которые входят (знание техник убеждения, технические аспекты, проектирование отопления).

Магазин имеет возможность сделать выше описанное при создании динамичного ценообразования, это привлечет новых клиентов и сохранит постоянных.

Данные мероприятия позволят нашей компании увеличить прирост оборота в общем ассортименте продукции к 2021 году на 10%, усилить положение компании

на «старом» рынке, позволит вывести продукцию на новые рынки, а также обеспечит возможности для дальнейшего эффективного развития компании.

В результате изложенных мероприятий по стратегическому развитию магазина увеличится рентабельность со средних значений 21,6% до 25%, уменьшится дебиторская задолженность, вырастут объемы продаж на 20%. Все стратегические поставленные цели будут оправданы при запуске их в деятельность магазина.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андрианов, В.Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В.Д. Андрианов // Экономист. – 2016. – № 10. – С. 34–38.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Питер, 2019. – 266 с.
3. Анцупов, А.Я. Стратегическое управление / А.Я. Анцупов. – М.: Техносфера, 2017. – 344 с.
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб: Питер, 2015. – 235 с.
5. Арустамов, Э.А. Безопасность жизнедеятельности / Э.А. Арустамов. – М.: Дашков и К°, 2017. – 496 с.
6. Баринов, В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование / В.А. Баринов. – М.: КНОРУС, 2015. – 695 с.
7. Барулин, С.В. Инвестиционный анализ: учебное пособие / С.В. Барулин. – М.: КноРус, 2018. – 208 с.
8. Басовский, Л.Е. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – М.: Инфра-М, 2019. – 352 с.
9. Блау, С.Л. Инвестиционный анализ: учебник / С.Л. Блау. – М.: Дашков и К, 2017. – 256 с.
10. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2017. – 511 с.
11. Богатко, А.Н. Система управления развитием предприятия (СУРП): монография / А.Н. Богатко. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 240 с.
12. Буравлев, А.И. Стратегическое управление промышленными предприятиями и корпорациями: методология и инструментальные средства / А.И. Буравлев, Г.И. Горчица. – М.: Издательство физико-математической литературы, 2018. – 425 с.
13. Веснин, В. Стратегическое управление: учебник / В. Веснин. – М.: Проспект, 2018. – 328 с.

14. Вечканова, Г.Р. Микроэкономика: учебник / Г.Р. Вечканова. – СПб.: Питер, 2017. – 344 с.
15. Винокуров, В.А. Организация стратегического менеджмента на предприятии / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 316 с.
16. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Экномистъ, 2018. – 596 с.
17. Власова, В.Н. Основы предпринимательской деятельности / В.Д. Власова. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 277 с.
18. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2018. – 464 с.
19. Голубева, Т.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / Т.М. Голубева. – М.: Academia, 2017. – 208 с.
20. Горин, В.В. Методы совершенствования качества продукции и услуг в хлебопекарной промышленности / В.В. Горин // Стандарты и качество. – 2018. – №3. – С. 13–19.
21. Грязнова, А.Г. Экономическая теория / А.Г. Грязнова. – М: Экзамен, 2016. – 355 с.
22. Губина, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / О.В. Губина. – М.: Инфра-М, Форум, 2019. – 176 с.
23. Демидова, Л.И. Глобализация экономики услуг: динамика и основные тенденции / Л.И. Демидова // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 5. – С. 65–69.
24. Докучаев, М.В. Российский корпоративный бизнес: проблемы управления, стратегия развития / М.В. Докучаев. – М.: Academia, 2017. – 384 с.
25. Ефименко, А.З. Маркетинговый анализ и управление развитием предприятий / А.З. Ефименко. – М.: Ассоциация строительных вузов (АСВ), 2018. – 868 с.
26. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2018. – 277 с.

27. Жемчугов, А.М. Целеполагание и стратегическое управление развитием организации / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Менеджмент сегодня. – 2017. – № 3. – С. 10–13.
28. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев. – М.: Экономист, 2018. – 377 с.
29. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика / А.Т. Зуб. – М.: Юрайт, 2017 – 316 с.
30. Карпова, Н.П. Оценка влияния качественных параметров потоков и процесса снабжения на показатели рентабельности / Н.П. Карпова // Аудит и финансовый анализ. – 2018. – № 2. – С. 3–6.
31. Керимов, В.Э. Современные системы и методы учета и анализа затрат в коммерческих организациях / В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2015. – 169 с.
32. Керимов, С.А. Качество и безопасность производимой пищевой продукции промышленным предприятиям, проблемы и перспективы развития / С.А. Керимов // Российское предпринимательство. – 2019. – № 8 – С. 173–178.
33. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / Г. Керцнер. – М.: ДМК, 2019. – 320 с.
34. Колмыкова, Т.С. Инвестиционный анализ: учебное пособие / Т.С. Колмыкова. – М.: Инфра-М, 2018. – 125 с.
35. Котлер, Ф. Маркетинг – Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2016. – 433 с.
36. Кравченко, Н.А. Инвестиционный анализ / Н.А. Кравченко. – М.: Дело, 2017. – 264 с.
37. Кулешова, А.Б. Конкуренция в вопросах и ответах: учебное пособие / А.Б. Кулешова. – М.: ТК Велби, 2017. – 322 с.
38. Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг / Ж.Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 2017. – 317 с.
39. Ланкин, В.Е. Маркетинг: учебное пособие / В.Е. Ланкин. – М: Таганрог, ТРТУ, 2018. – 176 с.

