

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

Карнович Евгений Владимирович

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ТОРГОВОЙ СЕТИ В РЕГИОНЕ (НА ПРИМЕРЕ
ИП ВОРОПАЕВ В.П.)**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по образовательной программе подготовки

бакалавров

по направлению «Менеджмент 38.03.02»

«Управление малым бизнесом»

г. Владивосток
2018

Автор работы _____
(подпись)

«_____» _____ 201 г.

Консультант (если имеется)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

«_____» _____ 201 г.

Руководитель ВКР _____
(должность, ученое звание)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

«_____» _____ 201 г.

Назначен рецензент _____
(ученое звание)

_____ (фамилия, имя, отчество)

Защищена в ГЭК с оценкой _____

Секретарь ГЭК (для ВКР)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

«_____» _____ 201 г.

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой _____
(ученое звание)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

«_____» _____ 201 г.

ЗАВЕРЯЮ

Е.Б. Гаффорова / _____ /
Подпись

Директор Школы экономики и менеджмента
Директор/ наименование структурного подразделения

«_____» _____ 2018 г.

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.

Е.А. Тюрина / _____ /
Подпись

Заместитель директора по науке и инновациям
Школы экономики и менеджмента
Уполномоченный по экспортному контролю

«_____» _____ 2018 г.

График подготовки и оформления ВКР

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономической теории

Г Р А Ф И К

подготовки и оформления выпускной квалификационной работы

студента (ки) Карнович Евгения Владимировича группы Б1502мбз
(фамилия, имя, отчество)

на тему «Стратегия развития торговой сети в регионе (на примере ИП Воропаев В.П.)»

№ п/п	Выполняемые работы и мероприятия	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Выбор темы и согласование с руководителем	до 01 ноября	<i>выполнено</i>
2	Составление библиографии	до 20 ноября	<i>выполнено</i>
3	Составление плана работы и согласования с руководителем	до 01 декабря	<i>выполнено</i>
4	Разработка и представление руководителю: Главы 1 Главы 2 Главы 3	до 01 марта	<i>выполнено</i>
		до 15 марта	<i>выполнено</i>
		до 01 апреля	<i>выполнено</i>
5	Подготовка и согласование с руководителем выводов и предложений, введения и заключения. Подготовка презентации работы	до 10 апреля	<i>выполнено</i>
6	Доработка ВКР в соответствии с замечаниями руководителя	до 15 апреля	<i>выполнено</i>
7	Получение отзыва научного руководителя и предзащита ВКР на заседании выпускающей кафедры	до 01 мая	<i>выполнено</i>
8	Доработка ВКР в соответствии с замечаниями, высказанными на предзащите, окончательное оформление	до 15 мая	<i>выполнено</i>
9	Передача работы на рецензирование	до 20 мая	<i>выполнено</i>
10	Получение рецензии, передача работы на кафедру	до 25 мая	<i>выполнено</i>
11	Завершение подготовки к защите (доклад, презентация в Power Point)	до 01 июня	<i>выполнено</i>
12	Защита ВКР в ГАК	3 июля	

Студент _____
(подпись)

<<__>> _____ 2018 г.

Е.В. Карнович

Руководитель ВКР _____
(подпись)

<<__>> _____ 2018 г.

В.П. Смирнов

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
Дальневосточный федеральный университет
(ДВФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

З А Д А Н И Е

на выпускную квалификационную работу

студенту Карнович Евгению Владимировичу группы Б1502мбз

на тему: «Стратегия развития торговой сети в регионе (на примере ИП Воропаев В.П.)»

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию): Теоретические аспекты разработки стратегии развития торговой сети. Анализ деятельности предприятия по разработке реализации стратегии развития. Содержание стратегии развития торговой сети в Приморском крае.

Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы: нормативно-правовая база, учебно-методическая литература, специализированные периодические издания; статистическая информация, данные по компаниям конкурентам из сети интернет, документация «ИП Воропаев В.П.»

Срок представления работы « ____ » _____ 2018 г.

Дата выдачи задания « ____ » _____ 2017 г.

Руководитель ВКР доцент, к.э.н.

(подпись)

В.П. Смирнов

Задание получил

(подпись)

Е.В. Карнович

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты разработки стратегии развития торговой сети.....	7
1.1 Понятие и сущность стратегии развития предприятия	7
1.2 Этапы разработки стратегических альтернатив и виды стратегий развития предприятия	12
1.3 Специфика стратегии развития торговой сети предприятия в регионе .	24
2 Анализ деятельности предприятия ИП Воропаев В.П. по разработке и реализации стратегии развития.....	33
2.1 Общая характеристика предприятия ИП Воропаев В.П., состояние его внутренней и внешней среды.....	33
2.2 Опыт разработки и реализации стратегии развития ИП Воропаев В.П.	40
2.3 Факторы и условия выбора руководством предприятия стратегии развития торговой сети в регионе.....	46
3 Содержание стратегии развития торговой сети ИП Воропаев В.П. в Приморском крае.....	51
Заключение	67
Список использованных источников	70

Введение

Становление и развитие рыночных отношений в России вызвали изменения социально-экономического и политико-правового статуса организаций. В этих условиях перед российскими организациями возникли сложные задачи, связанные прежде всего с их выживаемостью в кризисных условиях, структурной перестройкой и создания потенциала для стабильного устойчивого развития.

Развитие организаций в условиях рыночной среды неизбежно связано с необходимостью предвидения изменения экономической ситуации, поиском эффективных сфер деятельности и совершенствованием управления.

Необходимость стратегического управления российскими предприятиями обусловлена следующими предпосылками. Во-первых, быстрые изменения внешней среды стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Во-вторых, в российском бизнесе наблюдаются активные интеграционные процессы. В-третьих, влияние процесса глобализации бизнеса, в котором стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления. Очень важно в этой ситуации определить специфику и приоритеты развития организаций, основанных на их сравнительных преимуществах, разрабатывая стратегию работы в конкурентной среде.

В самом общем виде стратегия может быть определена как эффективная деловая концепция (концепция бизнеса), дополненная набором реальных действий, который способен привести эту деловую стратегию к достижению реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время. Разработка стратегии должна основываться на глубоком понимании рынка, оценке позиции организации на рынке, осознании своих конкурентных преимуществ.

В связи с этим приобретает особую актуальность решение теоретических и практических вопросов о роли, сущности, содержании и способах разработки механизмов совершенствования управления развитием современных организаций, эффективности регулирования их деятельностью, определением и прогнозированием долгосрочных целей и стратегии их достижения. Однако исследование процесса стратегического управления организациями пока остается новым и малоизученным. В настоящее время механизм стратегического управления находится в стадии становления. В условиях неопределенной рыночной среды практически не применяется методология стратегического управления как современный инструмент управления долгосрочным развитием организаций, позволяющий всесторонне оценивать перспективы и выработать стратегию развития и планы мероприятий по реализации открывающихся возможностей или преодолению возможных кризисов.

Все это требует проведения комплексных научных исследований по разработке методологических принципов формирования и эффективного функционирования систем стратегического управления, созданию оптимального механизма управления организациями с учетом важнейших достижений отечественной и мировой науки. Актуальность данной темы, практическая потребность организаций определили цели, задачи и предмет дипломной работы.

Целью дипломной работы является развитие теории стратегического управления на уровне организаций, рассмотрение теоретических и методических основ стратегического управления организаций, разработка стратегии развития ИП Воропаев В. П., разработка рекомендаций по совершенствованию стратегического управления торговых организаций.

Для достижения цели были поставлены и решены следующие задачи:

- Изучить и уточнить теоретические и методологические основы и принципы стратегического управления современными организациями;
- Ознакомиться с характеристикой организации.

- Проанализировать существующую стратегию магазина.
- Создать новую более эффективную экономическую стратегию.

Объектом исследования является система стратегического управления экономикой современных организаций, рассмотренной на примере ИП Воропаев В. П.

Предмет исследования составляет совокупность теоретических, методических и практических вопросов, связанных с процессом стратегического управления организациями России, разработкой стратегии развития предприятий различных отраслей.

Теоретической базой дипломной работы являются научные труды известных отечественных и зарубежных ученых. Работа базируется на основных методологических принципах системного и стратегического анализа, метода экспертных оценок, статистических и эконометрических методах, логического и экономико-математического моделирования.

Нормативно-информационная база дипломной работы представлена законодательными и нормативными актами, инструкциями, положениями и информационными материалами о стратегическом управлении и планировании в Российской Федерации, ее субъектах; статистическая информация Федеральной службы по статистике РФ, Министерства экономического развития и т. д.

1 Теоретические аспекты разработки стратегии развития торговой сети

1.1 Понятие и сущность стратегии развития предприятия

С течением времени в условиях рыночных отношений возросло значение стратегического анализа, так как правильно сформулированная стратегия позволяет организации выживать и развиваться в условиях постоянных изменений внешней среды. Ввиду того, что организация находится под влиянием множества факторов, как внешних, так и внутренних, нельзя недооценивать важность стратегического управления.¹

На сегодняшний день, в условиях неопределенности рыночной ситуации, обострения конкурентной борьбы и эскалации политических разногласий между странами, организация не может ограничиваться только текущим планированием и оперативным управлением. Поэтому существует необходимость стратегического плана действий.² Организация не сможет успешно вести конкурентную борьбу, если не будет иметь определенных ориентиров и направлений, ведущих к достижению цели ее функционирования. Ускорение изменений в окружающей среде, перемены в предпочтениях потребителей, ожесточение конкуренции, новые достижения науки и техники, а также многое другое привели к возрастанию роли стратегического управления и планирования. Стратегическое планирование позволяет своевременно и адекватно учитывать изменения как во внутренней, так и во внешней средах функционирования организации. Как показывает практика, организации, осуществляющие комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно. Поэтому стратегия – это основа для обеспечения устойчивого экономического роста и развития организации.³

¹ Верин, Сергей Современные подходы к организации стратегического менеджмента / Сергей Верин. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. с.83

² Бочаров, В.В. Современный финансовый менеджмент: моногр. / В.В. Бочаров. - М.: СПб: Питер, 2016. с.66

³ Верин, Сергей Современные подходы к организации стратегического менеджмента / Сергей Верин. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. с.50

Разработка стратегии должна исходить из существующих условий рынка, принятие решений должно носить упреждающий, а не реактивный характер. Но все же, единого подхода к процессу создания и реализации той или иной стратегии не существует. Стратегию невозможно продумать до конца, поэтому этот процесс является непрерывным и уникальным для каждой организации.

Необходимо учитывать позицию организации по отношению к конкурентам, специфику продукции, которую она производит, её потенциал, состояние среды экономической, социальной, политической и многое другое.

В настоящее время имеет место множество точек зрения разных авторов и ученых на понятие «экономическая стратегия», однозначного определения термину до сих пор не дано.

Существует пять подходов к определению сущности и содержания стратегии предприятия (рис. 1).

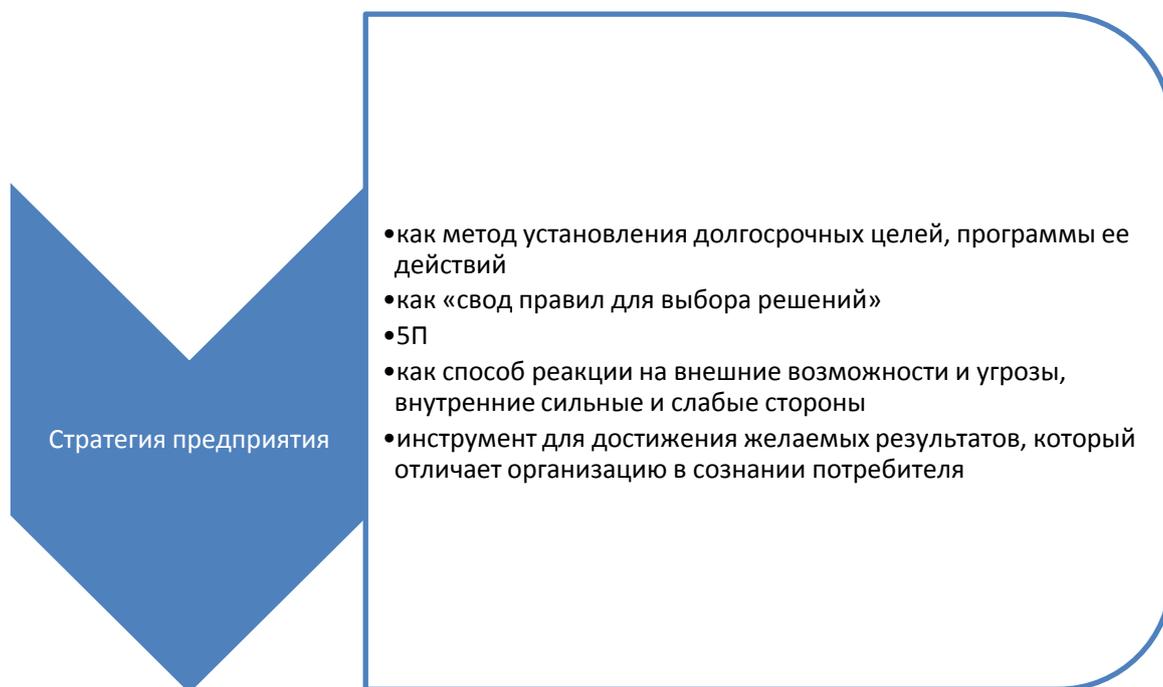


Рисунок 1 – Подходы к определению сущности и содержания стратегии предприятия

Так, одним из первых в 1962 году Альфред Чандлер дал определение стратегии и трактовал ее как «метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов». В данном случае долгосрочные цели устанавливаются на годы вперед и подлежат пересмотру только при изменении среды функционирования предприятия.

Преимуществом такого подхода является то, что он объединяет следующие аспекты:

- наличие цели, которая является образом желаемого результата;
- курс действий, определяющий движение к цели;
- ресурсы, за счет которых будет обеспечиваться достижение цели.

Недостатком, на наш взгляд, является то, что в таком определении стратегии отсутствует ориентация организации на ее внешнее окружение, конкурентов. В таком случае организация «зацикливается» исключительно на собственных внутренних проблемах.

