

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

««Производственный менеджмент»
(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка элементов стратегии развития предприятия (на примере
ИП Соловьев Д. А.)»

Студент(ка)	<u>Д. Д. Келлер</u>	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Руководитель	<u>к.э.н. Т. В. Полякова</u>	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)

Допустить к защите

<u>Зав. кафедрой «Менеджмент организации»</u>	_____
<u>канд. экон. наук С.Е. Васильева</u>	_____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)	(личная подпись)

« ___ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

«28» декабря 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Келлер Дарья Дмитриевна

1. Тема «Разработка элементов стратегии развития предприятия (на примере ИП Соловьев Д. А.)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ИП Соловьев Д. А.

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические аспекты стратегии развития торгового предприятия

1.1. Понятие и сущность стратегии развития предприятия

1.2. Процесс разработки и реализации стратегии развития предприятия

2. Анализ элементов стратегии ИП Соловьев Д.А

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2. Анализ внутренней и внешней среды предприятия

3. Разработка элементов стратегии развития предприятия ИП Соловьев Д. А.

3.1. Разработка стратегических целей развития предприятия

3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Разработка стратегических целей предприятия;

5. Результаты предполагаемого экономического эффекта от предлагаемых решений по реализации стратегии развития.

6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 28 декабря 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Т. В. Полякова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Д.Д. Келлер

(И.О. Фамилия)

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»
Институт финансов, экономики и управления
Кафедра «Финансы и кредит»

УТВЕРЖДАЮ
Зав. Кафедрой
«Менеджмент организации»

_____ (подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

« 28 » декабря 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Келлер Д. Д.
по теме «Разработка элементов стратегии развития предприятия (на примере
ИП Соловьев Д. А.)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	28.12.2017 – 28.12.2017	28.12.2017	выполнено	
Изучение и подбор необходимой литературы	20.03.2017 - 26.03.2017	26.03.2017	выполнено	
Глава 1 бакалаврской работы	27.03.2017 – 16.04.2017	16.04.2017	выполнено	
Глава 2 бакалаврской работы	17.04.2017 - 30.04.2017	30.04.2017	выполнено	
Глава 3 бакалаврской работы	01.05.2017 – 10.05.2017	10.05.2017	выполнено	
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	10.05.2017 – 15.05.2017	15.05.2017	выполнено	
Доклад, иллюстративный материал	20.05.2017 – 29.05.2017	29.05.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

_____ (подпись) Т.В. Полякова
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись) Д.Д. Келлер
(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Келлер Д. Д.

Тема работы: «Разработка элементов стратегии развития предприятия (на примере ИП Соловьев Д. А.)»

Научный руководитель: к.э.н.Полякова Т. В.

Цель исследования - разработка элементов стратегии развития ИП Соловьев Д. А.

Объект исследования – торговое предприятие ИП Соловьев Д. А.

Предмет исследования – элементы стратегии развития предприятия.

Методы исследования - статистические, бухгалтерские и математические методы и приемы, PEST–анализ, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые могут повлиять на деятельность компании, SWOT–анализ, позволяющий оценить взаимовлияние факторов внешней и внутренней среды.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Проанализировав деятельность ИП Соловьев за 2014-2016 гг., была предложена следующая стратегия развития:

- 1) Инновационная стратегия: расширение ассортимента выпускаемой продукции, изготовление блюд японской кухни.
- 2) Ресурсная стратегия: повышение квалификации поваров на курсах: «Организация контроля качества за производимой продукцией».

В результате реализации данной стратегии на предприятии происходит рост объема реализации продукции на 578,26 тыс. руб. Что приводит к росту производительности труда на 0,25%. Этот показатель свидетельствует, что данные мероприятия эффективны для ИП Соловьев.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов 2 и 3 главы могут быть использованы специалистами коммерческой организации ИП Соловьев Д. А..

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованных источников из 30 источников и 2-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 61 страницы машинописного текста, в том числе таблиц-20, рисунков – 8.

Содержание

Введение.....	8
1. Теоретические аспекты стратегии развития торгового предприятия.....	10
1.1. Понятие и сущность стратегии развития предприятия.....	10
1.2. Процесс разработки и реализации стратегии развития предприятия.....	16
2. Анализ элементов стратегии ИП Соловьев Д.А.....	21
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	21
2.2. Анализ внутренней и внешней среды предприятия.....	36
3. Разработка элементов стратегии развития ИП Соловьев Д. А.....	43
3.1. Мероприятия по совершенствованию стратегических целей развития предприятия	43
3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	46
Заключение.....	51
Библиографический список.....	54
Приложения.....	57

Введение

В быстро меняющихся условиях окружающей среды, в ситуации накаленной обстановки на конкурентном рынке, в изменении запросов и положения потребителя, в условиях повсеместной информатизации и автоматизации, изменении роли человеческих ресурсов, доступности новейших технологий возросло значение стратегии развития, позволяющей организации выживать в долгосрочной перспективе.

В сложившихся условиях компании должны не только делать акцент на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволит поспевать за изменениями, происходящими в их окружении, учитывать их, извлекая из них пользу для организации.

Целью бакалаврской работы является исследование теоретических, практических аспектов разработки стратегии развития, разработка элементов стратегии развития ИП Соловьев Д. А.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить понятие и сущность стратегии развития предприятия;
- рассмотреть процесс разработки и реализации стратегии развития предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия ИП Соловьев Д. А.
- проанализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия;
- разработать стратегические цели развития предприятия;
- оценить эффективность предлагаемых решений по реализации стратегии развития.

Объектом исследования является деятельность ИП Соловьев Д. А.

Предметом исследования – элементы стратегии развития предприятия.

В процессе выполнения работы были использованы статистические, бухгалтерские и математические методы и приемы, PEST–анализ,

предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые могут повлиять на деятельность компании, SWOT–анализ, позволяющий оценить взаимовлияние факторов внешней и внутренней среды.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав и заключения.

В первой главе данной работы представлены теоретические аспекты стратегии развития торгового предприятия: понятие и сущность стратегии развития предприятия, процесс разработки и реализации стратегии развития предприятия.

Во второй главе дается общая характеристика предприятия, рассматриваются основные направления его деятельности и организационная структура, анализ внутренней и внешней среды предприятия.

В третьей главе представлена разработка элементов стратегии развития предприятия ИП Соловьев Д. А. и оценка эффективности предлагаемых решений по реализации стратегии развития.

Источниками информации для написания работы послужили базовая учебная литература, данные периодической печати, справочная литература и прочие актуальные источники информации.

Практическая значимость проведенного анализа определяется в формировании комплексной оценки состояния организации на данном этапе деятельности и в выработке навыков разработки и реализации предложенной стратегии развития в перспективе.

1. Теоретические аспекты стратегии развития торгового предприятия

1.1. Понятие и сущность стратегии развития предприятия

Главной характеристикой эффективного управления любым предприятием является стратегическая цель. «Стратегические цели формулируются на основе задач развития экономического объекта и отражают его долгосрочные экономические интересы как субъекта хозяйствования» [13].

Существует множество определений понятия «стратегия», но единого толкования этого термина нет. Профессор Г. Минцберг, проанализировав несколько тысяч работ, касающихся дефиниции стратегий, выделил десять школ, т.е. принципиально разных подходов к пониманию того, что есть стратегия [6]. Но, с другой стороны, на практике выработан алгоритм того, что есть стратегия.

«Стратегия развития – это генеральная программа действий организации, устанавливающая приоритеты проблем, ресурсы, последовательность шагов для достижения целей, включающая механизм изменения программы в случае изменения среды организации» [12].

«Задачи стратегии развития заключаются в следующем:

- создание преимущества фирмы в условиях конкуренции;
- устранение негативного эффекта нестабильности окружающей среды;
- обеспечение доходности и равенства внешних требований и внутренних возможностей, потенциала организации» [10].

Способность предприятия «проводить самостоятельно стратегию во всех областях делает ее более конкурентоспособной, гибкой, устойчивой, адаптированной к постоянно изменяющимся требованиям, условиям внешней и внутренней среды, потому что всегда возникает что-то новое, на что нужно немедленно реагировать» [14].

«Далеко не всякий субъект хозяйствования в состоянии разработать и реализовать собственную стратегию развития. В то же время любой объект стратегического менеджмента не только обладает достаточным потенциалом для формирования стратегии развития, он способен использовать свои ресурсы для перестройки внутренней среды и адаптации к внешней среде, при этом ориентируя свою деятельность на получение достаточной прибыли в долгосрочном периоде» [10].

Стратегия развития является отправной точкой для организации всех производственных процессов при реализации желаемого ассортимента продукции.

Во время разработки стратегии на краткий промежуток времени делается оценка количества и качества изменения спроса и предложения, объема роста производительности предприятия и т.д.

К дополнительным целям стратегии развития можно отнести:

1. Оценка перспектив изменений основных показателей предприятия на заранее заданный период времени при ведении хозяйственной деятельности разной направленности.

2. На основе выходных данных прогнозирования выбор правильного направления развития предприятия и тактики работы административного управления.

К выбранным для развития предприятия решениям могут относиться программы по улучшению производственного направления и направления сбыта, структура имеющихся на предприятии активов, схема их финансирования, возможность привлечения инвестиций со стороны третьих лиц и др. Можно сказать, что оценке подвергается любое решение, использующее материальные, информационные, человеческие и другие виды существующих на предприятии ресурсов для увеличения роста прибыли предприятия и его развития.

Стратегия развития также подразумевает оценку состояния внутренних особенностей предприятия. Чтобы разработать эффективную стратегию развития, необходимо охватить как можно больший перечень вопросов:

1. Оценка сферы деятельности предприятия, прогноз изменения спроса на реализуемую предприятием продукцию.
2. Организационные и экономические проблемы, существующие на предприятии, методы и сроки их решения.
3. Наличие всех необходимых составляющих в виде материальных и человеческих ресурсов, современного оборудования, информационной составляющей для возможности выпуска прогнозируемого ассортимента продукции.
4. Оценка спроса на производимую предприятием продукцию в будущем, деятельность конкурентов по производству той же продукции.
5. Оценка стоимости продукции в зависимости от дороговизны применяемых технологий.
6. Анализ необходимой мощности для увеличения эффективности производственных процессов.
7. Необходимость в трудовом ресурсе, учитывая изменения, происходящие в коллективе персонала; оценка его квалификации и возможный рост производительности.
8. Анализ перспективных направлений и решений, которые уже существуют в реальности, но еще не получили большого распространения среди предприятий данной области деятельности.
9. Оценка научно-исследовательских работ и конструкторских исследований для будущего развития предприятия; анализ необходимых затрат.

Стратегия должна отвечать всем требованиям существующего плана развития, то есть давать оценку развития предприятия на промежутке времени, достаточного для достижения поставленных целей.

Необходимыми компонентами для построения и разработки стратегии являются:

- История развития предприятия.
- Команда, структура, корпоративная культура.
- Опыт, связи, технологии компании.
- Текущее состояние бизнеса.
- Ближайшие цели и планы.
- Гипотезы и тренды: развития рынка, отрасли [7].

Исходя из этого, компании ставят некие долгосрочные цели, а стратегия - это, по сути, концепт достижения этих целей. Ранее стратегия рассматривалась как детальный бизнес план на много лет вперед. Но на данный момент невозможно представить стратегию как долгосрочное планирование, так как все радикально меняется.