40. Ларионов, И.К. Стратегическое управление: учебник / И.К. Ларионов. – М.: Дашков и К, 2017. – 235 с.
41. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом / Н.И. Лахметкина. – М.: КноРус, 2018. – 208 с.
42. Лебедев, В.И. Конкурентоспособность России и подготовка кадров / В.И. Лебедев // Общество и экономика. – 2018. – № 10. – С. 66–69.
43. Липсиц, И.В. Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы: учебник / И.В. Липсиц, В.В. Коссов. – М.: Инфра-М, 2017. – 320 с.
44. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юнити, 2018. – 287 с.
45. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. – М.: Проспект, 2018. – 280 с.
46. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: учебное пособие / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2018. – 263 с.
47. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. – М.: Проспект, 2018. – 372 с.
48. Маркарьян, Э.А. Инвестиционный анализ. теория и практика / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко. – М.: КноРус, 2018. – 176 с.
49. Межов, С.И. Инвестиционный анализ (для бакалавров): учебное пособие / С.И. Межов. – М.: КноРус, 2017. – 735 с.
50. Мелкумов, Я.С. Инвестиционный анализ: учебное пособие / Я.С. Мелкумов. – М.: Инфра-М, 2018. – 120 с.
51. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2017. – 266 с.

52. Мишин, Ю.А. Слагаемые конкурентоспособности: рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур / Ю.А. Мишин // Риск. – 2018. – №5. – С. 33–37.
53. Моисеева, Н.К. Стратегическое управление фирмой / Н.К. Моисеева. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 208 с.
54. Портер, Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Е.М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 217 с.
55. Самочкин, В.Н. Гибкое развитие предприятия и корпорации / В.Н. Самочкин. – М.: Дело и сервис (ДиС), 2017. – 621 с.
56. Самсонов, А. Инновационное развитие предприятий как стратегическое направление деятельности: монография / А. Самсонов. – М.: КноРус медиа, 2016. – 164 с.
57. Старовойтов, М.К. Обеспечение устойчивого развития предприятия в условиях кризиса / М.К. Старовойтов, Г.И. Лукьянов, Н.И. Ломакин. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. – 344 с.
58. Стратегическое планирование / под. ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Знание, ГУЭФ, 2018. – 315 с.
59. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2017. – 255 с.
60. Тумин, В.М. Стратегическое управление организацией: учебное пособие / В.М. Тумин, Г.Д. Антонов, О.П. Иванова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2017. – 239 с.
61. Чернов, В.А. Инвестиционный анализ: учебное пособие / В.А. Чернов; под ред. М.И. Баканова. – М.: Юнити, 2017. – 192 с.
62. Якимов, И.М. Моделирование и оптимизация функционирования торгового предприятия / И.М. Якимов, А.П. Кирпичников, З.Х. Захарова // Вестник Технологического университета. – 2018. – Т. 21. – № 1. – С. 133–136.
63. Индивидуальный предприниматель Камалетдинова Гульнара Мутагаровна [Электронный ресурс] // <https://www.openweb.ru/027007337834-ip-kamaletdinova-g-m> (дата обращения 29.04.2020 г.).

64. Информация об ИП Камалетдинова Гульнара Мутагаровна [Электронный ресурс] // <https://www.1cont.ru/contragent/311025625500028> (дата обращения 29.04.2020 г.).

65. ИП Камалетдинова Гульнара Мутагаровна [Электронный ресурс] // <https://www.rusprofile.ru/ip/311025625500028> (дата обращения 29.04.2020 г.).