Представителем второго подхода является Игорь Ансофф, который определяет стратегию как «свод правил для выбора решений», используемых организацией в своей деятельности. Он рассматривает стратегию как категорию планирования, что является преимуществом определения. Но автор заостряет внимание исключительно на правилах поведения организации без какого-то либо ресурсного обеспечения, которое необходимо на пути к цели.

Генри Минцберг, представитель третьего подхода, придерживается точки зрения, что стратегия базируется на комбинации пяти «П»: план действий, принцип поведения, позиция, перспектива и прием, чтобы обыграть соперника. Плюсом подобного видения стратегии является то, что автор затронул такие важные аспекты стратегии, как планирование и отношения с внешней средой.

Похожей точки зрения придерживается и Л.И. Евенко, который трактует стратегию как определенный план действий, созданный исходя из изменений внешней среды, с помощью постановки целей на долгосрочную перспективу, их ресурсобеспечения и последующего планирования. Особое внимание здесь уделяется разработке планов, которые служат целям контроля достижения тех или иных ориентиров компании. Данное определение раскрывает цикличность планирования, его непрерывность и это является сильной стороной подхода, так как, на наш взгляд, планирование необходимо на всех этапах разработки и реализации стратегии. Но чрезмерно детализированное планирование может заслонить собой возможности и потенциальные опасности для организации ввиду шаблонности мышления.

Несколько иного взгляда придерживается Майкл Портер, который рассматривает стратегию как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны. В данном случае основной задачей стратегии является достижение организацией конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Преимуществом такого подхода является его направленность на внешнюю среду организации, а именно, на потребителя. Но, к сожалению, все возможности, как и угрозы, предусмотреть невозможно. Поэтому необходим план действий, а не реактивное, ситуационное поведение организации.

Сторонники пятого подхода, А. Паньков и Д. Хохлов, считают, что стратегия организации – это инструмент для достижения желаемых результатов, который отличает организацию в сознании потребителя от ряда других компаний, удовлетворяющих те же потребности и ведущих к выбору данной компании ее целевыми потребителями. Она в определенной степени воплощает в себе модель управления организацией, а, следовательно, формирует образ мышления членов организации.

Смысл данного определения заключается в том, что организация должна использовать в конкурентной борьбе присущие только ей сильные стороны – свои уникальные конкурентные преимущества. Другими словами, авторы считают важным позиционирование на рынке.

На наш взгляд, такое описание стратегии является весьма исчерпывающим и дает полное определение такому понятию, как стратегия. Но какими бы уникальными ни были конкурентные преимущества, они не дадут результата, если собственники бизнеса не будут обладать так называемой стратегической способностью – способностью выбирать наиболее подходящее видение, формулировать реалистичные намерения, точно соотносить ресурсы с возможностями и умело разрабатывать и реализовывать стратегические планы.

В связи с этим под стратегией будем понимать совокупность норм, обеспечивающих своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентирующих производственную деятельность на запросы потребителей, что дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей, а также соответствовать миссии и целям организации.

Данное определение полностью раскрывает суть термина «стратегия», так как отражает все ее необходимые аспекты: ориентированность как на внутреннюю, так и на внешнюю среду, видение долгосрочных перспектив и планирование, соответствие миссии и общему видению организации.

Таким образом, экономическая стратегия позволяет изучить, с точки зрения теории и практики, закономерности внешней и внутренней среды, подготовить организацию к возможным изменениям, обозначить цели, распределить ресурсы для их достижения и определить стратегические приоритеты. Стратегия определяет не только то, как вести себя по отношению к конкуренту.

Точно сформулированная стратегия дает возможность использовать и распределять ограниченные внутренние ресурсы организации таким образом, чтобы успешно приспосабливаться к условиям постоянно меняющейся внешней среды, а одним из факторов успешности реализации стратегии является готовность всех членов организации делать ставку на долгосрочное развитие.

1.2 Этапы разработки стратегических альтернатив и виды стратегий развития предприятия

Современный бизнес с его жесткой конкуренцией и периодическими потрясениями требует от менеджеров всех уровней поиска такой стратегии, которая бы гарантировала предприятию, с одной стороны, наиболее эффективное использование ресурсов, с другой – максимальную устойчивость предприятия в условиях нестабильности факторов внешней среды. Выбор стратегии предприятия определяется совокупностью факторов внешней и внутренней среды.⁴

По нашему мнению, исходя из уровня экономического потенциала предприятия, стадии жизненного цикла предприятия и отрасли, а также позиции, занимаемой предприятием на рынке, целесообразно выделить две базовые стратегии (рисунок 2):



Рисунок 2 – Базовые виды стратегий предприятия

⁴ Али-Заде, А. А. Научный менеджмент - стратегический фактор инновационного развития: моногр. / А.А. Али-Заде, В.Н. Логин. - М.: ИНИОН РАН, 2017. с.14-15

По мнению Р. Акоффа, развитие – это вопрос не столько того, что имеется, сколько того, что может быть сделано с тем, что имеется.⁵

Развитие означает перемену состояния. Обычно это понятие используется для обозначения пере- хода из одного состояния в другое, которое счи- тается лучшим, более эффективным или целесообразным для деятельности. Поэтому многие авторы под стратегией развития понимают стратегию роста.⁶ Основной целью формирования стратегии развития является обеспечение долгосрочной конкурентоспособности предприятия, уровень которой определяется на основе оценки сово- купности конкурентных преимуществ, которыми обладает предприятие. Формирование и развитие конкурентных преимуществ возможно на различных этапах цепочки создания ценности, под которой будем понимать систему взаимосвязанных и взаимозависимых основных и вспомогательных видов деятельности по созданию общей потребительской ценности.

В литературе⁷ к основным видам деятельности относят входящие поставки, операции (производство), исходящие поставки, маркетинг и сбыт, послепродажное обслуживание, к вспомогательным – инфраструктуру фирмы, управление трудовыми ресурсами, технологи- ческие разработки, материально-техническое снабжение.

⁵ Андрейчиков, А. В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Либроком, 2014.

⁶ Бочаров, В.В. Современный финансовый менеджмент: моногр. / В.В. Бочаров. - М.: СПб: Питер, 2016

⁷ Инновационный менеджмент в России. Вопросы стратегического управления и научно-технологической безопасности. - М.: Наука, 2016.

Таким образом, цепочка создания ценности представляет собой систему элементов организационно-производственной деятельности, которая требует формирования адекватного механизма управления. Для эффективного управления элементами такой цепочки необходима комплексная систематизированная стратегия, развивающая разные направления указанной цепочки, обеспечивающая формирование их конкурентных преимуществ. Рассмотрим и систематизируем приоритеты развития элементов цепочки создания ценности, а также цели стратегии развития, уточненные для основных ее элементов (см. табл. 1).

Таблица 1 - Приоритеты развития элементов цепочки создания ценности

Элементы цепочки создания ценности	Приоритеты развития	Конкурентные преимущества	Цели стратегии развития
Материально-техническое обеспечение	Своевременное обеспечение предприятия материальными ресурсами соответствующего качества, минимизация затрат на размещение заказа	Качество материальных запасов, эксклюзивный доступ к материальным ресурсам, высокое качество работы поставщиков, доступ к более дешевому сырью	Обеспечение потребности в качественных производственных запасах
Производство	Обеспечение бесперебойного процесса производства продукции, минимизация производственных затрат, обеспечение качества выпускаемой продукции	Высокий технический уровень производства, качество продукции, рациональная организация производства, возможность переключиться на выпуск другой продукции, более низкие затраты на производство по сравнению с конкурентами	Экспансия в новые отрасли, обеспечение прироста объемов выпуска продукции и расширения ассортимента продукции
Маркетинг и сбыт	Обеспечение заданных объемов продаж, повышение уровня лояльности покупателей, выход на новые рынки сбыта	Привлекательность продукции (услуг) компании для ее клиентов, эксклюзивность товаров компании, эффективная система стимулирования сбыта и после-продажного обслуживания, низкие затраты на продвижение продукции	Увеличение доли рынка, экспансия на новые рынки сбыта, рост доходов и прибыли, рост рентабельности продаж
НИОКР	Увеличение количества изобретений, патентов, ноу-хау, обеспечивающих инновации, и их коммерциализация	Доступ к прогрессивным технологиям, возможность применения имеющихся нематериальных активов для выпуска продуктов-аналогов или других видов продукции	Вывод на рынок инновационной продукции, опережение конкурентов

Управление персоналом	Обеспечение предприятия квалифицированными кадрами определенных профессий	Повышение мотивации труда, повышение уровня квалификации кадров, более низкие затраты на оплату труда	Высокое качество работы персонала, переобучение под будущие задачи, рост производительности труда
Финансы	Обеспечение текущей и инвестиционной деятельности предприятия необходимыми финансовыми ресурсами	Высокий уровень самофинансирования предприятия, доступ к внешним источникам финансирования, высокий уровень кредитоспособности предприятия	Рост чистого денежного потока, рост рыночной стоимости компании, формирование оптимальной структуры капитала

Из данных таблицы следует, что стратегия развития предприятия представляет собой долгосрочный план, охватывающий ключевые сегменты его хозяйственной деятельности.

Стратегия развития ориентирована на достижение следующих основных целей: увеличение доходов и прибыли предприятия, рост показателей рентабельности, увеличение доли рынка, расширение производственной деятельности, рост чистого денежного потока, увеличение рыночной стоимости компании, обеспечение синергетического эффекта.

Реализация этой стратегии связана с привлечением новой клиентуры и разработкой новых продуктов, экспансией в новые отрасли и рынки сбыта, поглощением конкурирующих компаний.

На основе вышеизложенного сформулируем определение стратегии развития предприятия, под которой будем понимать систему долгосрочных целей деятельности предприятия, обеспечивающих неотрицательные темпы роста в планируемом периоде, методов, средств, организационных механизмов и инструментов их достижения, а также существующий экономический потенциал, обеспечивающий создание конкурентных преимуществ предприятия. Такая стратегия должна способствовать эффективному управлению процессами экономического развития предприятия во внешней среде.

Под экономическим потенциалом будем понимать совокупность ограниченных ресурсов развития (производственных, трудовых, финансовых, информационных, организационных и иных) и возможности их реализации в изменяющейся внешней среде.

Таким образом, стратегия экономического развития предприятия представляет собой стратегию, предполагающую стремление к динамичному и гармоничному сочетанию экономического роста и экономической устойчивости.

К стратегии выживания прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности предприятия приобретают тенденцию к ухудшению и никакие меры не способствуют улучшению ситуации. В этом случае возможны: отказ от производства нерентабельной продукции, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей использования ресурсов, продажа деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму и т. п.⁸

Существуют различные подходы к классификации стратегии развития с учетом характера и интенсивности роста предприятия.

Д. Аакер выделяет следующие стратегии роста: рост на существующих товарных рынках (увеличение доли рынка, интенсификация потребления товара), разработка новых товаров, расширение рынка (географическое расширение, выход на новые сегменты), диверсификация (родственная, неродственная), вертикальная интеграция (вперед и назад идущая).⁹

П. Друкер отмечает стратегии внутреннего и внешнего роста (способы реализации последней – слияния, приобретения, создание стратегических альянсов).¹⁰ Ф. Котлер рассматривает следующие возможности роста предприятия: интенсивный рост (глубокое внедрение на рынок, расширение границ рынка, совершенствование товара); интеграционный рост

⁸ Балыбердин, В. А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента / В.А. Балыбердин, А.М. Белевцев, Г.П. Бендерский. - М.: Дашков и Ко, 2014.

⁹ Али-Заде, А. А. Научный менеджмент - стратегический фактор инновационного развития: моногр. / А.А. Али-Заде, В.Н. Логин. - М.: ИНИОН РАН, 2017.

¹⁰ Верин, Сергей Современные подходы к организации стратегического менеджмента / Сергей Верин. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014.

(регрессивная, прогрессивная и горизонтальная интеграция); диверсифицированный рост (концентрическая, горизонтальная и конгломеративная диверсификация) [11]. О.С. Виханский выделяет стратегии концентрированного роста (стратегии усиления позиции на рынке, развития рынка, развития продукта), интегрированного роста (стратегии впереди идущей и обратной вертикальной интеграции) и диверсифицированного роста (стратегии централизованной, горизонтальной и конгломератной диверсификации).¹¹ В отличие от О.С. Виханского П. Дойль определяет четыре вида диверсификации, объединяя стратегии интегрированного и диверсифицированного роста: интеграция вперед по технологической цепочке; интеграция назад по технологической цепочке; концентрическая диверсификация; диверсификация по принципу создания конгломерата.¹²

М.М. Алексеева рассматривает стратегии стабильности и роста.¹³

Поскольку приведенные группы стратегий не учитывают такие важные составляющие, как финансирование и масштаб деятельности, мы предлагаем в дополнение к рассмотренным признакам классификации стратегий развития использовать следующие: степень диверсификации деятельности; источники финансирования и условия их привлечения; масштабы операционной деятельности и рыночной экспансии. Скорректированная классификация представлена в табл. 2.

Таблица 2 - Классификация стратегий развития предприятия

Признак классификации	Вид стратегии развития
Тип экономического роста	Стратегия концентрированного роста. Стратегия диверсифицированного роста. Стратегия интегрированного роста

¹¹ Бочаров, В.В. Современный финансовый менеджмент: моногр. / В.В. Бочаров. - М.: СПб: Питер, 2016.

¹² Велеско, Е. И. Стратегический менеджмент / Е.И. Велеско, А.А. Неправский. - М.: БГЭУ, 2015.

¹³ Андрейчиков, А. В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга. Учебное пособие / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Либроком, 2015.

Темпы развития предприятия	Стратегия, поддерживающая нулевые темпы роста. Стратегия ограниченного роста. Стратегия ускоренного роста. Стратегия опережающего роста
Направление развития экономического потенциала	Стратегия органического роста. Стратегия интеграции
Отношение к предприятию	Стратегия внешнего роста. Стратегия внутреннего роста
Степень диверсификации деятельности	Стратегия концентрической диверсификации (моноотраслевой). Стратегия конгломератной диверсификации (многоотраслевой)
Источники финансирования и условия их привлечения	Стратегии, использующие преимущественно собственные источники финансирования. Стратегии, использующие преимущественно заемные источники финансирования. Стратегии, использующие смешанные источники финансирования
Уровень принимаемых стратегических решений	Корпоративная стратегия. Стратегии бизнес-единиц (стратегических хозяйственных центров)
Масштабы операционной деятельности	Стратегия расширения масштабов операционной деятельности. Стратегия сохранения масштабов операционной деятельности
Масштабы рыночной экспансии	Стратегия расширения сегмента рынка. Стратегия сохранения сегмента рынка. Стратегия перехода на другой сегмент рынка

Каждая из приведенных стратегий предполагает разные уровни развития предприятия и его экономического потенциала, финансовые возможности и пр. При выборе той или иной стратегии развития необходимо учитывать эти факторы и те возможности, которые предприятие формирует у себя как конкурентный признак.

