

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

КОКОУЛИНА ВАЛЕРИЯ ВЛАДИМИРОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИП ФОМИЧЕВА ЖК (ЛАВКА  
ХУДОЖНИКА)

Студент

(В. В. Кокоулина)

Руководитель

(Е. В. Мельникова)

Консультанты:

Нормоконтроль

(В.А. Петлина)

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т.В. Дубровская

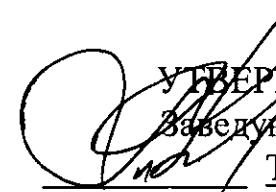
«16 » 02 2017 г.

Красноярск - 2017

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

  
УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Т.В. Дубровская  
подпись  
«07» декабря 2016 г.

ЗАДАНИЕ  
на выпускную квалификационную работу

Студенту Кокоулиной Валерии Владимировне

Специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля  
«Финансовый менеджмент»

1. Тема работы Разработка стратегии развития ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника)

Утверждена приказом по институту от 07 декабря 2016 № 146/1 - УО

2. Срок сдачи работы 10 декабря 2017 г.

3. Содержание пояснительной записи Введение. 1. Теоретические основы разработки стратегии развития организации. 2. Анализ текущего состояния организации ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника). 3. Совершенствование стратегии развития организации ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника).

Заключение. Список использованных источников. Приложения.

4. Консультанты по разделам работы Петлина В.А

5. График выполнения

Введение. 1 глава – 07.12.16-17.01.17

2 глава- 07.12.16-17.01.17

3 глава , заключение – 07.12.16-10.02.17

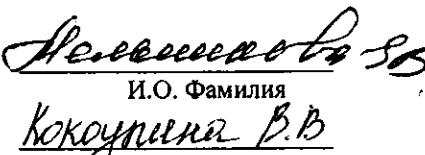
Подготовка доклада, презентации, защита ВКР 10.02.17-28.02.17

Дата выдачи задания «07» декабря 2016 г.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

Задание принял к исполнению

  
подпись  
Кокоулина В.В.  
подпись

  
И.О. Фамилия  
Нелюбина С.С.  
И.О. Фамилия  
Кокоулина В.В.

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа (бакалаврская работа) 76 с., иллюстраций 14, таблиц 19, источников 30, приложений 4.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ, МАКРООКРУЖЕНИЕ, СТРАТЕГИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ.**

Цель работы – разработать стратегию развития ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника), выявить слабые стороны организации, предложить мероприятия по их разрешению.

Метод исследования – аналитический, опытно-статистический методы, метод сравнения.

Проведен анализ стратегии потенциала и финансового состояния организации. Разработана стратегия развития организации, предложенные мероприятия по реализации стратегии, дана оценка эффективности внедрения новой услуги.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Сущности значение стратегического управления организации....	7
1.2 Теоретические основы стратегического управления.....	11
1.3 Виды, характеристика и классификация стратегий.....	22
2. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ИП ФОМИЧЕВА ЖК (ЛАВКА ХУДОЖНИКА).....	28
2.1 Оценка внутреннего потенциала ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника).....	28
2.2 Анализ внешней среды.....	40
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ИП ФОМИЧЕВА ЖК (ЛАВКА ХУДОЖНИКА).....	49
3.1 Разработка стратегии развития организации и плана мероприятий по ее реализации.....	49
3.2 Оценка эффективности реализации предложенных мероприятий.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	67
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	70

## ВВЕДЕНИЕ

Значение стратегии, позволяющей организации выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, появление новых возможностей для бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, и другие причины привели к возрастанию значения выработки стратегии развития организации. Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой организации свой, т.к. зависит от позиции организации на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т.д.

Учитывая динамику рынка и расцвет интернета, организации должны осуществлять постоянный мониторинг планов действий всех потенциальных конкурентов. Наибольшего успеха добиваются организации, которые разрабатывают стратегические управленческие решения. Принятие решений в условиях рынка может быть охарактеризовано как процедура формирования стратегии, направленной на борьбу с конкурентами. Выбор оптимальной стратегии – сложная и многогранная задача, стоящая перед аппаратом управления организации.

Актуальность дипломной работы заключается в том, что от правильного выбора стратегии зависит и жизнестойкость, и прочность успеха организации. Реализация этой задачи позволит ему занять сильную конкурентную позицию и в полном объеме реализовать имеющиеся конкурентные преимущества. На основе этого можно сделать вывод о том, что выбранная тема имеет практическую значимость для эффективной деятельности современных организаций в условиях развития рыночных отношений.

При написании дипломной работы были использованы исследования российских и зарубежных авторов, законодательные акты, внутренние документы и материалы ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника).

Цель данной дипломной работы разработка стратегии развития ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника).

Основные задачи данной дипломной работы включают в себя:

1. Рассмотреть теоретические основы разработки стратегии, развития организации;
2. Проанализировать текущее финансовое состояние объекта исследования дипломной работы;
3. Оценить внутренний потенциал, и проанализировать внешнюю среду организации ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника);
4. Разработать стратегию развития организации и плана мероприятий по ее реализации;
5. Оценить эффективность от реализации предложенных мероприятий.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1. 1 Сущности значение стратегического управления организации

В современных быстро меняющихся социально-политических и экономических условиях перед организацией, действующей на рынке товаров и услуг, стоит задача не только выжить, но и непрерывно развиваться, наращивая свой потенциал. Концепция стратегического менеджмента позволяет организации добиваться поставленных целей в условиях изменчивой и неопределенной среды. Стратегический менеджмент, как любую науку, формируют две составляющие: теория и практика, которые взаимно обуславливают друг друга.

Стратегический менеджмент имеет важное практическое значение, так как его можно охарактеризовать как деятельность по обеспечению достижения целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Сущность стратегии заключается в том, что она представляет собой набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Различают четыре группы таких правил:

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности организации в настоящем и в перспективе. При этом качественную сторону критериев оценки называют ориентиром, количественное содержание - заданием.

2. Правила, по которым строятся отношения организации с внешней средой, определяющие: какие виды продукции будут выпускаться, какие технологии она будет применять, куда и кому сбывать свои изделия, таким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Зачастую их называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым организация ведет свою повседневную деятельность. Эти правила еще называются основными оперативными приемами.

Стратегии обладают определенными отличительными чертами:

- выработка стратегии завершается установлением общих направлений деятельности, следование которым обеспечит рост и укрепление позиций организации;
- стратегия должна применяться для разработки долгосрочных проектов путем сокращения вариантов поиска условиями стратегии;
- необходимость в реализации выработанной стратегии отпадает, как только реальный ход развития приводит организацию к желаемым результатам;
- успешное использование стратегии невозможно без обратной связи. При формулировании стратегии приходится использовать обобщенную и неполную информацию, которая уточняется в процессе реализации, поэтому необходимо постоянно контролировать промежуточные результаты и корректировать ход конкретных мероприятий.

Таким образом, сущность стратегического менеджмента заключается, понимании текущей ситуации, в которой находится организация, прежде чем решать, куда двигаться дальше. А для этого необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Так же необходимо, отражать такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее, необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить. Реализация выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления,

организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию.

Стратегический менеджмент содержит совокупность взаимосвязанных элементов, отобразим содержание стратегического менеджмента на рис. 1.1. Однако необходимо заметить, что, наряду с явными преимуществами, стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые показывают, то этот тип управления, равно как и другие, не обладает универсальностью применения для решения любых задач в любых ситуациях.

