

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Производственный менеджмент»
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по внедрению стратегического плана развития
предприятия ИП Рубель А.В.

Студент

А.А. Зарницын

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Н.В. Зубкова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

К бакалаврской работе на тему: «Разработка мероприятий по внедрению стратегического плана развития предприятия ИП Рубель А.В.».

Работа включает 66 страниц, 25 таблицы, 12 рисунков, использованных источников литературы 40.

Ключевые слова: стратегия, план развития, стратегическое планирование, стратегический анализ, среда организации, управленческие процессы, контроль.

Объект исследования – процесс разработки и внедрения стратегического плана развития предприятия,

Предмет исследования – совокупность мероприятий, составляющих стратегический план развития ИП Рубель А.В.

Целью бакалаврской работы являются мероприятия по разработке и внедрению стратегического плана развития ИП Рубель А.В.

Теоретическое исследование проводилось методом анализа литературы и нормативных источников. Прикладное исследование – методами экономического анализа, стратегического анализа, PEST и SWOT анализа.

В работе сформированы основные направления развития, а также приоритетные цели ИП Рубель А.В. По результатам исследования разработан и предложен комплекс мероприятий по формированию стратегии развития предприятия. В бакалаврской работе произведена оценка эффективности от совершенствования маркетинговой стратегии ИП Рубель А.В.

Практическая ценность работы состоит в том, что разработанный проект готов к использованию с целью повышения конкурентоспособности и улучшения позиции на рынке ИП Рубель А.В.

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы разработки и внедрения стратегического плана развития предприятия.....	6
1.1 Основные понятия, цели, задачи и сущность стратегического плана развития.....	6
1.2 Алгоритм разработки и внедрения стратегического плана развития предприятия.....	14
2 Анализ стратегического плана развития предприятия ИП Рубель А.В.	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ИП Рубель А.В.	22
2.2 Оценка стратегического плана развития предприятия ИП Рубель А.В.	31
3 Мероприятия по разработке и внедрению стратегического плана развития предприятия ИП Рубель А.В.....	41
3.1 Мероприятия по формированию стратегии развития предприятия	41
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий	48
Заключение	57
Список используемой литературы	59

Введение

Разработка стратегического плана развития – это ведущая подсистема менеджмента современного предприятия. Формулировка стратегического плана развития и его четкий инструмент являются ядром управления и важным признаком успешного менеджмента компании.

Единого стратегического плана развития для предприятий не существует. Каждая организация имеет уникальную структуру, даже если они находятся в одной отрасли. При формировании стратегического плана развития каждого предприятия необходим индивидуальный подход, поскольку потенциал, внутренние и внешние факторы различны.

Несмотря на явные преимущества стратегического подхода, руководители и собственники небольших фирм редко используют его ввиду временных и финансовых затрат, сопутствующих принятию обоснованных долгосрочных стратегических решений. Тем не менее, отдельные методы и инструменты стратегического управления, достаточно простые в использовании, как SWOT – анализ, могут применяться (и применяются) в малых предприятиях.

В отечественной литературе данной теме уделяется меньше внимания, отсутствует осмысление специфики российского опыта стратегического планирования развития, в основном издаются русскоязычные переводы иностранных авторов. Среди российских авторов, уделяющих внимание данной проблематике, можно выделить В.А. Барина [8], О.С. Виханского [13], А.П. Егоршина [18], Ю.Н. Лапыгина [23], М.А. Фролова [39] и других.

Целью бакалаврской работы являются мероприятия по разработке и внедрению стратегического плана развития ИП Рубель А.В.

Исходя из поставленной цели, в работе должны быть решены, следующие основные задачи:

- рассмотреть основы разработки и внедрения стратегического плана развития предприятия;

– рассмотреть организационно-экономическую характеристику предприятия ИП Рубель А.В;

– рассмотреть мероприятия по разработке и внедрению стратегического плана развития предприятия ИП Рубель А.В.

Объект исследования – процесс разработки и внедрения стратегического плана развития предприятия, предмет исследования – совокупность мероприятий, составляющих стратегический план развития ИП Рубель А.В.

Методологической основой исследования являются: системно-структурный, комплексный, сравнительный, статистический методы познания. При решении конкретных задач в процессе исследования использовались методы статистической группировки, методы наблюдения, интервьюирования руководителей.

Информационной базой исследования является монографическая и учебная литература по проблемам стратегического управления организацией, статьи периодической печати и статистическая отчетность предприятия.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. Работа выполнена на 66 листах, содержит 25 таблицы, 12 рисунков и список литературы из 40 наименований.

Во введении обосновывается актуальность исследования, определены цель и задачи, а также представлены объект и предмет исследования.

В первой главе бакалаврской работы рассмотрены теоретические основы разработки и внедрения стратегического плана развития предприятия. В рамках данной главы рассмотрены основные понятия, цели, задачи и сущность стратегического плана развития, проведено исследование алгоритма разработки и внедрения стратегического плана развития предприятия.

Во второй главе бакалаврской работы проведен анализ стратегического плана развития предприятия ИП Рубель А.В. В рамках данной главы дана организационно-экономическая характеристика предприятия ИП Рубель

А.В., включающая информацию о предприятии, описание его организационной структуры и анализ технико-экономических показателей. Также проведена оценка действующего алгоритма разработки стратегического плана предприятия ИП Рубель А.В.

В третьей главе бакалаврской работы предложено несколько мероприятий, связанных с разработкой и внедрением стратегического плана развития предприятия ИП Рубель А.В. и проведена оценка их экономической эффективности.

В заключении представлены обобщающие выводы по всей бакалаврской работе.

1 Теоретические основы разработки и внедрения стратегического плана развития предприятия

1.1 Основные понятия, цели, задачи и сущность стратегического плана развития

С общеэкономической точки зрения планирование – это механизм, который во внутрифирменной деятельности в значительной мере способен заменить цены и рынок. В рамках рыночной системы главным координатором действий ее участников выступают цены. Именно цены определяют выгодные для продавцов и покупателей объемы и способы производства и потребления товаров. Предприятие, как участник рыночной системы, вынужден подчиняться ценовому механизму, закону спроса и предложения, поскольку не имеет возможности устранить их действие. Однако во внутренней среде каждой хозяйственной единицы механизм цен вытесняется сознательными действиями и рациональными решениями предпринимателей и менеджеров. Отсюда внутренняя природа фирмы основывается на системе плановых решений.

Стратегический план развития принципиально отличается от других видов планирования, так как он использует не традиционный подход «из прошлого в будущее», а предполагает направление анализа и принятие управленческих решений «из будущего в настоящее». Это и вызывает основные трудности: как планировать «от базы», знают все, а вот как выстраивать план своих текущих действий, основываясь на представлениях о будущем бизнеса, знают немногие.

План – это программа достижения цели. Цели нужны для того, чтобы иметь представление о будущих итогах, планы – для выявления способов их достижения. Планирование – это процесс принятия решений, которое позволяет достичь эффективного функционирования и развития предприятия

в будущем. Планирование объединяет две идеи: деятельность по определению организационных целей и способы их достижения [9, с. 45].

Стратегический план развития представляет собой план, разрабатываемый на уровне компании или подразделения (стратегической бизнес-единицы) с целью определения миссии компании, главных ориентиров ее долговременного роста, создания основы для разработки номенклатуры товаров и распределения ресурсов между подразделениями компании [4].

Стратегические планы развития нужны для определения последовательности действий и этапов. Они указывают на то, как должны распределяться организационные ресурсы и активы, чтобы достичь поставленных целей. Такие планы являются долгосрочными и определяют этапы деятельности компании на срок от двух до пяти лет. Стратегические планы нужны, чтобы организация за этот период превратила цели в реальность [10, с. 67].

По мнению О.А. Ушаковой, стратегическое планирование – это процесс определения целей и приоритетов, а также знаний экономических показателей, по основным, наиболее важным направлениям социально-экономического развития на длительную перспективу или на средний срок с одновременным формированием основ механизма их реализации. При стратегическом планировании решаются те задачи, которые определяют общий характер экономических трансформаций, устойчивость и конкурентоспособность предприятия [37, с. 18].

Е.В. Смирнова определяет стратегический план развития как четко разработанный путь развития предприятия с описанием процедур и средств для реализации поставленных долгосрочных целей [34].

Поскольку стратегический план определяет пути и средства развития предприятия и его бизнес-единиц, то естественным представляется построить логику плановых процессов, опираясь на содержание и последовательность основных фаз его функционирования. Для обоснования возможности такого

подхода к установлению логики плановых процессов, рассмотрим модель функционирования и развития предприятия [20, с. 71].

В свою очередь, Б.Литвак, определяет стратегический план развития как совокупность мероприятий, направленных на развитие предприятие, а также включает планирование роста и инновационное планирование. Предметная область стратегического плана развития представляет собой содержание составляющих его этапов и характеризует результаты реализации процессов в пределах каждого из них [24, с. 155].

Специфика стратегического планирования тесно связана с рыночной позицией, которую занимает и предполагает занять предприятие в перспективе. Существенной особенностью при этом является необходимость придания процессу стратегического планирования непрерывного характера, что представляется важным при корректировке системы стратегических приоритетов и определении целей деятельности предприятия на ближайшее будущее. Стратегические приоритеты предприятия являются важной переменной, поскольку они отражают субъективные ожидания менеджеров по поводу предстоящей динамики макросреды, что значительно влияет на постановку стратегических задач. Стратегические приоритеты предприятия могут меняться в условиях высокой изменчивости макросреды, порой на диаметрально противоположные [2].

Предметом стратегического планирования Б.А. Райзберг [31] называет: социально-экономические отношения, материально-вещественные взаимосвязи, стоимостные пропорции и товарно-денежные отношения, организацию и управление производством. А.Зуб [19] содержание предмета стратегического планирования раскрывает как планирование выражаемого потенциалом размера предприятия в соответствии с его материальной, организационной и управленческой структурой. Отсутствие единого мнения требует уточнения содержания предметной области стратегического планирования с учётом этапа его реализации. Этап целеполагания начинается с формулирования основной общей цели предприятия – миссии, которая

четко и однозначно определяет его назначение. А.С.Ананина [6] называет восемь сфер, в которых предприятие устанавливает цели: положение на рынке, инновации, производительность, ресурсы, прибыльность, управленческие аспекты, персонал, социальная ответственность.

По мнению Баринова В.А. [8], применение стратегического плана развития создает важнейшие преимущества в функционировании предприятия:

- подготавливает предприятие к изменениям во внешней среде;
- увязывает ресурсы с изменениями внешней среды;
- проясняет возникающие проблемы;
- координирует работу его различных структурных подразделений;
- улучшает контроль на предприятии.

При составлении стратегического плана развития на предприятии принимаются основополагающие решения, которые характеризуются следующими признаками [30]:

- имеют особое значение для развития материальных активов и показателей успеха предприятия;
- требуют при принятии особой ответственности за предприятие в целом и учёта всех взаимосвязей;
- рассматриваются, принимаются и корректируются только высшим внутренним руководством или внешними центрами волеизъявления предприятия;
- должны приниматься с учётом системы ценностей высшего руководства, философии и культуры предприятия в целом;
- действуют в долгосрочной перспективе и принимаются относительно редко.

Характерные черты стратегического плана развития:

- стратегический план разрабатывается на долгосрочную перспективу (5, 10, 15, 20 и более лет);

- в стратегическом планировании предусматривается решение таких ключевых целей, от достижения которых зависит выживание объекта планирования и социально-экономический прогресс;
- стратегические цели увязываются с объемом и структурой ресурсов, которые требуются для их достижения (наличные ресурсы и ресурсы, которые будут созданы в плановом периоде);
- при разработке стратегии учитывается воздействие на объект планирования всех внешних (позитивных и негативных) факторов, а также разрабатываются мероприятия, ослабляющих негативное влияние, либо использующих позитивное влияние этих факторов;
- стратегическое планирование обладает адаптивным характером, то есть способностью предсказания изменений среды объекта планирования и приспособления к ним [14].

Можно отметить, что обеспечение нововведений и изменения по неким организационным направлениям, являются необходимыми для фирменной жизнедеятельности, и это составляет основу стратегического плана развития. На рисунке 1 представлены основные функции стратегического плана развития.

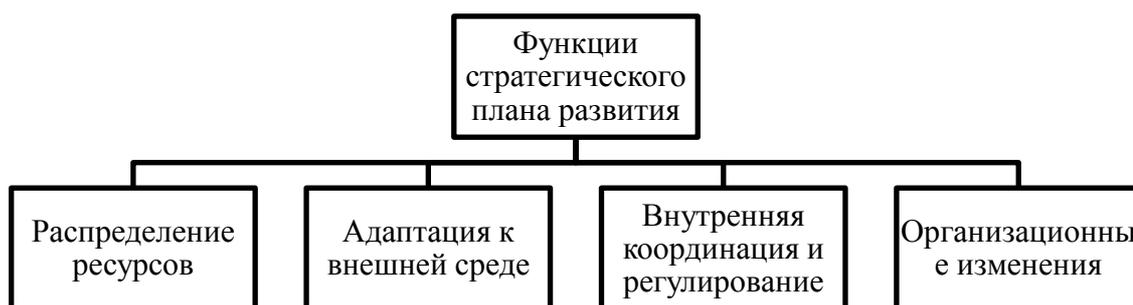


Рисунок 1 – Основные функции стратегического плана развития

Рассмотрим более подробно основные функции стратегического плана развития.

Распределение ресурсов – распределить ограниченные организационные ресурсы, например, технологический опыт, дефицитные управленческие таланты, фонды.

Адаптация к внешней среде – улучшающие отношения компании с ее окружением, действия, вот то, что она охватывает. Из этого следует, что фирма должна быть готова как к благоприятным внешним условиям, так и к опасностям, при этом запастись соответствующими вариантами действий в любых условиях.

Внутренняя координация – это своего рода отображение сильных сторон, как и слабых сторон компании, чтобы достигнуть интеграции эффективной операций внутренних, включая при помощи координации страт деятельности.

Осознание организационных стратегий – об этой функции можно сказать следующее, сформировать организацию, которая сможет обучиться на прошлых стратегических решениях, чтобы осуществлять систематическое развитие мышления менеджеров [11].