Под механизмом формирования стратегии развития предприятия будем понимать последовательность действий, состояний, инструментов и правил, определяющих процесс достижения стратегических целей.

Отметим следующие базовые элементы стратегии экономического развития предприятия:

- миссия организации;
- стратегические цели деятельности организации;
- период действия стратегии;
- способы формализации стратегии (стратегия представлена в виде системы тактических планов, программ, бюджетов);

- организационная структура управления предприятием и кадровый состав;
- организационная культура;
- методы управления ресурсами (методы учета, анализа, планирования, прогнозирования, контроля, регулирования, бюджетирование, реинжиниринг бизнеса);
- информационное обеспечение процесса управления и технические средства управления;
- совокупность ресурсов предприятия и их характеристики;
- источники финансирования деятельности предприятия;
- совокупность внешних и внутренних отношений предприятия (взаимодействие с другими организациями, финансово-кредитной системой, отношения внутри предприятия, объединений предприятий);
- факторы риска финансово-хозяйственной деятельности;
- показатели и методы оценки эффективности стратегии развития;
- стратегическая зона хозяйствования;
- стратегический хозяйственный центр.

На основе анализа приведенных элементов стратегии, а также результатов исследования принципов формирования стратегии предприятия¹⁴ можно выделить основные этапы процесса разработки стратегии развития (см. рисунок 3).

Для проведения оценки и выбора оптимального варианта стратегии можно использовать эвристические, формализованные и специфические методы принятия эффективных решений. По результатам оценки в разработанную стратегию вносятся необходимые коррективы, после чего она принимается к реализации.

¹⁴ Бараненко, С. П. Стратегический менеджмент: моногр. / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. - М.: Центрполиграф, 2015.

Бочаров, В.В. Современный финансовый менеджмент: моногр. / В.В. Бочаров. - М.: СПб: Питер, 2016

Велеско, Е. И. Стратегический менеджмент / Е.И. Велеско, А.А. Неправский. - М.: БГЭУ, 2015.

Инновационный менеджмент в России. Вопросы стратегического управления и научно-технологической безопасности. - М.: Наука, 2016.

Эффективность стратегии развития предприятия измеряется показателями эффективности работы его подразделений (каждого в отдельности и предприятия в целом), показателями эффективности направления и использования финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

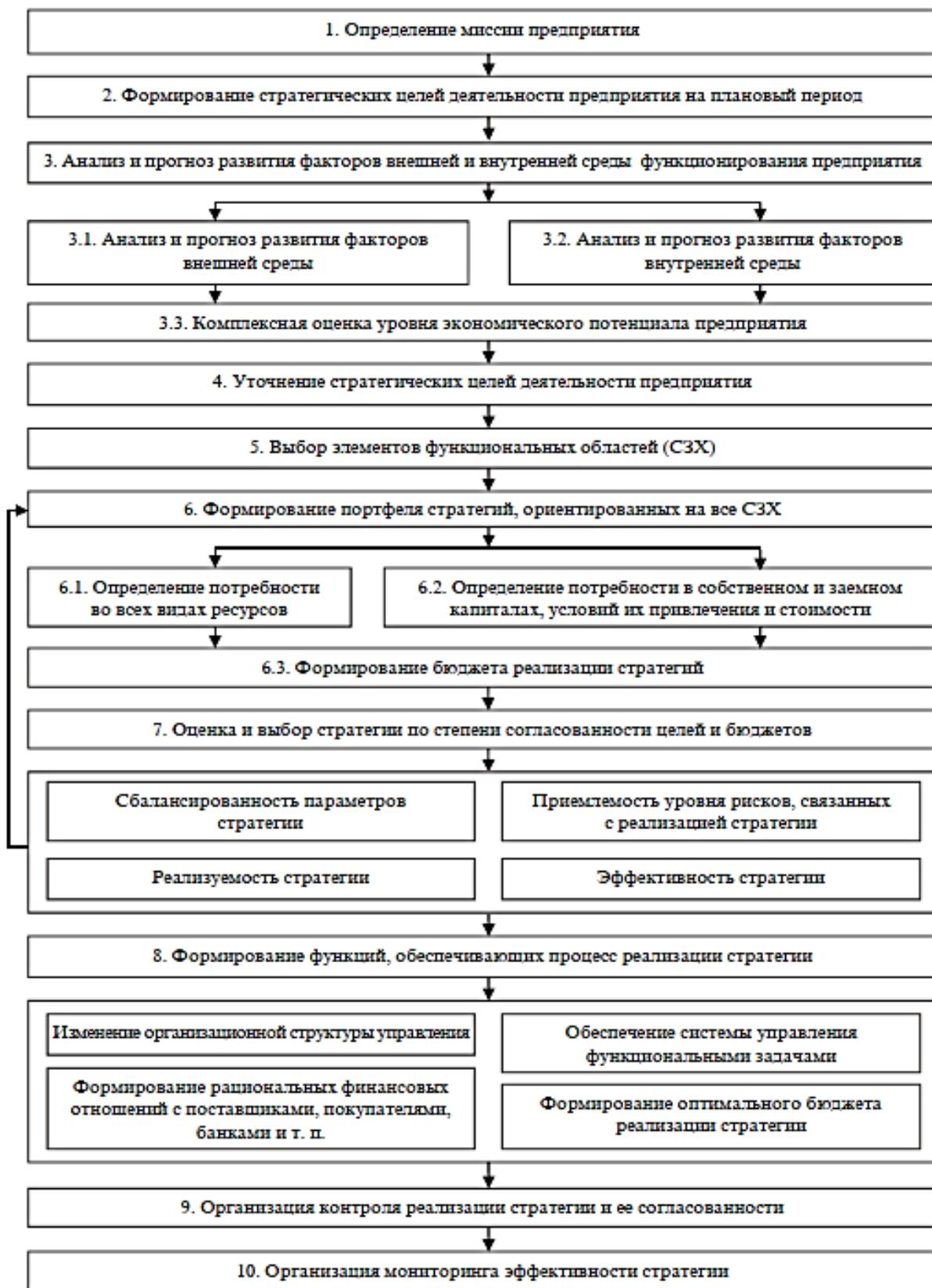


Рисунок 3 – Этапы разработки стратегии

Приведенная на рисунке последовательность этапов процесса разработки стратегии развития может быть уточнена и детализирована с учетом особенностей операционной и инвестиционной деятельности предприятия и уровня стратегического мышления его менеджеров. Реализацию стратегии следует считать успешно завершенной, если достигнуты все основные стратегические цели экономического развития предприятия при планируемых затратах на реализацию стратегии.

При разработке стратегии развития целесообразно использовать концепцию стратегических зон хозяйствования в целях стратегического сегментирования внешней среды для выявления перспективных направлений деятельности предприятия и развития конкурентных преимуществ элементов цепочки создания потребительской ценности. При этом следует выделить ключевые сегменты внешней среды, составляющие основу экономического успеха предприятия, и специ- альные сегменты, т. е. дополнительные носители успеха.

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) представляет собой часть (сегмент) внешней среды, отражающую интересы предприятия, обеспечивающую достижение стратегических целей предприятия, реализацию его конкурентных преимуществ и снижение рисков и требующую определенного уровня стратегического по- тенциала предприятия.¹⁵

¹⁵ Бортник, Е.М. Стратегический и инновационный менеджмент в вопросах и ответах. Экспресс-подготовка к экзаменам / Е.М. Бортник. - М.: Феникс, 2015.

Организационной структурой (подразделением предприятия), ориентированной на формирование СЗХ и развитие их параметров, является стратегический хозяйственный центр (СХЦ).¹⁶ Поскольку деятельность промышленного предприятия во внешней среде включает различные области (рынок сбыта продукции, рынки производственных и финансово-инвестиционных ресурсов, рынок труда, взаимоотношения с другими предприятиями, поставщиками, потребителями), инфраструктура СЗХ может включать в себя сегменты реализации продукции, производства, финансово-инвестиционных, трудовых, производственных ресурсов и пр.

Формирование стратегии развития через обоснование СЗХ предполагает исследование тех или иных факторов СЗХ, в зависимости от которых предприятие выбирает тот или иной вариант интеграции в сегмент СЗХ. Критерии оценки эффективности стратегии развития при выборе определенного сегмента СЗХ представлены в табл. 3.

Таблица 3 - Цели и критерии оценки эффективности стратегии развития для сегментов СЗХ

Сегмент СЗХ	Цели стратегии развития	Критерии оценки эффективности стратегии развития
Сегмент производства	Увеличение объемов производства, снижение затрат на производство продукции, повышение качества продукции, расширение ассортимента продукции	Высокий уровень организации производства, эффективность использования основных фондов, возможности выпуска другой продукции, объемы выпуска продукции, уровень себестоимости продукции, рентабельность продукции
Сегмент реализации продукции	Увеличение доли рынка, снижение затрат на продвижение продукции, обеспечение заданных объемов/роста доходов и прибыли, обеспечение стабильности денежных поступлений, рост рентабельности продаж	Уровень конкурентоспособности продукции, качество сбытовой сети, объемы реализации продукции, уровень затрат на сбыт продукции, рентабельность продаж
Сегмент финансово-инвестиционных	Обеспечение финансовыми ресурсами текущей и инвестиционной деятельности предприятия, обеспечение финансовой безопасности (стабильности)	Уровень чистых денежных потоков, увеличение текущей прибыли, степень финансовой устойчивости предприятия, возможность привлечения заемных средств,

¹⁶ Бортник, Е.М. Стратегический и инновационный менеджмент в вопросах и ответах. Экспресс-подготовка к экзаменам / Е.М. Бортник. - М.: Феникс, 2015.

ресурсов	экономической системы, рост рыночной стоимости, оптимизация структуры капитала	эффективность использования свободных денежных средств
Сегмент производственных ресурсов	Обеспечение стабильности поставок, снижение производственных затрат, повышение качества продукции	Качество работы поставщиков, техническая оценка материальных активов, качество управления производственными запасами
Сегмент трудовых ресурсов	Снижение затрат на зарплату, НИОКР, обеспечение выпуска новых видов продукции (услуг)	Качество нематериальных активов, уровень издержек на зарплату и научно-технические исследования, стоимость возмещения патентов или лицензий

При выборе определенного сегмента СЗХ требуется учитывать стратегические цели предприятия и уровень экономического потенциала, размер, стадию жизненного цикла предприятия, наличие (доступность) необходимых ресурсов и т. п.

Таким образом, в рамках данного параграфа сформулировано определение категории «стратегия развития» с учетом объектов стратегического управления, воздействия факторов внешней среды на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Определены базовые элементы стратегии развития, расширена классификация стратегий развития, обоснована методология формирования стратегии развития предприятия, выделены основные цели и критерии оценки эффективности стратегии развития предприятия при выборе определенного сегмента СЗХ.

1.3 Специфика стратегии развития торговой сети предприятия в регионе

Торговая сеть классифицируется по двум признакам: стационарности и товарно-ассортиментному профилю. По первому признаку розничная торговая сеть разделяется на¹⁷:

- стационарную (магазины);

¹⁷ Пашенцев, Е. Н. Коммуникационный менеджмент и стратегическая коммуникация / Е.Н. Пашенцев. - М.: Международный центр социально-политических исследований и консалтинга, 2015. с. 49

- полустационарную (павильоны, палатки, ларьки, киоски);
- передвижную (развозная и разносная).

По второму признаку розничная торговая сеть разделяется на:

- смешанную (торгующую товарами одной или двух-трех групп или комплексов);
- специализированную (торгующую отдельными подгруппами и видами товаров);
- универсальную (торгующую всеми группами или продовольственных или непродовольственных товаров).

Анализ особенностей каждого вида розничной торговли показал, что современные тенденции развития розничной торговли должны опираться прежде всего, на соотношение магазинных и внемагазинных форм продажи товаров.

В последние годы такое соотношение утратило позитивную динамику. Более половины розничного товарооборота реализуется сегодня на основе внемагазинных форм продаж. Данное обстоятельство имеет вполне определенные негативные последствия - уменьшение розничного товарооборота.

Для того, чтобы активно конкурировать с внемагазинной продажей, общими принципами работы розничной торговой сети должны стать¹⁸:

- универсализация продовольственной торговли за исключением товаров редкого эпизодического спроса;
- развитие специализированных и узкоспециализированных непродовольственных магазинов в центрах жилой застройки;
- формирование торговых сетей, крупных универсальных розничных предприятий, торговых центров и торговых комплексов;
- организация в центральных торговых зонах жилых массивов предприятий с высоким уровнем торгового обслуживания;

¹⁸ Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2016. с.8

- формирование системы так называемых удобных магазинов, расположенных в радиусе пешеходной доступности и торгующих широким ассортиментом продовольственных и непродовольственных товаров;
- выделение специальных зон для уличных ярмарок и базаров;
- формирование автономных зон торгового обслуживания вдоль автомагистралей;
- восстановление розничной торговли через автоматы.

Инфраструктура розничной торговли любой региональной модели торгового обслуживания должна обеспечить разнообразие структурно-функциональных параметров торговых объектов и всегда быть ориентированной на конкретные зоны торгового обслуживания.

Разнообразие розничных торговых предприятий с позиции их структурно-функциональных параметров должно обеспечиваться на базе формирования и развития:

- независимых розничных торговых предприятий;
- розничных торговых предприятий, принадлежавших товаропроизводителям;
- розничных торговых предприятий, принадлежавших оптовым торговым организациям;
- муниципальных розничных торговых предприятий.

Все это исходит из того, что формирование системы предприятий розничной торговли товаропроизводителями, оптовыми организациями, а также муниципальными органами является вполне закономерным процессом и нацелено на создание полноценной социально-ориентированной рыночной среды.