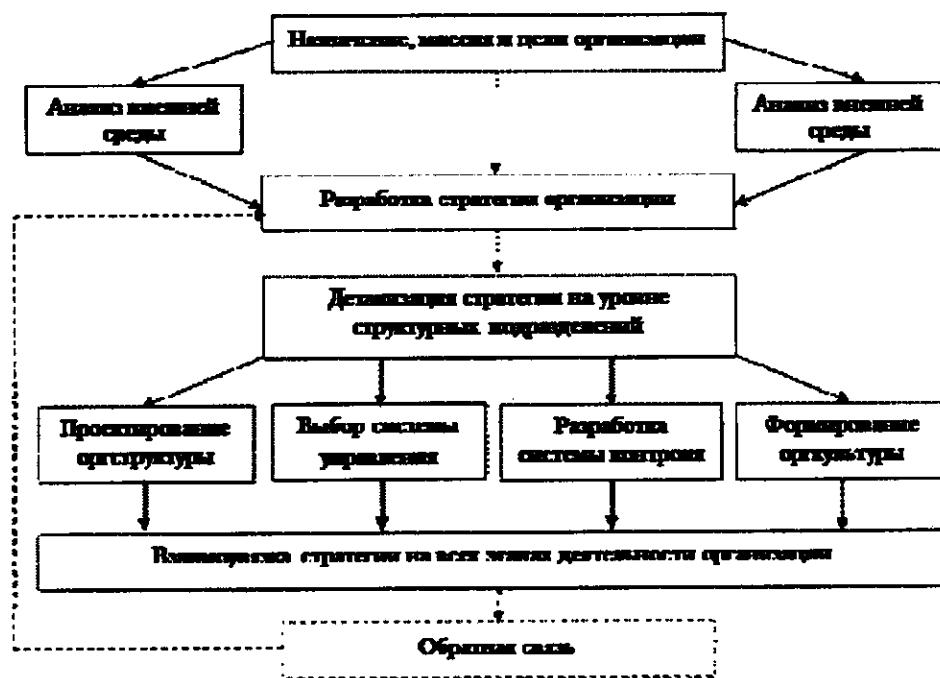


Рис. 1.1 - Содержание стратегического менеджмента

Во-первых, стратегическое управление в силу своей сущности не может дать точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении будущее, желаемое состояние организации - это не детальное описание ее внутреннего и внешнего положения, а пожелание того, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, в

какие деловые группы входят и т. п. причем все это, в совокупности должно определить, выживет или нет организация в будущем, в конкурентной борьбе.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. Это определенная философия или идеология бизнеса, и каждым менеджером она понимается и реализуется в значительной мере по-своему.

В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начались процессы стратегического управления. Необходимо создание и осуществление стратегического планирования, что в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательные к исполнению в любых условиях. Стратегический план должен быть гибким, реагировать на изменения внутри и вне организации, для чего требуются большие усилия и крупные затраты. Необходимо также создать службы, занимающиеся изучением внешней среды. Службы маркетинга в современных условиях приобретают исключительную значимость и требуют существенных дополнительных затрат.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В ситуации, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет. Цена расплаты за неверное предвидение и, соответственно, за ошибки стратегического выбора становится для организации зачастую роковой. Особенно трагическими бывают последствия неверного прогноза для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления часто основной упор делается на стратегическое планирование, в то время как важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. Это предполагает создание организационной культуры,

систем мотивации и организации труда, а также определенную гибкость организаций, позволяющих эффективно реализовать стратегию.

Таким образом, стратегическое управление представляет собой симбиоз интуиции и управленческого искусства высшего руководства, способного вести организацию к стратегическим целям, высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов и, наконец, активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск лучших путей достижения ее целей.

## 1.2 Теоретические основы стратегического управления

Объектом стратегического менеджмента являются участники экономических отношений, на которых направлен данный вид управленческой деятельности. Выделяют три группы объектов стратегического менеджмента:

- организаций;
- структурные подразделения (стратегические хозяйствственные подразделения);
- функциональные зоны организации.

Организация рассматривается как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая собой совокупность структурных подразделений.

Структурное подразделение - это направление или ряд смежных направлений деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом на своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов. Оно возглавляется руководителем, который несет полную ответственность за стратегическое развитие и текущую деятельность структурного подразделения.

Функциональная зона организации - это сфера деятельности, представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность, как отдельных стратегических хозяйственных подразделений, так и организации в целом.

Стратегическое управление затрагивает широкий круг ведущих организационных решений по поводу проблем, ориентированных на будущее, связанных с генеральными целями организации и находящихся под воздействием неконтролируемых внешних факторов.

К предмету стратегического управления можно отнести следующие группы проблем:

1. Проблемы, прямо связанные с генеральными целями организации. Генеральные цели ориентированы в будущее и, как правило, направлены на повышение эффективности деятельности организации путем обеспечения взаимосвязи целей, ресурсов и результатов. Поэтому решения о создании новых или ликвидации старых производств, освоении новой продукции, технологии или новых рынков носят стратегический характер. Решения, относящиеся к экономии материальных, энергетических или трудовых ресурсов, имеют частный характер и не относятся к стратегическим.

2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящий момент отсутствует или имеется в недостаточном объеме. В практике стратегического управления решение относится к стратегическим проблемам, если планируется разработка и выпуск новой продукции, приобретение нового для организации технологического оборудования, приглашение нового персонала (новых специалистов).

3. Проблемы, связанные с неконтролируемыми внешними факторами. Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате воздействия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии и направлении развития, важно определить,

какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации. Организация постоянного мониторинга внешней среды - важное условие эффективности и конкурентоспособности организации.

Принципы стратегического менеджмента - основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей к ним относятся:

1. Единство направления. Организация, действующая в динамичных условиях внешней среды, должна обладать единством целей, интересов и принципов управления.

2. Научность. Применение достижений системного, ситуационного походов к управлению, науки о человеческом поведении. Определение на базе научного анализа лучших способов выполнения задач.

3. Выделение доминанты развития. Определение перспективы, которая открывается перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии; выделение на этой основе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров.

4. Экономичность и эффективность. Разработка и реализация стратегии организации строится исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определенном плановом периоде.

5. Подчиненность личных интересов общим. Интересы, одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами организации.

6. Оптимальные пропорции между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий, обеспечивающие реализацию целей организации, рациональное использование существующего потенциала и восприимчивость к требованиям внешней среды.

7. Мотивация персонала. Прекрасно составленные планы и совершенная структура организации не имеют никакого смысла без желания исполнителей выполнять свои обязанности. Мотивация - это процесс побуждения человека к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Создание

внутреннего побуждения к действиям - это результат взаимосвязи целой совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы правильно мотивировать труд работников, необходимо определить их потребности и найти способ удовлетворения этих потребностей через хорошую работу.

8. Разделение труда нацелено на выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при одних и тех же условиях. Это достигается за счет сокращения числа задач, на решение которых должны быть направлены внимание и усилия.

9. Корпоративность обеспечивает гармонизацию интересов всего персонала организации, а гармония интересов в свою очередь способствует достижению намеченных организацией целей.

Функция управления - это относительно самостоятельный, специализированный, обособленный вид управленческой деятельности. Для эффективного управления все функции должны образовывать единый комплекс, охватывающий весь спектр направлений деятельности организации.

Функция управления предполагает осуществление непрерывных взаимосвязанных между собой действий по выработке средств и методов воздействия и их реализации применительно к решению конкретной проблемы.

Для стратегического менеджмента наиболее актуальными являются четыре тесно взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Рассмотрим взаимосвязь функций стратегического менеджмента рис. 1.2.

Планирование как основная функция стратегического менеджмента представляет собой один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению общих для них целей. Планирование включает разработку и реализацию средств воздействия на работников: концепцию, прогноз, программу, план. Каждое из средств воздействия имеет свою специфику и условия использования.