Современное общество стоит на пороге изменения цивилизации. Радикальные перемены могут произойти в мировой экономике, методах ведения бизнеса и т.д. Следовательно, в этих условиях разрабатывать детальный план развития бизнеса совершенно бессмысленно.

Касательно основных моментов разработки стратегий и постановки целей, надо учесть, что этот процесс носит циклический характер. По этой причине сложно сказать, что первично из них. Можно разработать стратегию, и под нее поменять структуру, с другой стороны, имеющаяся структура разработает стратегию.

«Для того чтобы иметь полное представление о процедурах и методах разработки стратегического плана и его реализации, полезно раскрыть содержание его цикла, периодически повторяющегося через периоды времени, равные горизонту плана развития» [10]. Кроме того, можно поставить цели, но в процессе разработки стратегии их поменять, из-за ряда возникающих факторов

Стратегическое управление имеет дело только с проблемами развития, а не функционирования предприятия. Его основная «цель состоит в обеспечении благоприятных условий для создания и реализации новых продуктов и нового

потенциала для получения в будущем больших прибылей и реализации других желаемых целей» [13].

Постановка целей. Необходимо ставить амбициозные цели, так как они развивают энтузиазм у работников, мотивируют надолго, заставляют искать принципиально новые решения. У компании есть текущее состояние и цель, достижение которой немислимо без качественной работы команды менеджеров. Цели также объединяют членов команды, и способствуют профессиональному росту людей и бизнеса. В компании, которая слабо развивается, возможности личностного роста сотрудников ограничены.

После постановки цели необходимо привлечь ресурсы: «разработать масштабное видение развития бизнеса, привлекательное для: акционеров, менеджмента и сотрудников, поставщиков, инвесторов и клиентов. Критериями успешного достижения собственных целей фирмы является максимизация: объемов или темпов роста продаж; темпов роста акционерного капитала; рентабельности активов; нормы возврата капитала; прибыли на долгосрочный период; доли рынка; удовлетворения запросов потребителей» [25].

Выделим четыре вопроса, ответив на которые можно разработать определенную концепцию стратегии развития бизнеса: что производится, для кого, кто клиент, какую потребительскую ценность предприниматель удовлетворяет, в чем его преимущества, упущения, почему предприниматель не производит оптимизации бизнеса.

Типичная ошибка компании - распыление, т.е. наличие слишком большого количества направлений бизнеса, при том, что только несколько из них приносят прибыль. Поскольку ресурсы любого бизнеса ограничены, и самым ценным из них является время менеджмента, в такой ситуации данный ресурс перераспределяется в убыточные направления, вызывая нехватку времени на развитие прибыльных направлений. Расходование ресурсов бизнеса на разные направления, приводит к значительному снижению шансов на успех. «Любая компания хочет произвести продукт с лучшим качеством, по более низкой цене, чем у конкурентов» [25].

Выделенные вопросы необходимы и при разработке концепции стратегии развития торгового бизнеса. Однако «стратегическое планирование на торговых предприятиях обладает спецификой, связанной с особенностями отрасли» [21].

«В современной теории стратегии наиболее важным является вопрос о причинах получения разных результатов деятельности предприятий, работающих в равных условиях. Поэтому предприятию целесообразно формировать свою стратегию развития, руководствуясь которой оно сможет в течение длительного времени добиваться результатов, превышающих средний уровень конкурентов» [14].

«Стратегический успех часто сравнивают с наличием устойчивых конкурентных преимуществ, позволяющих предприятию сохранять свои позиции на рынке» [25].

«Стратегический успех предприятия в рамках теории стратегии можно объяснить с учетом трех аспектов: человеческого, процессуально-структурного и содержательного» [15].

Итак, разработка стратегии развития предприятия является неотъемлемой и важнейшей предпосылкой успешной деятельности компании. Применение эффективных стратегий ведет к повышению производительности и способствует увеличению прибыли, что, в конечном итоге, является основной целью любого бизнеса.

Таким образом, стратегия развития – сложное понятие, изучение которого является актуальным на сегодняшний день. Все рассмотренные определения стратегии развития взаимосвязаны, ни одно из них не может считаться единственно верным. Каждое определение дополняет другое, формируя понимание определения «стратегия», давая возможность для дальнейшего размышления.

1.2. Процесс разработки и реализации стратегии развития предприятия

Главной целью любого коммерческого предприятия является извлечение как можно большей прибыли при наиболее меньших затратах. Для этого необходимо упрочить свои позиции на рынке, постоянно следить за конкурентной средой, внедрять все возможные новинки в своей отрасли и выстраивать маркетинговую политику и многое другое. Всё это можно назвать разработкой стратегии развития предприятия. «В условиях жесткой конкурентной борьбы проблемы выбора стратегии для развития предприятия становятся особенно актуальными. Необходимо исследование внутренней и внешней среды предприятия, анализ действующих стратегий. Решение проблемы дальнейшего развития возможно при разработке стратегии устойчивого развития предприятия» [13].

«Стратегия устойчивого развития использует инструменты и методы стратегического управления в прогнозировании и предотвращении воздействия внешних факторов» [16]. Одним из этапов разработки стратегии устойчивого развития организаций является целеполагание.

Система целевых показателей устойчивого развития строится на основании дерева целей с декомпозицией генеральной цели на ряд подцелей. Генеральной целью обычно выступают: «обеспечение социально-экономической устойчивости предприятия», «обеспечение устойчивого развития организации». Выбор подцелей осуществляется с применением двух «подходов:

- в соответствии с концепцией устойчивого развития — экономические, социальные и экологические;

- в зависимости от видов деятельности организации — маркетинговые (рыночные), производственные, финансовые, организационно-управленческие, инновационные, социальные и экологические» [16]. Представленные подходы основываются на применении системы показателей для реализации стратегий устойчивого развития организаций. На сегодняшний день нет разработанных

единых критериев и показателей устойчивого развития организации. Однако существует два подхода к системе показателей и критериев.

«В рассмотренных методиках оценки устойчивого развития отсутствует норматив (норма) для критериев и показателей, отражающих устойчивость или неустойчивость. Показатели должны использоваться для достижения стратегических целей устойчивого развития, планирования и прогнозирования устойчивого развития» [16].

На рисунке 1 показаны основные этапы разработки стратегии развития коммерческого предприятия.



Рисунок 1 - Этапы разработки стратегии развития предприятия

Для стратегии развития характерно протекание следующих этапов:

- формирования миссии и целей;
- изучения внешней и внутренней среды;

- конкретизации стратегии;
- реализации стратегии;
- оценки и контроля выполнения стратегии.

«При разработке стратегии развития предприятия необходимо принимать во внимание следующее: стратегию, реализуемую в комплексе развития предприятия и выполнения поставленных целей; слабые и сильные стороны развития предприятия при изменении окружающей среды; риски, с которыми постоянно сталкиваются торговые предприятия; отражение взаимосвязи хозяйственной, финансовой и инвестиционной деятельности; оценку диверсификации, происходящей в результате слияния и поглощения других предприятий» [17].

«В отечественной экономической литературе процесс стратегического планирования на предприятии представлен в форме методик, состоящих из нескольких этапов решения соответствующих проблем» [13].

При разработке стратегии проводится качественная оценка успешности деятельности предприятия по ряду показателей: доле рынка, параметров ассортимента, показателей товарооборота, показателей запаса, показателей потребностей в продукции, энергии, основных фондов, параметров качества и обеспечения человеческими ресурсами, величины и структуры расходов, параметров прибыли рентабельности, потребностях в инвестициях.

Данные показатели могут быть использованы в разном количестве, исходя из миссии, целей, задач предприятия.

Необходимость в разработке новой стратегии развития предприятия возникает при постановке новых целей, достижение которых не возможны при следовании старой стратегии.

При проведении анализа внешней и внутренней среды предприятия проводится глубокий анализ среды предприятия, его целей, задач, анализируется действующая стратегия и оценивается ее эффективность.

Важной частью мероприятий по разработке стратегии развития считается анализ существующего на данный момент рынка, в том числе:

1. Оценка тенденций развития рынка.
2. Анализ устойчивости всех составляющих рынка при динамическом и статистическом развитии.
3. Выделение определенных периодов развития (циклов).
4. Оценка пропорциональности всех частей рынка.

Анализ конъюнктуры рынка направлен на всестороннее охарактеризование состояния рынка с точки зрения системы менеджмента организации, то есть определения насколько благоприятна рыночная конъюнктура для достижения поставленных руководством предприятия целей.

Оценка рыночного состояния происходит на основе существующих индикаторов. Под рыночным индикатором понимают показатели, с помощью которых в единственном порядке или при взаимодействии с другими участниками рынка можно отражать его состояние.

Основные рыночные индикаторы:

1. Производство или покупка продукции.
2. Реализация продукции.
3. Объем имеющихся запасов, который выражается в стоимостной оценке.
4. Стоимость продукции.
5. Прибыли от реализации товаров и услуг.

Анализ рыночного состояния требует учета следующих факторов:

1. Связи, существующие между всеми элементами действующего рынка.
2. Исключение переноса тенденций, выявленных на одном из рынков на другие; запрет переноса общехозяйственной конъюнктуры на рынке, имеющие конкретное товарное назначение.
3. Постоянный мониторинг рынка, дающий полноценную информацию о состоянии рыночной экономики на определенный момент времени.

4. Следование существующему плану мероприятий по анализу рыночного состояния. Анализ полученных данных, наблюдений. Создание плана прогнозирования.

На следующем этапе определяются проблемы и разрабатываются меры по их исправлению после чего, на следующем этапе, руководство предприятия выбирает из предложенных вариантов конкретную стратегию развития.

После этого, наступает этап ее непосредственной реализации, на котором «проводится разработка мероприятий мер по устранению или минимизации сопротивления изменений определяются способы контроля реализации стратегии. В процессе реализации стратегии развития предприятия берет свое начало этап контроля и корректировки в случае необходимости» [11].

Результаты реализации стратегии развития предприятия оцениваются. При этом стоит отметить, что оценивать эффективность реализации новой стратегии можно исходя из нескольких направлений:

- оценки пригодности выработанных вариантов для обеспечения достижения поставленной цели;
- сравнении фактических результатов реализации стратегии с запланированным уровнем достижения целей.

В заключение отметим, что разработка стратегии развития организации является ключевым элементом в конкурентной борьбе с помощью которого можно достичь весомые конкурентные преимущества путем использования всех возможностей и сильных сторон организации, и, компенсируя этим свои недостатки максимально качественно удовлетворять интересы потребителей продукции предприятия.

2. Анализ элементов стратегии ИП Соловьев Д.А

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

ИП Соловьев Д. А. работает на рынке Тольятти около 5 лет. Предприятие было образовано 12 марта 2009 года. Фактический адрес предприятия: Россия, 445000, Самарская область, г. Тольятти, ул. Борковская 59.

Организационно-правовая форма предприятия – малый бизнес в форме индивидуального предпринимательства. Таким образом, ИП удобная форма собственного введения бизнеса, без создания большого коллектива. Из достоинств данной правовой формы можно также выделить и возможность ведения бухгалтерии по упрощённой схеме.

Так же ИП имеет свои недостатки: предпринимателям сложнее получить лицензию на различные виды деятельности. ИП отвечает по обязательствам всем своим имуществом. Некоторые подрядчики и компании не сотрудничают с предпринимателями. В данном случае имеет место вопрос престижа и имиджа.

Предприятие занимается торговлей в сфере общественного питания.