В этой среде независимым розничным торговым предприятием является предприятие, не входящее ни в какие объединения. Магазин, принадлежащий товаропроизводителю или оптовой организации, всегда функционирует в составе соответствующей компании и поэтому является зависимым. Муниципальный торговый объект - это, как правило, социально ориентированное розничное торговое предприятие, дополняющее сложившуюся в рамках муниципального образования систему торгового обслуживания.

Разнообразие розничных торговых предприятий с позиции их ориентации на конкретную зону торгового обслуживания должно предусматривать выделение в любой системе торгового обслуживания:

- магазинов местного значения;
- магазинов общесистемного значения;
- магазинов в составе торговых центров;
- магазинов (палаток, киосков, павильонов, вдоль автомагистралей).

Магазины местного значения должны располагаться в пределах пешеходной доступности и торговать универсальным ассортиментом продовольственных и непродовольственных товаров.

Типовой состав магазинов общесистемного значения более разнообразен, поэтому в их числе должны быть специализированные и универсальные магазины, магазины с комбинированным ассортиментом товаров.

Особое место в классификации рыночных структур занимает торговый центр, который представляет собой совокупность торговых предприятий, спланированных, построенных и управляемых как единым территориальным комплексом с обширной автостоянкой, поэтому особую группу розничных торговых предприятий должны составлять предприятия в составе торговых центров. Торговый центр всегда предлагает универсальный ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров. Торговые центры необходимо формировать на пересечении крупных автомагистралей с тенденцией смещения за пределы интенсивной городской застройки.

Хотелось бы отметить, что системная организация объектов рыночной торговли должна опираться не только на рациональную дифференциацию магазинов, но и на развитие внемагазинных форм продажи.

Развитие внемагазинных форм продажи товаров, с одной стороны, обуславливается эволюцией самой торговой практики, а с другой - все более масштабным проникновением в быт рядового потребителя разнообразных средств технического прогресса. В связи с этим можно сказать, что внемагазинные формы продажи всегда нацелены на определенные сегменты товарного рынка, с их помощью решается определенный круг проблем.

Мировая практика показывает, что даже в самых высокоорганизованных системах торгового обслуживания имеют место и вещевые рынки и уличная подвижная торговля. Перспективой развития вещевых рынков должна стать их ориентация на сезонные распродажи, продажу товаров по технологии "секонд-хэнд", реализацию изделий кустарного промысла, обеспечение частного импорта товаров.

Существенное развитие в ближайшее время получит посылочная торговля, т.к. минимизация затрат, обеспечивающая процесс доведения товаров до потребителя является решающим фактором, стимулирующим ее прогресс.

Принципиально новой формой внемагазинной торговли, имеющей предпосылки для широкого распространения в отечественной торговой практике, должен стать сетевой маркетинг. Главная особенность этой системы состоит в том, что товар реализуется специально подготовленными торговыми агентами на дому, в учреждениях и организациях, на транспорте, на улице. Это позволяет резко сократить издержки обращения.

Развитие электронной техники и средств телекоммуникационной связи создает возможность для расширения таких форм торговли, при которых потребитель знакомится с ассортиментом, выбирает товары и делает соответствующие заказы с помощью информационно-телекоммуникационных технологий.

В настоящее время в мировой практике сложились две модели развития электронной коммерции: электронная торговая компания с потребителями - физическими лицами и электронная торговля между бизнес-партнерами.

В России уже сегодня имеются некоторые предпосылки для реализации обеих моделей электронной торговли. Основными из них являются развитие сети Интернет, а так же достаточно высокая подготовленность многих корпоративных пользователей.

В выводах следует исходить из того, что развитие электронной торговли обеспечит наиболее активное включение России в мировое информационно-экономическое пространство, способное существенно повысить прозрачность коммерческих сделок, как следствие этого, снизить объемы реально возможного вывоза капитала зарубеж, благодаря трансграничности финансовых операций.

Развитие розничной торговой сети должно идти по следующим основным направлениям:

1. Рост количества розничных торговых предприятий будет идти как за счет нового строительства, реконструкции и комплексной рационализации действующих магазинов, так и на основе прогрессивной технологии.

2. В розничной торговле наблюдаются процессы создания внутримежотраслевых объединений и открытие фирменных торговых предприятий товаропроизводящих отраслей. Например, в Москве развивается сеть фирменных магазинов, которые реализуют товары предприятий легкой и текстильной промышленности и входят в состав их акционерных обществ. Необходимо, чтобы повсеместно проходил процесс универсализации торговых предприятий, а так же росло число смешанных магазинов.

3. Торговые предприятия, как это следует из экономической теории и практики, главной целью своей деятельности обоснованно считают получение прибыли.

4. Для достижения главной и всех других целей торговые предприятия должны ориентироваться на спрос покупателей, более полное удовлетворение их нужд и тем самым способствовать обеспечению благополучия людей и общественному прогрессу.

В торговой отрасли, в результате реформ были разрушены основы развития различных видов и типов торговых предприятий, разорваны сложившиеся розничные и оптово-розничные "цепи", которые были основаны на общих подходах к формированию ассортимента, выборе технических средств оснащения, оформлению интерьера и внешнего вида предприятий, применению однообразных форм обслуживания.

Необходимо возродить деятельность предприятий определенных видов и типов, которые выполняли бы функции ведущего звена, способствовали бы внедрению новых форм организации торговли и современных технологических процессов.

Опыт зарубежных стран свидетельствует о быстром развитии крупных торговых корпораций, которые составляют фундамент экономического могущества и конкурентоспособности страны как на внутреннем так и на внешних рынках.

В условиях становления рыночной экономики, обострения

конкуренции наметились новые подходы к развитию розничных предприятий. Соответствующие концепции строятся с учетом идеи формирования ассортимента и обслуживания населения. Обычно концепция развития розничной торговли включает следующие разделы: ассортиментные перечни товаров; схему размещения оборудования и товаров; указания по организации расчетных узлов; определение зон самообслуживания и продажи некоторых товаров через прилавки; перечень дополнительных услуг; порядок формирования цен; предоставление скидок на отдельные товары и др. Считается, что в данное время важно вмешательство государственных и муниципальных властей в различные формы собственности торговых предприятий. При этом ему необходимо обеспечить оптимальное сочетание различных организационно-правовых форм предприятий внутренней торговли, адекватных развитию многоукладной рыночной экономики (акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, производственные и потребительские кооперативы, малые предприятия, государственные и муниципальные унитарные предприятия и др.).

Так же все предприятия должны руководствоваться общепринятыми в рыночной экономике принципами функционирования с ориентацией на поддержку отечественных товаропроизводителей (формирование заказов, присвоение товарам, отвечающим определенным требованиям, известной торговой марки, знака качества, применения гибкой системы скидок цен и др.)

В услугах оптовых баз особенно нуждаются мелкие и средние торговые предприятия. Для них невозможно организовать транзитные поставки товаров. Только базы могут предложить им широкий ассортимент продукции и гарантировать стабильное и бесперебойное ее поступление.

На Западе существуют многопрофильные торговые компании - это фирмы, которые владеют не менее 10 однотипными магазинами, и находятся под общим управлением. Руководство торговыми компаниями осуществляют

контрактные оптово-розничные объединения. Такие организации есть во всех развитых капиталистических странах. Во главе стоит оптовая, иногда розничная фирма, которая закупает товары у промышленных предприятий по льготной цене, членам объединения оказывает различного рода услуги в виде кредита, оформления и оснащения оборудованием.

Таким образом, развитие разнообразных видов и типов предприятий и разработка новых методов розничной торговли является одним из важных направлений розничной торговли. Разнообразие видов предприятий розничной торговли предполагает использование магазинных и внемагазинных видов торгового обслуживания: посылочной торговли, торговли по каталогам, заказов по телефону, продажи на дому, внемагазинной торговли с использованием электронных технических средств, торговли на рынках и других форм торгового обслуживания населения.

2 Анализ деятельности предприятия ИП Воропаев В.П. по разработке и реализации стратегии развития

2.1 Общая характеристика предприятия ИП Воропаев В.П., состояние его внутренней и внешней среды

Предприятие ИП Воропаев Виктор Петрович является поставщиком сырья для производственных предприятий, а также для строительных предприятий города Владивостока и края с 2000 года. Основной целью деятельности данного торгового предприятия является полное и своевременное удовлетворение потребностей заказчика, а также получение прибыли в интересах предприятия.

Основным видом деятельности является оптовая и розничная торговля строительными материалами и торговым оборудованием.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Организационная структура предприятия ИП Воропаев В.П.

Организационная структура системы управления ИП Воропаев В.П. представляет собой иерархическую структуру линейно-функционального типа.

Обязанности на предприятии распределены следующим образом.

Директор компании осуществляет общее руководство деятельностью предприятия, осуществляет принятые решения, собирает и распространяет информацию о внутренней и внешней среде компании; формирует отношения внутри и вне организации, мотивирует сотрудников, координируют их усилия и выступает в качестве представителя организации.

Главный бухгалтер ведет бухгалтерский и налоговый учет автоматизированным методом. Для ведения бухгалтерского и налогового учета используется программа «1С: Бухгалтерия». Главный бухгалтер составляет бухгалтерский баланс, составляет бухгалтерскую отчетность, составляет налоговую отчетность, начисляет заработную плату, организует документооборот на предприятии и т.д.

К функциям заместителя директора относятся:

- осуществление руководством процесса закупки товарно-материальных ценностей, их хранением, последующим сбытом на рынке, отгрузкой по договорам поставки, транспортировкой. Обеспечение эффективного, а главное, целевого использования, имеющихся у предприятия ресурсов, снижение их потерь, ускорение оборачиваемости оборотных средств;

- принятие самостоятельных решений и оперативных мер по заключению различных хозяйственных и финансовых договоров с производителями, поставщиками и потребителями реализуемого сырья и продукции, расширению хозяйственных связей, обеспечению выполнения условий договоров поставок продукции;

- осуществление контроля за реализацией продукции, финансовыми и экономическими показателями закупочной деятельности предприятия, за целевым расходованием средств банковского кредита, принятием решений о приостановке закупок продукции, не имеющей дальнейшего сбыта, и

- обеспечение своевременной выплаты заработной платы сотрудникам, находящимся в подчинении;

- изучение рынка спроса и предложения по товарам и услугам, реализуемые предприятием;

- осуществление контроля за правильным складированием и хранением ресурсов и запасов предприятия (товаров, материалов) и рациональным их транспортированием;

- контроль соблюдения обязательств по поставкам продукции и их соответствие условиям договора;

- обеспечение своевременного формирования и предоставление установленных финансовых и экономических отчетов о выполнении планов продаж, финансовой деятельности и прочих вопросов.

Менеджер-логист взаимодействует с транспортными компаниями, частными перевозчиками и владельцами автомобильного транспорта и строительных машин, планирует наиболее экономичные маршруты, устанавливает порядок перевозки грузов, подготавливает все необходимые документы для транспортировки, осуществляет страхование грузов во время их транспортирования, осуществляет контроль за процессами перевозок.

Менеджер по продажам взаимодействует с производственными предприятиями и площадками, производителями строительных товаров, с агентами-комиссионерами, принимает заявки от покупателей, консультирует клиентов по стоимости и различным характеристикам продукции предприятия; информирует клиентов о ценах на товары и услуги; осуществляет контроль отгрузок товаров в адрес покупателей.

Техник-программист осуществляет текущий ремонт и обслуживание офисной техники, обновляет бухгалтерские и отчетные программы, поддерживает работу сайта компании и т.п.

К линейно-функциональному типу относится организационная структура данного предприятия и позволяет последнему осуществлять управление трудовой дисциплиной, способствуя тому, что хозяйственные действия организации планируются, направляются и контролируются. Однако, на сегодняшний день, предприятие не располагает достаточным

количеством квалифицированных специалистов в сфере планирования и стратегического мышления.

На предприятии не ведется постоянный контроль, со стороны финансовой службы организации за распределением финансовых потоков организации, не проводится операционный анализ, а также не выявляются способы сокращения текущих издержек. Прием на работу сотрудников, увольнение, кадровые перемещения штатное расписание, а также формы, размеры и оплата труда оформляются приказами директора.

Коллектив магазина обязан соблюдать правила торговли, обеспечивать сохранность продукции, обеспечивать соблюдение правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной безопасности. Основная задача предпринимателя – обеспечить покупателя необходимым товаром и сопутствующими услугами (доставка, транспортировка). Именно от уровня обслуживания зависит, насколько эффективным, удобным и приятным для покупателя будет поход за покупками в магазины ИП.

Однако высокий уровень обслуживания может оказаться тем самым преимуществом, которое необходимо ИП Воропаев В.П. в интенсивной конкурентной борьбе. Важным фактором в конкурентности играют продавцы, их поведение, манеры, коммуникабельность, знание ассортимента перечня, умение выйти из конфликтной ситуации. Если покупатель доволен обслуживанием, приветливостью продавцов то покупатель обязательно придет очередной раз за покупкой. Немало важно в конкурентной борьбе играет эстетический фактор. Магазин ИП Воропаев В.П. весьма ухожен: евроокна, красивая дверь, яркая вывеска, внутри евроремонт, хорошее освещение, в общем, все, что придает магазину стабильность и надежность.

Несмотря на многие плюсы организации, один из недостатков является низкий уровень маркетинга. Для собственного развития организация пользуется только бесплатной рекламой в справочнике «Город у моря».

Что касается ценовой политики, то на какой-то товар цены в ИП Воропаев В.П. ниже, чем у конкурентов, а на какой-то и выше.

Основную деятельность фирмы можно разделить на 3 основных направления: определение товарного ассортимента и работа с поставщиками, продажи продукции и работа с клиентами, учет финансовых средств организации. Так как фирма является малым предприятием, то некоторые сотрудники совмещают в своей работе несколько профессий и отвечают за несколько функциональных областей. Общее количество работников 10 человек. Как и любая компания ИП Воропаев В.П. имеет сильные и слабые стороны.

К сильным сторонам относятся:

- Благополучное финансовое состояние фирмы
- Более гибкая ценовая политика;
- Высококачественный представляемый товар;
- Квалифицированные специалисты;
- Хорошие взаимоотношения директора с персоналом и между сотрудниками;

А к слабым:

- Неудовлетворенность персонала в заработной плате;
- Недостаточно эффективная организационная структура;
- Затраты на аренду помещения.