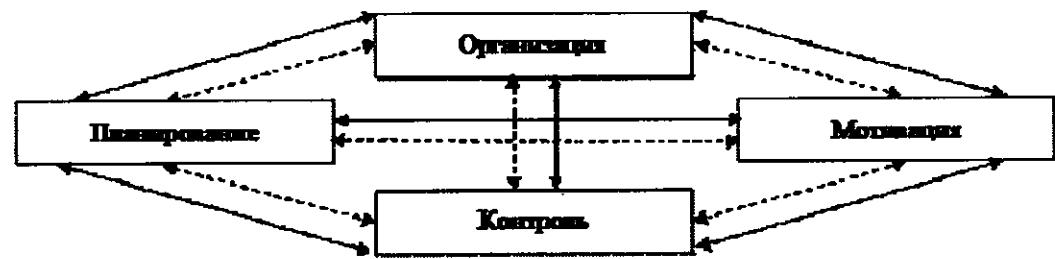


Рис. 1.2 - Взаимосвязь функций стратегического менеджмента

Планирование как основная функция стратегического менеджмента представляет собой один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению общих для них целей. Планирование включает разработку и реализацию средств воздействия на работников: концепцию, прогноз, программу, план. Каждое из средств воздействия имеет свою специфику и условия использования.

Планирование в организации представляет собой непрерывный процесс, так как многие организации заново определяют или меняют свои цели, когда первоначальные цели практически реализованы. Также организация находится в постоянной динамике, поэтому планы регулярно пересматриваются в соответствии изменениями, произошедшими во внутренней или окружающей среде.

Организация как функция стратегического менеджмента представляет собой род деятельности по упорядочению общей деятельности людей для достижения целей.

Организовать - значит создать определенную структуру. Для того чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать намеченной цели, необходимо структурировать большое количество различных элементов.

Мотивация как функция стратегического менеджмента заключается в выявлении побудительных мотивов деятельности каждого члена организации с целью адресного делегирования конкретных заданий. Воздействие на

побудительные мотивы работников позволяет организации функционировать более эффективно.

Контроль как функция стратегического менеджмента объединяет виды управленческой деятельности, связанные со сбором информации о состоянии и функционировании объекта стратегического управления, изучением информации о процессах и результатах деятельности, работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов использовании средств и методов управления.

Функцию контроля, исходя из ее роли в процессе управления, называют функцией обратной связи менеджмента с объектом управления. Значение данной функции обусловлено природой экономической деятельности менеджеров, которые осуществляют процесс управления в соответствии с объективным характером воспроизводственных процессов и с учетом субъективных факторов внешней и внутренней среды, влияющих на это развитие.

Взаимосвязь функций стратегического менеджмента, указанных на рис. 1.2, проявляется в процессе их реализации. Цель, поставленная в процессе планирования, не будет достигнута без реализации трех оставшихся функций. В свою очередь, функция организации не нужна без постановки цели. Мотивация опирается на организацию, планирование и контроль. Функция контроля позволяет отследить качество реализации предыдущих функций. Такая взаимосвязь функций, обеспечивающая их единство, и образует процесс стратегического менеджмента.

Для осуществления каждой из функций требуется принятие решений и наличие коммуникаций, то есть обмена информацией. На рис. 1.2 сплошной линей отражен процесс принятия решений, а пунктирной - процесс коммуникации. Эффективность каждого решения зависит от качества информации, поступающей по средствам коммуникации. Вследствие того, что принятие решений и коммуникации пронизывают все четыре функции

стратегического менеджмента, обеспечивая взаимозависимость, их часто называют связующими процессами.

В современном менеджменте существует ряд специальных методик формирования стратегии организации. Прежде всего, это касается анализа внешней и внутренней среды организации.

К методикам анализа внутренней среды относят: анализ издержек, анализ цепочки ценностей и др. К методам анализа внешней среды: PEST (или STEP) анализ, моделью 5-ти сил конкуренции М. Портера.

Существуют также методы комплексного анализа макро- и микро среды организаций, это, прежде всего, SWOT-анализ.

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого, функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для

достижения ее целей и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении. Стратегическое управление рассматривает окружение как совокупность трех сред; макроокружение, непосредственное окружение и внутренняя среда.

Макроокружение создает общие условия, в которых действует организация, определяя для него и других организаций границы допустимого и недопустимого. Подобно тому, как атмосфера по разному действует на человека, так и макроокружение в разной степени влияет на организации в зависимости от уровня ее деятельности.

Макроокружение по отношению к предприятию выступает как причина и условие ограничения (или возможности расширения) деятельности и как предпосылка, вызывающая необходимость изменений в организации. Состав макроокружения, групп факторов позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации.

При анализе экономических факторов рассматривают темпы инфляции (дефляции), налоговую ставку, международный платежный баланс, уровень занятости населения в целом и в отрасли, платежеспособность организаций.

При анализе политических факторов следует следить за соглашениями по тарифам и торговле между странами, протекционистской таможенной политикой, направленной против третьих стран, нормативными актами местных органов власти и центрального правительства, уровнем развития правового регулирования экономики, отношением государства и ведущих

политиков к антимонопольному законодательству, кредитной политикой местных властей, ограничениями на получение ссуд и наем рабочей силы.

Руководство организации обязано постоянно следить за технологической внешней средой, чтобы не упустить момент появления в ней изменений, которые представляют угрозу самому существованию организации. Это особенно важно потому, что изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное положение в условиях конкуренции. Анализ технологической внешней среды должен учитывать изменения в технологии производства (особенно важно не пропустить момент начала создания принципиально новых технологий), конструкционных материалах, применении вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг, в управлении, изменения в технологии сбора, обработки и передачи информации, в средствах связи.

Социальные факторы внешней среды включают изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы. В условиях экономической нестабильности именно в социальной среде рождаются многие проблемы, представляющие большую угрозу для организации. Чтобы эффективно справиться с этими проблемами, организация как социальная система сама должна меняться, приспосабливаясь к внешней среде.

В нашей стране целый ряд факторов социальной среды приобрел особое значение. К ним относятся обостренные национальные чувства, отношение основной массы населения к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, развитие движения в защиту прав потребителей, изменение роли управляющих в производстве и их социальных установок, изменение общественных ценностей.

Анализ международных факторов приобрел большое значение для отечественных организаций после отмены государственной монополии на внешнюю торговлю. Многие крупные и средние организации активно действуют или собираются действовать на международном рынке. Поэтому руководство фирм должно следить за ситуацией, которая складывается в этом

обширном сегменте. Нужно отслеживать политику правительства других стран, предусматривающую усилия по защите или расширению национального рынка в целом или отдельных отраслей. С учетом факторов внешней среды стратегия организации, может быть направлена на поиск защиты у правительства против иностранных конкурентов, укрепление внутреннего рынка или на расширение международной активности.

После определения основных факторов макроокружения организации целесообразно провести их анализ. Основой анализа служит информация, содержащаяся в информационных изданиях, журналах, полученная в ходе обсуждений и т.д., а также мнения и заключения экспертов.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

Тщательное изучение идущей в отрасли конкурентной борьбы, определение ее источников и оценка степени воздействия конкурентных сил. Этот шаг анализа особенно важен, так как невозможно разработать полноценную стратегию без глубокого понимания характера конкуренции в отрасли. М. Портер доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

1. Конкуренты;
2. Поставщики;
3. Производители товаров-субститутов;
4. Потребители;
5. Потенциальные конкуренты.

Анализ покупателей, как компоненты непосредственного окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех,

кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели.

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении выше описанных задач. На этой стадии принятия решения менеджеру необходимо оценить альтернативные пути деятельности организации и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей.