«Главная цель деятельности предприятия - получение максимально возможной прибыли от производства и продажи собственной продукции на основе удовлетворения нужд потребителей» [31]. Задача ИП Соловьев Д. А. - выпуск конкурентноспособной продукции, пользующейся спросом у потребителей.

ИП Соловьев Д. А. предлагает следующий ассортимент продукции:

- 1) Пельмени (мясные, куриные, с форелью, с грибами и картофелем, с грибами и курицей, с говядиной и курицей);
- 2) вареники (с вишней, с творогом, с картофелем);
- 3) блины (с мясом, с курицей, с мороженым, с бананом, с бананом мороженым, с сыром и ветчиной, с грибами и сыром, с творогом и изюмом, с маслом, с джемом, со сгущённым молоком);

4) первые блюда (солянка, щи по-болгарски, щи по-крестьянски, борщ «Украинский», борщ «Сибирский», бульон куриный с яйцом, суп-лапша по-домашнему);

5) вторые блюда (жаркое по-домашнему, плов из мяса кур, каша гречневая с грибами, каша молочная, омлет натуральный, омлет с начинкой, горбуша запечённая с помидорами, голубцы мясные, перец фаршированный);

6) блюда на гриле (стейк из филе кур, стейк из форели);

7) фаст-фуд (картофель фри, картофельные шарики фри, сыр жаренный, гамбургеры, сэндвичи);

8) салаты (Романа, Греческий, из кальмаров, витаминный, бодрость, свекла с яблоком и сыром, Блаженство);

9) десерты (наполеон, «Феличита», «Экзотика», фитнес десерт, шоколадные шарики);

10) напитки (чай в ассортименте, кофе зерновое в ассортименте, морс, квас, какао, лимонады, соки, пиво разливное).

Вся продукция собственного приготовления, изготавливается по заказу потребителя. Реализация продукции осуществляется в кафе офисного здания. «Главный принцип работы – индивидуальный подход к каждому клиенту» [31]. В процессе производства используется оборудование как отечественного, так и итальянского производства. Сырьё для производства закупается в основном у местных поставщиков. Все блюда готовятся по рецептам и технологическим картам. Качество продукции гарантируется высоким уровнем профессионализма поваров.

Целями производства являются:

- изготовление продукции высшего качества и сорта;
- расширение точек сбыта изготавливаемой продукции в пределах города

Тольятти.

Производственная структура ИП Соловьев Д. А. (рисунок 1) включает: основное производство, обслуживающее производство. Основное производство состоит из цехов. «Цех является основной структурной единицей предприятия.

В цехах основного производства (мясном, полуфабрикатов, кондитерском и холодных закусок) выполняются операции по изготовлению продукции, предназначенной для реализации. Обслуживающее производство также играет важную роль на предприятии. К нему относятся складское и транспортное хозяйство. Сырьё в основные цеха поступает со склада хранения» [31]. Продукция, изготовленная в мясном цехе, в цехе полуфабрикатов, в кондитерском цехе, в цехе приготовления холодных закусок доставляется на склад готовой продукции. Перевозки грузов осуществляет транспортное хозяйство.



Рисунок 3 - Производственная структура предприятия
ИП Соловьев Д. А.

Согласно схеме, представленной на рисунке 3, в состав предприятия входят основное и обслуживающие производства, состоящие из следующих подразделений:

- мясной цех, основная функция которого – обработка мяса;

- цех полуфабрикатов, основная функция которого – изготовление полуфабрикатов (пельменей, вареников, заготовки);
- кондитерский цех, основная функция – выпечка кондитерских изделий;
- цех приготовления холодных закусок, основная задача – приготовления холодных закусок (салаты);
- склады сырья и готовой продукции, входящие в состав обслуживающего хозяйства, обеспечивают снабжение основного производства необходимым сырьём и его хранением;
- транспортное хозяйство, функция которого закупка и доставка сырья на производство.

«Данная структура характеризуется наличием на одном предприятии цехов, организованных и по предметному, и по технологическому принципу» [31].

Все подразделения ИП Соловьев Д. А. располагаются в одном здании, которое находится по адресу: Россия, 445000, Самарская область, г.Тольятти, ул. Борковская 59. Организационная структура ИП Соловьев представлена на рисунке 4.

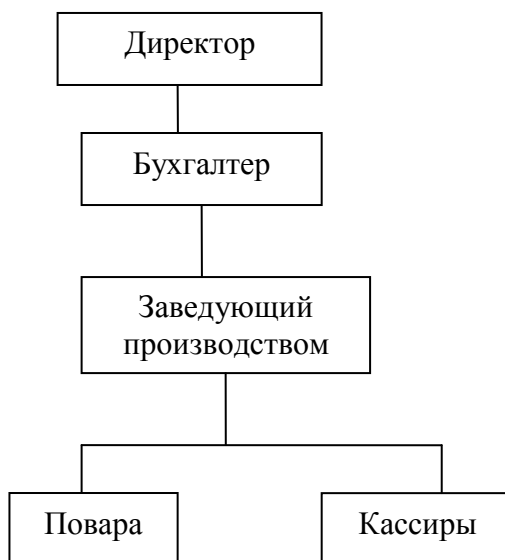


Рисунок 4 - Организационная структура управления ИП Соловьев Д. А.

Организационная структура ИП Соловьев Д. А., представлена на рисунке 4, представляет собой схему с вертикальными и горизонтальными связями.

Оперативное управление деятельностью общества осуществляет директор, организацию работы по производственной деятельности проводит заведующий производством. Решение финансовых вопросов на предприятии является обязанностью бухгалтера. Производство всей продукции на предприятии лежит на поварах, а реализацией продукции занимаются кассиры.

«Разделение функций аппарата управления происходит в соответствии с должностными инструкциями работников» [31]. Целесообразно представить разделение функций управления в виде таблицы 1.

Таблица 1 - Функции аппарата управления предприятия ИП Соловьев Д. А.

Должность	Выполняемые функции
Директор	Общее руководство всеми видами деятельности предприятия; организация работы структурных подразделений; заключение необходимых договоров и финансовых сделок; ответственность за финансовое состояние предприятия.
Бухгалтер	«Основная функция - учет и анализ хозяйственной деятельности; текущий контроль за ведением бухгалтерской, финансовой и иной отчетности предприятия, за выполнением обязательств предприятия, а также за движением материальных и нематериальных активов» [31]
Заведующий производством	«Совершенствование организации производственного процесса; внедрение прогрессивных технологий; направление деятельности трудового коллектива на обеспечение отличного производства блюд и кулинарных изделий требуемого ассортимента и качества; организация учета, составление и своевременное предоставление отчетности о производственной деятельности; проведение инструктажа по технологии приготовления блюд и другим производственным вопросам; работа по повышению квалификации работников; своевременно проходить инструктаж по охране труда и медицинский осмотр; соблюдать в чистоте своё рабочее место; соблюдать утверждённую администрацией форму одежды и внешний вид» [31].
Повара	Приготовление блюд и кулинарных изделий, подлежащих кулинарной обработке; выполнять вспомогательные работы при изготовлении блюд и кулинарных изделий; соблюдение норм закладки продуктов и выход блюд согласно нормативно-технологическим картам; своевременно проходить инструктаж по охране труда и медицинский осмотр; соблюдать в чистоте своё рабочее место; соблюдать утверждённую администрацией форму одежды и внешний вид.

Кассиры	Осуществлять операции по приему, учёту, выдаче и хранению денежных средств с выдачей чека покупателю, используя в работе контрольно-кассовую машину; знать ассортимент продукции по названию и внешнему виду; передавать в соответствии с установленным порядком денежные средства в бухгалтерию предприятия; составлять кассовую отчётность; своевременно проходить инструктаж по охране труда и медицинский осмотр; соблюдать в чистоте своё рабочее место; выполнять правила эксплуатации вычислительной техники и контрольно-кассовой машины; соблюдать утверждённую администрацией форму одежды и внешний вид.
---------	---

Таким образом, основная ответственность за деятельность предприятия лежит на директоре. Непосредственная организация трудового процесса лежит на заведующим производством. Производительность труда зависит от квалификации поваров и кассиров.

Таким образом, в процессе анализа системы управления ИП Соловьев Д. А. были выявлены следующие направления её совершенствования:

- соблюдение рационального соотношения между основными, вспомогательными и обслуживающими цехами;
- постоянная работа по рационализации планировки;
- формирование и поддержание репутации ИП Соловьев Д. А. как надёжного и добросовестного предприятия;
- обеспечение пропорциональности между всеми частями предприятия.

Для выявления тенденций экономического развития ИП Соловьев Д. А. в таблице 2 представлены основные технико-экономические показатели за последние 3 года и цепные темпы роста этих показателей.

Таблица 2 - Динамика основных технико-экономических показателей деятельности ИП Соловьев Д. А. за 2014-2016 гг.

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Значение показателя			Изменение показателя			
			2014 г.	2015 г.	2016 г.	абсолют.		относит.	
						2015/14	2016/15	15/14	16/15
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Выручка	тыс.руб.	960	1362	2168	402	806	41,87	59,17

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Себестоимость	тыс.руб.	703,4	1330	1850,4	626,6	520,4	89,08	39,12
9	Затраты на 1 руб. реализации	руб.	0,73	0,97	0,85	0,24	-0,12	33,27	-12,59
10	Прибыль (убыток)	тыс.руб.	256,6	32	317,6	-224,6	285,6	-87,52	892,5
11	Уровень рентабельности услуг	%	36,47	2,40	17,16	-34,07	14,75	-93,40	613,37
2	Численность работающих	чел.	2	4	7	2	3	100	75
3	Выработка 1 работающего	тыс.руб.	480	340,5	309,71	-139,5	-30,78	-29,06	-9,04
4	Количество рабочих мест		1	3	6	2	3	200	100
5	Фонд заработной платы работающих	тыс.руб.	540	1152	1440	612	288	113,33	25
6	Среднегодовая заработная плата 1 работающего	тыс.руб.	270	288	205,71	18	-82,28	6,66	-28,57
7	Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста зарплаты	раз	-	-0,22	-0,10	-	0,12	-	-

По результатам таблицы 2, можно сделать выводы о деятельности ИП Соловьев Д. А. за анализируемый период.

Объем реализации работ и услуг в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился на 59%, а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличился на 41%. Численность работающих в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась на 3 человека (75%), а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 2 человека (100% прироста), что привело к значительному увеличению выработки в расчете на одного сотрудника, заработной платы и прибыли на 1 работника. Несмотря на то, что происходит увеличение темпов роста объема реализации темп производительности труда существенно снизился. Так, среднегодовая выработка одного работающего составила в 2016 году 309 тыс. руб., в то время как в 2015 году – 340 тыс. руб., следовательно, производительность труда в

2016 году по сравнению с 2015 годом снизилась на 9%, а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. - на 29%. Причиной явилось изменение маркетинговой стратегии работы предприятия, направленной на повышение качества производимой продукции, а не на количество.

«Доля роста объема реализации за счет роста производительности труда определяется по формуле:

$$D_{p.o.} = 100 - \frac{P_{\text{ч}} * 100}{P_{o.p.}}, \quad (1)$$

где $D_{p.o.}$ – доля роста объема реализации продукции за счет роста производительности труда, в %;

$P_{\text{ч}}$ – рост численности работающих, в %;

$P_{o.p.}$ – рост объема реализации продукции, в %» [23].