Анализ факторов внутренней среды показал неважные показатели в сфере рекламы, желательно скорейшее изменение сложившейся ситуации. Необходимо отметить, что к преимуществам сильных сторон относится финансовая стабильность предприятия. В связи с отсутствием работников, таких как грузчик, персонал ИП перегружен работой. Таким образом, главный изъян – неудовлетворенность персонала (в заработной плате и своей загруженности).

Для изучения внешней среды в организации должна быть создана система регулярных наблюдений, которая может осуществляться маркетинговыми, плановыми службами, комитетом по стратегическому планированию путем применения следующих способов:

- анализ публикаций в книгах, журналах и других информационных источниках;
- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности других организаций;
- проведение внутриорганизационных собраний, обсуждений;
- изучение мнения сотрудников организации.

Особенности макросреды были рассмотрены с помощью PEST (STEP) анализа, он включает в себя факторы внешней среды: политический, экономический, социальный, технологический и характер его воздействия.

Таблица 4 – PEST - анализ

Группы факторов	События/ Факторы	Угроза(-)/ Возможность(+)	Вероятность события или проявления фактора	Воздействие на компанию
Политические	· Изменение законодательства	-	Низкая	Изменение законодательства может привести к увеличению издержек
Экономические	· Спрос на товары	+	Высокая	Строительные товары пользуется постоянным спросом
Социальные	· Реклама и связи с общественностью	+	Высокая	Рекламная кампания и акции способствуют укреплению позиций на рынке
Технологические	· Специализированные технологии	-	Высокая	Необходимость использования специализированных технологий приводит к дополнительным издержкам
	· Развитие конкурентных технологий	+	Высокая	Внедрение и развитие конкурентных технологий может повысить конкурентоспособность

Анализ показал, что воздействие политического фактора (изменение законодательства) – это угроза, вероятность этого события низка, но проявление этого фактора приведет к увеличению издержек. Спрос на услугу (экономический фактор), вероятность события высока, потому что строительные товары постоянно пользуется спросом. Реклама и связь с общественностью (социальный фактор) – это возможность укрепить свои позиции на рынке. Появление специализированных технологий (технологический фактор) требует их использования, которая приводит к дополнительным издержкам и это еще одна угроза.

Целью SWOT-анализа является критическая оценка текущего положения предприятия, выраженное во внутренних преимуществах и слабостях, оценить его способность предотвращать угрозы и использовать возможности, которые возникают в его окружении.

Таблица 6 – SWOT-анализ

ВНЕШНЯЯ СТОРОНА	Возможности О 1. Появление новых поставщиков; 2. Появление новых клиентов; 3. Слабость конкурентов; 4. Предоставление государством субсидий.	Угрозы S 1. Появление рядом потенциальных конкурентов; 2. Преимущества имеющихся конкурентов; 3. Изменение покупательских предпочтений; 4. Появление большого количества товаров заменителей; 5. Потеря поставщиков.
ВНУТРЕННЯЯ СТОРОНА		
Сильные стороны Т 7. Благополучное финансовое состояние фирмы 8. Более гибкая ценовая политика; 9. Высококачественный представляемый товар; 10. Квалифицированные специалисты; 11. Хорошие взаимоотношения директора с персоналом и между сотрудниками;	Поле СИВ 1. Получить субсидии; 2. Скидки, акции, рассрочки платежа, дополнительные услуги.	Поле СИУ 1. Удерживать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции и доступной цене; 2. Улучшение деловых отношений, рассмотрение и, если возможно, решение существующей проблемы; иметь контракт с поставщиком на экстренные заказы; 3. Нахождение и устранение причин отставания от конкурентов. Постараться «обойти» конкурента другими преимуществами.
Слабые стороны W 5. Неудовлетворенность персонала в заработной плате; 6. Недостаточно эффективная организационная структура; 7. Затраты на аренду помещения.	Поле СЛВ 1. Приобретение торгового помещения (в собственность).	Поле СЛУ 1. Падение уровня продаж, возможно, потеря клиентов; 2. Потеря клиентов, увеличение стоимости предоставляемых товаров; 3. Нескоординированная работа фирмы.

SWOT-анализ показал, что практически любая угроза ведет за собой цепь негативных факторов, конечным звеном которой всегда являются финансовые убытки, а вслед за этим и, возможно, падение репутации фирмы. И наоборот, любая возможность дает фирме шанс упрочить свое место на рынке, а также, при возможности, продвигаться дальше.

2.2 Опыт разработки и реализации стратегии развития ИП Воропаев В.П.

На сегодняшний день, предприятие не располагает достаточным количеством квалифицированных специалистов в сфере планирования и стратегического мышления.

На предприятии не ведется постоянный контроль, со стороны финансовой службы организации за распределением финансовых потоков организации, не проводится операционный анализ, а также не выявляются способы сокращения текущих издержек.

Поскольку исследуемая организация не использует технику стратегического планирования, не утверждала, планов и плановых показателей, за все время своего функционирования, в рамках данного исследования, предлагается воспользоваться методами стратегического планирования, и на основании полученных результатов определить проблемы предприятия, и предложить пути по их устранению.

Конкурентная среда ИП Воропаев В.П. была проанализирована по пяти основным составляющим: конкуренты внутри отрасли; покупатели; поставщики; потенциальные новые конкуренты; производители возможной замещающей продукции. Анализ каждого из данных пяти субъектов конкуренции ведется с точки зрения конкурентной силы и конкурентных возможностей.

Основными конкурентами ИП Воропаев В.П. являются:

- ООО «Полимет»;
- ИП Головин И.П.;

– ООО «Фасад».

Их сильные и слабые стороны представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Основные конкуренты ИП Воропаев В.П. , их сильные и слабые стороны

Их преимущества:	Их недостатки:
Склады находятся в непосредственной близости к точкам реализации;	Нет собственной техники для доставки товара;
Существует разветвленная и налаженная сеть сбыта;	Слабое использование рекламы;
Есть прямые контракты по поставке известных марок спецодежды.	Не могут показать цены ниже по пересекаемой продукции.

Проводится анализ (как правило, менеджером по продажам) методом больших оценок по каждому конкуренту. По результатам исследования деятельности конкурентов, проводится оценка уровня конкурентоспособности предприятия, выявление конкурентных преимуществ. Пять баллов доминирующая позиция.

В качестве факторов конкурентоспособности будут выступать:

- качество
- цена
- каналы сбыта
- реклама
- ассортимент.¹⁹

В таблице 8 представлена оценка уровня конкурентоспособности предприятия

Таблица 8 – Балльная оценка уровня конкурентоспособности предприятия

Факторы	ИП Воропаев В.П.	ООО «Полимет»	ИП Головин И.П.	ООО «Фасад»
1.Качество	5	5	4	4
2.Цена	5	4	4	5
3.Каналы сбыта	4	5	5	5
4.Реклама	2	5	3	3
5.Ассортимент	4	5	5	4
Итого:	20	24	21	21

¹⁹ Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - Москва: Наука, 2016.

По данным таблицы видно, что ведущий конкурент – это ООО «Полимет».

Со всеми поставщиками у предприятия налажены прочные связи, сотрудничество ведется на взаимовыгодной основе. Выбор поставщиков объясняется, сложившимися условиями оплаты за товар, соответствие поставляемого товара предъявляемым требованиям.

Потребитель – предприятия розничной торговли или предприятия покупающие данную продукцию для своих целей, а также частные лица.²⁰

Факторы, которые могут повлиять на сбыт товара представлены в следующих таблицах. Их следует отслеживать при ведение хозяйственной деятельности, для того чтобы предотвратить угрозы для предприятия.

Таблица 9 – Факторы микросреды, влияющие на сбыт

Положительные факторы	Отрицательные факторы
1. Эффективная рекламная кампания	1. Нестабильность поставок
2. Бесперебойность поставок товара, и поддержание ассортимента	2. Низкий уровень платежеспособности населения
3. Приобретение новых заказчиков	3. Потеря существующих связей с заказчиками
4. Выбор поставщиков, предоставляющих качественную продукцию по приемлемым ценам	4. Неудовлетворённость заказчика качеством продукции
Сформированный положительный имидж компании	5. Наличие отрицательных отзывов о работе компании

Уменьшить отрицательное влияние вышеперечисленных факторов можно следующим образом:

- 1) создать запасы, предлагаемой продукции;
- 2) наладить контакты с новыми поставщиками;
- 3) постоянно искать новых связей, но нужно учитывать, что наиболее надёжны старые, проверенные связи;

надёжны старые, проверенные связи;

²⁰ Пашенцев, Е. Н. Коммуникационный менеджмент и стратегическая коммуникация. Современные технологии глобального влияния и управления / Е.Н. Пашенцев. - М.: Международный центр социально-политических исследований и консалтинга, Сам Полиграфист, 2014

- 4) постоянно контролировать качество продукции;
- 5) действовать по обстоятельствам.

Таблица 10 – Факторы макросреды, влияющие на сбыт

Положительные факторы	Отрицательные факторы
1.Принятие законов, предусматривающих льготы	1.Принятие законов, ущемляющих права
2.Потребность в строительстве промышленных зданий	2.Отсутствие надобности в строительстве промышленных зданий
3. Спад инфляции	3. Рост инфляции
4.Снижение цен на энергию	4.Дорожание энергии (эл., тепл.)
5. Повышение общего уровня покупательной способности	5.Снижение общего уровня покупательной способности

При отрицательном влиянии факторов макросреды практически нельзя ничего предпринять. Если наличие каких-либо отрицательных факторов существует постоянно, то необходимо сменить вид деятельности.

Структура прибыли показана в таблице 11.

Таблица 11 – Структура прибыли ИП Воропаев В.П.

Направление деятельности	Товарооборот					
	2015 год		2016 год		2017 год	
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %
Бытовая химия	1 272	5,5	1 815	6,9	2 211	6,9
Строительные материалы	10 568	46,0	12 173	46,4	15 432	47,8
Фурнитура	8 829	38,4	9 725	37,1	11 208	34,7
Крепёжные материалы	2 316	10,1	2 526	9,6	3 423	10,6
ИТОГО	22 985	100,0	26 239	100,0	32 274	100,0

Таким образом, в компании не произошло значительных изменений, основную долю на протяжении всего анализируемого периода занимают строительные материалы, доля данного вида в 2015 году занимала 46,0 %, а в 2017 году доля данной категории товара возросла до 47,8 %.

Наименьшую долю на протяжении всего анализируемого периода занимает бытовая химия, так удельный вес данной категории продукции в 2015 году составлял 5,5 %, а в 2017 году он увеличился на 1,4 % и составил 6,9 %.

В таблице 12 проанализируем динамику прибыли компании.

В целом прибыль предприятия в 2017 году по отношению к 2015 году увеличилась на 9 289 тыс. руб., или на 40,4 %, так же следует отметить, что по отношению к предыдущему году наблюдается положительная динамика товарооборота на 6 035 тыс. руб., или на 23,0 %.

Таблица 12 – Анализ прибыли за 2015-2017 годы

Направление деятельности	Товарооборот, тыс. руб.			Динамика					
	2015 год	2016 год	2017 год	2016 –2015		2017 -2016		2017 – 2015	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Бытовая химия	1 272	1 815	2 211	543	42,7	96	1,8	939	3,9
Строительные материалы	10 568	12 173	15 432	605	5,2	259	6,8	4 864	6,0
Фурнитура	8 829	9 725	11 208	896	10,1	483	5,2	2 379	6,9
Крепёжные материалы	2 316	2 526	3 423	610	9,1	897	35,5	1 107	7,8
Всего	22 985	26 239	32 274	3 254	14,2	6 035	23,0	9 289	0,4

Рассчитаем основные экономические показатели эффективности деятельности. Для того, чтобы произвести оценку экономической эффективности предложения нам необходимо вычислить несколько показателей: валовая маржа, валовая маржа в относительном выражении к выручке, сила воздействия операционного рычага, порог рентабельности и запас финансовой прочности предприятия. Ниже приведены формулы для расчета данных показателей:

$$1. \text{ВМ} = \text{ВР} - \text{Зпер},$$

где ВМ – валовая маржа, ВР – выручка от реализации, Зпер – сумма переменных затрат.

2. Валовая маржа в относительном выражении к выручке рассчитывается как отношение валовой маржи к выручке

3. Сила воздействия операционного рычага = (Валовая маржа / Прибыль)

4. Порог рентабельности = Постоянные затраты / Валовая маржа в относительном выражении к выручке.

5. Запас финансовой прочности = Выручка от реализации – Порог рентабельности

6. Процент запаса финансовой прочности рассчитывается как отношение запаса финансовой прочности к выручке от реализации²¹

В таблице 13 представлены результаты расчетов эффективности экономической деятельности.

Таблица 13 – Основные экономические показатели эффективности деятельности торгового предприятия ИП Воропаев В.П. в 2017 году

Показатель	Результаты
Товарооборот, тыс. руб.	32 274
Переменные затраты, тыс. руб.	20 470
Валовая маржа, тыс. руб.	11 804
Валовая маржа в относительном выражении к выручке	0,37
Постоянные затраты, тыс. руб.	10 010
Валовая прибыль, тыс. руб.	1 794
Рентабельность деятельности, %	5,9
Сила воздействия операционного рычага	6,6
Порог рентабельности, тыс. руб.	27 368
Запас финансовой прочности, тыс. руб.	4 906
% запаса финансовой прочности	15,2

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что система сбыта продукции ИП Воропаев В.П. крайне упрощена. В существующей системе сбыта у ИП Воропаев В.П. имеется только один распределительный центр – это непосредственно сам склад-магазин с продукцией.

²¹ Ерохин В.Ю. Стратегии устойчивого развития предприятий: принципы и критерии разработки. // Социально-экономические явления и процессы. – 2013 г. - №3

Таким образом, из множества способов доведения своей продукции до конечного потребителя предприятие выбрало только один, самый простой и не требующий от самого предприятия каких-либо особых усилий и затрат на реализацию своей продукции. Использование каналов товародвижения на ИП Воропаев В.П. осуществляется недостаточно эффективно.

Данная ситуация подтверждает необходимость разработки стратегии по повышению эффективности товародвижения, а именно открытие нового склада-магазина в другом городе Дальневосточного региона, для удобства, а также создание интернет-магазина по продаже строй материалов с возможностью доставки.