На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития организации в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль.

Стратегический менеджмент предполагает, что организация определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель - выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию организации и ее будущего. Приверженность к конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни организации); знание прошлых стратегий; реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководств при выборе стратегии; фактор времени, зависящий от выбора нужного момента. Формирование стратегии организации в целом приобретает все большее значение. Это касается

приоритетности решаемых проблем, определения структуры организации, обоснованности капиталовложений, координации и интеграции стратегий.

### 1.3 Виды, характеристика и классификация стратегий

Стратегия как таковая необходима как всей организации в целом, так и отдельным ее связующим звеньям - научные исследования, продажи, маркетинг, финансы, трудовые ресурсы и т.д. Общая стратегия организации исходит изначально из модели поведения организации и предложенных менеджерами новых идей. При формировании стратегии из многих выполнимых вариантов менеджер, выступая в качестве индикатора, определенным образом реагирующего на изменения на рынке, изыскивает новые возможности и является своего рода синтезатором разных течений и подходов, взятых в разное время и в разных подразделениях организации.

Стратегия организации постоянно развивается. Не всегда удается продумать заранее все до мелочей, и затем долгое время жить без изменений. Естественно, что процесс разработки стратегии всегда чувствителен и часто непредсказуемый характер конкуренции, многообещающие взлеты и падения цен, перестановки среди основных промышленных конкурентов, новое регулирование, снижение или расширение торговых барьеров и бесконечное число других событий могут способствовать устареванию стратегии.

Всегда находится что-то новое, на что надо реагировать, и в результате этого открываются новые стратегические ниши. Поэтому задача усовершенствования стратегии бесконечна. Стратегия организации всегда должна сочетать в себе запланированную и продуманную линию поведения. А так же возможность реагирования на все запланированное новое.

С точки зрения иерархии управления стратегии можно подразделить:

1. корпоративную;

2. деловую;
3. функциональную;
4. операционную (линейную).

Корпоративная стратегия состоит в том, как диверсифицированная организация утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп организаций, в которые диверсифицировалась организация.

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, распределение, финансы, кадры и т.д.) или ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности.

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями ( заводами, отделами продаж, складами), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования, транспортировка, проведение рекламной кампании).

Все перечисленные стратегии являются комплексными и охватывают стратегические действия на той или иной ступени управления.

Ответственность за разработку стратегии лежит на соответствующих руководителях. За корпоративную стратегию отвечают управляющие высшего ранга, решения в данном случае обычно принимаются советом директоров корпорации. Деловая стратегия находится в ведении генеральных директоров и руководителей организаций, тогда как по функциональным стратегиям решения принимают руководители среднего звена.

М. Портер выделяет пять вариантов стратегий, позволяющих организации добиться усиления конкурентных позиций.

1. Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги.

2. Стратегия широкой дифференциации направлена на приздание товарам организации специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов.

3. Стратегия оптимальных издержек дает возможность организации предложить своим покупателям более ощутимую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные (насколько возможно низкие) издержки и цены по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов.

4. Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где организация опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

5. Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Другим подходом, позволяющим классифицировать стратегии, является выделение функциональных направлений деятельности внутри организации. С этих позиций стратегии можно разделить:

1. функциональные стратегии, ориентированные на внутреннюю сферу деятельности организации;

2. функциональные стратегии, проявляющиеся в основном во внешней сфере.

Далее осуществляется разработка проектных мероприятий по реализации отдельных видов стратегий организации или направлений проектирования элементов разработки стратегии.

Проектные мероприятия отдельных видов типовых стратегий могут включать следующие стратегии:

1. стратегия концентрированного роста;
2. стратегия интегрированного роста;
3. стратегия диверсифицированного роста;
4. стратегия сокращения;
5. стратегия минимизации издержек;
6. стратегия дифференциации;
7. стратегии на этапе зрелости отрасли;
8. стратегия лидер рынка;
9. стратегия управления персоналом.

Стратегия концентрированного роста предполагает мероприятия по развитию продукта (его совершенствование или создание нового), развитию или захвату рынка.

Стратегия интегрированного роста предполагает мероприятия по развитию организации на основе обратной, прямой, горизонтальной интеграции (т.е. соответственно либо получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо конкурентами).

Стратегия диверсифицированного роста предполагает мероприятия по развитию на основе проникновения в другие отрасли (горизонтальная диверсификация предполагает реализацию технологически новой продукции на существующем рынке; конгломеративная диверсификация предполагает реализацию технологически новой продукции на новых рынках; концентрическая или центрированная диверсификация предполагает создание новых производств, совпадающих с профилем организации).

Стратегия сокращения предполагает мероприятия либо по закрытию, продажу одного из своих подразделений, бизнесов; либо по «сбору урожая» (постепенное сокращение бесперспективного бизнеса для получения максимального совокупного дохода); либо по ликвидации организации (крайний случай).

Стратегия минимизации издержек предполагает мероприятия по работе с поставщиками сырья и материалов на предмет снижения затрат, по снижению затрат основного направления деятельности организации, по снижению затрат в работе с каналами предоставления услуг или продуктов до потребителя.

Стратегия дифференциации предполагает мероприятия по приданию продукту или услуге отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный продукт как более качественный от предложений конкурентов; или предложению разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующего продаваемым товарам; или найму и тренингу персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов; или созданию более выгодного имиджа организации, рекламной марке продуктов, то есть бренда.

Стратегии на этапе зрелости отрасли предполагает мероприятия по обеспечению прочных долгосрочных отношений с поставщиками и потребителями, базирующиеся на взаимном доверии и обойдной выгоде; по развитию сбытовой сети (например, диверсификация деятельности); по выявлению новых сегментов рынка, освоению новых географических регионов; по оживлению развития зрелой отрасли (с помощью новых форм и каналов сбыта, новой оригинальной рекламы, новой ценовой политики, использование помощи правительства, внедрения новых технологий или других новшеств и т. д.); по расширению рынка для получения более высокой прибыли; по стабилизации прибыли (с одновременным снижением расходов на научные исследования, рекламу), стратегия имеет краткосрочный характер и полезна для периода выбора стратегической переориентации; по совершенствованию деятельности (значительные изменения в управлении, улучшение качества выпускаемой продукции).

Стратегия лидер рынка предполагает мероприятия по расширению общего рынка продукта за счет привлечения новых потребителей, по выявлению новых возможностей использования продукта либо же интенсификации потребления продукта; по расширению своей доли на рынке в

том случае, если взят курс на ускоренный рост, или сохранить имеющуюся долю рынка в случае, если не предполагается ускоренного роста предприятия.

Стратегия управления персоналом предполагает мероприятия по планированию и формированию требуемого кадрового состава организации, организации и охране труда, формированию соответствующей системы оплаты и стимулирования труда, системы коммуникаций.

Стратегия концентрированного роста связана с изменением продукта и рынка и не затрагивают два других элемента: организация стремится улучшить продукт или производить новый, не меняя при этом отрасли и производя поиск возможностей для улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок. Типами стратегий концентрированного роста являются:

1. Стратегия усиления позиции на рынке (с существующим продуктом на данном рынке);
2. Стратегия развития рынка (поиск новых рынков для производимого продукта);
3. Стратегия развития продукта (производство нового продукта и его реализации на уже освоенном рынке).

Перечисленные базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации.

Выбор стратегии осуществляется на основе сравнения перспектив развития организации в различных видах деятельности и создание приоритетов для обеспечения будущего развития высшее руководство организаций формирует общую стратегию, распределяет ответственность между исполнителями, координирует проведение мероприятий по реализации стратегических задач.