Рассчитаем долю роста объема реализации продукции за счет роста производительности труда в 2015-2016 гг.:

$$D_{p.o.2015-2016} = (100 - (75 * 100)) / 59,17 = -26\%.$$

Расчеты показывают, что увеличение объема реализации продукции ИП Соловьев Д. А. достигло не за счет роста производительности труда работающих, а благодаря росту других показателей, например, росту численности работников.

В 2014-2015 гг. численность работающих значительно увеличилась, и объем реализации увеличивался, такие результаты были достигнуты частично за счет роста производительности труда работающих, а также за счет увеличения объема заказов на продукцию. В 2015 г. прирост фонда заработной платы составил 113%, а в 2016 г. - 25%. Исходя из изменения фонда заработной платы, изменяется и среднегодовая заработная плата работающих в 2015 г. прирост составил 15%, а в 2016 г. - 8%.

Рост фонда оплаты труда растет большими темпами по сравнению с ростом выработки на 1 работника, о чем говорит значение коэффициента опережения темпов роста производительности труда работающих над темпами роста их заработной платы в 2015 году (-0,22%), в 2016 году -0,10%. Это

благоприятная тенденция, так как, соблюдается один из основных принципов организации оплаты труда, и повышается эффективность работы сотрудников.

Общая себестоимость в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличивается на 32%, а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличивается на 116%.

Таким образом, деятельность ИП Соловьев Д. А. в общем разрезе прибыльна. По сравнению с 2014 годом почти вдвое увеличились объем реализации и себестоимость продукции. А вследствие более высоких темпов роста объема реализации по сравнению с себестоимостью увеличилась прибыль от основной деятельности за этот период.

Обеспеченность фирмы трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Сначала необходимо проанализировать обеспеченность ИП Соловьев Д. А. трудовыми ресурсами. Данный анализ представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ обеспеченности ИП Соловьев Д. А. трудовыми ресурсами за 2014-2016 гг.

Категории работающих	Среднесписочная численность, чел.			Отклонения 2016 года от			
	2014	2015	2016	2014		2015	
				чел	Темп прирост, %	чел	Темп прирост, %
- Руководители	1	1	1	0	0	0	0
- Специалисты	1	3	6	5	500	3	100
Всего персонала	2	4	7	5	250	3	75

Анализируя данные таблицы 3, можно сказать, что в 2015 и 2016 году численность сотрудников увеличилась за счет приема новых специалистов. Так в 2016 году темп прироста специалистов составил 500% по сравнению с 2014 годом и 100% по сравнению с 2015 годом. Темп прироста общего количества персонала в 2016 году составил 250% по сравнению с 2014 годом и 75% по сравнению с 2015 годом. Прирост количества персонала характеризует фирму с положительной стороны и говорит о ее развитии. Штат руководителей остался неизменным.

Проанализируем динамику структуры персонала ИП Соловьев Д. А. в таблице 4.

Таблица 4 - Структура численности работающих ИП Соловьев Д. А. по категориям за 2014-2016 гг.

№ п/п	Категории работающих	Структура численности, %			Отклонения (+/-) 2016 года от	
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4	5	6	7
1	Руководители	50	25	14	-36	-11
2	Специалисты	50	75	86	36	11

Исходя из данных таблицы 4, можно сделать вывод о том, что наибольшую долю в структуре персонала занимают специалисты, их доля в 2015 году составляла 74% от численности персонала, а в 2016 году достигла 86%. Это является благоприятной тенденцией, так как тем самым увеличивается производительность труда.

«Существенное влияние на эффективность использования трудовых ресурсов оказывают характер и уровень движения кадров на предприятии» [23]. Показатели движения кадров ИП Соловьев Д. А. за период с 2014-2016 гг. представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Движение кадров ИП Соловьев Д. А. за 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение чел., (+/-) 2016 г. от	
					2014 г.	2015 г.
1	2	3	4	5	6	7
1	Среднесписочная численность, чел.	2	4	7	5	3
2	- в т.ч. специалистов	1	3	6	5	3
3	Принято на работу, чел.	1	3	5	4	2
4	- в т.ч. специалистов	1	3	5	4	2
5	Уволено с работы всего, чел.	0	1	2	2	1
6	- в т.ч. специалистов	0	1	2	2	1
7	- в т.ч. по собственному желанию, чел.	0	1	2	2	1
8	Коэффициент приема кадров	0,5	0,75	0,71	0,21	-0,03

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7
9	- в т.ч. специалистов	0,5	0,75	0,71	0,21	-0,03
10	Коэффициент выбытия кадров	0	0,25	0,28	0,28	0,03
11	- в т.ч. специалистов	0	0,25	0,28	0,28	0,03
12	Коэффициент оборота кадров	0,5	1	1	0,5	0
13	- в т.ч. специалистов	0,5	1	1	0,5	0
14	Коэффициент текучести кадров	0	0,25	0,28	0,28	0,03

Данные таблицы 5 позволяют сделать вывод о том, что за три года среднесписочная численность увеличилась на 5 человек, в 2015 году увеличение штата было на 2 человека, а в 2016 году на 3 человека. Увеличилось как число уволенных с работы, так и число принятых на работу, т.е. общий оборот кадров составил единицу как в 2015, так и в 2016 году. Так же за 3 года вырос показатель приема кадров (на 0,21) и показатель выбытия кадров (на 0,28). Показатель выбытия кадров больше, что говорит о нестабильности кадровой ситуации на фирме. Важным показателем является коэффициент текучести кадров, в 2016 году он составил 0,28, что говорит о необходимости повышения эффективности использования трудовых ресурсов. В целом, показатели движения кадров и их динамику следует признать не совсем благоприятной. Кадры ИП Соловьев Д. А. не стабильны, о чем свидетельствуют рассчитанные в таблице 5 коэффициенты. Основная причина – неудовлетворенность специалистов заработной платой.

Анализ заработной платы сотрудников ИП Соловьев Д. А. представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Анализ заработной платы работников ИП Соловьев Д. А. за 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели	2014	2015	2016	Отклонение показателя в 2015 г., %	Отклонение показателя в 2016 г., %
1	Объем реализации продукции, тыс. руб.	960	1362	2168	41,87	59,17
2	Годовой ФОТ, тыс. руб.	540	1152	1440	113,33	25

Продолжение таблицы 6

3	Среднесписочная численность работников, чел.	2	4	7	100	75
4	Среднегодовая выработка одного сотрудника, тыс. руб.	480	340,50	309,71	-29,06	-9,04
5	Среднегодовая заработная плата одного сотрудника, тыс. руб.	270	288	205,71	6,66	-28,57
6	Зарботная плата на 1 рубль реализованной продукции, руб.	0,56	0,84	0,66	50,36	-21,47
7	Коэф. опережения роста производительности труда над ростом з.платы, пункты	-	-0,22	-0,1	-	-54,54

Анализируя данные, можно сказать, что за три года наблюдался подъем по таким показателям, как объем реализации продукции (прирост 2016 года – 59%, 2015 года – 41%), ФОТ (прирост 2016 года – 25%, 2015 года – 113%), численность работников (прирост за 3 года на 5 человек). Спад наблюдается в среднегодовой выработке на 1 сотрудника в 2015 году – на 29% и в 2016 году – на 9%. Связано это с изменением ориентации фирмы не на количество, а на качество производимой продукции. Был произведен набор сотрудников для более детальной и качественной работы с клиентами. В результате снижения среднегодовой выработки сократилась в 2016 году и среднегодовая заработная плата на 28%. В целом рост заработной платы значительно опережает рост производительности труда, что является негативной тенденцией.

Анализ финансовых результатов ИП Соловьев Д. А. состоит из анализа выручки, прибыли, рентабельности и себестоимости продукции. В таблице 7 рассмотрена динамика себестоимости производства продукции по основным элементам затрат.

Таблица 7 - Динамика структуры полной себестоимости продукции ИП Соловьев Д. А. по статьям калькуляции за 2014-2016 гг.

№	п / п Элементы затрат	Значение показателя						Изменение структуры себестоимости (в %) в 2016г. по сравнению	
		2014 год		2015 год		2016 год		к 2014	к 2015
		тыс.руб	%	тыс.руб	%	тыс.руб	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Затраты на аренду помещения	20	3	23	1,7	28	1,5	-1,5	-0,2
2	Заработная плата	540	76,6	1152	87	1440	78	1,4	-9
3	Затраты на сырье	140,4	20	150	11	374,4	20	0	9
4	Прочие расходы	3	0,4	5	0,3	8	0,5	0,1	0,2
5	Полная себестоимость	703,4	100	1330	100	1850,4	100	-	-

Анализируя данные таблицы 7, можно сказать, что в 2016 году увеличилась как общая себестоимость, так и все ее элементы. Так, в 2016 году затраты на аренду увеличились, но в общей структуре себестоимости снизились по сравнению с 2014 (на 1,5%) и 2015 (на 0,2%) годом, затраты на оплату труда увеличились в 2016 году в процентном соотношении по сравнению с 2014 годом на 1,4% и сократились на 9% по сравнению с 2015 годом, затраты на сырье в 2016 году не изменились, стали на уровне 2014 года. Причиной является рост объемов производства и поэтому увеличение себестоимости в данном случае нельзя считать отрицательным явлением.

Следующий этап анализа - это исследование механизма формирования прибыли и ее динамика.

Проведем в таблицы 8 анализ состава и динамики балансовой прибыли.

Таблица 8 - Анализ динамики прибыли ИП Соловьев Д. А. за 2014-2016 гг.

№ п/ п	Состав балансовой прибыли	Сумма, тыс. руб.			Абсолютные изменение, тыс. руб.		Прирост, %	
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015/ 2014	2016/ 2015	2015 / 2014	2016/ 2015
1	Прибыль от реализации	256,6	32	317,6	-224,6	285,6	-87,5	892,5
2	Налог на прибыль	61,584	7,68	63,52	-53,904	55,84	-87,5	727,0
3	Чистая прибыль	195,016	24,32	254,08	-	229,76	-87,5	944,7

По данным таблицы 8 можно сделать вывод о том, что в 2015 году прибыль от реализации услуг резко снизилась на 87% по сравнению с 2014 годом. Также тенденцию к снижению в 2015 году имеют все ее составляющие. Это связано в основном с послекризисными явлениями в экономике, сокращением общего количества заказов. В 2016 году предприятие восстановило нормальное функционирование, в результате чего увеличилась и прибыль. Прирост в 2016 году составил 892%. Прибыль ИП Соловьев Д. А. в первую очередь расходуется на уплату налогов.

Следующий этап анализа финансовых результатов деятельности предприятия - это расчет уровня рентабельности.

«Рентабельность продаж рассчитывается делением прибыли от реализации продукции ($\Pi_{\text{пр}}$) на сумму полученной выручки (В). Данный показатель характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности и показывает, сколько прибыли получает предприятие с рубля продаж» [16].

$$R_{\text{продаж}} = \frac{\Pi_{\text{пр}}}{В} \times 100\% \quad (2)$$

Рассчитаем показатель рентабельности продаж:

$$R_{\text{продаж}2014} = 256,6 / 960 * 100\% = 26,7 \%;$$

$$R_{\text{продаж}2015} = 32 / 1362 * 100\% = 2,3 \%;$$

$$R_{\text{продаж}2016} = 217,6 / 2168 * 100\% = 10,0 \%.$$

Таким образом, рентабельность продаж ИП Соловьев Д. А. в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась на 7,7 %, а по сравнению с 2014 снизилась на 16,7%, что говорит о снижении эффективности деятельности предприятия.