Процесс составление и реализации стратегического плана развития реализуется в соответствии с определенными принципами.

Под принципами стратегического развития понимается набор правил, которыми руководствует компания и все ее сотрудники, для достижения установленных долгосрочных целей.

Далее перечислим и рассмотрим основные принципы составления и реализации стратегического плана развития более подробно.

Принцип единства выбранного направления развития. В современных условиях нестабильности внешней среды и высокой конкуренции важно, чтобы цели и задачи, установленные компанией, были едины для всех и имели приоритетное значение.

Принцип научной обоснованности. Предусматривает применение современных методов системного и ситуационного анализа, концепций менеджмента и управления человеческими ресурсами.

Определение приоритетной стратегии развития компании. В рамках реализации данного принципа необходимо выявить наиболее перспективное для предприятия направление развития, которое позволит в долгосрочной перспективе достичь больших конкурентных преимуществ.

Принцип экономичности и максимальной эффективности. Выбранная стратегия должна быть основана на учете имеющихся ресурсов и направлена на улучшение положения компании при росте показателей эффективности над затратами в намеченном временном отрезке.

Принцип подчиненности личных интересов интересам всей компании. Важно, чтобы цели организации были первостепенными для всех ее сотрудников.

Принцип соотношения централизованного и децентрализованного управления. Необходимо сочетать два стиля управления в зависимости от конкретной ситуации и условий внешней среды.

Принцип эффективной мотивации сотрудников. Реализация выбранной стратегии не может быть эффективна в том случае, если у ее исполнителей низкая мотивация. В таком случае даже хорошо проработанная стратегия может не достигнуть желаемого результата. Мотивация представляет собой такой процесс воздействия на сотрудника, при котором последний имеет личную заинтересованность в положительном результате. Процесс побуждения сотрудника к действию осуществляется при помощи воздействия на его мотивы, которые для разных категорий работников будут отличаться. Важно правильно идентифицировать действенные мотивы, а затем разработать эффективный способ их удовлетворения.

Принцип разделения труда. Необходимо, чтобы вся работа выполнялась качественно. Для этого необходимо сократить количество задач, которые не являются необходимыми, но на их реализацию тратятся время и организационные ресурсы.

Корпоративность гарантирует согласованность интересов всех сотрудников компании, как отмечал А.С. Большаков [12, с. 57], и это, впоследствии поспособствует достижению намеченных компанией целей.

По мнению многих исследователей основ стратегического менеджмента (приведено работах [23], [25], [27], [38] и [40]), стартовым пунктом создания стратегии развития организации является осознание ее руководителями, что она не может сохранить, а также укрепить свои позиции, действия в условиях перенасыщенного рынка, беря за основу традиционную политику. По этой причине следует переориентировать методы управления развитием компании, опираясь на уже достигнутые результаты, освоенную продукцию и эксплуатируемые технологии (эти факторы являются внутренними) на исследование ограничений, которые накладывает внешняя рыночная среда (этот фактор является внешним). Разрабатывая стратегию развития компании, основное внимание уделяется анализу конкретных секторов рынка для того, чтобы оценить благоприятность проникновения в намеченные сферы, используя их с целью укрепления своих позиций на рынке, а также повышения конкурентоспособности [7].

Можно сказать, что компания, которая не нацелена на рост и не имеет стратегического плана развития владеет только активами, на которых накладываются определенные обязательства. Такую компанию сложно определить как бизнес, так как в основе любого бизнеса всегда лежит необходимость постоянного роста и поиска возможностей по его осуществлению [17].

В результате разработанного четкого стратегического плана развития появляются дополнительные преимущества, которые позволяют компании сохранить свои ресурсы, снизить степень влияния рисков предпринимательской деятельности, а также достичь желаемого роста. Именно поэтому стратегия и стратегическое управление являются составляющими успеха для каждой компании [39].

1.2 Алгоритм разработки и внедрения стратегического плана развития предприятия

Стратегического плана развития, который был бы единым для всех компаний, не существует, так же, как не существует единого универсального стратегического управления. Каждая организация является уникальной в своем роде, соответственно и процесс формирования стратегии развития для каждого отдельного предприятия уникален, потому что он зависит от ряда факторов: потенциала компании и ее динамики развития, позиции организации на товарном рынке, характеристик производимой продукции или оказываемых услуг, поведения конкурентов, а также состояния экономики в стране, культурной среды и т. д.

Концепция стратегического плана развития предприятия, по сути, является результатом процесса стратегического планирования.

При этом под стратегическим планированием понимается комплекс мероприятий по определению конкурентных позиций предприятия, оценке внешних условий и внутренних возможностей, для последующего формирования конкурентных преимуществ.

Стратегический анализ организации – способ преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды в стратегический план организации. Главной целью этого анализа является информационное наполнение процедуры стратегического планирования и управления [1].

По мнению Е. П. Голубкова [15], стратегический план развития – это документ, который включает в себя миссию компании, ее долговременные цели и задачи, а также стратегию их достижения.

А. А. Томпсон, в своей работе [36] пишет, что процесс разработки стратегического плана развития организации можно рассматривать как динамическую совокупность восьми взаимосвязанных управленческих процессов, которые логически вытекают один из другого, наглядно это можно увидеть на рисунке 2.

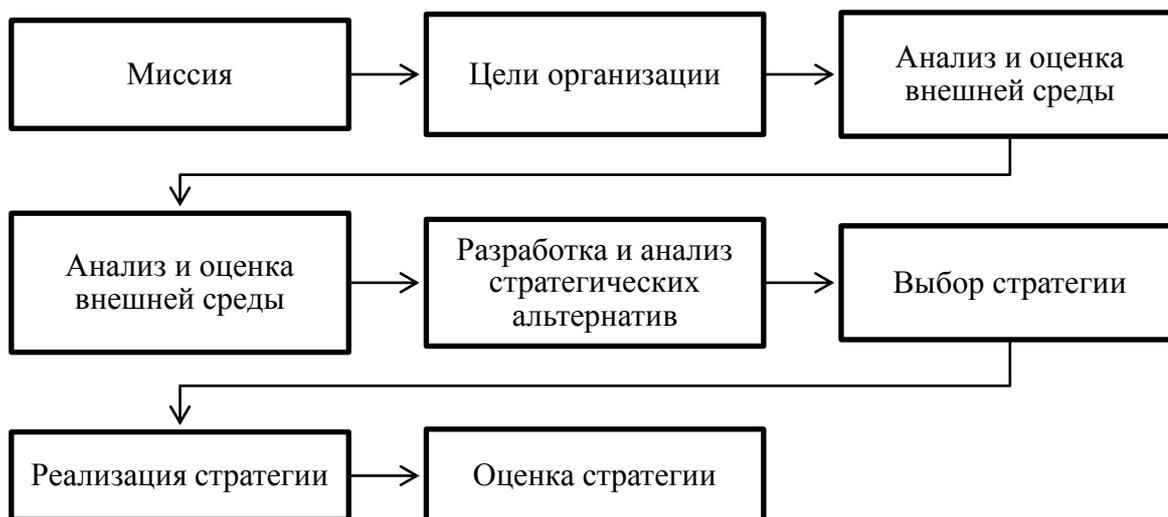


Рисунок 2 – Цикл разработки стратегии развития организации

Определение миссии предприятия является очень важным этапом при разработке стратегии развития. Миссия организации – это смысл ее существования, в котором проявляется особенность данной организации в отличие от других, подобных ей. Миссия, которая правильно сформулирована, как правило, имеет всегда общий философский смысл, но, тем не менее, непременно несет в себе нечто уникальное, что характеризует именно то предприятие, в котором она была разработана.

Миссия – это деловое понятие, которое отражает предназначение бизнеса, его философию (данный термин дословно означает «ответственное задание, роль»). Миссия помогает определить, чем в действительности занимается предприятие, каковы его масштабы, перспективы, сущность и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание не на товаре, а на потребителе, так как миссия бизнеса чаще всего определяется с учетом покупательских интересов, запросов и нужд, которые удовлетворяются данным бизнесом, отмечают в своей работе Р.К. Горшков, Ульянова А.В. [16].

Целевая картина должна иметь следующие виды целей: качественные цели; количественные цели; стратегические цели. Цели для нижележащих уровней фирмы рассматриваются как задачи.

По мнению А.В. Курлыкова [22] основными принципами формирования системы целей стратегического плана являются:

- измеримость;
- иерархичность построения;
- достижимость;
- стимулирование на достижение желаемого результата;
- гибкость;
- четкость формулирования.

При разработке стратегии развития организации, современные концепции в менеджменте рассматривают компанию, как открытую систему. Это подразумевает собой то, что организация получает ресурсы из внешней среды и возвращает готовую продукцию (или услуги) обратно во внешнюю среду. Такое предприятие адаптивно к изменениям внешней среды, оно реагирует на изменяющиеся угрозы и возможности этой среды.

По характеру воздействия на организацию Федько В.П. [25] выделяет среду прямого воздействия (непосредственное окружение) и среду косвенного воздействия (макросреда).

К среде косвенного воздействия относятся факторы внешней среды, которые влияют на деятельность предприятия опосредованно. Они обязательно учитываются при разработке стратегии организации. Анализ макроокружения включает изучение влияния на фирму таких компонентов среды, как: правовое регулирование, состояние экономики; политические процессы; природная среда и ресурсы; культурная и социальная составляющие общества; научно-технологический уровень.

После проведения анализа внешней среды и, получив, данные о факторах, которые открывают новые возможности или представляют собой опасность, организация должна оценить, располагает ли она внутренними

силами, чтобы воспользоваться имеющимися возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить проблемы.

Для того чтобы диагностировать внутренние проблемы предприятия, существует метод, который называют управленческим обследованием. Данное обследование представляет собой процесс исследования внутренней среды организации, который предназначен для того, выявить ее стратегические преимущества и недостатки в бизнесе.

Для целей стратегического планирования рекомендуется включить в исследование следующие функциональные зоны: финансы, маркетинг, персонал, производство, организационную структуру, имидж организации.

Следующими этапами идут разработка и анализ стратегических альтернатив, а затем выбор стратегии. По мнению О.С. Виханского [13, с. 14], на данных этапах руководящим составом принимаются решения о том, как организация будет реализовывать свою корпоративную миссию, а также то, как образом, она будет достигать своих целей.

Выбор стратегии осуществляет руководство фирмы на основе анализа ключевых факторов, характеризующих ее состояние и внешнюю среду, портфеля продукции, а также характера и сущности реализуемых стратегий [28]. Анализ ключевых факторов осуществляется по методу SWOT. Он является наиболее распространенным методом комплексного стратегического анализа.

По результатам анализа разрабатывается SWOT-матрица, на основании которой можно будет сформулировать небольшой набор обоснованных выводов, которые станут базой для построения стратегии, отмечает в своей работе И.К. Ларионова [35]. Стратегия разрабатывается на основе сильных сторон (с одновременным подавлением недостатков), при этом учитываются источники возможностей и опасностей, которые были ранее выявлены во внешней среде.

Значительное влияние на выбор стратегии оказывают финансовые ресурсы компании. Для разработки новых продуктов, выхода на новый

рынок или перехода в другую отрасль, необходимы большие расходы. Следовательно, организации, которые обладают большими финансовыми возможностями, или имеющими легкий доступ к ним, находятся, как правило, в более хорошем положении при выборе стратегии [19].

Квалификация сотрудников, так же, является сильной сдерживающей причиной при выборе стратегии компании. Увеличение квалификационного потенциала сотрудников является очень важным фактором, который поможет обеспечить возможность перехода компании на более высокий уровень.

Значительное воздействие на выбор стратегии развития компании оказывает степень ее зависимости от внешней среды. Так как, если организация очень зависима от покупателей или поставщиков, она не будет абсолютно свободна в выборе стратегии исходя из возможностей более полного использования своего потенциала. В данном случае, внешняя зависимость будет самым веским фактором в выборе стратегии компании, чем все остальные.

А также важную роль играют интересы руководства компании. Предпочитает ли, например, руководство рисковать или, наоборот, старается любыми способами избежать риска. Этот фактор так же может быть одной из главных причин при выборе стратегии [21].

Непрерывно необходимо направить внимание и на временной фактор. Так как возможности, угрозы, и планируемые изменения в компании всегда имеют определенный временной рубеж. Важно принимать в расчет и календарное время, и длительность диапазонов выполнения определенных мероприятий по реализации стратегии развития. Как правило, наибольшими достижениями обладает та компания, которая лучше умеет управлять процессами во времени [3].

Затем следует провести предварительную оценку выбранной стратегии.

Организационно процесс реализации стратегии можно представить в виде модели, которая состоит из следующих этапов (Рис. 3).

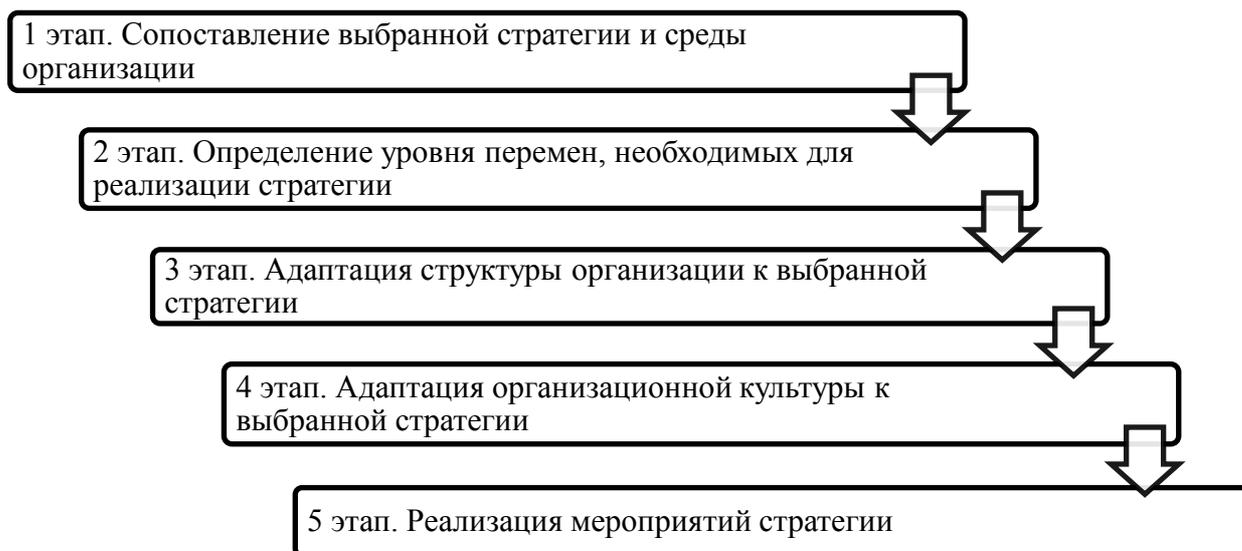


Рисунок 3 – Процесс реализации стратегии

В планировании необходимо выявить глубину изменений, и соответственно выбрать способ их реализации. Сами по себе изменения не являются самоцелью. Необходимость появления изменений, а также их степень зависят, как правило, от того, насколько предприятие готово к эффективной реализации стратегии развития – отмечают в своих исследованиях О.А. Ушакова [37] и Б.А. Райбер [31].