## **2 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ИП ФОМИЧЕВА ЖК (ЛАВКА ХУДОЖНИКА)**

### **2.1 Оценка внутреннего потенциала ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника)**

Как было указано ранее, любой организации в настоящих условиях для эффективного осуществления деятельности требуется своевременно пересматривать существующую стратегию развития и принимать соответствующие управленческие решения.

Одним из обязательных этапов принятия стратегических решений является оценка внутренней среды организации. Таким образом, целью настоящего раздела является оценка внутренней среды ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника).

Полное наименование организации - Индивидуальный Предприниматель Фомичева Жанна Кузьминична (Лавка Художника). Руководит организацией индивидуальный предприниматель без образования юридического лица, с момента получения Свидетельства о внесении в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей записи об индивидуальном предпринимателе, зарегистрированном от 5 августа 2006 года. В соответствии с законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Организация создана без ограничения срока деятельности, но может быть реорганизовано или ликвидировано в соответствии с действующим законодательством.

Фактический адрес и почтовый адрес организации: Российская федерация, 660017, г. Красноярск, пр. Мира 100.

Организация имеет несколько филиалов в разных городах России:

1. Город Новосибирск два филиала «Лавка Художника»;  
«Ворона». Г. Омск «Лавка Художника»;

2. Город Зеленогорск «Лавка Художника»;
3. Город Екатеринбург «Лавка Художника»;
4. Город Барнаул «Лавка Художника».

Деятельность организации ИП Фомичева Ж.К (Лавка Художника), розничная и оптовая торговля художественными и сопутствующими товарами, материалами и товарами для творчества, проведение художественных мастер-классов в разных направлениях искусства и творчества.

Миссия организации ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника), заключается в обеспечении покупателя необходимыми художественными материалами и сопутствующими услугами, забота о каждом настоящем и будущем покупателе, том чтобы проверенное временем качество были доступны клиентам.

В настоящее время ИП Фомичева Ж.К (Лавка Художника) востребована у потребителей, среди организаций с идентичными товарами, популярность объясняется, разнообразным ассортиментом, высоким качеством продаваемого товара, высоким уровнем профессионализма руководства и рабочего персонала, удобным местоположением, демократичными ценами, качественными материалами, высоким уровнем предоставления услуг.

За время работы организации ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) были заключены договоры на поставку художественных материалов и товаров с крупными Российскими заводами, по производству красок разных видов, а также пастели, кисти, бумагу и др. художественные и сопутствующие товары.

#### Поставщики:

1. ЗКХ «Невская палитра», г. Санкт-Петербург;
2. ЗКХ «Гамма» г. Москва;
3. ЗКХ «Луч» г. Ярославль;
4. ООО «Черная речка» г. Абакан;
5. ЗКХ «Подольск» г. Подольск.

Организация ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) работает как в розничной торговли, так и по безналичному расчету с организациями, и другими заведениями. В число постоянных клиентов входят:

1. Красноярская Художественная школа №1 имени В. И. Сурикова;
2. Красноярский Молодежный центр «Новые Имена»;
3. Драматический театр имени А.С. Пушкина;
4. Красноярский Государственный театр оперы и балета.

В организации высококвалифицированный персонал, у большинства работников имеется высшее, и художественное образование, руководитель организации Фомичева Ж.К. имеет высшее юридическое образование.

С целью повышения знаний и квалификации работники отправляются в командировки в другие филиалы, где проводятся мастер-классы, выставки, семинары, которые положительно отражаются на работе персонала и организации в целом. Так же в организации создана система мотивации, премии персонала.

В организации имеется все необходимое контрольно-кассовое оборудование, персональные компьютеры, аппараты для безналичного расчета, и все необходимые приспособления для расчета и обслуживания персонала.

Для организации деятельности ИП Фомичева ЖК требуется наличие сопутствующих торговых площадей. На данный момент времени площадь художественного салона составляет около 200 м<sup>2</sup>, которая находится в собственности организации, в данную площадь входят складские помещения, общей площадью 55 м<sup>2</sup>, зона отдыха персонала площадью 13 м<sup>2</sup>, зал для проведения художественных мастер – классов площадью 25м<sup>2</sup>, остальная площадь художественного салона торговые залы площадью 107м<sup>2</sup>.

По данным бухгалтерской отчетности организации за период 2014-2016 года был проведен анализ финансово – экономической деятельности ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника).

Основные экономические показатели ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

**Основные экономические показатели ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) за 2014-2016 гг.**

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение 2016 к 2015	
				(+/-)	%
1	2	3	4	5	6
Выручка, тыс. руб.	3 622	3 871	4 423	522	114,25
Себестоимость продаж, тыс. руб.	3 556	3 618	3 879	261	107,21
Валовая прибыль, тыс. руб.	66	253	544	291	215,02
Коммерческие расходы, тыс. руб.	52	67	57	-10	85,07
Управленческие расходы, тыс. руб.	48	56	43	-13	76,78
Прибыль от продаж, тыс. руб.	58	225	511	286	227,11
Прибыль чистая, тыс. руб.	54	264	328	64	124,24
Рентабельность валовой прибыли, %	1,82	6,53	12,29	0,55	188,20
Рентабельность продаж, %	1,60	5,81	11,55	0,54	198,78,
Рентабельность чистой прибыли, %	1,49	6,81	7,41	0,12	108,74

В результате установлено, что выручка от реализации ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) за 2016 год увеличилась на 114,25% ,покажем это на рис. 2.1 выручка ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника).

Себестоимость продаж за 2016 год выросла на 107,21%, практически равномерно с ростом выручки, так как, возросли фактические объемы продаж.

В общей сложности чистая прибыль ИП Фомичева ЖК увеличилась за 2016 год на124,24%, что говорит о положительной динамике развития организации.

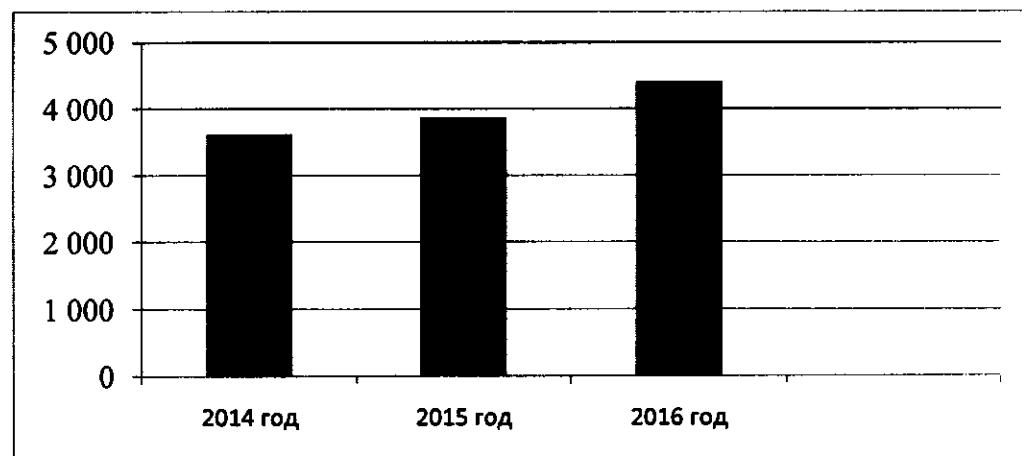


Рис. 2.1 - Выручка ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) за 2014-2016 гг.

По результатам расчетов показателей рентабельности можно сделать вывод, что рентабельность чистой прибыли стремительно растет, показано на рис. 2.2 увеличение прибыли от продаж привело к росту показателя рентабельности продаж на 11,55%.