Проведем расчет уровня рентабельности продукции ИП Соловьев Д. А.. «Уровень рентабельности продукции (окупаемость затрат) рассчитывается по следующей формуле:

$$R_{\text{продукции}} = \frac{\Pi_{\text{рп}}}{З} \times 100\% \quad (3)$$

где З – затраты на производство и реализацию продукции» [21].

Рассчитаем показатель рентабельности продукции:

$$R_{\text{продукции}2014} = 256,6 / 703,4 * 100\% = 36,5\%;$$

$$R_{\text{продукции}2015} = 32 / 1330 * 100\% = 2,4\%;$$

$$R_{\text{продукции}2016} = 217,6 / 1850,4 * 100\% = 11,7\%.$$

Из приведенных расчетов следует, что рентабельность продукции ИП Соловьев Д. А. в 2016 г. по сравнению с 2015 г. выросла на 9,3%, а по сравнению с 2014 г. сократилась на 24,8%. Следовательно, снижается уровень окупаемости затрат.

Динамика показателей, которые характеризуют финансовые результаты деятельности ИП Соловьев Д. А. в таблицы 9.

Таблица 9 - Динамика показателей, характеризующих затраты и рентабельность производства ИП Соловьев Д. А. за 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016 г. (+/-) от	
					2014 г.	2015 г.
1	2	3	4	5	6	7
1.	Объем реализации в стоимостном выражении, тыс.руб.	960	1362	2168	402	806
2.	Объем реализации в натуральном выражении, шт.	39000	51000	67000	12000	16000
3.	Средняя цена 1 единицы продукции, руб.	0,025	0,027	0,032	0,002	0,005
4.	Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	703,4	1330	1850,4	1147	520,4

Продолжение таблицы 9

5.	Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб.	0,73	0,97	0,85	0,12	-0,12
6.	Результат продаж («+» прибыль, «-» убыток), тыс. руб.	256,6	32	317,6	61	285,6
7.	Рентабельность продукции, %	26,7	2,3	10,0	-16,7	7,7
8.	Рентабельность продаж, %	36,5	2,4	11,7	-24,8	9,3

Динамика показателей таблицы 9 показывает, что финансовые результаты деятельности ИП Соловьев Д. А. за 2014-2016 гг. в целом положительные: темп прироста объема реализации в 2016 г. по сравнению с 2014 г. превышает темпы прироста себестоимости, вследствие чего деятельность предприятия приносит прибыль. Таким образом, деятельность ИП Соловьев Д. А. в целом является прибыльной, что говорит о достаточно рациональном использовании предприятием имеющихся ресурсов и эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

2.2. Анализ внутренней и внешней среды предприятия

На рынке ресторанного бизнеса г. Тольятти представлено около 100 организаций, которые предлагают гостям и жителям города отведать различные блюда русской, японской и европейской кухни. Выявление наиболее важных конкурентов, работающих в определенном сегменте рынка, и их роли на рынке г. Тольятти осуществлено в рамках общей системы сбора и обработки информации, которая была получена с помощью изучения обзоров в местной периодической печати, Интернете, в результате личного наблюдения, а также использования административных источников.

Основными конкурентами будем считать кафе города вместимостью около 50 человек, имеющие детский развлекательный центр или услуги в этом направлении.

На основании экспертной оценки уровня конкурентоспособности ИП Соловьев Д.А. и других ресторанов, а также важности оцениваемых параметров

осуществим интегральную оценку показателя конкурентоспособности. Результаты приведены в таблице 10.

Таблица 10 - Сравнительная характеристика ИП Соловьев Д. А. и конкурентов

Параметр конкурентоспособности	Весомость параметра, k_i	ИП Соловьев Д. А.		Ресторан «Милано»		Пиццерия «Додо пицца»		Ресторан «Папа пекарь»	
		x_i	$k_i * x_i$	x_i	$k_i * x_i$	x_i	$k_i * x_i$	x_i	$k_i * x_i$
Уровень цен на продукцию	0,2	3	0,6	5	1	4	0,8	3	0,6
Широта ассортимента блюд	0,08	4	0,32	5	0,4	4	0,32	3	0,24
Качество исполнения блюд, индивидуальный подход	0,13	5	0,65	3	0,39	4	0,52	4	0,52
Исключительность предложений блюд	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Наличие дополнительных услуг	0,2	1	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Реклама	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Репутация (имидж)	0,17	2	0,34	4	0,68	4	0,68	4	0,68
Сила бизнеса		2,87		3,85		3,8		3,32	
Относительная сила бизнеса		0,75		1,00		0,99		0,86	

На рисунке 5 представлен график силы бизнеса ИП Соловьев Д. А. и конкурентов.

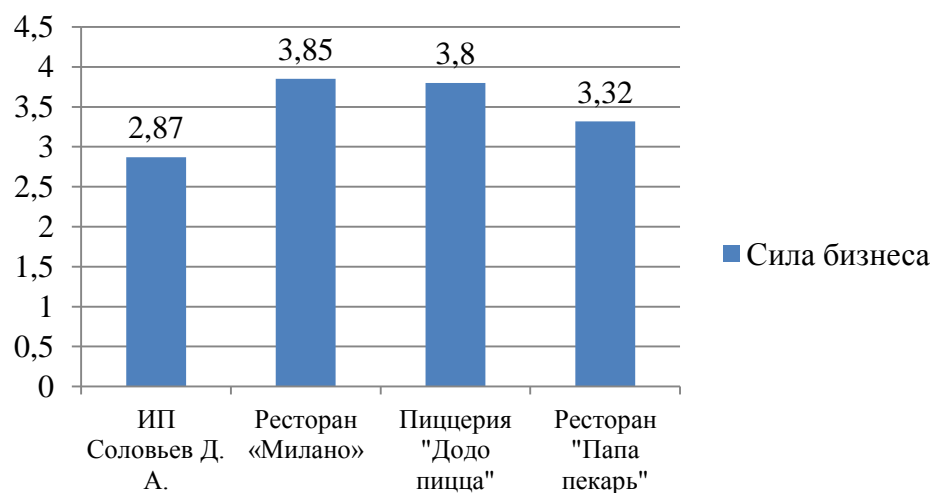


Рисунок 5 - Диаграмма «Сила бизнеса»

Анализ конкурентоспособности показал, что на первом месте по уровню конкурентоспособности стоит Ресторан «Милано» (сила бизнеса или уровень конкурентоспособности которого равен 3,85). ИП Соловьев Д. А. опережает

своего главного конкурента – Пиццерию «Додо пицца» (сила бизнеса равна 3,8) по таким критериям, как уровень цен на продукцию и широта ассортимента блюд. На третьем месте по величине силы бизнеса, характеризующей уровень конкурентоспособности, стоит ресторан «Папа пекарь» (рисунок 6).

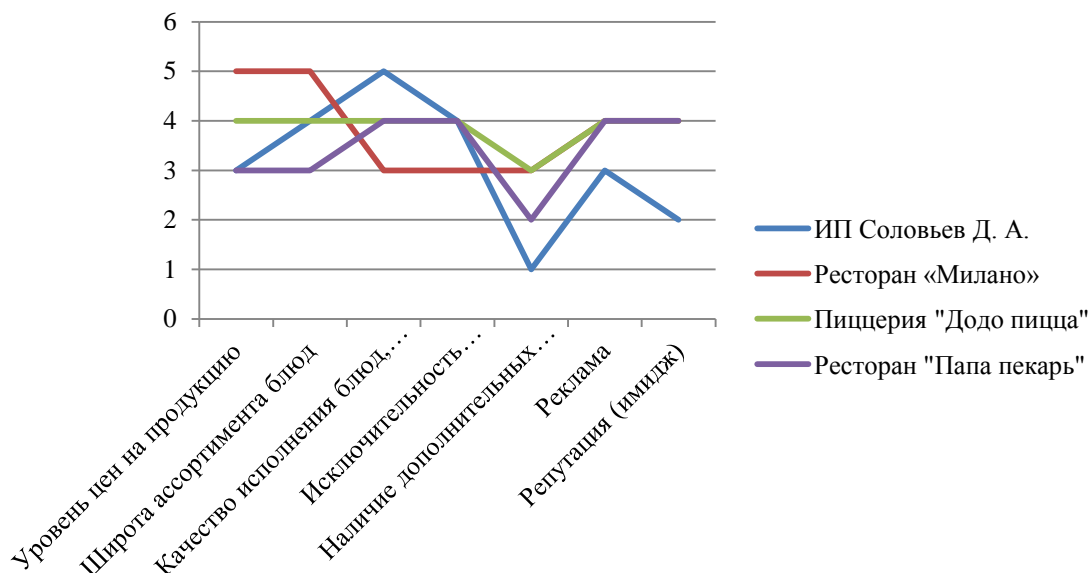


Рисунок 6 - График сильные и слабые стороны конкурентов

«В условиях жесткой конкуренции рестораны стремятся как можно сильнее повысить качество и креативность исполнения предлагаемых блюд, индивидуально подойти к каждому клиенту» [28]. В этом аспекте у ИП Соловьев Д. А. есть возможности для развития, оно не хуже чем основные конкуренты, но может развить данный параметр.

При выборе ресторана или кафе, уровень цен является одним из важнейших критериев, учитываемых клиентами. В настоящее время, когда население подвержено влиянию экономического кризиса, расходы на рестораны и кафе пытаются минимизировать. Как видно из анализа, наиболее конкурентоспособные цены у ресторана «Милано», тогда как ИП Соловьев Д. А. имеет высокие цены по сравнению с конкурентами.

Для дальнейшего исследования необходимо оценить факторы внешней среды для ИП Соловьев Д. А. Результаты исследования представлены в приложении 1.

При выставлении оценок отрицательные результаты получили факторы, которые являются угрозами, а положительные оценки получили возможности, предоставляемые внешней средой. На рисунке 7 приведена диаграмма влияния факторов внешней среды на деятельность предприятия.

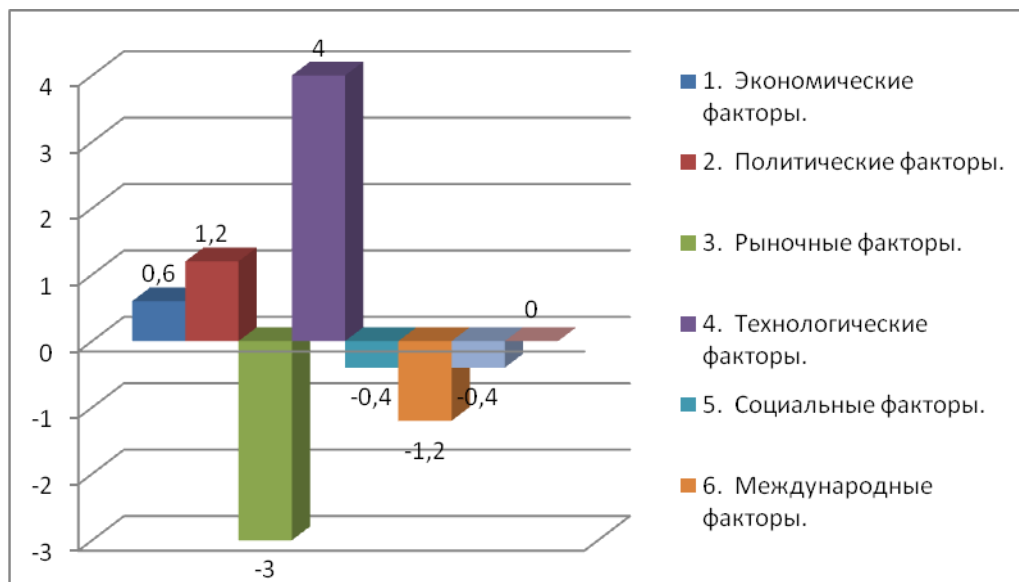


Рисунок 7 - Оценка факторов внешней среды

Как видно из рисунка 7 наиболее важными положительными факторами внешней среды можно считать группу экономических, политических и технологических факторов. Причем, анализ показал, что технологические факторы имеют позитивное влияние на деятельность ИП Соловьев Д. А. и могут быть использованы как будущие возможности фирмы, а рыночные факторы несут в себе наиболее сильную угрозу. Влияние рыночных факторов является негативным и, как один из основных факторов негативного влияния, является фактор конкуренции. Осуществим оценку конкуренции рынка г. Тольятти и определим конкурентоспособность ресторана ИП Соловьев относительно основных игроков данного рынка.