Стратегической перемене, как процессу, характерен следующий диапазон: от полного изменения деятельности предприятия до практически полного отсутствия каких-либо изменений в существующей стратегии развития организации.

Следующий этап стратегического управления, пишет В.Д. Маркова [26, с. 87] в своей работе – контроль хода реализации стратегии. Контроль необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии.

Контроль (фр. *controle* – проверка) – составная часть управления экономическими объектами и процессами с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому положению,

предусмотренному законами, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями.

Процесс стратегического контроля, по мнению многих исследователей, представляет собой совокупность взаимосвязанных работ, которые необходимо осуществить в следующей последовательности [29], [32], [33]:

- определить параметры или сферы контроля, которые подлежат оценке;
- разработать стандарты, представляющие собой детализацию целей, которые необходимо достигнуть в обозначенный временной период;
- в системе контроля данные стандарты разрабатывают для оценки промежуточных, а также конечных результатов. Помимо этого, на данном этапе необходимо установить величину достигнутого отклонения от стандарта;
- оценить результаты функционирования за обозначенный временной период;
- сопоставить результаты функционирования, установленные стандартами, с фактическими. На данном этапе следует определить, допустимы ли выявленные отклонения от принятых стандартов;
- разработать корректирующие мероприятия в том случае, если выявленные отклонения больше допустимых. Для начала следует выявить причины отклонений, чтобы затем разработать пути их устранения.

Система контроля, в случае, если это необходимо, может указать на то, что следует пересмотреть планы и стандарты (например, в том случае, если установленные цели могут оказаться излишне оптимистичными, а следствия недостижимыми).

В управлении компанией различают три вида контроля:

- стратегический (который охватывает результаты функционирования более года);
- тактический (охватывающий результаты функционирования за 6 - 12 месяцев);

– операционный (до 6 месяцев), т.е. наряду с иерархией стратегий существует и иерархия контроля.

Эффективная система оценки и контроля через механизм обратной связи обеспечивает информацией не только процесс реализации стратегических планов, но и первоначальную разработку стратегии.

Резюмируя данную часть, можно сказать, что процесс разработки стратегического плана развития предприятия, можно рассматривать как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, которые логически вытекают один из другого: разработка миссии организации, постановка целей организации, анализ и оценка внешней среды и внутренней структуры, разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, реализация стратегии, оценка стратегии.

2 Анализ стратегического плана развития предприятия ИП Рубель А.В.

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ИП Рубель А.В.

ИП Рубель А.В. – это современное торгово-производственное предприятие в г. Астрахань, которое осуществляет свою деятельность с 2007 года и зарекомендовало себя как надежного и стабильного партнера. Основной вид деятельности ИП Рубель А.В. – производство металлических дверей и окон.

Начиная с 2013 года ИП Рубель расширяет свою производственную деятельность и начинает реализовывать ПВХ окна и двери, а также сопутствующую с ними продукцию.

По состоянию на начало 2020 года основная доля выручки приходится на реализацию металлических окон и дверей – 55,1 %, доля реализованных окон и дверей ПВХ составляет 27,5 %, остальные 17,4 % составляют продажа сопутствующих товаров и реализация услуг по установке окон и дверей.

Большинство заказов ИП Рубель поступает из г. Астрахань, однако в случае больших заказов возможно доставка и установка в пределах Астраханкой области.

Производство компании оснащено всеми необходимыми материалами и мощностями, главной задачей которого, является выпуск качественной продукции средней ценовой категории, и как следствие, завоевание лояльных потребителей, которые не захотят экспериментировать и искать другой товар. Производственные мощности позволяют выполнять металлические окна и двери различных форм и размеров, перегородки для всех типов помещений и арочные конструкции.

Миссия компании заключается в разработке и поставке качественных продуктов и услуг на рынок металлических и металлопластиковых

конструкций, которые помогают создать уют и обеспечить благоприятную среду в доме каждого человека.

Задачи предприятия:

- удовлетворение спроса потребителей, как по ассортименту, так и по качеству товаров;
- получение прибыли – как основы существования, развития предприятия, и создание достойных условий для сотрудников;
- удовлетворение спроса путем обеспечения потребителя товарами высокого качества, безопасности, эффективности.

Существует семь этапов сотрудничества заказчика с компанией ИП Рубель: консультация, замер, расчет, производство, монтаж, результат, гарантийный срок.

Также имеется полный комплекс услуг, предоставляемый компанией ИП Рубель:

- развернутая консультация в салоне – менеджер салона на простом и понятном языке отвечает на вопросы покупателя, помогает подобрать ему оптимальное оконное решение в соответствии с потребностями и предпочтениями;
- техническая консультация во время замера – технический специалист учитывает все особенности проема, доносит их суть до заказчика и несет полную ответственность за снятые размеры;
- полный комплект документов – при оформлении заказа покупатель получает инструкцию по эксплуатации окон, акт выполненных работ, договор (оригинал), спецификацию, счет, карта замера и гарантийный талон, которые исключают возможные риски и обеспечивающий клиенту полную юридическую безопасность;
- своевременная доставка – доставка подъем конструкций на этаж осуществляется строго в согласованный с заказчиком временной промежуток, о любых изменениях заказчик информируется заранее;

– профессиональный монтаж – монтаж осуществляется подготовленными специалистами по единой технологии, принятой в компании, произведенные работы соответствуют требованиям ДСТУ;

– пост монтажная уборка – осуществляется инструментом заказчика и заканчивается выносом мусора на лестничную клетку;

– пост монтажное сопровождение – представляет собой обзвон клиентов через 3-5 дней после монтажа с целью выявить и устранить возможные недостатки, а также узнать их мнение о работе сотрудников предприятия и продукте уже в процессе эксплуатации;

– гарантийное обслуживание – в случае поломки конструкции по вине производителя в течение гарантийного периода по вине производителя осуществляется ремонт или замена конструкции;

– сервисное обслуживание – по желанию заказчика выполняется ремонт, регулировка или модернизация конструкции.

При наличии собственного производства, компания имеет возможность сократить время и сроки выполнения заказа. Все работы выполняются с помощью профессионального импортного оборудования специалистами высшего класса. Монтажные работы проводят с использованием гидроизоляционного материала, который защищает от разрушений. На конструкцию и строительные-монтажные работы предоставляется пятилетняя гарантия. Заказчик выбирает размер изделия, дизайн, способ открытия и материал, из которого будет изготовлено окно.

Организационная структура управления представлена на рисунке 4.

Во главе структуры стоит директор ИП Рубель, который сам владеет и управляет своей компанией. Он самостоятельно собирает маркетинговую информацию, работает с крупными заказчиками, занимается рекламой и др.

В непосредственном подчинении директора находятся следующие структурные единицы: менеджеры по работе с клиентами, изготовители, замерщики, монтажники, технические сотрудники.

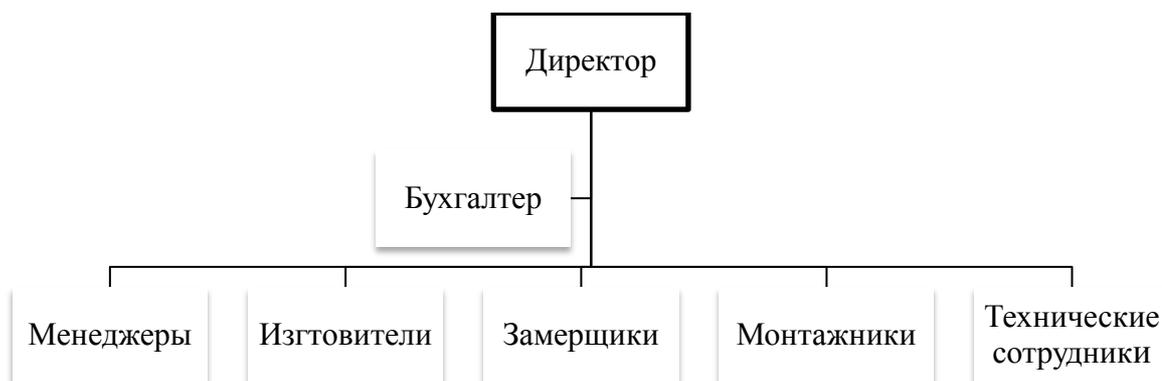


Рисунок 4 – Организационная структура ИП Рубель А.В.

Бухгалтер выделен в данной организационной структуре ввиду того, что он не только напрямую подчиняется директору, но и взаимодействует со всеми подразделениями в финансовых и зарплатных вопросах.

В основу структуры управления ИП Рубель А.В. положен принцип разделения труда. Данная структура разделения труда является трудоспособной, поскольку есть четкая координация всех уровней управления предприятием, и каждый работник действует в рамках соответствующих должностных прав и обязанностей. Финансово-экономические показатели деятельности ИП Рубель А.В. за 2017-2019 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Финансово-экономические показатели деятельности ИП Рубель А.В. за 2017-2019 гг.

Показатели	Величина показателей			Темп роста, %
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
1. Объем продаж, тыс. руб.	47 055,1	49 557,9	60 946,7	122,98
2. Численность персонала, тыс. руб.	29	29	29	100,00
в т.ч. численность торговых работников	14	14	13	92,86
3. Среднегодовая выручка, тыс. руб.				
1 работающего	1622,6	1708	2101,6	123,04
1 торгового работника	3361,1	3539,8	4688,2	132,4
4. Издержки обращения, тыс. руб.	45 763,6	47711,2	58099,0	121,77
5. Фонд заработной платы, тыс. руб.	12980,2	13112,8	13432,5	102,44
в т.ч. торговых работников, тыс. руб.	5880,5	6374,34	5946,98	93,29
6. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.				
1 работающего	447,6	452,16	466,41	102,44
1 торгового работника	420	455,31	457,46	100,47
7. Прибыль от реализации, тыс. руб.	1 291,5	1 846,7	2 847,7	154,20

Продолжение таблицы 1

Показатели	Величина показателей			Темп роста, %
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
8. Чистая прибыль, тыс. руб.	1 033,2	1 477,36	2 278,16	154,20
9. Затраты на 1 рубль реализации, коп.	97,5	96,38	95,33	98,96
10. Рентабельность деятельности, %	3,65	3,87	4,90	+1,03
11. Рентабельность продаж, %	3,57	3,72	4,67	+0,95

Из таблицы 1 можно сделать следующие выводы. В 2019 г. произошло увеличение темпа роста объема продаж ИП Рубель А.В. до 122,98 %. Численность персонала ИП Рубель А.В. за 2017-2019 гг. не изменилась. Среднегодовая выработка работающих ИП Рубель А.В. в 2019 г. составила 2101,6 тыс. руб., что на 23 % выше уровня предыдущего года. Среднегодовая выработка одного рабочего ИП Рубель А.В. в 2019 г. выросла на 32,4 % и составила 4688,2 тыс. руб. По сравнению с 2017 г. сохраняется положительная динамика.

Издержки обращения ИП Рубель А.В. в 2019 г. составили 58099 тыс. руб., увеличившись за период на 21,77 %. В 2019 г. издержки обращения выросли на 10 387,8 тыс. руб., в то время, как их рост в 2018 г. относительно 2017 г. составил 1 947,6 тыс. руб. Темп роста выручки выше темпа роста издержек обращения, что указывает на повышение эффективности деятельности ИП Рубель А.В. Об этом же говорит и рост следующих показателей: рентабельности деятельности на 1,03 %, а рентабельности продаж на 0,95 %. Прибыль от реализации ИП Рубель А.В. в 2019 г. выросла с 1846,7 тыс. руб. до 2847,7 тыс. руб., а затраты на 1 рубль реализации сократилась с 0,96 до 0,95 к. Также следует отметить, что рост прибыли от реализации в 2019 г. значительно выше, чем в 2018 г. по сравнению с 2017 г., когда он составил 555,2 тыс. руб.

Чистая прибыль в 2019 году увеличилась по сравнению с 2018 годом и составила 2847,7 тыс. руб. В 2018 году чистая прибыль составила 1477,36 тыс. руб., что на 444,16 тыс. руб. больше в сравнении с 2017 годом. Положительные темпы динамики сохраняются.

Значения рентабельности деятельности и продаж также выросли в 2019 г. по сравнению с предыдущим и с 2017 г. За три года уровень рентабельности деятельности вырос на 1,25 %, а рентабельности продаж на 1,1 %.

На рисунке 5 наглядно представлена динамика объема продаж ИП Рубель А.В. за 2017-2019 гг., а также чистой прибыли за аналогичный период.