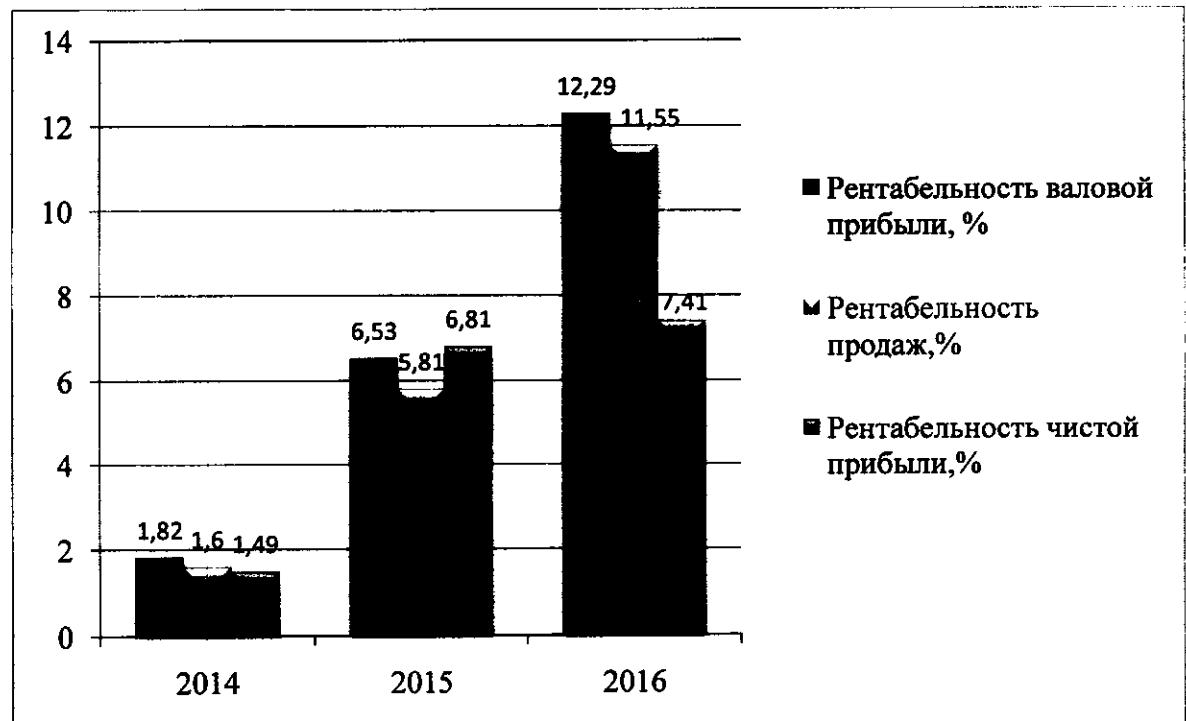


Рис. 2. - Показатели рентабельности ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) за 2014-2016 гг.

В целом, стоит отметить положительный темп роста всех абсолютных показателей результатов деятельности ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника). Это свидетельствует о том, что в организации увеличился объем продаж и объем предоставляемых услуг.

В организации ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника), представлен широкий ассортимент художественных материалов и товаров для творчества, Российского производства. Весь ассортимент организации можно разделить на отдельные группы товаров. Анализ ассортимента товаров рис. 2.3

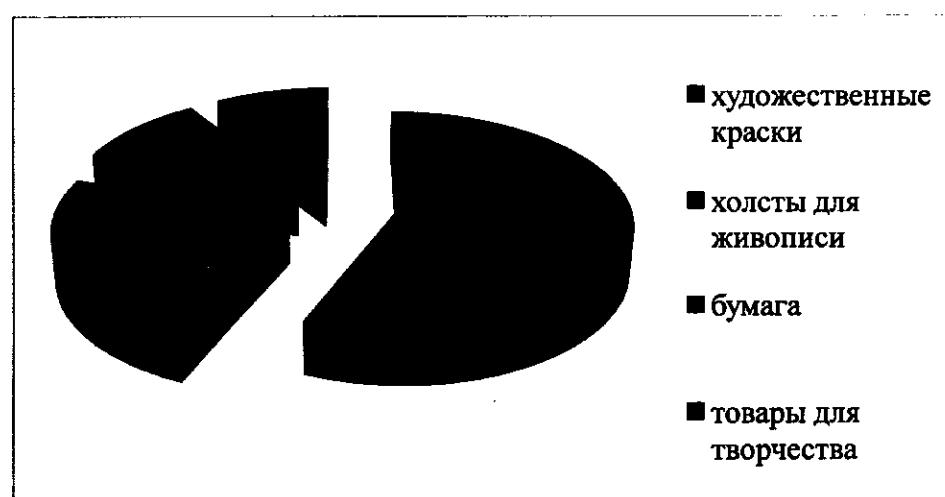


Рис. 2.3 - Анализ ассортимента товаров

Таким образом, можно сделать вывод, что большую долю ассортимента товаров составляют художественные краски 56%, холсты для живописи 24%, бумага 11%, товары для творчества 9%.

Проведем анализ динамики ассортимента и структуры товарооборота табл. 2.2

Для полного удовлетворения спроса покупателей, организация отслеживает динамику продаж, анализирует, какие товары более востребованы, в зависимости от этого составляется заказ. Основными источниками товароснабжения является ЗКХ «Невская Палитра» г. Санкт-Петербург, где формируется необходимый ассортимент. Оптимальная структура товарного

ассортимента должна учитывать фазу жизненного цикла товаров с точки зрения темпов роста, объема их продаж на данном рынке и долю объемов продаж этих товаров по отношению к доле конкурентов.

Таблица 2.2  
Информация о динамике ассортимента и структуры товарооборота

№	Наименование товарных групп	2014 год		2015 год		2016 год		Темп роста, 2016 к 2015гг. %	Отклонение (+,-) 2016 к 2015гг.
		№	Тыс. руб.	Уд. Вес, %	Тыс. руб.	Уд. Вес %	Тыс. руб.	Уд. Вес %	
1	Масляные краски	724,4	20	793,55	20,49	862,5	19,5	108,68	68,95 - 0,99
2	Акриловые краски	543,3	15	561,29	14,49	685,6	15,5	122,14	124,31 1,01
3	Акварельные краски	307,87	8,5	348,39	9	353,9	8,00	101,58	5,51 -1
4	Гуашевые краски	235,43	6,5	232,27	6	309,6	6,90	133,29	77,33 0,9
5	Холст на подрамнике	579,52	16	570,97	14,74	663,5	15,00	116,20	92,53 0,26
6	Холст на картоне	325,98	9	396,78	10,25	442,3	10,00	111,47	45,52 - 0,25
7	Бумага для пастели	194,68	5,37	217,75	5,62	226,7	5,12	104,11	8,95 -0,5
8	Бумага для акварели	258,07	7,13	266,13	6,87	326,2	0,07	122,57	60,07 -6,8
9	Скрепбукинг	217,32	6	456,46	11,79	259,8	5,87	56,91	-196,6 - 5,92
10	Декупаж	235,43	6,5	227,42	5,87	292,9	6,62	128,79	65,48 0,75
11	Всего	3 622	100	3 871	100	4423	100	114,25	552 0,00

Анализ показал преобладание в структуре товарооборота в отчетном году, следующие товарные группы: масляные краски 19,5%, акриловые краски 15,5%, холст на подрамнике.

Темп роста товарооборота составил 114,25%, в отчетном году по сравнению с предыдущим. Практически все товарные группы показали рост в абсолютных показателях, за исключением скрапбукинг его показатель снизился значительно сильно на 196,6%. По сравнению с прошлым годом. Наиболее высокие темпы роста имеют следующие товарные группы: гуашевые краски 133,29%, декупаж 128,79%, бумага для акварели 122,57%.