В результате разработки стратегии по развитию торговой сети предполагается: рост товарооборота компании; увеличение валовой прибыли; увеличение запаса финансовой прочности компании; рост рентабельности деятельности; повышение уровня конкурентоспособности предприятия на целевом рынке.

2.3 Факторы и условия выбора руководством предприятия стратегии развития торговой сети в регионе

К основным факторам, которые влияют на выбор стратегии, следует отнести следующие²²:

- цели;
- размер организации;
- привлекательность рынка;
- стратегии конкурентов;
- состояние рынка и позицию организации на нем;
- конкурентные преимущества организации;
- потенциал организации;
- особенности услуг;
- стадию жизненного цикла предприятия и услуги;

²² Виханский О.С. Научение как основа стратегичности поведения // Всероссийский экономический журнал Эко. - 2016. с.53

- затраты на производство услуг;
- приоритеты руководства;
- финансовые ресурсы сервисного предприятия и тому подобное.

Учсть все перечисленные факторы при выборе стратегии практически невозможно важное влияние при выборе стратегии являются цели и финансовые ресурсы предприятия, приоритеты и интересы руководства, опыт реализации предыдущих стратегий, риск фактора времени.

На выбор стратегии влияет множество факторов: вкусы потребителей, привычки покупателей, технологические изменения, влияние конкурентов, потребности в инвестициях, ожидаемая прибыль, финансовые возможности (условия) фирмы, оценка квалификационных и управленческих качеств относительно их достаточности для достижения успеха на рынке, диверсификация, персональный состав управленческого персонала и его целеустремленность, государственные акты регулирования, обязательства фирмы перед обществом или держателями акций, а также социальные, политические и культурные условия, ограничивающие или расширяющие спектр действия предприятия.²³

Однако, как внутри организации, так и вне ее возникают чаще всего новые обстоятельства, в концепцию стратегии не входят. Они могут, например, открыть новые направления деятельности или заставить отказаться от старых; способствовать развитию организации или, наоборот, замедлить его. Для того чтобы не менять в связи с этим стратегии как таковой, организация может ставить и реализовать стратегические задачи, при необходимости дополняют и совершенствуют ее. Вместе с тем, если ситуация меняется коренным образом, стратегию приходится обновлять тоже.

Важным фактором, который определяет стратегию организации, выступает характер продукции, особенности ее сбыта, и обслуживания.

²³ Хорев А.И., Лутченко Т.В. Сущность стратегии развития предприятия, входящего в интегрированную структуру // Вестник ВГУИТ. 2014. №4 (62). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-strategii-razvitiya-predpriyatiya-vhodyaschego-v-integrirrovannuyu-strukturu> (дата обращения: 14.05.2018).

Большую роль в формировании стратегии играет потенциал развития организации, совершенствование ее деятельности и расширения масштабов, роста деловой активности, инноваций.

Существенным фактором, определяющим стратегию организации, является культура и компетентность управления, уровень притязаний и предприимчивости ее руководства, способность последнего к лидерству, внутренний климат в коллективе.

Конкретизация факторов выбора стратегии развития предприятия, достигается путем определения соответствующих критериев.

Критерии, с помощью которых можно правильно выбрать или усовершенствовать стратегию, классифицируются в группы в виде вопросов, на которые необходимо иметь ответы. Если в какой-то из групп вопросов получено неопределенные или отрицательные ответы, то рассматриваемую стратегию просмотреть.

Проанализировав деятельность предприятия ИП Воропаев В.П., занимающегося оптово-розничной торговлей строительных материалов, был сделан вывод, что система сбыта продукции данного предприятия крайне упрощена.

В существующей системе сбыта имеется только один распределительный центр – это непосредственно сам склад с продукцией.

Данная ситуация подтверждает необходимость разработки стратегии по повышению эффективности товародвижения. В качестве наиболее перспективных методов развития данного торгового предприятия предложено открытие дополнительного склада-магазина в наиболее экономически привлекательном регионе – г. Находка, а также создание Интернет-магазина по продаже строительных материалов с доставкой.

Предлагаемая нами разработка будет выглядеть следующим образом:



Рисунок 5 – Разрабатываемая торговая сеть И.П. Воропаев

В соответствии с классификацией торговой сети, представленной в 1 главе данного исследования, торговая сеть, разрабатываемая в данном параграфе по признаку стационарности, будет относиться к стационарному типу. То есть магазин, который будет функционировать в г. Находка, представляет из себя стационарный неподвижной магазин-склад строительной продукции. Интернет-магазин, также будет функционировать как стационарный склад-магазин, но с возможностью доставки по всей России.

Организовывать полустационарную сеть, ИП Воропаев В.П. не планирует, поскольку в этом нет необходимости, при наличии у него складских оборудованных территорий, но в дальнейшем, есть идея организовать павильоны в различных торговых точках города. Передвижную торговую сеть также невозможно рассматривать в контексте данного предприятия, поскольку специфика товара, и ассортимент, в том количестве, в котором он представлен в магазине, невозможно будет разместить на всевозможных передвижных павильонах и ларьках. И для ИП Воропаев В.П., такой тип торговой сети – не респектабелен, поэтому он его не рассматривает.

По второму признаку разрабатываемая розничная торговая сеть к смешанной, поскольку реализует разнородны, но относящиеся к одному классу, товары.

В дальнейшем ИП Воропаев В.П. планирует открыть строительный.

Универсальную торговую сеть, как идею для развития своего предприятия, ИП Воропаев В.П. не рассматривает, поскольку ему интересен только строительный рынок, строительные материалы. В дальнейшем, данное предприятие планирует развиваться только в этой отрасли.

3 Содержание стратегии развития торговой сети ИП Воропаев В.П. в Приморском крае

В качестве направления стратегии развития торгового предприятия ИП Воропаев В.П. нами предлагаются:

- 1) создание сайта Интернет-магазина
- 2) открытие дополнительного склада-магазина площадью 200 кв. м в г. Находка.

Одним из методов повышения объемов продаж в ИП Воропаев В.П. предложено открытие интернет-магазина. Ниже приведен расчет затрат на открытие Интернет-магазина и оценка эффективности его работы.

Открытие Интернет-магазина для фирмы повлечет за собой следующие затраты:

- 1) открытие интернет-магазина:
 - разработка сайта интернет-магазина– 14500 руб.;
 - присвоение доменного имени в сети интернет - бесплатно;
 - организация работы сайта (хостинг) – предполагает специальный сервер, обеспечивающий работу Интернет-магазина в сети интернет. Он работает круглосуточно и никогда не останавливается, поэтому магазин будет работать всегда – 500 рублей в месяц.²⁴

За год организация понесет следующие затраты:

- 1) разработка сайта интернет-магазина– 14500 руб.;
- 2) организация работы сайта – 6000 руб.;
- 3) увеличение зарплаты директору, администратору, кладовщикам и водителям, за дополнительный объем работ, произведенный в результате увеличения объема продаж, в размере фиксированного % (10 %) от оборота, принесенного интернет-магазином.

²⁴ Кайль В.В. Обоснования выбора стратегии развития предприятий в составе российского химического комплекса // Вестник РГЭУ РИНХ. 2016. №2 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obosnovaniya-vybora-strategii-razvitiya-predpriyatij-v-sostave-rossiyskogo-himicheskogo-kompleksa> (дата обращения: 14.05.2018).

Итого капитальные затраты на создание интернет-магазина составляют 20500 руб.

Эксплуатационные затраты представляют собой сумму затрат, связанных с эксплуатацией электронного магазина. Они включают следующие статьи затрат:

- амортизационные отчисления;
- затраты на потребляемую электроэнергию;
- затраты на оплату труда;
- начисления на заработную плату;
- расходы на проведение рекламной кампании;
- расходы по доставке товара покупателю;
- затраты на расходные материалы.

Далее определим эксплуатационные затраты за год, состоящие из зарплаты обслуживающего персонала (два человека с заработной платой 15 тыс. руб. в месяц), абонентской платой за обслуживание магазина, технического обслуживания абонентской линии провайдером, оплаты услуг провайдера, амортизационных отчислений, затрат на канцелярские принадлежности. Рассчитаем норму амортизационных отчислений линейным способом (на пять лет), если остаточная стоимость компьютера, принтера и программного обеспечения =30000 руб.

$$\text{Амор} = \text{Ст-ть ОС} / \text{Ср экспл} / 12$$

$$\text{Амор} = 30000/5/12 = 500 \text{ руб. в месяц или } 6000 \text{ руб в год.}$$

Затраты на потребляемую электроэнергию определим по формуле:

$$\text{Зэл} = \text{Ц} \times \text{Ч} \times \text{М} \times \text{Ч} \times \text{t} \times \text{Ч} \times \text{Фэ},$$

где Ц – стоимость 1 кВт электроэнергии (3руб.),

М – потребляемая мощность ПЭВМ (0,35 кВт),

t – время работы в день (8 ч),

Фэ – годовой фонд времени (249 дней).

$$\text{Зэл} = 3 * 0,35 * 8 * 249 = 2091,6 \text{ руб.}$$

Норматив затрат на послегарантийный ремонт ОС не производится.

Рассчитаем затраты на оплату труда. Затраты на оплату труда определим по следующим формулам:

$$Z_{от} = (z/п + z/п Ч Нд) * 12 * 2 Ч,$$

Где z/п – это зарплата одного сотрудника

Нд – норма доплаты к z/п

Итого затраты на оплату труда составляют:

$$Z_{от} = (15000 + 15000 * 0,10) * 12 * 2 = 396000 \text{ руб}$$

Определим начисления на заработную плату:

– отчисления в фонд социальной защиты населения (30 %)

$$Нфсзн = 396000 * 0,30 = 118800$$

Абонентская плата за хостинг равна 6000 в год. Оплата за Интернет – 300 руб в месяц. Итого 6300 в год

Расходы на проводимую рекламную кампанию составят 10000 в год. Расходы по доставке товара покупателю составят 15000. Они включают заработную плату водителя, амортизацию автомобиля, стоимость топлива.

$$\text{Итого в год} = 15000 * 12 = 180000 \text{ руб.}^{25}$$

Затраты на расходные материалы сведены в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты на расходные материалы

Наименование	Количество	Цена за единицу, руб.	Стоимость
Картриджи к лазерному принтеру	3	1050	3150
Канцелярские принадлежности	-	-	1000
Бумага А4, упаковка 500шт	4	250	1000
Итого	-	-	5150

Результаты расчета текущих затрат по статьям приведены в таблице 15.

Таблица 15 – Расчет эксплуатационных затрат.

Наименование затрат	Стоимость, руб
Техническое обслуживание линии провайдером	4000
Оплата услуг провайдера согласно тарифного плана	3600
Затраты на оплату труда	396000

²⁵ Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент / В.Л. Харченко. - М.: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2015

Оплата за электроэнергию	2091,6
Расходы по доставке товара покупателю	180000
Затраты на расходные материалы	5150
Затраты на рекламу в Интернете	10000
Амортизационные отчисления	6000
Итого	606841,6

Из полученных расчетов видно, что капитальные затраты составили: 20500 руб, эксплуатационные затраты составили 606841,6 руб в год.

Расчет экономического эффекта от создания интернет-магазина.

Балансовая прибыль (ПБ), руб, определится по формуле:

$$ПБ = ДО - НК - З$$

где ДО – доходы от основной деятельности, руб;

НК – налоги и отчисления из выручки, руб;

З – текущие затраты, руб

Исходя из данных полученных в ходе исследования товарооборотов аналогичных фирм, средняя прибыль интернет-магазинов строительных материалов при условии привлечения оптовых покупателей составляет 180 тыс. рублей в месяц. За год прибыль составит 2160 тыс. руб.

Налог на добавленную стоимость НДС, руб, рассчитывается в размере 18 % (процентов) от общей суммы доходов от основной деятельности по формуле:

$$НДС = ДО * 0,18 / 1,18$$

Налог на добавленную стоимость будет равен: НДС = 329491

Итого прирост балансовой прибыли составил:

$$ПБ = 2160000 - 329491 - 606841,6 = 1223667,4 \text{ руб}$$

Экономический эффект от внедрения интернет-магазина выступает в виде чистой прибыли Пч, руб., определяется как разница между балансовой прибылью и налогом на прибыль Нп по формуле:

$$Пч = ПБ - НП$$

где НП – налог на прибыль (20%);

$$НП = ПБ * 0,20$$

$$НП = 1223667 * 0,20 = 224733,48 \text{ руб}$$

$$Пч = 1223667,4 - 224733,48 = 998933,92 \text{ руб}$$

Рассчитаем срок окупаемости капитальных вложений. Капитальные вложения окупаются за счет притока прибыли и амортизационных отчислений.

Сумма этих двух показателей даст чистый финансовый поток ЧФП, руб.

$$\text{ЧФП} = \text{Пч} + \text{А}$$

где А – амортизационные отчисления, руб;

Пч – чистая прибыль.

$$\text{ЧФП} = 998933,92 + 6000 = 1004933,92 \text{ руб}$$

Таким образом срок окупаемости Т, определится по формуле:

$$T = K / \text{ЧФП}$$

где К – капитальные вложения, руб.;

$$T = 627341,6 / 1004933,92 = 0,6$$

Проблема оценки эффективности достаточно широка и может включать в себя технические, экономические, организационные и другие аспекты. Но при благополучном исходе интернет-магазин может оправдать капитальные вложения уже через шесть месяцев работы.

Создав сайт, предприятие создает дополнительную точку с практически неограниченной способностью к расширению ассортимента товаров и услуг.

Вторым методом повышения объема продаж предприятия, в рамках развития торговой сети, является открытие дополнительного склада-магазина в г. Находка.

Месторасположение будущего магазина-склада выбрано не случайно. Г. Находка является привлекательным с экономической точки зрения городом. Приоритетными отраслями в городе являются, прежде всего, туризм и сопутствующие ему отрасли в сфере услуг, а также строительства и благоустройства. Именно поэтому данный город очень привлекателен для развития бизнеса по продаже строительных материалов, в Приморском крае.

Открытие крупного склада-магазина, а также интернет-магазина по продаже строительных материалов привлечет внимание оптовых покупателей и повлечет за собой рост прибыли предприятия.

Затраты на открытие дополнительного склада-магазина будут складываться из затрат на открытие и эксплуатационных затрат.