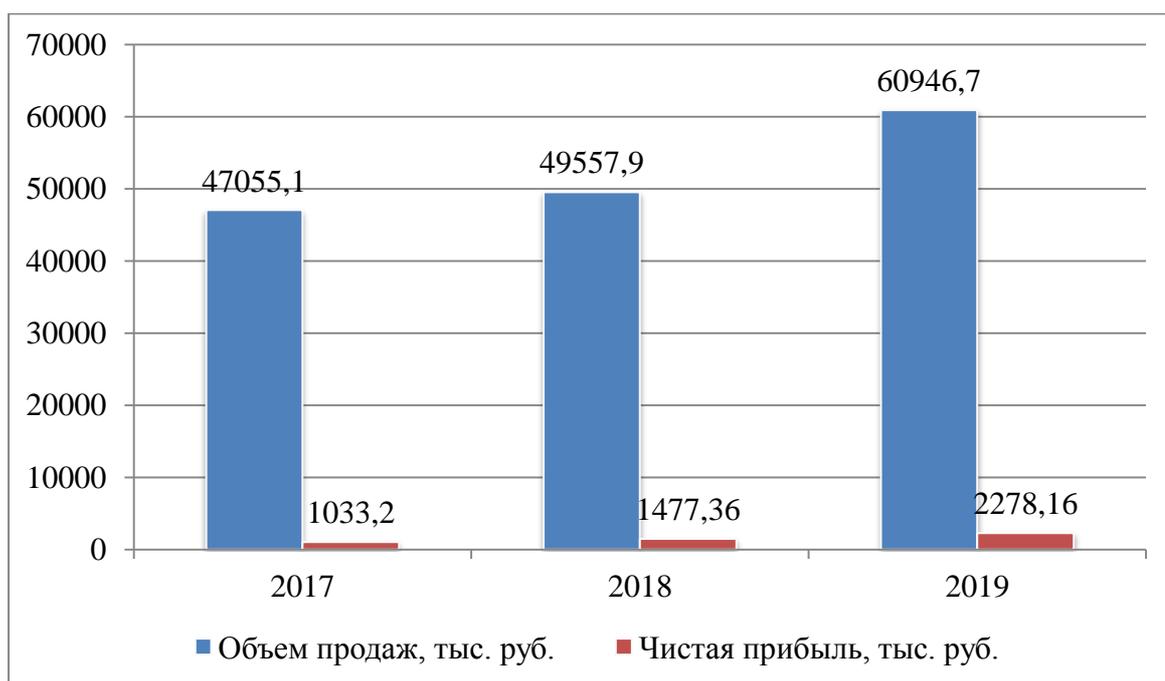


Рисунок 5 – Динамика объема продаж и чистой прибыли ИП Рубель А.В. за 2017-2019 гг.

Из рисунка 5 видно, что показатели объема продаж и чистой прибыли ИП Рубель А.В. за 2017-2019 гг. выросли. Положительная динамика роста прослеживается в каждом отчетном году.

Динамика издержек обращения ИП Рубель А.В. за 2017-2019 гг. представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика издержек обращения ИП Рубель А.В. за 2017-2019 гг.

Показатели	Величина показателей			Темп роста, %
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Материальные затраты	14050,8	14313,36	20335	142,07
Расходы на оплату труда	12980,2	13112,8	13433	102,44
Коммерческие расходы	320,9	333,9784	290,5	86,98
Отчисления на социальные нужды	4665,9	4771,12	5809,9	121,77
Накладные расходы	13745,8	15179,942	18231	120,10
Итого издержек обращения	45763,6	47711,2	58099	121,77

Из таблицы 2 видно, что издержки обращения ИП Рубель А.В. в 2019 г. выросли на 21,77 % и составила 58099 тыс. руб. Наибольшую долю в издержках обращения составляют материальные затраты (35 % в 2019 г.), накладные расходы – 31,38 %. Доля затрат на оплату труда в 2019 г составляла. 23,12 % от издержек обращения.

На рисунке 6 наглядно представлена структура издержек обращения ИП Рубель А.В. в 2019 г.

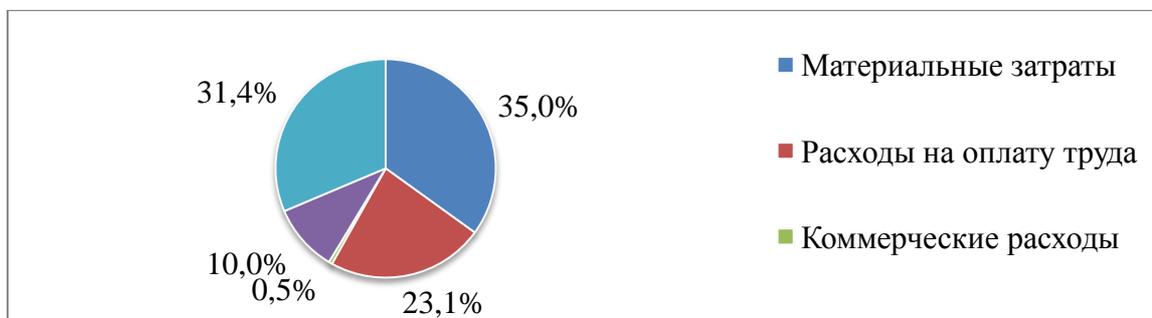


Рисунок 6 – Структура издержек обращения ИП Рубель А.В. в 2019 г.

Из рисунка 6 видно, что наибольшую долю издержек обращения ИП Рубель А.В. в 2019 г. составляют материальные затраты 35 %, накладные расходы – 31,4 % и расходы на оплату труда – 23,1 %.

Динамика и структура издержек обращения ИП Рубель А.В. за 2017-2019 гг. представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика и структура издержек обращения ИП Рубель А.В. за 2017-2019 гг.

Группа затрат	Величина, тыс. руб.			Темп роста %	Структура, %			Отклонение, %
	2017	2018	2019		2017	2018	2019	
Переменные затраты	32017,8	32531,258	39868	122,55	69,97	68,18	68,62	0,44
Постоянные затраты	13745,8	15179,942	18231	120,10	30,03	31,82	31,38	0,44
Издержки обращения	45763,6	47711,2	58099	121,77	100	100,00	100,00	0,00

Из таблицы 3 видно, что в структуре издержек обращения ИП Рубель А.В. наибольшую долю занимают переменные затраты – 31,38 %. Доля постоянных затрат в 2019 г. составляла 31,38 %.

Динамика и структура численности персонала ИП Рубель А.В. за 2019 г. представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика и структура численности персонала ИП Рубель А.В. за 2017-2019 гг.

Категория персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %			Отклонения	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	Чел.	%
Руководители	4	4	4	13,8	13,8	13,8	0	0,00
Специалисты	7	7	7	24,1	24,1	24,1	0	0,00
Производственный персонал	15	15	14	51,7	51,7	48,3	-1	3,45
Торговый персонал	3	3	4	10,4	10,4	13,8	1	3,45
Итого персонала	29	29	29	100,0	100,0	100,0	0	0,0

Из таблицы 4 видно, что наибольшую долю персонала ИП Рубель А.В. в 2019 г. составляет производственный персонал – 48,3 %, на втором месте находятся специалисты – 24,1 %.

Из рисунка 7 видно, что наибольшую долю в общей численности персонала ИП Рубель А.В. составляет производственный персонал и специалисты – 48,3 % и 24,1 % соответственно.

Проведем анализ эффективности использования трудовых ресурсов в ИП Рубель А.В. (таблица 5).

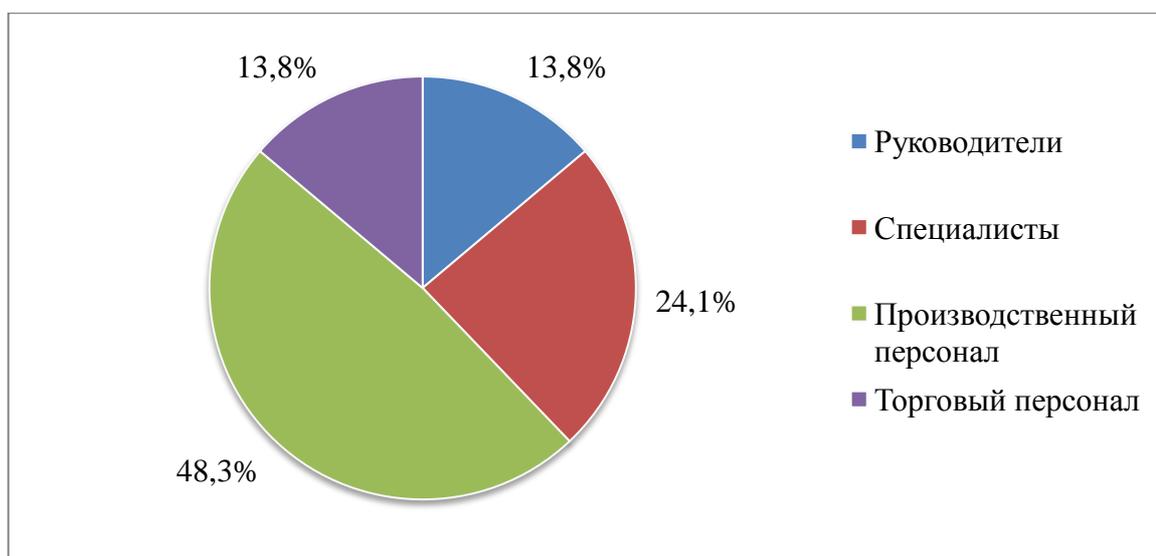


Рисунок 7 – Структура персонала ИП Рубель А.В. в 2019 г.

Таблица 5 – Показатели по труду и заработной плате персонала ИП Рубель А.В.

Показатели	2017	2018	2019	Отклонение	Отчетный год в % к прошлому
1. Валовый доход, тыс. руб.	47055,1	49557,9	60946,7	11388,8	122,98
2. Фонд заработной платы, тыс. руб.	12980,2	13112,8	13432,5	319,7	102,44
3. Уровень фонда заработной платы в % к валовому доходу	27,58	26,45	22,04	-4,41	83,33
4. Численность работников, чел.	29	29	29	0	100,00
5. Производительность труда (выработка) в расчете на одного работника, тыс. руб.	1622,6	1720,8	2116,2	395,4	122,98
6. Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	447,6	455,3	466,4	11,1	102,44

Оценка информации, представленной в таблицы 5, свидетельствует, что на предприятии сложилось рациональное соотношение динамики показателей: выручка увеличивалась быстрее, чем фонд заработной платы, а рост выработки превышал темп изменения средней заработной платы: $1,22 > 1,024$ и $1,229 > 1,024$. Опережающие темпы роста выручки (122,98 %) над фондом оплаты труда (1,024 %) привели к снижению уровня фонда

заработной платы по отношению к выручке на 4,41 % (22,04 %-26,45 %). Снижение этого показателя рассматривается как позитивное явление, поскольку означает снижение удельных затрат по оплате труда на единицу продукции и наличие абсолютной и относительной экономии средств по заработной плате.

Таким образом, ИП Рубель А.В. – это современное торгово-производственное предприятие в г. Астрахани, основной вид деятельности которого – производство металлических дверей и окон. В 2013 году ИП Рубель расширило свою производственную деятельность и начало реализацию ПВХ окна и двери, а также, сопутствующую продукцию. Основная доля выручки приходится на реализацию металлических окон и дверей – 55,1 %, доля реализованных окон и дверей ПВХ составляет 27,5 %, остальные 17,4 % составляют продажа сопутствующих товаров и реализация услуг по установке окон и дверей. Большинство заказов ИП Рубель поступает из г. Астрахань, однако в случае больших заказов возможно доставка и установка в пределах Астраханкой области.

Анализ экономических показателей деятельности ИП Рубель А.В. показал, что деятельность рассматриваемого предприятия стала более эффективной в 2019 г., о чем говорит рост следующих показателей: рентабельности деятельности на 1,03 %, а рентабельности продаж на 0,95 %. Прибыль от реализации ИП Рубель А.В. в 2019 г. выросла с 1206,7 тыс. руб. до 2128,2 тыс. руб., а затраты на 1 рубль реализации сократилась с 0,96 до 0,95 руб.

2.2 Оценка стратегического плана развития предприятия ИП Рубель А.В.

Стратегия компании ИП Рубель заключается в том, чтобы укрепить свои позиции за счет выхода на новые рынки, получить доступ в соседние регионы и разработать индивидуальный подход к клиентам.

При разработке стратегического плана развития ИП Рубель происходит последовательный сбор информации о внешней среде и ее последующий анализ.

Стратегический план развития ИП Рубель выстраивается на перспективу в 3-5 лет с учетом рыночной конъюнктуры, а также потенциальных возможностей и существующих угроз. За выстраивание стратегического плана развития единолично отвечает директор предприятия. Следует отметить, что как такового стратегического плана зафиксированного в виде документа не существует, а основную концепцию и задачи по его реализации директор озвучивает в устной форме.

По мнению директора ИП Рубель, стратегический план развития не должен идти в разрез с существующей миссией, которая заключается в первую очередь в удовлетворении потребностей покупателей. Поэтому, сам директор постоянно занимается поиском направлений и путей развития предприятия за счет предоставления покупателю продукции и услуг высокого качества, а также наиболее подходящих для них предложений.

Далее перейдем к оценке внешней среды исследуемого предприятия. Внешняя среда – это совокупность внешних факторов влияния на организацию. Например, демографическая ситуация в стране, государство, социальные факторы, экономическая ситуация в стране и т. д. Данные факторы показаны на рисунке 8 [33, с. 110].

Исходя из рисунка 8 можно отметить, что факторы внешней среды ИП Рубель А.В. могут значительным образом влиять на ее эффективность и на реализацию стратегического плана развития.

Характер деятельности ИП Рубель А.В. имеет достаточно крупный масштаб и в связи с этим на организацию в значительной степени оказывают влияние факторы внешней среды. Проведем оценку внешней среды ИП Рубель А.В. с использованием PEST-анализа (таблица 6).

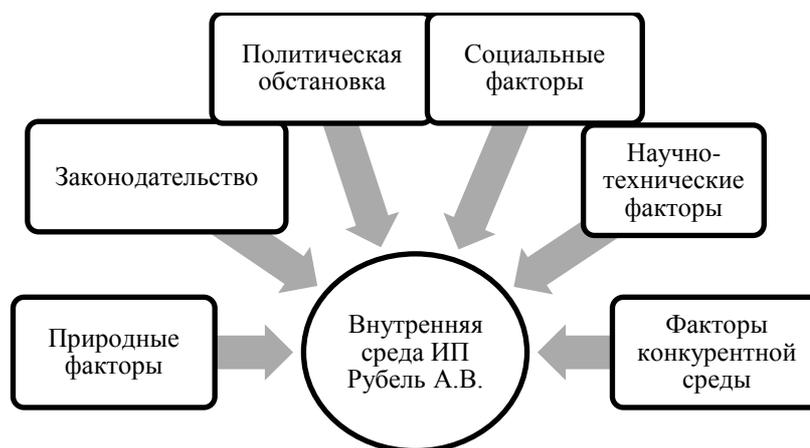


Рисунок 8 – Факторы внешней среды ИП Рубель А.В.