66. Исламова, А.А. Стратегическое управление / А.А. Исламова. – [https://www.alley-science.ru/domains\\_data/files/February18/STRATEGICHESKOE%20UPRAVLENIE.pdf](https://www.alley-science.ru/domains_data/files/February18/STRATEGICHESKOE%20UPRAVLENIE.pdf)

67. Конкурентная стратегия, или Долгосрочный успех магазина № 1. – <https://wm-help.net/lib/b/book/3061515169/13/>

68. Практика разработки маркетинговой стратегии организации в условиях кризиса. – <https://piter-consult.ru/home/Articles/Simply-about-the-difficult/Practice-of-crisis-strategy-working-out.html>

69. Примеры миссий компаний и организаций по сферам деятельности. – [https://re-shenie.ru/news/primiery\\_missii\\_kompanii\\_i\\_orghanizatsii](https://re-shenie.ru/news/primiery_missii_kompanii_i_orghanizatsii)

70. Примеры миссий успешных брендов. – <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/mission/izvestnye-kompanii/>

71. Пятьдесят миссий компаний мира. – <https://hr-portal.ru/article/50-missiy-izvestnyh-kompaniy>

72. Разработка стратегии развития предприятия. – <https://corpsys.ru/articles/strategy/development-strategy.aspx>

73. Стратегическое управление (менеджмент). – <https://blog.iteam.ru/strategicheskoe-upravlenie-menedzhment/>

74. Стратегия и тактика развития магазина. – <http://otkroibisnes.ru/strategiya-i-taktika-razvitiya-magazina/>

75. Что такое миссия компании и как ее определить. – <https://blog.calltouch.ru/missiya-kompanii-primery-uspeshnyh-formulirovok-instruktsiya-o-razrabotke/>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

Диаграмма Ганта для проекта

Этап	2020 г.					2021 г.		
	01-05.12	06-11.12	12-17.12	18-23.12	24-31.12	03.01	04.01	31.12
Маркетинговое исследование для выбора продукции								
Расчет затрат								
Переговоры с поставщиками продукции								
Покупка оборудования и его сборка								
Установка новой мебели и оборудования								
Поиск персонала								
Обучение персонала, проведение инструктажа								
Проведение рекламной кампании								
Начало работы магазина								

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Расчет показателей эффективности проекта

$$\begin{aligned} 1. NPV_1 &= -3\,700\,000 + \left( \frac{1\,755\,120}{(1+0,22)^1} + \frac{2\,084\,539}{(1+0,22)^2} + \frac{2\,382\,582}{(1+0,22)^3} + \frac{2\,547\,606}{(1+0,22)^4} \right) = \\ &= -3\,700\,000 + \left( \frac{1\,755\,120}{1,22} + \frac{2\,084\,539}{1,49} + \frac{2\,382\,582}{1,82} + \frac{2\,547\,606}{2,22} \right) = -3\,700\,000 + \\ &+ 1\,438\,622 + 1\,708\,638 + 1\,952\,936 + 2\,088\,201 = 3\,488\,397 \text{ руб.} \end{aligned}$$

$$2. PI = \frac{\frac{1\,755\,120}{(1+0,22)^1} + \frac{2\,084\,539}{(1+0,22)^2} + \frac{2\,382\,582}{(1+0,22)^3} + \frac{2\,547\,606}{(1+0,22)^4}}{\frac{3\,700\,000}{1+0,22}} = \frac{7\,188\,397}{3\,032\,786} = 2,37.$$

$$\begin{aligned} 3. NPV_2 &= -3\,700\,000 + \left( \frac{1\,755\,120}{(1+0,6)^1} + \frac{2\,084\,539}{(1+0,6)^2} + \frac{2\,382\,582}{(1+0,6)^3} + \frac{2\,547\,606}{(1+0,6)^4} \right) = \\ &= -3\,700\,000 + \left( \frac{1\,755\,120}{1,6} + \frac{2\,084\,539}{2,56} + \frac{2\,382\,582}{4,10} + \frac{2\,547\,606}{6,55} \right) = -3\,700\,000 + \\ &+ 1\,096\,950 + 1\,302\,836 + 1\,489\,113 + 1\,592\,253 = 1\,781\,152 \text{ руб.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 4. IRR &= 0,22 + \frac{3\,488\,397}{3\,488\,397 - 1\,781\,152} \cdot (0,6 - 0,22) = 0,22 + \frac{3\,348\,397}{1\,707\,245} \cdot 0,38 = \\ &= 0,22 + 2,043 \cdot 0,38 = 0,996 \cdot 100 = 99,6\% \end{aligned}$$

$$5. PP = \frac{\frac{1\,755\,120}{(1+0,22)^1} + \frac{2\,084\,539}{(1+0,22)^2} + \frac{2\,382\,582}{(1+0,22)^3} + \frac{2\,547\,606}{(1+0,22)^4}}{4} = \frac{7\,188\,394}{2\,192\,461} = 3,2.$$