Затраты на открытие (единовременные затраты на открытие магазина).

Период организационных работ составляет приблизительно не менее двух недель. При этом необходимо обеспечить выполнение как всех необходимых организационных работ, так и покрыть все финансовые расходы. В нашем случае рассмотрим приблизительные статьи расходов, включая:

– стоимость аренды помещения, вместе со стоимостью коммунальных услуг;

– затраты на косметический ремонт;

– затраты на приобретение номера;

– кроме того, следует учесть затраты на регистрацию подразделения, а также, получение разрешение от санитарно-эпидемиологической службы (СЭС), пожарной инспекции, управы района и т.д.;

– стоимость контрольно-кассовой машины (ККМ);

– затраты на рекламу на начальном этапе.²⁶

Расчет капитальных затрат на открытие дополнительного склада-магазина приведен в таблице 16.

Таблица 16 – Расчет капитальных затрат на открытие склада-магазина

№ п/п	Статьи затрат	Сумма, руб
1	Аренда помещения (за 1 месяц)	120 000
2	Ремонт (косметический)	50 000
3	Оборудование, свет	45 000
4	Вывеска	15 000
5	ККМ	11 000
6	Реклама (об открытии магазина)	30 000
7	Итого	271 000

²⁶ Пашенцев, Е. Н. Коммуникационный менеджмент и стратегическая коммуникация / Е.Н. Пашенцев. - М.: Международный центр социально-политических исследований и консалтинга, 201

Таким образом, капитальные затраты проекта составят 271 тыс. руб., денежные средства на приобретение оборудования и арендную плату планируется брать из накопленной прибыли предприятия.

Так же внедрение данного проекта потребует привлечение условно-постоянных затрат на текущее функционирование магазина. Планируется сформировать штат из пяти человек (менеджер торгового зала, кладовщик, грузчик, водитель, уборщица)

В таблице 17 представлены затраты на текущее функционирование склада магазина.

Таблица 17 – Расчет затрат на текущее функционирование склада-магазина

№ п/п	Статья затрат	Сумма, руб
1	Аренда помещения за 1 месяц	120 000
2	Заработная плата персонала (в мес)	45 000
3	Канцтовары, хозяйственные расходы	5 000
4	Транспортные расходы	25 000
5	Охрана	15 000
6	Связь	2000
7	Реклама	15 000
8	Амортизация	15 000
9	Итого	242000

Зная объем выручки от реализации и величину затрат в таблице 18 представим показатели эффективности открытия склада-магазина, в соответствии со стратегией развития торговой сети.

Таблица 18 – Показатели деятельности склада-магазина

Показатель	Значение показателя
Капитальные вложения, тыс. руб.	271
Выручка от реализации, тыс. руб.	4830
Затраты всего, в т.ч.	3055
- капитальные	272
- текущие	2904

Валовая прибыль, тыс. руб.	1 775
Срок окупаемости проекта, месяцев	1,6

Следовательно, за первый год реализации открытие дополнительного склада-магазина позволит повысить валовую прибыль предприятия на 1775 тыс. руб.

Для того, чтобы произвести оценку экономической эффективности предложенной стратегии развития торговой сети, нам необходимо вычислить несколько показателей: валовая маржа, валовая маржа в относительном выражении к выручке, сила воздействия операционного рычага, порог рентабельности и запас финансовой прочности предприятия.

Ниже приведены формулы для расчета данных показателей:

1) $BM = BR - Z_{пер}$, где BM – валовая маржа, BR – выручка от реализации, $Z_{пер}$ – сумма переменных затрат;

2) Валовая маржа в относительном выражении к выручке рассчитывается как отношение валовой маржи к выручке;

3) Сила воздействия операционного рычага = (Валовая маржа / Прибыль);

4) Порог рентабельности = Постоянные затраты / Валовая маржа в относительном выражении к выручке;

5) Запас финансовой прочности = Выручка от реализации - Порог рентабельности;

6) Процент запаса финансовой прочности рассчитывается как отношение запаса финансовой прочности к выручке от реализации.²⁷

В таблице 19 произведем оценку экономической эффективности предложения.

Таблица 19 – Экономическая эффективность предложенной стратегии развития торговой сети

²⁷ Ходкинсон, Джерард Компетентная организация. Психологический анализ стратегического менеджмента / Джерард Ходкинсон, Пол Сперроу. - М.: Гуманитарный центр, 2017.

Показатель	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия	Динамика	
			абс.	отн.
Товарооборот, тыс. руб.	32 274	39264	-	-
Переменные затраты, тыс. руб.	20 470	21 456	986	4,8
Валовая маржа, тыс. руб.	11 804	17 808	6004	50,0
Валовая маржа в относительном выражении к выручке	0,37	0,45	0,08	21,6
Постоянные затраты, тыс. руб.	10 010	13 692	3682	36,8
Валовая прибыль, тыс. руб.	1 794	3057	1 834	102,2
Рентабельность деятельности, %	5,6	7,9	2,3	-
Сила воздействия операционного рычага А	6,6	4,3	-2,3	-35,0
Порог рентабельности, тыс. руб.	27 054	30 462	3408	-12,6
Запас финансовой прочности, тыс. руб.	4 906	8802	3896	79,4
% запаса финансовой прочности	15,2	22,4	7,2	47,3

Таким образом, внедрение предложенной стратегии развития торговой сети, как метода повышения объема продаж, приведет к увеличению валовой прибыли ИП Воропаев В.П. на 3057 тыс. руб., а запас финансовой прочности компании составит 22,4 %, против 15,2 % до внедрения мероприятия.

Рентабельность деятельности при этом возрастет на 2,3 % и составит 7,9 %, проект открытия склада-магазина при этом окупится за 1,6 месяца.

Так же открытие нового склада в Находке, несомненно повысит уровень конкурентоспособности предприятия на целевом рынке Приморского края.

В дальнейшем, при реализации предлагаемой стратегии, следующим шагом развития, ИП Воропаев В.П. планирует открыть строительный гипермаркет, а также поставить строительные павильоны на разных коммерческих площадках города.

Представим план открытия гипермаркета:

Сумма первоначальных инвестиций составляет 893 600 руб.

Максимальная выручка — 1 168 333 руб.

Срок выхода на точку безубыточности составляет 4 месяца.

Срок окупаемости инвестиций составляет 13 месяцев.

Максимальная прибыль — 147 800 руб.

Ассортимент магазина стройматериалов будет ориентирован на все этапы внутренней отделки помещения. Таким образом, магазин удовлетворяет потребности как тех, кто захочет приобретать все необходимые для ремонта материалы в одном месте, так и тех, кто просто не готов ехать далеко, чтобы докупить недостающие части.

Большая часть ассортимента будет выставлена в торговом зале. Покупатели также смогут изучить каталоги поставщиков, по которым можно оформить заказ. Среди поставщиков есть как иностранные, так и отечественные производители.

Примерный перечень товаров:

1. Смеси строительные: штукатурка, шпаклевка, выравнивающие смеси;
2. Плиточный клей;
3. Гипсокартонные листы;
4. Наливные полы;
5. Краски;
6. Трубы ПВХ;
7. Металлопластиковые трубы;
8. Полипропиленовые провода;
9. Строительный инструментарий;
10. Электротовары;
11. Обои;
12. Плитка керамическая и т.д.

Строительный магазин является юридически самостоятельным предприятием, форма организации — ООО, система налогообложения — УСН со ставкой 6% (доходы). На предприятии устанавливается система 1С. Штат сотрудников включает в себя бухгалтера, который занимается ведением документооборота.

График работы магазина- 9.00- 22.00 без выходных.

Открытие строительного магазина осуществляется по следующему алгоритму:

1. Поиск помещения и заключение договора аренды.

Требования к помещению:

1.1. Площадь — 170 кв.м: торговая площадь — 100 кв. м, склад — 50 кв. м, офисное помещение — 15 кв.м, санузел — 5 кв. м.

1.2. Месторасположение — жилой квартал, вблизи транспортной развязки.

1.3. Принадлежность помещения к нежилому фонду.

1.4. Удобный подъезд и парковка.

1.5. Возможность размещения наружной рекламы.

Следует еще раз отметить, что выбор помещения является серьезной задачей, так как именно от месторасположения магазина зависит, окажется ли данный вид бизнеса прибыльным.

2. Согласование проекта. Проверка на соответствие требованиям пожарной инспекции. Согласование в СЭС.

3. Подбор персонала.

4. Закупка оборудования:

4.1. Стеллажи металлические — 70 шт.;

4.2. Прилавков — 1 шт.

4.3. Кассовый аппарат — 1 шт.;

4.4. Столы рабочий — 2 шт.;

4.5. Компьютеры — 3 шт.;

4.6. Стулья рабочие — 6 шт.;

4.7. Стремянка алюминиевая — 1 шт.;

4.8. Принтер лазерный — 1 шт.

5. Поиск поставщиков.

6. Закупка оборотных средств — производится регулярно.

7. Установка программного обеспечения: телефон и Интернет, сигнализация, кассовый аппарат, программы для ведения документооборота.

8. Установка наружной вывески.

9. Начало работы магазина.

Основная часть товара будет представлена в торговом зале. Для этого под торговый зал отводится не менее 100 кв.м. Склад занимает 50 кв.м..

Складские остатки включают в себя самые ходовые позиции. Поскольку торговая площадь магазина не позволяет выставить весь ассортимент продукции, часть товара будет доставляться под заказ. Максимальный срок доставки — 2 дня при наличии товара на складе поставщика. Так как магазин находится в непосредственной близости от покупателя, то нет необходимости доставлять товар до конечного потребителя.

То, насколько прибыльным будет бизнес, во многом зависит от того, с какими поставщиками и на каких условиях работает магазин. В качестве поставщиков следует выбирать крупные оптовые представительства и дистрибьютеров известных компаний в г. Владивосток. Такие компании как Knauf, Bergauf, Ceresit представляют широкую линейку товаров, а также имеют свои склады с большими остатками в черте города. Также стоит выбрать несколько отечественных аналогов — Волма, Магма, Unis. Анализ рынка поставщиков, а также согласование условий работы входит в обязанности менеджера по закупкам. Наиболее выгодно сотрудничать с небольшим количеством компаний в долгосрочном периоде. Во-первых, это повышает лояльность поставщиков к условиям оплаты и отгрузки товара. Во-вторых, это увеличивает объем продаж у каждого поставщика, что влияет на размер оптовой скидки.

Основные инвестиции при открытии магазина строительных материалов приходятся на формирование оборотного капитала. Для того, чтобы высвободить денежные средства как можно быстрее, необходимо тщательно продумать структуру оборотного капитала. В первое время

основной спрос будет приходиться на материалы предчистовой отделки: строительные смеси, гипсокартонные листы, штукатурка, профили для монтажа ГКЛ, шпаклевка, монтажная пена и т.д. Именно на данные позиции делается упор при осуществлении первых закупок.

Инвестиции	Количество, штук	Сумма, рублей
Лицензии, сертификация, оформление документов		
Оформление юр. лица		3 000
Получение разрешения ГосПожНадзора		10 000
Установление 1С-бухгалтерии		5 000
Получение разрешения СЭС		6 000
Итого		24 000
Основные средства		
Стеллажи металлические	70	140 000
Витрина торговая	1	3 000
Стремянка	1	4 000
Стол�ы офисные	3	6 000
Стулья офисные	6	4 000
Принтер лазерный	1	4 000
Кассовый аппарат	1	10 000
Компьютеры	3	40 000
Итого		211 000
Оборотные средства		
Материалы и товары на продажу		350 000
Аренда помещения	170кв.м.	68 000
Зарплата сотрудникам на месяц- оклад		130 000
Налоги + социальные отчисления		30 000
Аренда газели на месяц	24 часа	9 600
Канцтовары, бумага для печати		1 000
Реклама: вывеска + листовки		70 000
Итого		658 600
ИТОГО		893 600

Итоговая сумма первоначальных инвестиций составляет 893 600 руб.

Доходы строительного магазина рассчитываются исходя из объема потенциального рынка.

Объем потенциального рынка равен количеству квартир жилого комплекса. 20% владельцев квартир закупаются исключительно в строительных гипермаркетах, соответственно в наш магазин будут заходить только 80% потенциальных покупателей. Из них 50% являются активными клиентами, которые регулярно заказывают и докупают необходимые материалы. Частота покупок варьируется от 4 до 8 раз в месяц. Еще 30% совершают покупки от 2 до 4 раз в месяц. Оставшиеся 20% клиентов заглядывают в магазин только по необходимости, их частота посещения — 1-2 раза в месяц.

Также не стоит забывать, что в среднем ремонт квартиры длится от 6 месяцев до 1 года. То есть в течение именно этого периода отдельный клиент совершает активные покупки.

Средний чек в строительном магазине — 5 тыс. руб.

Исходя из этого считаем предполагаемую выручку.

Объем рынка и потенциал выручки	
Общее число потенциальных покупателей	904
Размер целевого рынка постоянных покупателей, из них:	452
совершают покупки 4-8 раз в месяц	226
совершают покупки 2-4 раза в месяц	136
совершают покупки 1-2 раза в месяц	90
Средний чек, руб.	5 000
Выручка средняя в месяц, руб.	1 168 333
Выручка в месяц на первоначальный период (первые 6 месяцев), руб.	584 166,5

Полное заселение в новостройках происходит в течение 3 лет со сдачи домов в эксплуатацию. Но изменение активности клиентов имеет следующую тенденцию: в первые полгода выручка плавно растет до 500 000 руб., так как владельцы квартир только начинают вести ремонтные работы. Примерно через 8 месяцев — год магазин выходит на максимальный показатель выручки. В этот период происходит активное заселение жилого комплекса. Практически в каждой квартире идет ремонт

на разных стадиях отделки. Данный уровень держится в течение полутора лет, после чего заселение подходит к концу, и выручка резко падает.

Наценка на стройматериалы составляет от 40-70%. Возьмем среднюю наценку 50%. Следовательно, средняя выручка за вычетом расходов на материалы составит 194 722 руб. А максимальная выручка за вычетом расходов на материалы будет равняться 389 450 руб.

Эффективность инвестиций

Рассмотрим соотношение доходов и расходов в течение нескольких периодов(месяцев). Доход считается за вычетом затрат на материалы. Расход считается относительно постоянной величиной, структура указана выше.