Таблица 6 – PEST-анализ факторов внешней среды ИП Рубель А.В.

Политика (P)	Экономика (E)
правительственная стабильность	стоимость продукции
трудовое законодательство	уровень инфляции
налоговая система	курс валют
государственное регулирование отрасли	уровень безработицы
	экономическая ситуация в стране
Социум (S)	Технология (T)
демографические изменения	государственная техническая политика
отношение к труду и отдыху	значимые тенденции в области НИОКР
изменение структуры доходов	новые технологии
активность потребителей	новые патенты

Согласно PEST-анализу, представленному в таблицы 6, видно, что не все перечисленные факторы внешней среды оказывают равное влияние на деятельность организации. Для выявления наиболее значимых из них следует произвести оценку и присвоить каждому коэффициент, отражающий степень влияния на фирму. Таким образом, можно будет получить комплексную оценку влияния факторов внешней среды на деятельность ИП Рубель А.В. (таблица 7).

В таблице 7 представлены вес, средняя оценка и сила влияния каждого фактора по отношению к ИП Рубель А.В. Определять силу влияния будем по шкале от 1 до 3 баллов. Проводить оценку вероятности изменения фактора

будем проводить по шкале от 1 до 5. Оценка будет производиться по опросу от сотрудников фирмы. По результатам оценки выводится среднеарифметическое.

Таблица 7 – Результаты PEST-анализа и влияние факторов внешней среды на деятельность ИП Рубель А.В.

Политика (P)	Влияние	Средняя оценка	Вес	Экономика (E)	Влияние	Средняя оценка	Вес
правительственная стабильность	1	4,1	0,59	стоимость продукции	3	4,5	0,96
трудовое законодательство	2	1,6	0,23	уровень инфляции	3	5,0	1,07
налоговая система	3	2,8	1,20	курс валют	3	4,8	1,03
государственное регулирование отрасли	2	3,1	0,89	уровень безработицы	2	2,1	0,30
				экономическая ситуация в стране	3	3,8	0,81
Социум (S)	Влияние	Средняя оценка	Вес	Технология (T)	Влияние	Средняя оценка	Вес
демографические изменения	3	4,6	1,25	государственная техническая политика	1	1,2	0,24
отношение к труду и отдыху	2	2,9	0,53	значимые тенденции в области НИОКР	1	2,1	0,42
изменение структуры доходов	3	3,8	1,04	новые технологии	2	3,1	1,24
активность потребителей	3	3,1	0,85	новые патенты.	1	1,0	0,20

Приведем проведенные расчеты из таблицы 7 в матричный вид. Факторы расположим в порядке убывания (таблица 8).

Таблица 8 – Результат PEST-анализа ИП Рубель А.В.

Политика (P)	Вес	Экономика (E)	Вес
налоговая система	1,2	уровень инфляции	1,07
государственное регулирование отрасли	0,8	курс валют	1,03
правительственная стабильность	0,5	стоимость продукции	0,96
трудовое законодательство	0,2	экономическая ситуация в стране	0,81
-	-	уровень безработицы	0,30
Социум (S)	Вес	Технология (T)	Вес
демографические изменения	1,2	новые технологии	1,24
изменение структуры доходов	1,04	значимые тенденции в области НИОКР	0,42
активность потребителей	0,85	государственная техническая политика	0,24
отношение к труду и отдыху	0,53	новые патенты.	0,20

Исходя из результатов итоговой таблицы 8, можно сделать вывод, что организации необходимо снизить негативное воздействие внешней среды. А именно определим, какие факторы сильнее влияют на организацию: налоговая система, уровень инфляции, курс валют, демографические изменения, изменения структуры доходов, новые технологии. На указанные факторы предприятию сложнее всего повлиять и реагировать. Реакция находится на среднем уровне.

После рассмотрения внешней, а также внутренней среды фирмы, необходимо составить SWOT-анализ, который поможет определить как сильные, так и слабые стороны фирмы [5]. Данный анализ представлен в таблице 9.

Как показал анализ матрицы SWOT (таблица 9) у ИП Рубель А.В. больше сильных сторон, чем слабых, что вызвано стабильным финансовым положением.

Таблица 9 – SWOT-Анализ ИП Рубель А.В.

	Сильные стороны (внутренний потенциал) (S)	Слабые стороны (внутренние недостатки) (W)
Внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1.Эффективная ценовая политика 2.Стабильное положение на рынке 3.Высококвалифицированный персонал 4.Качество продаваемой продукции 5.Признанная репутация предприятия 6.Налаженные связи с поставщиками 7.Обработка поступления товаров на предприятия, поставленный складской учет 8.Опыт ведения бизнеса в данной сфере, продуманная бизнес-модель 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Низкая известность компании 2.Слабое продвижение товара на рынке 3.Слабая информированность о рынке 4.Несоответствие оплаты труда торгового персонала 5.Устаревшее оборудование
	Потенциальные возможности (O)	Имеющиеся угрозы (Т)
Внешняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1.Повышение платежеспособности потребителей 2.Рост доли рынка 3.Возможность приобретения дополнительных торговых площадей 4.Принятие в штат высоко квалифицированного персонала 5.Добавление в ассортимент сопутствующих товаров, расширение ассортимента 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Возможность появления новых конкурентов 2.Возрастающее конкурентное давление 3.Рост себестоимость товаров 4.Изменение спроса на товары

Совмещение поля сильных сторон и возможностей, позволяет сделать вывод о том, что у предприятия ИП Рубель А.В., существует целый ряд

преимуществ, среди которых необходимо выделить возможности завоевания новых покупателей за счет введения эффективной ценовой политики, качество продаваемой продукции и репутация предприятия могут привлечь новые молодые высококвалифицированные кадры, увеличить долю рынка, укрепить положение на рынке, быстрая обработка поступления товаров, также может способствовать данному вопросу.

Другим полем матрицы SWOT-анализа является поле силы и угрозы, которые могут негативно повлиять на сильные стороны, но в тоже время с помощью сильных сторон предприятие может преодолеть и угрозы. Смена тенденций спроса, может привести к тому, что клиенты предприятия захотят приобрести иной товар, отказавшись от традиционного выбора. При усилении конкуренции, предприятия может потерять долю рынка.

Следующее поле матрицы включает в себя совмещение слабых сторон и возможностей предприятия. Рост рынка приведет к росту прибыльность предприятия. Увеличение безработицы может способствовать привлечению более квалифицированных кадров. Использование новых видов рекламы увеличит известность предприятия, поможет привлечь внимание покупателей и усилить продвижение товара на рынке.

На практике, чтобы максимизировать синергетический эффект, требуется тщательно выбирать тип слияния, цели и стратегии. Для этого необходимо реалистично оценить компанию, уметь предвидеть проблемы и результаты принятых решений. Синергетический эффект не появляется автоматически. Необходимо тщательно искать, выбирать и планировать источники синергии. Но многие компании при планировании таких транзакций не понимают, что необходимо предпринять дополнительные усилия как для достижения синергетического эффекта, так и для его сохранения.

Формирование потребительского спроса, покупательная способность населения во многом зависит от ценовой конъюнктуры рынка, на которую влияют многие факторы, включая инфраструктуру. Ввиду того, что основные

товары ИП Рубель А.В. связаны с металлическими дверьми и окнами, то в данном секторе большое значение имеет способность покупателей приобрести данный вид товара. Российский рынок металлических дверей и окон в последнее время имеет тенденцию к увеличению своих объемов, однако, существует высокая вероятность снижения темпов роста ввиду текущих негативных экономических явлений, связанных с падением курса рубля и ростом большинства групп товаров (в том числе и продовольственных).

Оценим каждое предприятие при помощи экспертов по всем критериям и рассчитаем суммарную взвешенную оценку, результаты и порядок расчета представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка конкурентов ИП Рубель А.В. по 3-х бальной шкале

Факторы	Вес (P)	ИП Рубель А.В.		Гардиан		Двери-строй	
		Оценка (Q)	Вес критерия x оценку (PxQ)	Оценка (Q)	Вес критерия x оценку (PxQ)	Оценка (Q)	Вес критерия x оценку (PxQ)
Месторасположение	0,02	2	0,04	2	0,04	1	0,02
Репутация	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Квалификация персонала	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Оформление помещений	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06
Фирменный стиль	0,2	3	0,6	3	0,6	1	0,2
Автоматизация процессов	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Широта ассортимента	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Соответствие стандартам	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Ценовая политика	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Маркетинговая политика	0,2	1	0,2	2	0,4	3	0,6
Уровень качества	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05
Реклама	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Итого	1	33	2,68	31	2,68	28	2,38

По итоговой сумме баллов одинаковый уровень конкурентоспособности с ИП Рубель А.В. имеет фирма «Гардиан», а «Двери-строй» отстают на 0,3 балла (рисунок 9).

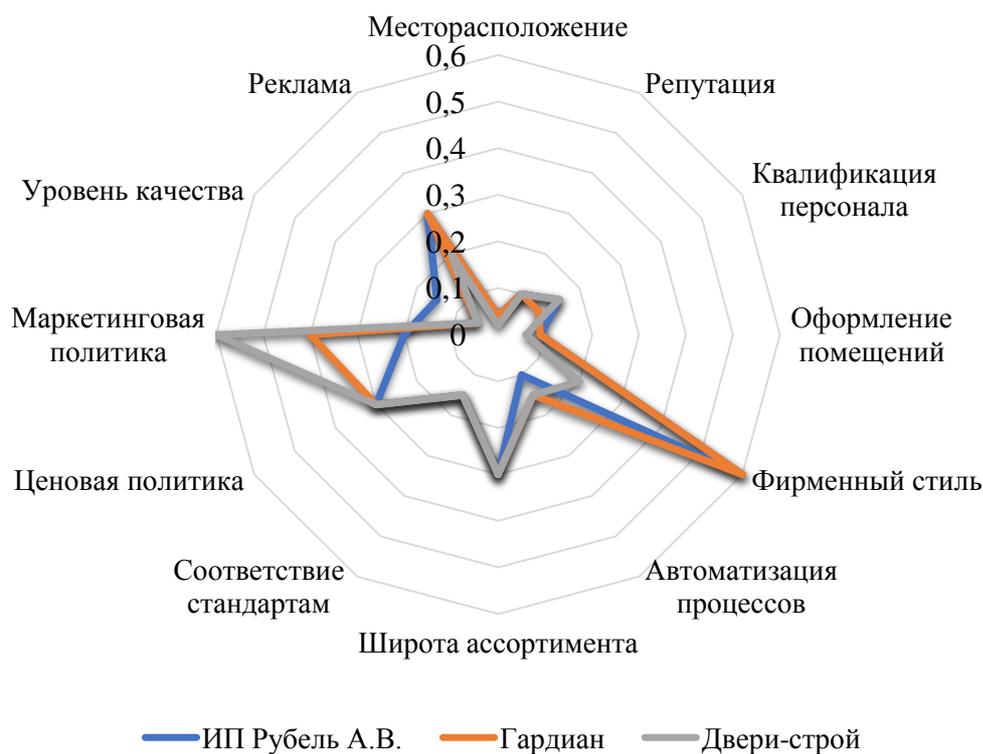


Рисунок 9 – Многоугольник конкурентоспособности ИП Рубель А.В.

Ужесточение конкуренции на рынке может привести к снижению цен, что будет негативно сказываться на стабильном положении предприятия, его прибыли и репутации. Конкуренты могут переманить кадры с предприятия.

На основании рисунка 9, можно отметить, что ИП Рубель А.В. отстаёт от своих конкурентов по таким направлениям как маркетинговая политика и репутация.

Среди основных проблем управления товарной политикой ИП Рубель А.В. можно выделить следующие проблемы:

- отсутствие единой структурированной и концептуальной основы системы управления товарной политикой;
- несистемное, эпизодическое формирование товарной политики, в виде планов, проектов, стратегий, программ и т. п.;

– отсутствие сформированного опыта управления товарной политикой.

Оценка конкурентной среды предприятия ИП Рубель А.В. представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка конкурентной среды ИП Рубель А.В.

Показатель	Доля показателя	Оценка в баллах	Оценка степени влияния
Интенсивность конкуренции			
1. Зрелость рынка	0,15	4	0,6
2. Количество конкурентов	0,13	5	0,65
3. Соответствие в приоритетах, стратегиях и ресурсах предприятия	0,10	3	0,3
4. Однородность продукции, которая реализуется на рынке	0,07	2	0,14
5. Рост спроса на товары предприятия	0,12	4	0,48
6. Высокие постоянные затраты	0,08	4	0,32
7. Наличие конкурентных преимуществ	0,12	3	0,36
8. Использование незаконных способов ведения конкурентной борьбы	0,09	2	0,18
9. Деловая активность	0,14	2	0,28
Итого:	1,0		3,31
Сила влияния поставщиков			
1. Наличие крупных компаний поставщиков	0,11	3	0,33
2. Отсутствие заменителей товаров, которые представляет предприятие	0,14	2	0,28
3. Разнообразие и качество запасов, которые поставляются	0,12	3	0,36
4. Ценовая политика поставщика	0,15	3	0,45
5. Наличие выгодных условий продажи товаров	0,12	2	0,24
6. Концентрированность групп поставщиков	0,10	2	0,2
7. Стоимость перехода к другим поставщикам	0,14	1	0,14
8. Важность предлагаемого поставщиками товара для предприятия	0,12	3	0,36
Итого:	1,0		2,36
Сила влияния покупателей			
1. Привязанность покупателей к товарам предприятия	0,15	3	0,45
2. Степень важности товаров для покупателей	0,15	4	0,6
3. Отношения покупателей к товарам предприятия	0,13	3	0,39
4. Наличие постоянных покупателей	0,13	4	0,52
5. Чуткость постоянных покупателей	0,13	4	0,52
6. Уровень информативности покупателя	0,09	3	0,27
7. Наличие товара-заменителя	0,09	1	0,08
8. Стоимость для покупателя перехода к другому продавцу	0,08	1	0,08
9. Степень организации потребителей	0,07	3	0,21
Итого:	1,0		3,25

На основании таблицы 11, можно сделать вывод, что на деятельность ИП Рубель А.В. позитивное влияние оказывает сила влияния поставщиков,

но при этом сильное негативное влияние оказывает интенсивность конкуренции и влияние покупателей.