Для анализа и расчета эффективности деятельности организации используют множество экономических и финансовых показателей. Они отличаются по сложности расчета, доступности данных и пользы для анализа. Рентабельность является одним из оптимальных показателей эффективности - простота расчета, доступность данных и эффективность делают этот показатель обязательным для расчета.

В общем виде рентабельность показывает, сколько рублей (копеек) прибыли принесет один рубль, вложенный в активы или ресурсы. Измеренный в процентах, данный показатель отражает эффективность деятельности.

Для организаций ведущих свою деятельность в сфере торговли как розничной так оптовой наиболее важным параметром, показывающим долю прибыли, в общем объеме продаж, является:

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{ПП}}{\text{В}} \quad (2.1)$$

где ПП – прибыль от продаж;

В – выручка.

Данные для расчета рентабельности продаж взяты из отчета о финансовых результатах (см. приложение 1). Расчеты, произведенные по формуле (2.1) показали.

Рассчитаем рентабельность за 2014 год:

$$\text{РП} = \frac{58}{3622} = 0,016\%$$

Рассчитаем рентабельность за 2015 год:

$$\text{РП} = \frac{225}{3871} = 0,058\%$$

Рассчитаем рентабельность за 2016 год:

$$\text{РП} = \frac{511}{4423} = 0,115$$

Из расчетов рентабельности продаж по формуле (2.1) за 2014-2016 годы. Можно сделать вывод о ее росте, что положительно сказывается на организации.

При абсолютном росте прибыли, в 2016 году по сравнению с 2015 годом, на 286 тыс. руб., рентабельность продаж увеличилась на 0,057%, что положительно сказывается на финансовой деятельности организации. В 2016 году рентабельность продаж показывает, что 11,5 руб. было заработано чистой прибыли с одного рубля торгового оборота. Предполагаемые факторы, влияющие на увеличение рентабельности продаж:

- 1) Опережение темпов роста выручки по отношению к темпу роста затрат.
- 2) Показатели корпоративных совокупных затрат снижаются быстрее снижения валовой выручки от продаж.
- 3) Выручка растет с одновременным снижением себестоимости реализуемых товаров.

В первом случае положительные изменения становятся возможными за счет роста товарооборота, либо за счет изменения ассортимента продаж. Для второго фактора характерно повышение цены на реализуемый товар, или структурные изменения в ассортименте реализации. При третьем варианте повышения показателя, в качестве причин, приводящих к повышению,

выступает кроме повышения отпускной цены на товар и изменения ассортимента еще и снижение затратных норм.

Анализируя ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника), необходимо отметить, что организация работает с широким ассортиментом товаров, рассмотрим ассортиментный перечень, единиц в табл. 2.3 . Оценка ассортимента позволяет понять, в каком направлении осуществлять обновление и совершенствование ассортимента. Ассортименту присущи следующие свойства: глубина, широта, новизна, рациональность.

Таблица 2.3

## Ассортиментный перечень ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника), единиц

№п/п	Товарная группа	Количество подвидов, предусмотренных ассортиментным перечнем, единиц	Количество подвидов в наличии, единиц
1.	Масляные краски	6	4
2.	Акриловые краски	8	6
3.	Акварельные краски	5	3
4.	Гуашевые краски	4	4
5.	Холст на подрамнике	9	6
6.	Холст на картоне	4	3
7.	Бумаг для пастели	8	8
8.	Бумага для акварели	11	10
9.	Скрапбукинг	6	5
10.	Декупаж	3	3
Итого		64	52
В том числе, новые товары:			
1.	Пастель масляная	5	3
Итого новых товаров:		5	3

Показатели ассортимента могут оказывать влияние на степень удовлетворенности покупателей и в целом на коммерческие результаты деятельности организации. Рассмотрим ассортиментный анализ ИП Фомичева ЖК, в табл. 2.4.

Таблица 2.4

## Ассортиментный анализ ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника)

Коэффициенты ассортимента		Расчет коэффициентов	Итог
Глубина	Фактическое количество подгрупп и товарных категорий в однородной товарной группе (Пд)	52	-
	Базовое количество подгрупп и товарных категорий в однородной товарной группе (ПБ)	64	-
	Коэффициент глубины (Кг) (Кг = Пд/ПБ)	Кг=52/64	0,81
Широта	Количество видов, разновидностей, наименований, имеющихся в продаже (Шд)	10	-
	Базовое количество видов, разновидностей, наименований (ШБ)	10	-
	Коэффициент широты (Кш) Кш = Шд/ШБ	Кш=10/10	1
Новизна	Количество новых видов и наименований (Н)	1	-
	Степень (коэффициент) обновления (Кн) Кн = Н/Шд	Кн=1/10	0,1
Рациональность	Весомость широты	0,28	
	Весомость глубины	0,33	
	Весомость новизны	0,41	
	Коэффициент рациональности (Кр). Вш, Вг, Вн – весомость показателей широты, глубины и новизны Кр=(Кш*Вш+Кг*Вг +Кн*Вн)/3	Кр=(1*0,28)+(0,81*0,33)+(0,1*0,41)/3	1,54

Таким образом, можно сказать, что ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) имеет широкий ассортимент, достаточный чтобы покрыть спрос покупателей. Глубина и широта товарного ассортимента организации высока, а новизна с коэффициентом 0,1 представляет собой удовлетворительное значение. Показатель рациональности ассортимента показывает, что ассортимент товара в достаточной степени удовлетворяет спрос покупателей, показатель составляет 1,54, что выше единицы.

В рамках анализа внутренней среды анализ конкурентоспособности организации предполагает собой оценку прибыльности коммерческой

деятельности организации. Результаты конкурентоспособности представлены ниже. Конкурентоспособность по продукту:

а) Коэффициент рыночной доли (КРД) отражает долю организации на рынке художественных товаров формула (2.2):

$$\text{КРД} = \text{ОП} / \text{ООПР}, \quad (2.2)$$

Где, ОП - объем продаж продукта организацией;

ООПР – общий объем продаж продукта на рынке. Согласно данным аналитического агентства «Енисей», ООПР в г. Красноярске составляет 17 859 тыс. руб.

Расчеты, произведенные по формуле (2.2), показали, что для организации ИП Фомичева ЖК коэффициент рыночной доли в 2016 году составляет:

$$\text{КРД} = 4\,423 \text{ тыс. руб.} / 17\,859 \text{ тыс. руб.} = 0,24$$

Таким образом, доля ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) на рынке художественных товаров составляет порядка 24%.

б) Коэффициент предпродажной подготовки (КПП) характеризует стремление организации к росту конкурентоспособности за счет улучшения предпродажной подготовки. Так как, художественные товары не требуют предпродажной подготовки в отчетный период, то КПП=1.

в) Коэффициент изменения объема продаж (КИОП) отражает рост или снижение конкурентоспособности организации за счет изменения объема продаж формула (2.3):

$$\text{КИОП} = \text{ОПКОП} / \text{ОПНОП}, \quad (2.3)$$

где, ОПКОП — объем продаж на конец отчетного периода (согласно данным с организации);

ОПНОП — объем продаж на начало отчетного периода (согласно данным с организации).

Расчеты, произведенные по формуле (2.3), коэффициент изменения объема продаж в ИП Фомичева ЖК в текущем году составил:

$$\text{КИОП} = 2\ 368 \text{ тыс. руб.} / 1\ 965 \text{ тыс. руб.} = 1,20$$

Рост конкурентоспособности организации за счет изменения объема продаж, таким образом можно сделать вывод о высоком уровне конкурентоспособности по художественным товарам ИП Фомичева ЖК на рынке города Красноярска.