Анализ внутренней среды предприятия проводился путём обследования различных функциональных зон предприятия с целью выявления сильных и слабых сторон. Оценивание факторов внутренней среды проводится по

методике аналогичной проведению анализа внешней среды. Результаты представлены в приложении 2.

На рисунке 8 приведена диаграмма влияния факторов внутренней среды на деятельность предприятия.

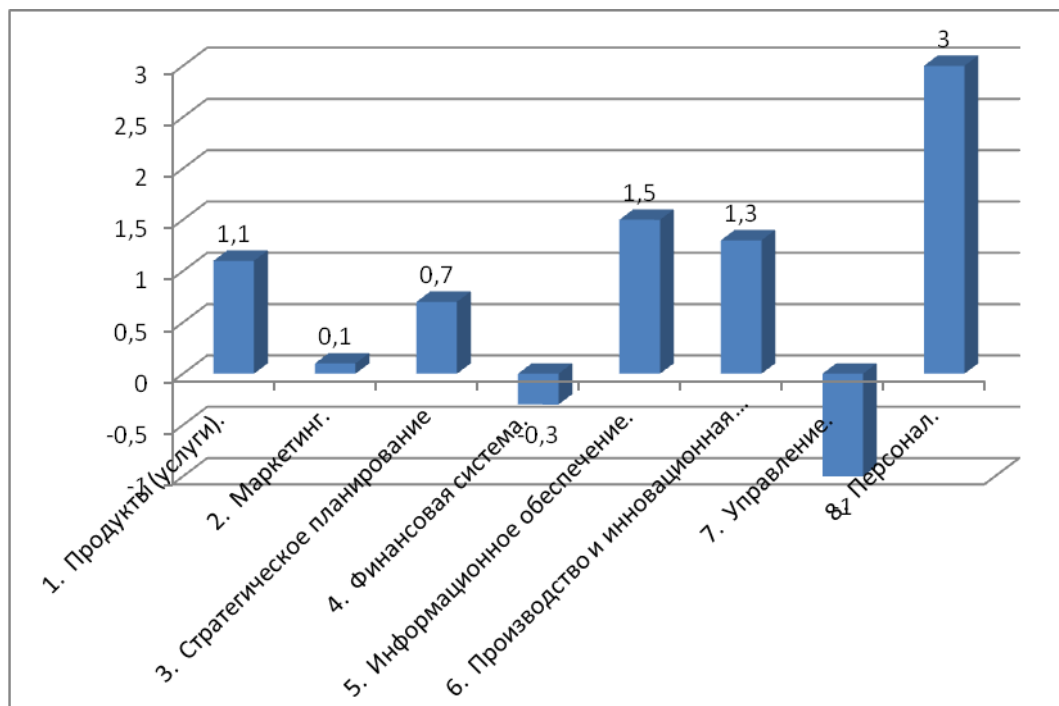


Рисунок 8 - Оценка факторов внутренней среды

Как видно из рисунка 8 наиболее важными сильными сторонами ИП Соловьев Д. А. можно считать группу факторов, характеризующих персонал и информационное обеспечение. Причем, анализ показал, что информационное обеспечение, производство и инновационная политика имеют позитивное влияние на деятельность предприятия и могут быть рассмотрены как сильные стороны фирмы. Кроме того, к позитивным факторам можно отнести продукцию, которые также можно оценивать как сильные стороны предприятия. К слабым сторонам можно отнести управление и финансовую систему. Оценка общего влияния факторов внутренней среды показывает положительное влияние на деятельность ИП Соловьев Д. А. На основании проведенного анализа факторов внутренней среды были выявлены сильные и слабые стороны предприятия, анализ внешней среды позволил выделить возможности и угрозы для развития компании на рынке г. Тольятти. Результаты

проведенного ранжирования представлены в стандартной матрице базового SWOT анализа деятельности ИП Соловьев Д. А. в таблице 11.

В результате такого представления информации можно определить положительные стороны (или возможные конкурентные преимущества) и недостатки, требующие исправления.

Таблица 11 - Матрица SWOT анализа деятельности ИП Соловьев Д. А.

Факторы	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки или сегменты рынка 2. Предоставление широкого спектра дополнительных услуг 3. Вытеснение фирм-конкурентов 4. Повышение значимости в глазах российского бизнеса 5. Совершенствование технологий 6. Уменьшение затрат и издержек путем поиска новых поставщиков 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых видов и технологий у конкурентов 4. Спад в экономике, снижение платежеспособного спроса 5. Рост темпов инфляции 6. Возможность появления новых сильных конкурентов 7. Высокий уровень конкуренции 8. Давление со стороны компаний, которые обеспечивают весь спектр ресторанных услуг
Сильные стороны <ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение персонала к принятию управленческих решений 2. Персональная ответственность за выполняемые функции и работы 3. Индивидуальный подход к клиентам 4. Креативная команда 	Стратегические рекомендации: Увеличение доли рынка и расширение объемов продаж за счет внедрения новых технологий и разработки новых видов услуг	Стратегические рекомендации: Разработка новых услуг, которые будут направлены на широкий круг потребителей, использование Интернет ресурсов для продвижения
Слабые стороны <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие четкой стратегии 2. Недостаточно сформированный имидж 3. Нестабильные заказы, неумение удерживать клиентов 4. Высокий уровень цен 5. Неустойчивое финансовое положение 	Стратегические рекомендации: Развитие бренда, повышение имиджа и расширение работы с эксклюзивными заказами	Стратегические рекомендации: Объединение с более значимыми на рынке компаниями и выполнение некоторых заказов от лица крупных игроков рынка

Таким образом, на основании проведенного анализа факторов внутренней и внешней среды ИП Соловьев Д. А. могут быть определены направления развития предприятия в конкурентной среде.

Можно сделать вывод, что кафе менее конкурентоспособно по сравнению с основными своими конкурентами, однако есть параметры, в которых предприятие имеет конкурентные преимущества, например, качество исполнения блюд и индивидуальный подход к клиентам, а по некоторым параметрам находится на уровне конкурентов. Следовательно, необходимо разработать направления дальнейшего развития деятельности ИП Соловьев Д. А.

Таким образом, так как кафе работает на рынке с сильной конкуренцией, то для него наилучшей будет стратегия развития, нацеленная на поиск своей ниши и формирование конкурентных преимуществ, которые позволят осуществить более глубокое проникновение на рынок с помощью предложения новых видов продукции и услуг, а также формирования благоприятного имиджа.

3. Разработка элементов стратегии развития предприятия

ИП Соловьев Д. А.

3.1. Разработка стратегических целей развития предприятия

Исходя из проведенных анализов внешней и внутренней среды предприятия, можно предложить следующие стратегии развития. Стратегии возможные к реализации на предприятии представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Возможные стратегии развития ИП Соловьев Д. А.

Вид стратегии и цель	Программа действий в рамках данной стратегии
Инвестиционная Цель: Инвестирование ключевых направлений деятельности.	- определение приоритетных направлений инновационной деятельности исходя из целей и задач компании; - поддержание производственной мощности; - снижение долговой нагрузки за счет экономии, осуществлении минимальных инвестиций в поддержание производства.
Ресурсная Цель: Повышение эффективности использования трудовых ресурсов	- повышение компетентности кадровых ресурсов путем повышения квалификации; - повышение производительности труда.

Выше перечисленные элементы стратегии развития позволят занять ИП Соловьев Д. А. более прочное положение на рынке общественного питания, что соответствует миссии компании.

В последние годы рынок постоянно пополняется новыми кафе и ресторанами. Они разрабатывают и изготавливают новые виды блюд, стремясь удовлетворить потребности населения.

В таких условиях для поддержания конкурентоспособности ИП Соловьев необходимо разрабатывать элементы стратегии развития путем внедрения новых видов продукции и расширения ассортимента. В качестве новых видов продукции хотелось бы предложить блюда японской кухни: суши и роллы. В настоящее время блюда японской кухни пользуются огромной популярностью у населения г. Тольятти.

Таким образом, внедрение этих видов продукции в производство расширит ассортимент предлагаемых блюд для удовлетворения потребностей населения и принесет дополнительную прибыль ИП Соловьев.

Производство предложенных блюд не требует дополнительных капитальных вложений и продукцию можно производить на существующих технологических линиях. В тоже время для организации производства необходима доставка сырья, из которого будут изготавливаться блюда.

Расчет себестоимости 1 кг блюда представлен в таблице 13.

Таблица 13 - Расчет затрат на сырье и материалы для производства блюд японской кухни

Состав	Цена за 1 кг сырья, руб.	Потребность сырья на 10 кг готового продукта, кг.	Цена сырья для производства 10 кг готового продукта, руб.
1. Рис	30,00	5,00	150,00
2. Рыба «Форель»	400,00	2,00	800,00
3. Авокадо	100,00	1,20	120,00
4. Водоросли «Нори»	120,00	0,50	60,00
5. Рисовая бумага	150,00	0,40	60,00
6. Икра летучей рыбы	550,00	0,90	495,00
ВСЕГО:	1350,00	10,00	1685,00

Средняя цена блюд японской кухни в ресторанах г. Тольятти 1200 рублей за 1 кг. При установке цены 1000 рублей за 1 кг возможно получение прибыли:

$1000 \text{ руб.} * 10 \text{ кг} = 10000 \text{ руб.}$ за 10 кг реализованной продукции в месяц.

За год ожидается прибыль в размере: $10000 * 12 = 120000 \text{ рублей.}$

Затраты за год: $1685 * 12 = 20220 \text{ руб.}$

Для повышения производительности труда работников кафе необходимо привлечь сотрудников, а именно поваров к посещению курсов повышения квалификации на тему «Организация контроля качества за производимой

продукцией». Это позволит также усилить контроль за качеством продукции и исключить брак.

Расходы на обучение состоят из: лекционных занятий, практических занятий, прохождение практики. Расходы на обучение персонала на предприятии финансируются за счет прибыли.

Финансирование обучения будет проходить для поваров (2 чел.). Организация, которая будет проводить курсы расположена в г. Тольятти, ул. Держинского 89, ООО «Деловые люди» организует данные курсы более 5 лет и зарекомендовала себя с положительной стороны.

Затраты на обучение представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Затраты на посещение курсов

Наименование курса	Кол-во человек	Стоимость обучения, руб.	Период	Затраты, руб.
1	2	3	4	5
Организация контроля качества за производимой продукцией	2	55 000	2017 год	110 000
Итого:				110 000

Чтобы рассчитать изменение производительности труда после внедрения мероприятия, воспользуемся методом экспертных оценок.