Поставщики положительно влияют на деятельность предприятия, а потребители и конкуренты – отрицательно. Причем в наибольшей степени отрицательно на деятельность предприятия влияет очень высокий уровень конкуренции.

На основе проведенного анализа были обозначены проблемы, стоящие перед компанией. Эти проблемы обусловлены имеющимися положительными и отрицательными внешней среды компании ИП Рубель А.В., а также имеющимися внешними угрозами и возможностями.

Таким образом, ИП Рубель А.В. – это современное торгово-производственное предприятие в г. Астрахани, основной вид деятельности которого – производство металлических дверей и окон. Основная доля выручки приходится на реализацию металлических окон и дверей.

Проведенный анализ экономических показателей деятельности ИП Рубель А.В. показал, что деятельность стала более эффективной в 2019 г., о чем говорит рост рентабельности деятельности на 1,03 % и рентабельности продаж на 0,95 %. Прибыль от реализации с 2017 по 2019 гг. выросла на 1244,96 тыс. руб. и составила 2278,16 тыс. руб., в то время как затраты на 1 рубль реализации сократилась с 0,96 до 0,95 руб.

Согласно этому, можно обозначить основные стратегические направления развития по улучшению положения фирмы в ближайшем будущем.

- формирование критериев для поиска новых поставщиков;
- повышение уровня квалификации сотрудников;
- формирование рекламной политики;
- формирование системы скидок для потребителей.

Представленные направления могут лечь с основу стратегического плана развития ИП Рубель в ближайшей перспективе.

3 Мероприятия по разработке и внедрению стратегического плана развития предприятия ИП Рубель А.В.

3.1 Мероприятия по формированию стратегии развития предприятия

Целью данной главы является разработка и внедрение стратегического плана развития, которая максимально повысит эффективность организации и обеспечит высокую конкурентоспособность на рынке.

Мировая практика во всем мире, на пример многих предприятий, доказала, что для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности необходимо умело использовать стратегии и тактики. Стратегия позволяет определить, в каком направлении двигаться для достижения поставленной цели, а тактика реагировать на возможные изменения в текущих условиях.

Для ИП Рубель А.В. важно, чтобы общее видение будущего компании было сформировано в процессе командных дискуссий и цели были максимально конкретными, чтобы можно было чётко проверить выполнение либо невыполнение данных показателей.

Для эффективного достижения разработанного видения его необходимо декомпозировать на промежуточные отрезки. Таким образом, у компании появляются промежуточные цели по каждому из показателей.

Фактически реализация стратегического плана развития ИП Рубель А.В. будет представлять собой глобальный процесс проектного менеджмента – вся стратегия представляет собой набор проектов, которые нужно реализовать для достижения видения.

В течение года важно проводить промежуточные стратегические сессии. На таком мероприятии должны собираться все ключевые сотрудники, ответственные за реализацию стратегических планов, и отчитываться в результатах.

На основании таблицы 11, можно сделать вывод, что на деятельность ИП Рубель А.В. позитивное влияние оказывает сила влияния поставщиков, но при этом сильное негативное влияние оказывает интенсивность конкуренции и влияние покупателей.

Для выбора направления стратегии развития исследуемого предприятия, возможно использовать модель «Дерево целей», которая поможет определить основные направления развития для ИП Рубель А.В. (Рис. 10).

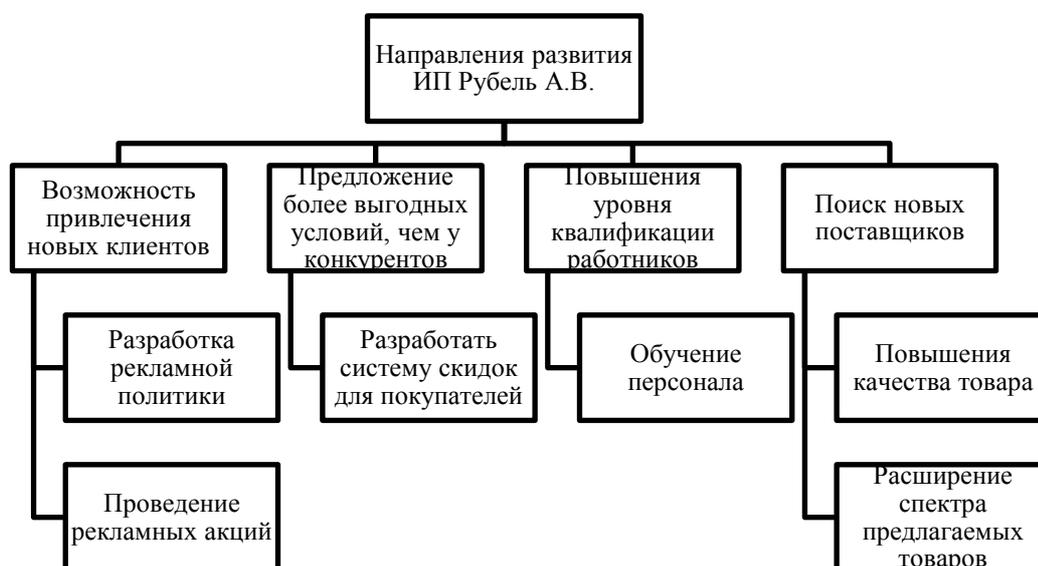


Рисунок 10 – Дерево целей по формированию стратегии развития ИП Рубель А.В.

Учитывая информацию, представленную на рисунке 10, можно определить, что основные направления развития ИП Рубель А.В. заключаются в возможности привлечения новых клиентов, формировании более выгодных предложений по сравнению с конкурентами, повышения уровня квалификации работников и поиск новых поставщиков.

После того, как мы определили основные направления разработки стратегии развития ИП Рубель А.В. с использованием модели «Дерево целей», определим приоритетные цели для предприятия. Для этого

расположим коэффициенты важности для целей, а затем для подцелей и найдем коэффициент относительной важности (далее – КОВ) целей и подцелей. КОВ будем находить по формуле (1) [15, С. 245].

$$\text{КОВ} = \text{коэффициент важности цели} \times \text{коэффициент важности подцели}, \quad (1)$$

Для целей КОВ равен коэффициенту важности. Например, если для цели 1 коэффициент важности равен 0,1, значит и КОВ будет равен 0,1. Для первой подцели относительно цели 1 коэффициент важности равен 0,2, следовательно, коэффициент относительной важности будет равен $0,2 \times 0,3 = 0,06$ и т. д. Таким образом, составим таблицу 12 приоритета целей.

Таблица 12 – Определение приоритета целей ИП Рубель А.В.

Наименование цели	Коэффициент важности	Коэффициент относительной важности
1. Возможность привлечения новых клиентов	0,9	0,9
1.1 Разработка рекламной политики	0,5	0,45
1.2 Проведение рекламных акций	0,8	0,72
2. Предложение более выгодных условий, чем у конкурентов	0,8	0,8
2.1 Разработать систему скидок для покупателей	0,6	0,48
3. Повышения уровня квалификации работников	0,3	0,3
3.1 Создание системы стимулирования труда	0,4	0,12
3.2 Обучение персонала	0,2	0,06
4 Поиск новых поставщиков	0,4	0,4
4.1 Повышения качества товара	0,5	0,2
4.2 Расширение спектра предлагаемых товаров и услуг	0,6	0,24

Учитывая информацию, представленную в таблице 12, определены приоритетные цели для ИП Рубель А.В. и присвоены соответствующие коэффициенты важности.

Таким образом, по результатам изучения поставленных целей выделим рекомендации и дальнейшую стратегию развития для предприятия:

- расширение ассортимента товаров;
- необходимо уделить особое внимание проведению рекламной политики, разработка различных акций;
- сформировать новый подход для поиска поставщиков;
- организовать обучение сотрудников.

Определив основные цели и направления разработки стратегического плана развития ИП Рубель А.В., составим план мероприятий по реализации выбранной стратегии (таблица 13).

Таблица 13 – План мероприятий по реализации стратегии для реализации стратегического плана развития ИП Рубель А.В.

Мероприятие	«Метод/способ реализации
1. Размещение рекламы в Интернете	1. Поиск рекламной фирмы 2. Заключение договора
2. Проведение рекламной акции-конкурса по радио	1. Поиск радиостанции 2. План рекламной акции 3. Формирование призов
3. Размещение рекламных щитов, баннеры	1. Заказ рекламного плаката 2. Заказ баннера
4. Поиск новых поставщиков запчастей	1. Поиск поставщиков 2. Заключение договора
5. Расширение ассортимента предлагаемых товаров	1. Покупка оборудования 2. Запуск проекта

Учитывая информацию, представленную в таблице 13, представлен план мероприятия по реализации стратегии развития предприятия и декомпозиция задач. Рассмотрим более подробно каждое мероприятие.

Для размещения рекламы в интернете необходимо провести маркетинговое исследование и установить цены на предлагаемые услуги (таблица 14).

Учитывая информацию, представленную в таблице 14, в которой представлено исследования рынка по г. Астрахань, были определены основные компании, которые занимаются баннерами и контекстной рекламой.

Таблица 14 – Стоимость рекламы у компаний на изготовление и размещение баннеров и контекстной рекламы в течение месяца в Интернет, цена руб.

Компания	Стоимость размещения	Контекстная реклама (размещение)
Рекламный холдинг – Smart Media	12000	350-5100
Яндекс-Директ	1800-180 000	350,00-45000
Союзрегионторг	2000-20000	6100,00
Google Adwords	3000-150000	1000-63000
1PS.ru	300-8000	200-5000
Mediabook	500-6000	500-3000

И в среднем разброс цен по компаниям находится на уровне от 300,00 руб. до 180 000,00 руб., в зависимости от пожеланий клиента.

Для ИП Рубель А.В. более приемлемый баннер будет размером 478×80 и не более 20 килобайт, таким образом, не целесообразно выбирать дорогие варианты размещения. Поэтому воспользуемся услугами компании 1PS.ru для размещения баннера и контекстной рекламы.

Контекстную рекламу нужно размещать на популярных поисковых системах, такие как: Яндекс, Google, Rambler, которая будет являться рекламной ссылкой на сайт ИП Рубель А.В.

Для проведения рекламной акции-конкурса по радио, также проведем небольшое исследование по ценам на указанную услугу (таблица 15).

Таблица 15 – Стоимость на проведение рекламной акции на радио

Радиостанция	Цена за 30 секунд
МИКС ФМ	1650,00
Радио Европа +	1800,00
Авторadio	480,00

Учитывая информацию, представленную в таблице 15, из всех радиостанций г. Астрахань были выделены только 3 радиостанции с наиболее низкими ценами, которые представлены в таблице 15. Чтобы озвучить основные условия акции и привлечь потребителей, 0,5 минуты будет достаточно. Из трех указанных радиостанций, МИКС ФМ наиболее

популярная радиостанция с оптимальной ценой, поэтому для проведения рекламной акции лучше воспользоваться услугами этой радиостанции. В среднем ролик необходимо будет озвучивать 4 раза. Таким образом, один день рекламной акции на радио МИКС ФМ будет стоить 4950,00 руб., а в месяц сумма составляет 153450,00 руб.

Следующий этап мероприятия – это размещение рекламных щитов и баннеров в г. Астрахань, поэтому также проведем небольшое исследование на уровень цен, которые предлагают рекламные компании, результат отобразим в таблице 16.

Таблица 16 – Стоимость на изготовление и размещение в течение месяца рекламных щитов и плакатов

Компания	Стоимость создания и размещения баннера на улице	Стоимость создания и размещения рекламного щита
Рекламный холдинг «Медиаселлер»	4000-10200	13000-103000
Рекламное агентство «Кондор»	3000-15000	-
Рекламное агентство Эксклюзив	6000-20000	19000-58000
Рекламное агентство РОСТ-А	1300-2800	-
ЛюксПринт	-	10490-53000

Анализируя таблицу 16 видно, что цена за создание и размещение рекламного щита установлена примерно от 10490 руб. до 103000 руб., а создание и размещение баннера на улице примерно от 1300 руб. до 20 000 руб. В среднем рекламные щиты стандартного размера 3×6 метров.

Исходя из изученных цен, целесообразно будет покупать рекламу у разных компаний с низкими ценами.

Поэтому для заказа рекламного щита выбираем компанию «ЛюксПринт», а для баннера рекламное агентство РОСТ-А.

Следующий этап по плану мероприятий – это поиск новых поставщиков. В таблице 17 представлены критерии выбора поставщиков продукции, которыми должно руководствоваться ИП Рубель А.В. в будущем.

Учитывая информацию, представленную в таблице 17 представлены критерии первого и второго порядка, которыми необходимо руководствоваться при выборе поставщика продукции.

Таблица 17 – Критерии выбора поставщика продукции ИП Рубель А.В.

Первый уровень критериев выбора	Второй уровень критериев выбора
Уровень качества	состояние системы качества предприятия
	соответствие показателей спецификации
	присутствие сертификатов соответствия
	стабильность поставок
	индекс качества по сериям товаров
Уровень производства	полный производственный цикл
	уровень компетенций персонала и степень «качественного» сознания
	технологический уровень и потенциал для развития
Логистика	типы, виды и размер упаковки
	замена брака
	периодичность поставок
	состояние транспорта поставщика
	месторасположения
Маркетинговая деятельность	договорные цены
	условия оплаты
	ассортимент
	имидж, репутация поставщика
	ориентация на клиента

На основе оценки применяется система классификации поставщиков (таблица 18).

Учитывая информацию, представленную в таблице 18, в которой указаны категории поставщиков с четкими характеристиками, которыми рекомендовано руководствоваться для ИП Рубель А.В.

Ранее на предприятии выбор поставщика производился по критерию «предлагаемой цены». Как правило, после заключения договора на поставку, цена контракта, оказывается меньше планируемой, в результате появляется экономия денежных ресурсов.