Период, месяц	Доход, руб.	Расход, руб.	ЧП после налогообложения	Инвестиции-Чистая прибыль
0				893 600
1	116 667	242 200	-125 533	1 019 133
2	193 334	242 200	-48 866	1 067 999
3	233 334	242 200	-8 866	1 076 865
4	333 334	242 200	91 134	985 731
5	350 000	242 200	107 800	877 931
6	350 000	242 200	107 800	770 131
7	350 000	242 200	107 800	662 331
8	350 000	242 200	107 800	554 531
9	370 000	242 200	127 800	426 731
10	370 000	242 200	127 800	298 931
11	390 000	242 200	147 800	151 131
12	390 000	242 200	147 800	3 331
13	390 000	242 200	147 800	-144 469
14	390 000	242 200	147 800	-292 269

Из таблицы видно, что срок выхода на точку безубыточности составляет 4 месяца. Только на 4 месяц магазин начнет приносить владельцу долгожданную прибыль.

А срок окупаемости инвестиций составляет 13 месяцев.

Максимальная прибыль — 147 800 руб.

Организовывать полустационарную сеть, ИП Воропаев В.П. не планирует, поскольку в этом нет необходимости, при наличии у него складских оборудованных территорий, то есть для него это не рентабельно. Передвижную торговую сеть также невозможно рассматривать в контексте данного предприятия, поскольку специфика товара, и ассортимент, в том количестве, в котором он представлен в магазине, невозможно будет разместить на всевозможных передвижных павильонах и ларьках, поскольку не выгодно размещать какую-то определенную категорию товаров в единичном составе, так как специфика строительства такова, что при приобретении одного товара, обязательно берут сопутствующий ему, и во вторых, как правило строительные материалы объёмны, они занимают много места, и в пределах павильона весь ассортимент представить будет невозможно, а в таком случае – не выгодно его и создавать, что сам директор рассматриваемого предприятия и подтвердил. Для ИП Воропаев В.П., такой тип торговой сети – не респектабелен, поэтому он его не рассматривает.

Однако, если все же рассматривать открытие торговых павильонов, то в рамках исследования было определено, что затраты необходимые для открытия торгового павильона строительных материалов, сопоставимы с ценами открытия строительного гипермаркета, описанного ранее, поскольку необходимые площади 70-100 кв.м. Таким образом, имеет смысл открывать строительный гипермаркет в будущем, как логичный шаг своего развития, но открытие торгового павильона будет не выгодным.

Заключение

Экономическая стратегия позволяет изучить, с точки зрения теории и практики, закономерности внешней и внутренней среды, подготовить организацию к возможным изменениям, обозначить цели, распределить ресурсы для их достижения и определить стратегические приоритеты. Стратегия определяет не только то, как вести себя по отношению к конкуренту. Точно сформулированная стратегия дает возможность использовать и распределять ограниченные внутренние ресурсы организации таким образом, чтобы успешно приспосабливаться к условиям постоянно меняющейся внешней среды, а одним из факторов успешности реализации стратегии является готовность всех членов организации делать ставку на долгосрочное развитие.

Эффективность стратегии развития предприятия измеряется показателями эффективности работы его подразделений (каждого в отдельности и предприятия в целом), показателями эффективности направления и использования финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

Предприятие ИП Воропаев Виктор Петрович является поставщиком сырья для производственных предприятий, а также для строительных предприятий города Владивостока и края с 2000 года. Основной целью деятельности данного торгового предприятия является полное и своевременное удовлетворение потребностей заказчика, а также получение прибыли в интересах предприятия.

Основным видом деятельности является оптовая и розничная торговля строительными материалами и торговым оборудованием.

К сильным сторонам относятся:

- Благополучное финансовое состояние фирмы
- Более гибкая ценовая политика;
- Высококачественный представляемый товар;

- Квалифицированные специалисты;
- Хорошие взаимоотношения директора с персоналом и между сотрудниками;

А к слабым:

- Неудовлетворенность персонала в заработной плате;
- Недостаточно эффективная организационная структура;
- Затраты на аренду помещения.

Анализ факторов внутренней среды показал неважные показатели в сфере рекламы, желательное скорейшее изменение сложившейся ситуации. Необходимо отметить, что к преимуществам сильных сторон относится финансовая стабильность предприятия. В связи с отсутствием работников, таких как грузчик, персонал ИП перегружен работой. Таким образом, главный изъян – неудовлетворенность персонала (в заработной плате и своей загруженности).

SWOT-анализ показал, что практически любая угроза ведет за собой цепь негативных факторов, конечным звеном которой всегда являются финансовые убытки, а вслед за этим и, возможно, падение репутации фирмы. И наоборот, любая возможность дает фирме шанс упрочить свое место на рынке, а также, при возможности, продвигаться дальше.

На сегодняшний день, предприятие не располагает достаточным количеством квалифицированных специалистов в сфере планирования и стратегического мышления. На предприятии не ведется постоянный контроль, со стороны финансовой службы организации за распределением финансовых потоков организации, не проводится операционный анализ, а также не выявляются способы сокращения текущих издержек.

Из множества способов доведения своей продукции до конечного потребителя предприятие выбрало только один, самый простой и не требующий от самого предприятия каких-либо особых усилий и затрат на реализацию своей продукции.

Использование каналов товародвижения на ИП Воропаев В.П. осуществляется недостаточно эффективно.

Данная ситуация подтверждает необходимость разработки стратегии по повышению эффективности товародвижения, а именно открытие нового склада-магазина в другом городе Дальневосточного региона, для удобства, а также создание интернет-магазина по продаже строй материалов с возможностью доставки.

В результате разработки стратегии по развитию торговой сети предполагается: рост товарооборота компании; увеличение валовой прибыли; увеличение запаса финансовой прочности компании; рост рентабельности деятельности; повышение уровня конкурентоспособности предприятия на целевом рынке.

В качестве направления стратегии развития торгового предприятия ИП Воропаев В.П. нами предлагаются:

- 1) создание сайта Интернет-магазина
- 2) открытие дополнительного склада-магазина площадью 200 кв. м в г. Находка.

Внедрение предложенной стратегии развития торговой сети, как метода повышения объема продаж, приведет к увеличению валовой прибыли ИП Воропаев В.П. на 3057 тыс. руб., а запас финансовой прочности компании составит 22,4 %, против 15,2 % до внедрения мероприятия.

Рентабельность деятельности при этом возрастет на 2,3 % и составит 7,9 %, проект открытия склада-магазина при этом окупится за 1,6 месяца.

Так же открытие нового склада в Находке, несомненно повысит уровень конкурентоспособности предприятия на целевом рынке Приморского края.

Список использованных источников

Специальная и научная литература

1. Али-Заде, А. А. Научный менеджмент - стратегический фактор инновационного развития: моногр. / А.А. Али-Заде, В.Н. Логин. - М.: ИНИОН РАН, 2017. - 120 с.
2. Андрейчиков, А. В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Либроком, 2014. - 248 с.
3. Андрейчиков, А. В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга. Учебное пособие / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Либроком, 2015. - 248 с.
4. Балыбердин, В. А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента / В.А. Балыбердин, А.М. Белевцев, Г.П. Бендерский. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 240 с.
5. Бараненко, С. П. Стратегический менеджмент: моногр. / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. - М.: Центрполиграф, 2015. - 320 с.
6. Бортник, Е.М. Стратегический и инновационный менеджмент в вопросах и ответах. Экспресс-подготовка к экзаменам / Е.М. Бортник. - М.: Феникс, 2015. - 589 с.
7. Бочаров, В.В. Современный финансовый менеджмент: моногр. / В.В. Бочаров. - М.: СПб: Питер, 2016. - 464 с.
8. Велесько, Е. И. Стратегический менеджмент / Е.И. Велесько, А.А. Неправский. - М.: БГЭУ, 2015. - 308 с.
9. Верин, Сергей Современные подходы к организации стратегического менеджмента / Сергей Верин. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. - 675 с.

10. Грушенко, В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений / В.И. Грушенко. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 288 с.
11. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент / А.П. Егоршин. - М.: НИМБ, 2016. - 592 с.
12. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2014. - 528 с.
13. Инновационный менеджмент в России. Вопросы стратегического управления и научно-технологической безопасности. - М.: Наука, 2016. - 880 с.
14. Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект / Д.В. Исаев. - М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), 2016. - 220 с.
15. Касперович, С.А. Стратегический менеджмент / С.А. Касперович. - М.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2017. - 798 с.
16. Крымов, С. М. Стратегический менеджмент / С.М. Крымов. - М.: Academia, 2016. - 208 с.
17. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент / А.В. Курлыкова. - М.: Инфра-М, РИОР, 2016. - 176 с.
18. Кэмпбел, Дэвид Стратегический менеджмент / Дэвид Кэмпбел, Джордж Стоунхаус, Билл Хьюстон. - М.: Проспект, 2014. - 336 с.
19. Панов, А. И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов, И.О. Коробейников. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 244 с.
20. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2016. - 496 с.
21. Пашенцев, Е. Н. Коммуникационный менеджмент и стратегическая коммуникация / Е.Н. Пашенцев. - М.: Международный центр социально-политических исследований и консалтинга, 2015. - 396 с.

22. Пашенцев, Е. Н. Коммуникационный менеджмент и стратегическая коммуникация. Современные технологии глобального влияния и управления / Е.Н. Пашенцев. - М.: Международный центр социально-политических исследований и консалтинга, Сам Полиграфист, 2014. - 480 с.

23. Поморина, М.А. Концепция стратегического финансового менеджмента банка / М.А. Поморина. - М.: Palmarium Academic Publishing, 2014. - 540 с.

24. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение. Цели. Изменения. Учебно-практическое пособие / С.А. Попов. - М.: Юрайт, 2014. - 448 с.

25. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний / С.А. Попов. - М.: Юрайт, 2016. - 224 с.

26. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. - М.: Юнити, 2017. - 576 с.

27. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - Москва: Наука, 2016. - 448 с.

28. Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент / В.Л. Харченко. - М.: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2015. - 384 с.

29. Ходкинсон, Джерард Компетентная организация. Психологический анализ стратегического менеджмента / Джерард Ходкинсон , Пол Сперроу. - М.: Гуманитарный центр, 2017. - 392 с.

30. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - М.: Питер, 2015. - 240 с.

Периодические издания, статьи и журналы

31. Андреева А.А. Виды и элементы стратегии развития предприятия // Научная электронная библиотека КиберЛенинка. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-i-elementy-strategii-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения: 14.05.2018).

32. Виханский О.С. Научение как основа стратегичности поведения // Всероссийский экономический журнал Эко. - 2016. - №4. - С. 103-116.
33. Ерохин В.Ю. Стратегии устойчивого развития предприятий: принципы и критерии разработки. // Социально-экономические явления и процессы. – 2013 г. - №3. – С. 60-62
34. Кайль В.В. Обоснования выбора стратегии развития предприятий в составе российского химического комплекса // Вестник РГЭУ РИНХ. 2016. №2 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obosnovaniya-vybora-strategii-razvitiya-predpriyatij-v-sostave-rossiyskogo-himicheskogo-kompleksa> (дата обращения: 14.05.2018).
35. Лапыгин Д.Ю. Стратегический анализ факторов развития региона // Региональная экономика. – 2015. - №12. – С. 47-60.
36. Журова Людмила Ивановна, Андреева Алевтина Александровна Этапы формирования стратегии развития предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2011. №4 (127). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-formirovaniya-strategii-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения: 14.05.2018).
37. Савельева Ирина Николаевна, Майданик Вера Ивановна Практический опыт применения управленческой технологии разработки стратегии // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2017. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prakticheskiy-opyt-primeneniya-upravlencheskoj-tehnologii-razrabotki-strategii> (дата обращения: 14.05.2018).
38. Сироткин Д. Разработка стратегии развития компании // Сайт консалтинговой компании «Альт». - URL: altcr.ru/library/52/razrabotkastrategii-kompanii/. (дата обращения: 14.05.2018).

39. Хорев А.И., Лутченко Т.В. Сущность стратегии развития предприятия, входящего в интегрированную структуру // Вестник ВГУИТ. 2014. №4 (62). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-strategii-razvitiya-predpriyatiya-vhodyaschego-v-integrirovannuyu-strukturu> (дата обращения: 14.05.2018).

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента Карновича Евгения Владимировича
специальность (направление) Менеджмент (Управление малым бизнесом)
группа Б1502мбз

Руководитель ВКР кандидат экономических наук, доцент В.П. Смирнов

на тему Стратегия развития торговой сети в регионе (на примере И.П. Воропаев В.П.)

Дата защиты ВКР «03» июля 2018 г.

В выпускной квалификационной работе Е.В. Карновича на достаточном теоретическом уровне, с учетом рекомендаций ученых, специалистов и практиков, с использованием собственных суждений и оценок проведена разработка стратегии развития торговой сети компании в регионе.

В первой главе работы на основе изучения работ специалистов определены теоретические аспекты разработки стратегии развития торговой сети. Во второй главе проведен анализ деятельности ИП Воропаев В.П. по разработке и реализации стратегии развития компании. В третьей главе описано содержание стратегии ИП Воропаев В.П. по развитию торговой сети компании в Приморском крае.

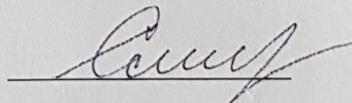
В процессе выполнения выпускной квалификационной работы автором изучен и проанализирован большой объем российских и иностранных публикаций, деловой информации. Е.В. Карнович удачно обрабатывал исходный материал, группировал его в таблицы и схемы с их последующим анализом, проводил сравнения, оценки, делал обоснованные выводы.

Структура и содержание работы раскрывают тему исследования. Изложение ведется грамотно и последовательно.

Выпускная квалификационная работа оформлена в соответствии с требованиями, которые предъявляются к такого рода работам. Задания научного руководителя выполнены. Уникальность текста – 85 %.

Считаю, что выпускная квалификационная работа Е.В. Карновича на тему «Стратегия развития торговой сети в регионе (на примере И.П. Воропаев В.П.)» может быть допущена к защите, заслуживает хорошей оценки, а Е.В. Карнович – присвоения квалификации бакалавр.

Руководитель ВКР к.э.н., доцент



В.П. Смирнов

« 26 » июня 2018 г.