В роли экспертов выступают сотрудники ИП Соловьев: директор, бухгалтер, заведующий производством, полученные данные запишем в таблице 15.

Таблица 15 - Данные об оценках, поставленных экспертами о производительности труда

Эксперт	Предлагаемые оценки				
	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1
	2	3	4	5	6
1					+
2				+	
3				+	

Средняя оценка повышения производительности труда составила:

$$(0,1+0,2+0,2)/3=0,17$$

Следовательно, в результате данного мероприятия производительность труда увеличится на 0,17%.

Далее необходимо оценить эффективность предлагаемых решений по реализации стратегии развития ИП Соловьев. Расчет эффективности представим в пункте 3.2.

3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

На основе проектируемой стратегии развития в п. 3.1 произведем расчет эффективности предлагаемых мероприятий.

Исходные данные для расчета эффективности мероприятия по производству блюд японской кухни предоставлены в таблице 16.

Таблица 16 - Исходные данные для расчета эффективности мероприятия

Показатель	Обозначение показателя	Значение показателя
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Объем реализации, тыс. руб.	О _{рф}	2168,00
Прирост объема реализации продукции, тыс. руб.	О _{рпр}	120,00
Темп прироста объема реализации продукции, %	Т _{пр}	0,06
Среднесписочная численность работающих на предприятии, чел.	Ч _{общ}	7
Полная себестоимость продукции, тыс. руб.	С	1850,40
Удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости продукции	У _р	0,79
Выработка 1 работающего, тыс. руб.	В _р	309,71
Среднегодовая з/п работника, тыс. руб.	З _{ср}	205,71
Текущие затраты на мероприятие, тыс. руб.	З _т	20,22

Расчет эффективности внедренного мероприятия (таблица 17).

Таблица 17 - Расчет эффективности внедренного мероприятия

№ п/п	Показатель	Методика расчета	Расчет показателя
1	Планируемый объем реализации, тыс. руб.	$Op_n = Op + Op_{пр}$	$Op_n = 2168,00 + 120,00 = 2288,00$
2	Планируемая выработка, тыс. руб.	$Vp_n = Op_n / Чобщ$	$Vp_n = 2288,00 / 7 = 326,86$
3	Рост производительности труда работника, %	$ПТ = (Vp_n - Vp) / Vp * 100$	$ПТ = (326,86 - 309,71) / 309,71 * 100 = 5,54$
4	Условная экономия численности работников, чел.	$Эч = (Чобщ * ПТ) / (100 + ПТ)$	$Эч = (7 * 5,54) / (100 + 5,54) = 0,37$
5	Экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$Эзп = Эч * Зср$	$Эзп = 0,37 * 205,71 = 76,11$
6	Экономия себестоимости по ОСВ, тыс. руб.	$Эосв = Эзп * 0,302$	$Эсоц = 76,11 * 0,302 = 22,98$
7	Экономия себестоимости на условно-постоянных расходах, тыс. руб.	$Эупр = (C * T_{пр} * Ур) / 100 * 100$	$Эупр = (1850,40 * 0,06 * 0,79) / 100 * 100 = 87,69$
8	Общая условно-годовая экономия по мероприятию, тыс. руб.	$Эу-г = Эзп + Эосв + Эуп - Зг$	$Эу-г = 76,11 + 22,98 + 87,69 - 20,22 = 166,56$

В результате реализации предложенного мероприятия по расширению ассортимента продукции на ИП Соловьев, можно сказать, что:

- увеличился объем реализации продукции на 120 тыс. руб.;
- увеличился рост производительности труда работника на 0,06 %, за счет этого условная экономия численности работников составила 0,37.
- экономия по заработной плате равна 76,11 тыс. руб.;
- экономия по ОСВ равна 22,98 тыс. руб.;
- экономия себестоимости на условно-постоянных расходах 87,69 тыс. руб.;
- общая условно-годовая экономия составила 166,56 тыс. руб., что свидетельствует о том, что мероприятие эффективно.

Далее представим расчет эффективности мероприятия по обучению поваров на курсах «Организация контроля качества за производимой продукцией».

Таблица 18 - Исходные данные для расчета эффективности мероприятия

Показатель	Обозначение показателя	Значение показателя
1	2	3
Объем реализации, тыс. руб.	Op_{ϕ}	2168,00
Прирост объема реализации продукции, тыс. руб.	$Op_{\text{пр}}$	370,00
Темп прироста объема реализации продукции, %	$T_{\text{пр}}$	0,17
Среднесписочная численность работающих на предприятии, чел.	$Ч_{\text{общ}}$	7
Полная себестоимость продукции, тыс. руб.	C	1850,40
Удельный вес условно-постоянных расходов в себестоимости продукции	$Ур$	0,79
Выработка 1 работающего, тыс. руб.	$Вр$	309,71
Среднегодовая з/п работника, тыс. руб.	$З_{\text{ср}}$	205,71
Текущие затраты на мероприятие, тыс. руб.	$Зт$	110,00

Расчет эффективности внедренного мероприятия (таблица 19).

Таблица 19 - Расчет эффективности внедренного мероприятия

№ п/п	Показатель	Методика расчета	Расчет показателя
1	Планируемый объем реализации, тыс. руб.	$Op_{\text{п}}=Op+Op_{\text{пр}}$	$Op_{\text{п}}=2168,00+370,00=2538,00$
2	Планируемая выработка, тыс. руб.	$Вр_{\text{п}}=Op_{\text{п}}/Ч_{\text{общ}}$	$Вр_{\text{п}}=2538,00/7=362,57$
3	Рост производительности труда работника, %	$ПТ=(Вр_{\text{п}}-Вр)/Вр*100$	$ПТ=(362,57-309,71)/309,71*100=17,07$
4	Условная экономия численности работников, чел.	$Эч=(Ч_{\text{общ}}*ПТ)/(100+ПТ)$	$Эч=(7*17,07)/(100+17,07)=1,02$
5	Экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$Эзп=Эч*З_{\text{ср}}$	$Эзп=1,02*205,71=209,82$
6	Экономия себестоимости по ОСВ, тыс. руб.	$Эосв=Эзп*0,302$	$Эсоц=209,82*0,302=63,37$
7	Экономия себестоимости на условно-постоянных расходах, тыс. руб.	$Эупр=(C*T_{\text{пр}}*Ур)/100*100$	$Эупр=(1850,40*0,17*0,79)/100*100=248,51$
8	Общая условно-годовая экономия по мероприятию, тыс. руб.	$Эу-г=Эзп+Эосв+Эупр-Зт$	$Эу-г=209,82+63,37+248,51-110,00=411,70$

В результате реализации предложенного мероприятия по повышению квалификации поваров на ИП Соловьев, можно сказать, что:

- увеличился объем реализации продукции на 370 тыс. руб.;
- увеличился рост производительности труда работника на 0,17 %, за счет этого условная экономия численности работников составила 1,02.
- экономия по заработной плате равна 209,82 тыс. руб.;
- экономия по ОСВ равна 63,37 тыс. руб.;
- экономия себестоимости на условно-постоянных расходах 248,51 тыс. руб.;
- общая условно-годовая экономия составила 411,70 тыс. руб., что свидетельствует о том, что мероприятие эффективно.

Составим сводную таблицу экономической эффективности ее внедрения (таблица 20).

Таблица 20 - Сводная таблица показателей экономической эффективности проектируемой стратегии развития ИП Соловьев Д. А.

№	Проектируемые мероприятия	Рост производительности труда, %	Условно-годовая экономия численности, чел	Условно-годовая экономия тыс. руб.	Затраты, тыс. руб.
1	Расширение ассортимента выпускаемой продукции: изготовление блюд японской кухни	0,06	0,37	166,56	20,22
2	Повышение квалификации поваров ИП Соловьев на курсах: «Организация контроля качества за производимой продукцией»	0,17	1,02	411,70	110,00
3	Итого	-	1,39	578,26	130,22

$$ПТ=(Эч*100\%)/(Чисх-Эч)=1,39/5,61=0,25$$

В результате реализации предложенной стратегии развития на предприятии происходит рост объема реализации продукции на 578,26 тыс.

руб. Что приводит к росту производительности труда на 0,25%. Суммарная условно-годовая экономия, получаемая предприятием после реализации стратегии, составит 578,26 тыс. руб. Этот показатель свидетельствует, что данная стратегия развития эффективна для ИП Соловьев Д. А.

Заключение

Анализ деятельности ИП Соловьев Д. А. показал, что в период с 2014 по 2016 гг. произошло увеличение объема реализации продукции. Данную тенденцию можно охарактеризовать как положительную, так как увеличение объемов может привести к увеличению эффективности деятельности и рентабельности предприятия в целом.

Также в ходе анализа было выявлено, что предприятие ИП Соловьев Д. А. в целом работает равномерно, но все же подвержено сезонным колебаниям.

Анализ трудовых ресурсов показал, что в течение исследуемого периода численность ИП Соловьев Д. А. увеличилась. Следует отметить, что численность руководящего состава оставалась неизменной на протяжении трех лет и является достаточной, что облегчает процесс управления на предприятии. За 3 года увеличилась численность специалистов на 5 человек

Анализ динамики полной себестоимости реализованной продукции ИП Соловьев Д. А. показал, что в 2015 году по сравнению с 2014 годом рост себестоимости связан, прежде всего, с увеличением объема производства. Для производства большего объема требуется больше затрат. В 2016 году полная себестоимость продукции также имела тенденцию к повышению.

В условиях рыночной экономики для более объективной оценки степени прибыльности или убыточности важно использовать показатели рентабельности. Они характеризуют относительную доходность предприятия. Данный показатель увеличивается как в 2015 году, так и в 2016, что положительно характеризует деятельность предприятия.

Проанализировав деятельность ИП Соловьев за 2014-2016 гг., была предложена следующая стратегия развития:

3) Инновационная стратегия: расширение ассортимента выпускаемой продукции, изготовление блюд японской кухни.

4) Ресурсная стратегия: повышение квалификации поваров на курсах: «Организация контроля качества за производимой продукцией».

В результате реализации данной стратегии на предприятии происходит рост объема реализации продукции на 578,26 тыс. руб. Что приводит к росту производительности труда на 0,25%. Этот показатель свидетельствует, что данные мероприятия эффективны для ИП Соловьев.

Таким образом, результаты проведенного анализа позволяют утверждать, что у ИП Соловьев имеются потенциальные возможности в наращивании объемов реализации, пользующихся спросом у потребителей. При реализации верной стратегии развития предприятие сможет нарастить прибыль и повысить эффективность деятельности.

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] : [Принята всенародным голосованием 12.12.1993]: офиц. текст: по состоянию на 14.10.2009. – 79 кб.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (Часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ [Электронный ресурс] : [Принят Государственной Думой 16.07.1998] – 273 кб.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М. : Проспект, 2014. – 207 с.
4. Большаков, С. В. Финансовое прогнозирование: теоретические аспекты [Текст] / С. В. Большаков // Финансы. – 2014. - № 10. - С. 53-55.
5. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов [Текст] : учеб. пособие для вузов / Р. Брейли. – М. : ОЛИМП-БИЗНЕС. - 2016. – 268 с.
6. Власова, В. М. Основы предпринимательской деятельности [Текст] : учеб. пособие для вузов / В. М. Власова. –М. : Финансы и статистика. - 2015. – 321 с.
7. Ермалович, Л. Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Л. Л. Ермалович. - Мн. : Интерпрессервис. - 2015. – 576 с.
8. Логистика [Текст] : учеб. для вузов / А.В. Таничев - Издательский дом «Нева», М.: «ОЛМА-ПРЕСС», 2015. – 201 с.
9. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. для вузов / И. Н. Чуев, Л. Н. Чуева. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2013. – 367 с.
10. Илясов, Г. А. Оценка финансового состояния предприятия [Текст] / Г.А. Илясов // Экономист. – 2014. - №3. – С.44.
11. Инновационный менеджмент [Текст] : учеб. для вузов / С.Д. Ильенкова – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 327 с.