Таблица 18 – Классификация поставщиков продукции для ИП Рубель А.В. в соответствии с рейтинговой оценкой

Рейтинговая оценка поставщика	Категория поставщика	Характеристика поставщика
Одобренный поставщик	1	поставщик понятен, прозрачен и предсказуем, имеет безупречное качество, соблюдает дисциплину поставок
	2	у поставщика небольшой опыт работы, имеет приемлемое качество продукции, подтверждает документально способность выполнять требования
Временно-одобренный поставщик	3	является потенциальным поставщиком, имеются определенные претензии, присутствует надежда, что поставщик их преодолет
Отклоненный поставщик	4	поставщик помещается на «карантин», сохраняет надежду на переоценку через 12 месяцев
	5	поставщик из «черного списка», переоценка поставщика может быть проведена только после 5 лет

В том случае, когда, таких денежных ресурсов накапливается много, то можно совершить дополнительные закупки необходимого товара, оборудования для работы, тогда в план – график закупок вносятся изменения и согласовываются с руководителем предприятия

Формировать план закупок, необходимо как можно раньше до даты его согласования с руководителем предприятия, подготовка должна быть прозрачной и доступной по номенклатуре.

Подготовка плана закупок должна быть максимально доступной для всех сотрудников предприятия в плане подачи и обсуждения предложений, которые улучшают хозяйственную деятельность предприятия.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Разработка любых проектов предполагает социально-экономическое обоснование, которое должно включать оценку необходимости их осуществления, а также социальной и экономической эффективности.

Необходимость осуществления предлагаемого в данной работе проекта определяется тем, что его реализация позволяет решить ряд актуальных

задач, в том числе: минимизация издержек; увеличение производительности труда; повышение прибыли предприятия.

Расчет эффективности от оптимизации ассортимента предприятия. Составим план общего объема товарооборота после преобразования ассортиментной структуры на 2-й квартал 2020 года для ИП Рубель А.В.

За счет оптимизации товарного ассортимента в магазине 1, 2 и 3 предполагается организовать продажу товаров с ожидаемым средним ежемесячным товарооборотом 670 тыс. руб.

В магазине 3, 4 и 5 вводится скидка 20 % на различные группы товаров, что обеспечит рост товарооборота на 10 %.

План товарооборота ИП Рубель А.В. на 2-й квартал 2020 года представим в таблице 19.

Таблица 19 – План товарооборота ИП Рубель А.В. на 2-й квартал 2020 года

Отделы	Фактически за 1-й кв. 2020 г.		План на 2-й квартал 2020 г.	
	Сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	Сумма тыс. руб.	уд. вес, %
Магазин №1	2600	17,7	2700	17,1
Магазин №2	2650	18	2750	17,4
Магазин №3	2340	15,9	2550	16,2
Магазин №4	2290	15,6	2519	15,9
Магазин №5	2320	15,8	2552	16,2
Магазин №6	2460	17	2706	17,2
Итого	14 660	100	15777	100

Учитывая информацию, представленную в таблице 19, можно отметить, что план товарооборота на 2-й квартал 2020 г. составит 15777 тыс. руб.

Рассчитаем плановый общий товарооборот по всем магазинам на 2-й квартал 2020 г.

$$TO = 2700 + 2750 + 2550 + 2519 + 2552 + 2706 = 15777 \text{ тыс. руб.}$$

Исходя из данных, представленных в таблице 19, видно, что ожидается увеличение общего товарооборота ИП Рубель А.В. во всех магазинах с 14660 тыс. руб. в 1 квартале 2020 года до 15777 тыс. руб. во втором квартале. Это произойдет за счет оптимизации товарного ассортимента и введением мер по стимулированию сбыта (скидок).

Общий годовой эффект от оптимизации товарного ассортимента и мер по стимулированию сбыта представлен ниже.

$$\text{Эоптим.} = (15777 - 14660) \times 4 = 4468 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, общий годовой эффект от оптимизации товарного ассортимента и мер по стимулированию сбыта поставит 4 468 тыс. руб.

Расчет затрат на привлечение нового сотрудника (маркетолога) представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Затраты фирмы на включение в штат маркетолога

Наименование статьи	Затраты в месяц (руб.)	Примечание
Заработная плата маркетолога	40000	Оклад
Отчисления заработной платы сотрудника	12080	30,2 % от заработной платы
Затраты на привлечение кандидатов	4000	Затраты на предоставление месячного доступа к системе Head Hunter, а также на размещение объявлений в печатных СМИ
Итого	56080	

Расчет эффективности от совершенствования маркетинговой стратегии ИП Рубель А.В.

Расчет затрат на проведение рекламной кампании - плакаты на щитах наружной рекламы – приведен в таблице 21. Общая стоимость рекламных мероприятий составляет 222900 рублей.

Таблица 21 – Затраты на проведение рекламной кампании

Вид рекламы	Общая стоимость, руб.
1. перетяжки магистральные (односторонние) Расценки: «Пятая стена» изготовление 810 руб. /кв. м., монтаж на столбы 2000 руб., цена аренды на месяц 8000 руб. Планируется аренда 5 перетяжек в разных частях г. Хабаровск.	42 900
2. магистральные щиты 6х3 м (односторонние) Расценки: «Неон Арт» изготовление 6400 руб./сторона, монтаж 4800 руб./сторона, цена аренды на срок 1 месяц – 15000 руб. Предполагается аренда 8 щитов на срок 3 недели.	180 000
Итого	222900

Итого, с учетом расчетов, приведенных выше, реализация предлагаемых мероприятий среднесрочной и долгосрочной стратегии развития ИП Рубель А.В. предполагает осуществление следующих затрат:

- расходы на оплату труда за счет привлечения нового сотрудника (маркетолога) – 56080 руб. в первый месяц;
- расходы на дополнительную рекламу – 222900 руб.

Реализация разработанных мероприятий для ИП Рубель А.В. будет иметь следующие эффекты:

- создание и продвижение благоприятного имиджа фирмы на рынке (в том числе и при выходе на новые региональные рынки);
- повышение объема продаж;
- привлечение новых клиентов.

Расчет экономического эффекта от реализации предлагаемых мероприятий среднесрочной и долгосрочной стратегии развития ИП Рубель А.В. представлен в таблице 22.

Анализируя таблицу 22, можно отметить, что минимальный среднемесячный экономический эффект от включения в штат рассматриваемой организации маркетолога составит 96220 руб. (предполагаемый рост продаж 3 %), годовой эффект составит 1 255 521 руб. Экономический годовой эффект от проведения дополнительной рекламы составит 3616742 руб. (ожидаемый рост продаж 6,3 %). Суммарный экономический эффект за год от предложенных мероприятий составит 4 872 263 тыс. рублей.

Таблица 22 – Экономический эффект от реализации разработанных мероприятий

Эффект от найма сотрудника		
Увеличение продаж продукции за счет лучшей организации системы продвижения и стимулирования сбыта	152 300	Предположим, что рост продаж составит 3%. Приводя к среднемесячному значению, получим $60946,7 \times 0,03 / 12 = 152,3$ тыс. руб.
экономический эффект за месяц	96 220	$152\ 300 - 56080 = 96920$
экономический эффект за год	1 255 521	$56080 + ((40000+12080) \times 11) = 572880$ затраты на сотрудника в течение года $1828401 - 572880 = 1255521$ годовой экономический эффект
Эффект от дополнительной рекламы		
Увеличение продаж продукции за счет дополнительной рекламы, за год	3839642,1	Предположим, что рост продаж за счет рекламы составит 6,3 %. $60946,7 \times 0,063 = 3839642,1$ руб.
экономический эффект за год	3 616 742	$3839642,1 - 222900 = 3\ 616\ 742$ руб.
Суммарный экономический эффект за год от мероприятий	4 872 263	$1\ 255\ 521 + 3\ 616\ 742 = 4872263$

Следовательно, внедрение предложенных мероприятий в практическую деятельность ИП Рубель А.В. приведет к положительному изменению экономических показателей деятельности предприятия. Прогноз представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Прогноз экономических показателей деятельности для ИП Рубель А.В. на 2020 г.

Показатели	Величина показателей		Темп роста, %
	2019	Прогноз на 2020	
Объем продаж, тыс. руб.	60946,7	66640,1	109,3
Численность персонала, тыс. руб.	29	30	103,4
Издержки обращения, тыс. руб.	58099	60 560	104,2
Фонд заработной платы, тыс. руб.	13432,5	14 023,6	104,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	2278	6080,1	266
Затраты на 1 рубль реализации, коп.	95,33	90,8	95

Анализируя таблицу 23, можно сделать вывод, что объем продаж в 2020 г. согласно прогнозу увеличится на 109,3 % при росте издержек обращения в 104,2 %. При этом значительно возрастет чистая прибыль (на 266 %). Прогнозные значения объема продаж и прибыли визуализированы на рисунке 11.

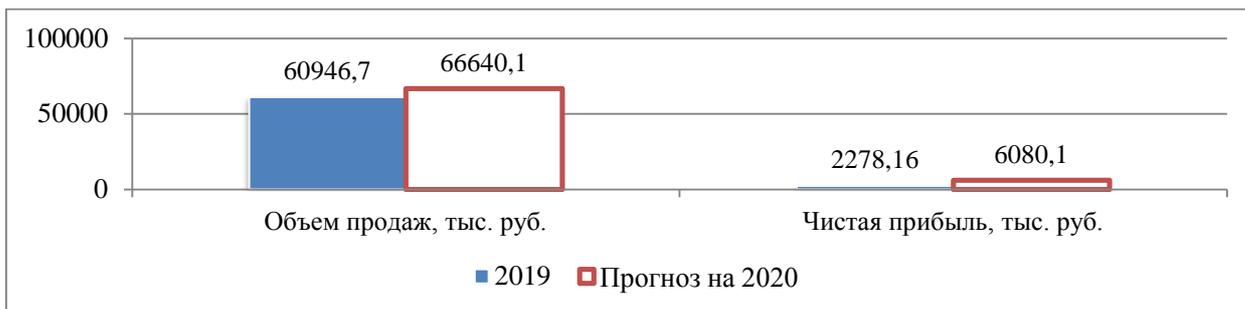


Рисунок 11 – Прогноз экономических показателей деятельности для ИП Рубель А.В. на 2020 г.

Таким образом, в результате реализации предложенных мероприятий финансово-экономические показатели ИП Рубель А.В. улучшатся. Так, объем продаж увеличится на 9,3 % и составит 66640,1 тыс. руб., численность персонала вырастет на 3,4 % и составит 30 чел. Фонд заработной платы персонала увеличится на 4,4 %. Издержки обращения также вырастут и составят 60 560 тыс. руб., что на 4,2 % выше уровня 2019 г. Чистая прибыль, в свою очередь, увеличится на 3 802,1 тыс. руб. Таким образом, реализация предложенных мероприятий является целесообразной.

Поступления от реализации новой продукции в 2020 г. существенно изменятся с учетом реализации предложенной стратегии развития коммерческой деятельности.

В то же время в себестоимости произойдут незначительные изменения. Увеличатся расходы на оплату труда за счет привлечения нового сотрудника, также увеличение фонда оплаты труда произойдет за счет запланированного повышения заработной платы всех работающих.

Таким образом, так как эффекты по своей величине и значимости значительно превосходят затраты, связанные с реализацией мероприятий, то разработанные предложения можно признать социально и экономически обоснованными.

Функциональная маркетинговая стратегия ИП Рубель А.В. должна быть наступательная, т.е. предполагающая наступление на сильные стороны

конкурентов (более низкие цены по сравнению с конкурентами, качество производимой продукции); наступление на слабые стороны конкурентов (стремится обслуживать те сегменты рынка, которым конкуренты не уделяют внимания).

На данном этапе развития для охвата потенциальных клиентов ИП Рубель А.В. нужно провести широкомасштабную рекламную кампанию.

В качестве рекламных площадок предлагается использовать наружную рекламу, печатные СМИ, контекстную и медийную рекламу в Интернете на популярных сайтах с учетом геотаргетинга и возрастного таргетинга (женщины 26-55 лет).

Расчеты по оценке эффективности реализации предложенной стратегии развития показали, что ожидается увеличение общего товарооборота продукции ИП Рубель А.В. во всех магазинах с 14 660 тыс. руб. в 1 квартале 2020 года до 15 777 тыс. руб. во втором квартале. При повышении годового уровня продаж прибыль увеличится на 4 872 263 руб. в год, а рентабельность повысится на 1,5 %. Общие результаты оценки эффективности приведены в таблице 24.

Таблица 24 – Общая оценка эффективности реализации предложенной стратегии развития ИП Рубель А.В.

Показатели	Результат
Объем продаж, тыс.руб.	увеличится до 66640,1 в год
Прибыль, тыс. руб.	возрастет на 4 872, 263 в год
Рентабельность, %	повысится на 1,5%

Так как эффекты по своей величине и значимости значительно превосходят затраты, связанные с реализацией стратегических мероприятий, то разработанные предложения можно признать социально и экономически обоснованными.

В таблице 25 представлена оценка факторов конкурентоспособности ИП Рубель А.В. после внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 25 – Оценка факторов конкурентоспособности ИП Рубель А.В. после реализации предложенных мероприятий

Факторы конкурентоспособности	До мероприятий	После мероприятий
Месторасположение	0,04	0,04
Репутация	0,1	0,1
Квалификация персонала	0,15	0,15
Оформление помещений	0,09	0,09
Фирменный стиль	0,6	0,6
Автоматизация процессов	0,1	0,1
Широта ассортимента	0,3	0,6
Соответствие стандартам	0,15	0,15
Ценовая политика	0,3	0,5
Маркетинговая политика	0,2	0,6
Уровень качества	0,15	0,15
Реклама	0,3	0,6

Анализируя таблицу 25, можно сделать вывод, что почти по всем критериям уровень конкурентоспособности ИП Рубель А.В. вырос после реализации предложенных мероприятий.

Ниже представлены основные факторы конкурентоспособности ИП Рубель А.В., которые после реализации, предложенных мероприятия, увеличились на 1 пункт или более:

- широта ассортимента;
- ценовая политика;
- маркетинговая политика;
- реклама.