12. Современные методы практического маркетинга. Стратегии, прикладные методы, тренинги и практикум [Текст] / В. В. Малых ; Моск. психолого-соц. ин-т. – М. ; Воронеж : Изд-во Моск. психолого-соц. ин-та : МОДЭК, 2015. – 228 с.
13. Маркетинг [Текст] : учеб. пособие / Р. Б. Ноздрева, Г. Д. Крылова, М. И. Соколова ; МГИМО, М-ва иностр. дел. - М. : Проспект, 2015. – 231 с.
14. Маркетинговые исследования [Текст] / С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. – СПб. : Питер, 2013. – 298 с.
15. Методы экономического исследования [Текст] : учеб. для вузов / В. И. Добреньков, А. И. Кравченко ; МГУ им. М. В. Ломоносова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 767 с.
16. Новиков, В. Г. Анализ соотношения «затраты – объем - прибыль» [Текст] / В. Г. Новиков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - №4. – с.120-137
17. Управление проектами: стандарты, методы, опыт [Текст] : учеб. пособие для вузов / А.С. Товб, Г.Л. Ципес. – М. : Олимп-Бизнес, 2014. – 239 с.
18. Организация производства на предприятии (фирме) [Текст] : учеб. пособие для вузов / О. И. Волков [и др.] ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова ; под ред. О. И. Волкова, О. В. Девяткина. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 448 с.
19. Поведение потребителей [Текст] : учеб. пособие для вузов по направлению "Экономика" / И. А. Дубровин. – М. : Дашков и К, 2015. – 289 с.
20. Пелих, А. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес [Текст] : учеб. пособие для вузов / А. Пелих. – М.: Ось-89. -2013. – 96 с.
21. Прыкин, Б. В. Экономический анализ предприятия [Текст] : Учебник для вузов / Б. В. Прыкин. - М. : ЮНИТИ – ДАНА. - 2013. - 360 с.
22. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. для сред. проф. образования / С. М. Пястолов. – М.: Мастерство, 2014. – 336 с.
23. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие для вузов по экон. спец. / И. В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 304 с.

24. Управление качеством [Текст] : учеб. для вузов / О. В. Аристов. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 446 с.
25. Управление маркетингом и маркетинговый анализ [Текст] : учеб. пособие / В. А. Шаповалов. – Ростов н/Д. : Феникс, 2015. – 345 с.
26. Фащевский, В. Н. Финансы предприятий: особенности и возможности укрепления [Текст] / В.Н. Фащевский // Экономист. - 2014. – С.54.
27. Экономика предприятия [Текст] : курс лекций / О. И. Волков, В. К. Складенко. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 280 с.
28. Экономический анализ [Текст] : учеб. пособие для вузов / Н. П. Любушин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 423 с.
29. www.consultant.ru/online - Интернет версия программы «Консультант +».
30. www.garant.ru – Интернет версия правовой системы «Гарант».
31. www.cafebris.ru – Сайт организации ИП Соловьев Д. А.

Факторный анализ внешних угроз и возможностей

Название фактора	Оценка	Взвешенная оценка	Угрозы	Благоприятные возможности
1. Экономические факторы. Вес группы факторов (0,15)				
1.1 Темпы инфляции	-4	0,2	высокая	
1.2 Налоговые ставки	-2	0,1	средняя	
1.3 Уровень занятости населения	2	0,2		средняя
1.4 Платежеспособность клиентов	4	0,2		высокая
1.5 Тарифы на энергоресурсы	-2	0,1	средняя	
1.6 Инвестиционная политика государства	3	0,2		средняя
Средняя оценка:		0,6		
2. Политические факторы. Вес группы факторов (0,1)				
2.1 Стабильность правительства	2	0,2		средняя
2.2 Таможенная политика	2	0,2		средняя
2.3 Кредитная политика местных властей	2	0,2		средняя
2.4 Антимонопольное законодательство	3	0,2		средняя
2.5 Законодательство в области экологии	-3	0,2	средняя	
Средняя оценка:		1,2		
3. Рыночные факторы. Вес группы факторов: (0,2)				
3.1 Уровень доходов населения	-2	0,2	средняя	
3.2 Уровень конкуренции в отрасли	-5	0,3	высокая	
3.3 Доля рынка, занимаемая предприятием	-5	0,3	высокая	
3.4 Емкость рынка	2	0,2		средняя
Средняя оценка:		-3		
4. Технологические факторы. Вес группы факторов (0,15)				
4.1 Изменение в технологии производства продуктов	5	0,3		высокая
4.2 Появление новых конструкционных материалов	5	0,2		высокая
4.3 Изменение технологии сбора, обработки и передачи информации	3	0,2		средняя
4.4 Изменение технологии в средствах связи	3	0,3		средняя
Средняя оценка:		4		
5. Социальные факторы. Вес группы факторов (0,1)				
5.1 Социальная стабильность в обществе	-2	0,2	средняя	
5.2 Расслоение населения	-2	0,2	средняя	
5.3 Обостренные национальные чувства	-2	0,2	средняя	

Название фактора	Оценка	Взвешенная оценка	Угрозы	Благоприятные возможности
5.4 Развитие движения в защиту прав потребителей	2	0,2		средняя
5.5 Демографическая ситуация	2	0,2		средняя
Средняя оценка: -0,4				
6. Международные факторы. Вес группы факторов (0,1)				
6.1 Экспортные пошлины	0	0,2	-	-
6.2 Импортные пошлины	0	0,2	-	-
6.3 Вхождение России в ВТО	0	0,2	-	-
6.4 Изменение в курсах валют	-3	0,4	средняя	
Средняя оценка: -1,2				
7. Поставщики. Вес группы факторов (0,1)				
7.1 Зависимость от поставщиков сырья	-1	0,2	низкая	
7.2 Наличие альтернативных поставщиков	1	0,2		низкая
7.3 Надежность поставщиков	2	0,2		средняя
7.4 Цена поставляемого сырья	-4	0,2	высокая	
7.5 Качество поставляемого сырья	2	0,1	-	средняя
7.6 Ритмичность поставок	0	0,1	-	-
Средняя оценка: -0,2				
8. Потребители. Вес группы факторов (0,1)				
8.1 Количество постоянных потребителей	-2	0,1	средняя	
8.2 Отношение потребителей к продукции	0	0,1	-	-
8.3 Ежегодное количество новых потребителей	2	0,1		средняя
8.4 Уровень информированности потенциальных потребителей	-3	0,2	средняя	
8.5 Чувствительность потребителя к цене	-2	0,1	средняя	
8.6 Чувствительность потребителя к качеству	4	0,2		высокая
Средняя оценка: 0				

Факторный анализ внутренней среды предприятия

Название фактора	Оценка	Взвешенная оценка	Слабые стороны	Сильные стороны
1. Продукты и услуги. Вес группы факторов (0,2)				
1.1 Качество	4	0,2		среднее
• 1.2 Цена	2	0,2		слабое
1.3 Ассортимент	3	0,15		среднее
• 1.4 Конкурентоспособность услуг	-2	0,1	слабое	
1.5 Эксклюзивность	3	0,1		среднее
1.6 Отношение потребителя	-2	0,1	слабое	
1.7 Себестоимость	-3	0,15	среднее	
Средняя оценка: 1,1				
2. Маркетинг. Вес группы факторов (0,2)				
2.1 Доля рынка, занимаемая предприятием	-5	0,2	высокое	
2.2 Исследования изменений на рынке, в структуре клиентов, интересов клиентов	-3	0,2	среднее	
2.3 Рыночные исследования и разработки	3	0,2		среднее
2.4 Вывод на рынок нового продукта	3	0,2		среднее
2.5 Эффективность системы сбыта	2	0,1		слабое
2.6 Эффективность рекламы, продвижения товара	3	0,1		среднее
Средняя оценка: 0,1				
3. Стратегическое планирование. Вес группы факторов (0,1)				
3.1 Комплексное обследование внутренней среды предприятия	2	0,2		слабое
3.2 Формулировка целей и проблем	3	0,2		среднее
3.3 Система комплексного прогнозирования и планирования	2	0,2		слабое
3.4 Наличие системы четких целей	1	0,2		слабое
3.5 Наличие миссии у предприятия	-5	0,1	высокое	
3.6 Уровни достижения поставленных целей	-4	0,1	среднее	
Средняя оценка: 0,7				
4. Финансовая система. Вес группы факторов (0,1)				
4.1 Сформулированная финансовая политика	-3	0,1	среднее	
4.2 Система контроля затрат	3	0,2		среднее
4.3 Уровень постоянных издержек	2	0,1		слабое
4.4 Эффективность службы	-4	0,1	среднее	

Название фактора	Оценка	Взвешенная оценка	Слабые стороны	Сильные стороны
финансового анализа				
4.5 Недостаток оборотных средств	-5	0,2	высокое	
4.6 Своевременная выплата заработной платы персоналу	2	0,1		слабое
4.7 Доступность кредитов	2	0,2		слабое
Средняя оценка: -0,3				
5. Информационное обеспечение. Вес группы факторов (0,1)				
5.1 Центральная автоматизированная система управленческого учета	2	0,25		слабое
5.2 Информативность и аналитичность управленческого учета	-4	0,25	среднее	
5.3 Скорость информационных потоков	4	0,25		среднее
5.4 Уровень обеспеченности средствами коммуникации и информации	4	0,25		среднее
Средняя оценка: 1,5				
6. Производство и инновационная политика. Вес группы факторов (0,1)				
6.1 Новизна технологии	3	0,2		среднее
6.2. Длительность производственного цикла	2	0,2		слабое
6.3. Скорость подготовки к продаже новых продуктов	2	0,2		слабое
6.4 Возможность инвестиций	-4	0,2	среднее	
6.5 Потребность в инвестициях	4	0,1		среднее
6.6 Контроль за качеством	3	0,1		среднее
Средняя оценка: 1,3				
7. Управление. Вес группы факторов (0,1)				
7.1 Компетентность и подготовка менеджеров высшего звена	3	0,2		среднее
7.2 Эффективность сложившейся системы управления	-4	0,2	среднее	
7.4 Делегирование полномочий и ответственности	-3	0,2	среднее	
7.5 Распределение функций	-4	0,2	среднее	
7.6 Система мотивации	3	0,2		среднее
Средняя оценка: -1				
8. Персонал. Вес группы факторов (0,1)				
8.1 Потребность в квалифицированных кадрах	3	0,3		среднее
8.2 Профессионализм основных сотрудников	3	0,3		среднее
8.3. Система оценки работы	3	0,2		среднее

Название фактора	Оценка	Взвешенная оценка	Слабые стороны	Сильные стороны
персонала				
8.4 Текучесть кадров	3	0,2		среднее
Средняя оценка: 3				
Средняя оценка: 0,76				