Изменение перечисленных факторов, с учетом разработанного стратегического плана развития ИП Рубель А.В., свидетельствует об эффективности его реализации.

Учитывая информацию, представленную на рисунке 12, можно сделать вывод, что в результате реализации предложенных мероприятий уровень конкурентоспособности исследуемого предприятия повысился на 11 пунктов.

По всем анализируемым критериям, достигнут уровень выше среднего. По большинству показателей, в том числе и общему, прогнозируется опережение двух из трех основных конкурентов.

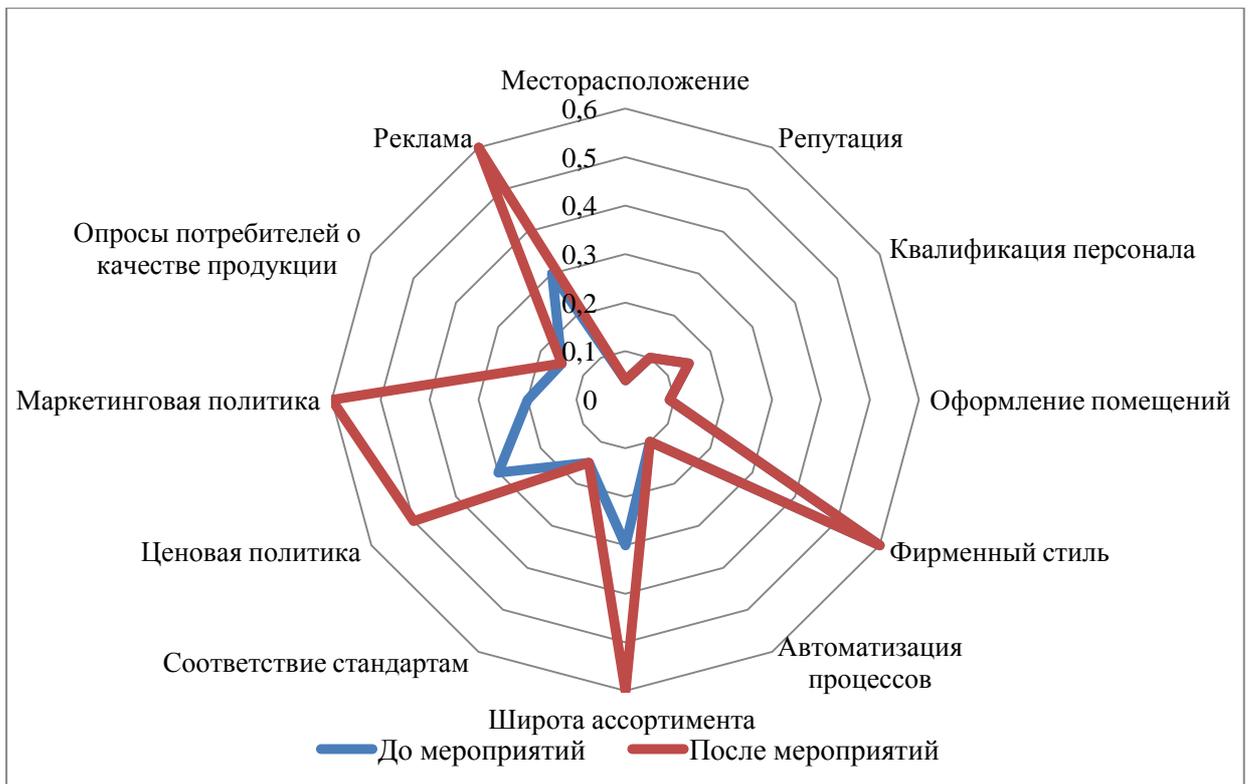


Рисунок 12 – Многоугольник конкурентоспособности ИП Рубель А.В. после реализации предложенных мероприятий

Итак, в главе были обозначены цели для выбора стратегии развития организации и обозначены основные мероприятия для достижения поставленных целей. Из поставленных целей основной упор был направлен на разработку рекламной политики и проведения рекламных акций.

В заключении, был проведен расчет экономической эффективности для реализации стратегии развития ИП Рубель А.В. и пришли к выводу, что разработанная стратегия в целом эффективна, она позволит сохранить позиции на рынке, и укрепит их, а предложенные мероприятия позволят увеличить объем реализации продукции.

Заключение

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические основы разработки и внедрения стратегического плана развития предприятия. Раскрыты основные понятия, цели, задачи и сущность стратегического плана развития, а также рассмотрен алгоритм разработки и внедрения стратегического плана развития предприятия.

В результате разработанного четкого стратегического плана развития появляются дополнительные преимущества, которые позволяют компании сохранить свои ресурсы, снизить степень влияния рисков предпринимательской деятельности, а также достичь желаемого роста.

Процесс разработки стратегического плана развития предприятия, можно рассматривать как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, которые логически вытекают один из другого: разработка миссии организации, постановка целей организации, анализ и оценка внешней среды и внутренней структуры, разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, реализация стратегии, оценка стратегии.

В рамках второй главы была рассмотрена организационно-экономическая характеристика предприятия ИП Рубель А.В., а также проведен анализ его стратегического положения. Исследования проводили на примере предприятия ИП Рубель А.В., которое осуществляет свою деятельность в г. Астрахань – производство металлических дверей и окон.

В результате анализа внешней среды было выявлено, что у предприятия ИП Рубель А.В., существует целый ряд преимуществ, среди которых необходимо выделить возможности завоевания новых покупателей за счет введения эффективной ценовой политики, качество продаваемой продукции и репутация предприятия могут привлечь новые молодые высококвалифицированные кадры, увеличить долю рынка, укрепить

положение на рынке, быстрая обработка поступления товаров, также может способствовать данному вопросу.

Конкурентный анализ определил, что по итоговой сумме баллов наиболее уровень конкурентоспособности с ИП Рубель А.В. имеет фирма «Гардиан», а «Двери-строй» отстают на 0,3 балла. Наиболее слабыми являются элементы ценовой и маркетинговой политики предприятия.

В третьей главе был сформирован план стратегического развития ИП Рубель А.В., построено дерево целей. Были выделены следующие рекомендации для стратегического развития предприятия: расширение ассортимента товаров; особое внимание проведению рекламной политики, разработка различных акций; сформировать новый подход для поиска поставщиков; организовать обучение сотрудников.

После реализации мероприятий прогнозируется увеличение объем продаж на 9,3 % и (66640,1 тыс. руб.), численность персонала вырастет на 3,14 % и составит 30 чел. Фонд заработной платы персонала увеличится на 4,4 %. Издержки обращения также вырастут и составят 60 560 тыс. руб., что на 4,2 % выше уровня 2019 г. Чистая прибыль, в свою очередь, увеличится на 3802,1 тыс. руб.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий была определена как эффективная.

Список используемой литературы

1. Аверкин М.Г., Ромашова И.Б. Стратегический анализ как основа разработки стратегии развития предприятия. В кн: Инновационное развитие АПК: механизмы и приоритеты, г. Сергиев Посад, 2015: сборник статей по материалам участников второй ежегодной международной научно-практической конференции. Сергиев Посад. М.: «Научный консультант», 2015 г. С. 7-22.
2. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография. М.: ИНФРА-М, 2017. 276 с.
3. Ажаханова Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению [Электронный ресурс]: // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2018. № 19. С. 16-18. URL: <https://vivliophica.com/articles/economics/630265> (дата обращения: 19.05.2020)
4. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент. [Электронный ресурс]: М.: Русайнс, 2016. 189 с. URL: https://m.fictionbook.ru/author/raisa_akmaeva/strategicheskiiyi_menedjment/ (дата обращения: 19.05.2020).
5. Алексеенко А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. 2015. № 1. С. 63-66.
6. Ананина А.С., Вострецов А.М. Стратегия развития предприятия [Электронный ресурс]: // Академический вестник. 2017. № 1 (31). С. 189-194. URL: <https://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1390560> (дата обращения: 19.05.2020).
7. Бараненко С.П. Стратегический менеджмент. [Электронный ресурс]: М.: Центрполиграф, 2019. 480 с. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01004576351> (дата обращения: 19.05.2020).
8. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. [Электронный ресурс]. М.: Инфра-М, 2017. 289 с. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01002573529> (дата обращения: 19.05.2020).

9. Баскакова О.В., Сейко Л.Ф. Экономика предприятия (организации). [Электронный ресурс] М.: Дашков и К, 2017. 372 с. URL: http://lib.maupfib.kg/wp-content/uploads/2015/12/baskakova_o_v_jekonomika_predpriyatiya.pdf (дата обращения: 19.05.2020).

10. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент. [Электронный ресурс]. М.: Инфра-М, 2018. 80 с. URL: https://uk.susu.ru/wp-content/uploads/2014/02/Менеджмент_Басовский-Л.Е_216с.pdf (дата обращения: 19.05.2020).

11. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями. [Электронный ресурс]: М.: Дашков и К, 2017. 304 с. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/190069030/?page=1> (дата обращения: 19.05.2020).

12. Большаков А.С. Современный менеджмент: Теория и практика. [Электронный ресурс]: СПб.: Питер, 2015. 411 с. URL: <http://ecsocman.hse.ru/text/19161111/> (дата обращения: 19.05.2020).

13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для ср. спец. учеб. заведений. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2017. 288 с.

14. Гаврилова М.В., Кузнецов Е.М. Разработка стратегии развития предприятия // Кооперация в науке и инновациях. 2017. С. 147-153.

15. Голубков Е. П. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум. [Электронный ресурс]: М.: Юрайт, 2016. 292 с. URL: https://docviewer.yandex.ru/view/190069030/?* (дата обращения: 19.05.2020).

16. Горшков Р.К., Ульянова А.В. Стратегическое планирование и управление на предприятиях строительного комплекса: Учебное пособие. 2-е изд., (эл.). Москва: МИСИ-МГСУ, 2017. 186 с.

17. Григорьев М.Н. Маркетинг: учеб. пособие для вузов. [Электронный ресурс]: М.: Гардарики, 2015. 366 с. URL: <https://urait.ru/bcode/431782> (дата обращения: 19.05.2020).

18. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент: учебник. [Электронный ресурс]: М.: ИНФРА-М, 2017. 290 с. <https://search.rsl.ru/ru/record/01009451767> (дата обращения: 19.05.2020).

19. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум. [Электронный ресурс]: Люберцы: Юрайт, 2015. 375 с. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/190069030/?page=1&> (дата обращения: 19.05.2020).

20. Иванова Ю.Н. Стратегическое планирование трансрегиональных корпораций: учебное пособие. [Электронный ресурс]: Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2017. 84 с. URL: <https://znanium.com/catalog/document?pid=851795> (дата обращения: 19.05.2020).

21. Кузнецов Т.Б. Стратегический менеджмент. [Электронный ресурс]: М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 623 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/10511.html> (дата обращения: 19.05.2020).

22. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА. М, 2018. 176 с.

23. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. [Электронный ресурс]: М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. 208 с. URL: <https://institutiones.com/download/books/1729-strategicheskij-menedzhment-lapugin.html> (дата обращения: 19.05.2020).

24. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник. [Электронный ресурс]: Люберцы: Юрайт, 2016. 507 с. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/190069030/?page=2&> (дата обращения: 19.05.2020).

25. Маркетинг: учебник. под ред. д-ра экон. наук, проф. В. П. Федько. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М: Академ-центр, 2017. 368 с.

26. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебное пособие. [Электронный ресурс]: М.: НИЦ Инфра. М, 2017. 720 с. URL: http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2013/02/стр_1.pdf (дата обращения: 19.05.2020).

27. Новичков В.А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. М.: Дашков и К, 2015. 202 с. URL: <https://b-ok.cc/book/2911251/7eb8cb> (дата обращения: 19.05.2020).

28. Орехов С.А., Селезнев В.А. Корпоративный менеджмент. [Электронный ресурс]: М.: Дашков и К, 2017. 440 с. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/190069030/?> (дата обращения: 19.05.2020).

29. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент (для бакалавров). М.: КноРус, 2017. 416 с.

30. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник. [Электронный ресурс]. М.: ИНФРА - М, 2016. 210 с. URL: <https://obuchalka.org/2012022663750/kommercheskaya-deyatelnost-polovceva-f-p-2009.html> (дата обращения: 19.05.2020)

31. Райзбер Б.А, Туляков А.В. Стратегическое планирование и управление социально-экономическими объектами. [Электронный ресурс]: М.: Экономика. 2016. 223 с. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01008071928> (дата обращения: 19.05.2020).

32. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: учеб. Пособие. 3-е изд., испр. и перераб. М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017. 106 с.

33. Савченко А.Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие. [Электронный ресурс]: М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 440 с. URL: <https://znanium.com/catalog/document?pid=432687> (дата обращения: 19.05.2020).

34. Смирнова Е.В. Стратегическое планирование на предприятии. Инструменты реализации: Монография. Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2016. 212 с.

35. Стратегическое управление: учебник для магистров / под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. 3-е изд. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. 234 с.

36. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. [Электронный ресурс]: М.:

ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 576 с. URL: http://yspu.org/students/FPKiPPK/Tompson_Strategicheski_menegment.pdf (дата обращения: 19.05.2020).

37. Ушакова О.А. Стратегическое планирование: учебное пособие [Электронный ресурс]. Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. 258 с. URL: <https://zh.b-ok.cc/book/3345445/314141> (дата обращения: 19.05.2020).

38. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. [Электронный ресурс]: М.: Дашков и К, 2016. 468 с. URL: [https://docviewer.yandex.ru/view/190069030/?*=Ki3jn%](https://docviewer.yandex.ru/view/190069030/?*=Ki3jn%20) (дата обращения 20.05.2020).

39. Фролов М.А. Определение конкурентных преимуществ компании [Электронный ресурс]: // Вопросы науки и образования. 2017. № 6 (7). С. 70-73. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-konkurentnyh-preimuschestv-kompanii/viewer> (дата обращения: 19.05.2020).

40. Шестопал Ю.Т., Дорофеев В.Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие. [Электронный ресурс]: М.: КноРус, 2016. 464 с. URL: <https://elib.pnzgu.ru/files/eb/doc/pu4bpMwB7spH.pdf>. (дата обращения: 19.05.2020).