На основе представленной оценки внутреннего потенциала ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) следует отметить, что организация имеет положительный темп роста всех абсолютных показателей результатов своей деятельности, однако в сравнении со среднеотраслевыми показателями рентабельность продаж рассматриваемого организации значительно меньше, чем среднеотраслевой показатель по России. ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) имеет среднюю долю на рынке, но обладает высоким уровнем конкурентоспособности по продукту на рынке и высоким стремлением к повышению конкурентоспособности за счет улучшения своей сбытовой деятельности.

## 2.2 Анализ Внешней среды

Для принятия действенных стратегических решений помимо оценки внутренней среды организации необходима оценка внешней среды.

Как уже было замечено в разделе анализа рынка художественных товаров РФ - рынок России динамично развивается и все наибольшее предпочтение отдается художественным товарам Российского производства. На художественном рынке г. Красноярска на данный момент, действует более 10 художественных салонов, продающих широкий ассортимент художественных и сопутствующих товаров. Но, стоит отметить настоящих конкурентов ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника), которые представляют продажу художественных товаров Российского производства. Тогда как к конкурентам

ИП Фомичева ЖК можно отнести такие художественные салоны как, ОАО «Леонардо», ОАО «Хинган», ИП Стрельников КА «Шедевр».

Однако не у всех вышеперечисленных организациях одинаковый перечень предоставляемых услуг, рассмотрим более подробно в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Перечень предоставляемых услуг у конкурирующих организаций

Услуги	ИП Фомичева ЖК	ОАО «Леонардо»	ОАО «Хинган»	ИП Стрельников КА
1	2	3	4	5
Розничная торговля художественными товарами	+	+	+	+
Оптовая торговля художественными товарами	+	+	-	-
1	2	3	4	5
Проведение художественных мастер-классов	+	+	-	-
Услуги багетной мастерской	+	-	+	+
Интернет торговля художественными товарами	+	+	+	+
Проведение творческих мастер-классов	-	+	+	+

Можно сделать вывод, что у основных конкурентов ОАО «Леонардо», ОАО «Хинган», ИП Стрельников КА «Шедевр», так же представлена услуга проведение творческих мастер-классов в разных направлениях, это может стать фактором снижающим конкурентоспособность организации ИП Фомичева ЖК.

Особенностью анализируемой организации является система скидок, разработана специально для дополнительного бонуса покупателям. Участниками программы могут являться студенты художественных училищ,

члены союза художников РФ, участники постоянно получают особые предложения от «Лавки Художника» и имеют различные привилегии и скидки во всей сети салонов по России, аналогичных программ у конкурентов на рассматриваемый период нет. Особую роль играет планирование продаж, которое, как правило, можно осуществить на основе сегментации клиентов. В табл. 2.6. представлена сегментация покупателей ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника).

Таблица 2.6

## Сегментация клиентов ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника)

Критерии сегментации	Характеристика	
Социально-демографические	Пол	мужчины и женщины
	Возраст	17-55
	Размер семьи	1-2 чел, 3-4 чел
	Уровень дохода	Средний, высокий
	Род занятий	Художники, дизайнеры, архитекторы, ученики художественных школ, кружков.
Психографические	Стиль и образ жизни	динамичный городской, эстеты
	Жизненная позиция	активная, положительная
	Мотивы поведения	социальные мотивы (стремление к вниманию) деятельные мотивы (потребность в опыте, к знаниям и т.д.).
	Тип темперамента	сангвиники (активные), меланхолики (творческие)
Географические	Страна, регион	Россия, Красноярский край
	Город	Красноярск
	Плотность населения	2727,36 чел./км <sup>2</sup>
Культурные	Склонность к инновациям	от средней до высокой
	Ценности	семья, положение в обществе, приближенность к искусству
Поведенческие	Место совершения покупки	Художественный салон
	Искомые выгоды	качество, сервис
	Факторы выбора	цена, качество, надежность, удобство в использовании
	Повод для совершения покупки	В учебных целях.
	Ожидаемый результат	высокие ожидания от приобретения

Взаимоотношения с покупателями ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) стоит на особой стратегии, которая представляет собой некую философию, благодаря которой организация (Лавка Художника) стремиться отличаться от своих конкурентов особым, человеческим отношением к клиенту. Высокий уровень обслуживания, и профессионализма работников организации, позволяет клиентам оставаться довольными не только качеством предоставляемых услуг, но и собственным выбором товаров. Стоит отметить, что философия определяет стандарты обслуживания клиентов во всех филиалах «Лавки Художника» по России. Процесс продаж на основе философии представлен на рис. 2.4.



Рис. 2.4 - Процесс продаж на основе философии.

Макросреда представлена силами более широкого социального плана, такими как факторы экономического, природного, экологического, технического, социального и политического характера, которые оказывают влияние на микросреду. Исходя из этого, попытаемся определить факторы

микросреды ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) и макросреды с помощью такого стратегического инструмента как SWOT-анализ.

Представим все внутренние и внешние SWOT-факторы, оказывающие влияние на деятельность ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) табл. 2.7. Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). SWOT-анализ был проведен количественным методом при помощи руководящих лиц.

Таблица 2.7  
SWOT- анализ ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника)

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Удачное месторасположение 2. Высокое качество товаров и услуг 3. Высокий профессионализм сотрудников 4. Высокая скорость обслуживания клиентов	1. Высокая зависимость от поставщиков 2. Низкий опыт работы организации на рынке 3. Низкий уровень рекламной политики 4. Слабый уровень корпоративной культуры
Возможности (O)	Угрозы (T)
1. Рост численности и уровня жизни населения 2. Рост спроса на художественные товары 3. Охват новых потребностей целевой аудитории 4. Расширение товарного ассортимента	1. Рост доли рынка прямого конкурента 2. Снижение цен на товары у конкурентов 3. Рост цен у поставщиков 4. Рост внимания покупателей к качеству товаров и услуг конкурентов

Следующим этапом участники SWOT-анализа оценивали сочетание сильных и слабых сторон организации с их возможностями и угрозами рассмотрим табл. 2.8.

Таблица 2.8

## Взаимное влияние SWOT-факторов в ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника)

Сильные стороны	Взаимное влияние								Сумма (+;-)	Возможности		
	Возможности				Угрозы							
	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1. Удачное месторасположение	+	+	0	+	++	+	0	+	7	1. Рост численности и уровня жизни населения		
2. Высокое качество товаров и услуг	+	+	+	+	++	+	+	+	9	2. Рост спроса на художественные товары		
3. Высокий профессионализм сотрудников	+	+	+	0	+	+	0	++	7	3. Охват новых потребностей целевой аудитории		
4. Высокая скорость обслуживания клиентов	+	+	+	+	+	++	+	++	10	4. Расширение товарного ассортимента		
Слабые стороны									Угрозы			
1. Высокая зависимость от поставщиков	0	-	0	-	-	-	--	0	6	1. Рост доли рынка прямого конкурента		
2. низкий опыт работы организации на рынке	0	-	-	0	--	--	-	-	8	2. Снижение цен на товары у конкурентов		
3. Низкий уровень рекламной политики	-	--	0	-	--	--	-	--	11	3. Рост цен у поставщиков		
4. Слабый уровень корпоративной культуры	-	0	-	-	-	-	-	-	7	4. Рост внимания покупателей к качеству товаров и услуг конкурентов		
Сумма (+;-)	2	0	1	0	0	-1	-3	2				

В качестве обозначения сочетания использовались знаки «+», «-» или «0». Двойной «+» обозначает более положительную увязку факторов, двойной «-» - более отрицательную, «0» - не имеет значения.

Из проведенного анализа видно, что в ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) на сегодняшний день имеются как сильные, так и слабые стороны, влияющие на деятельность организации отобразим на рис. 2.5.

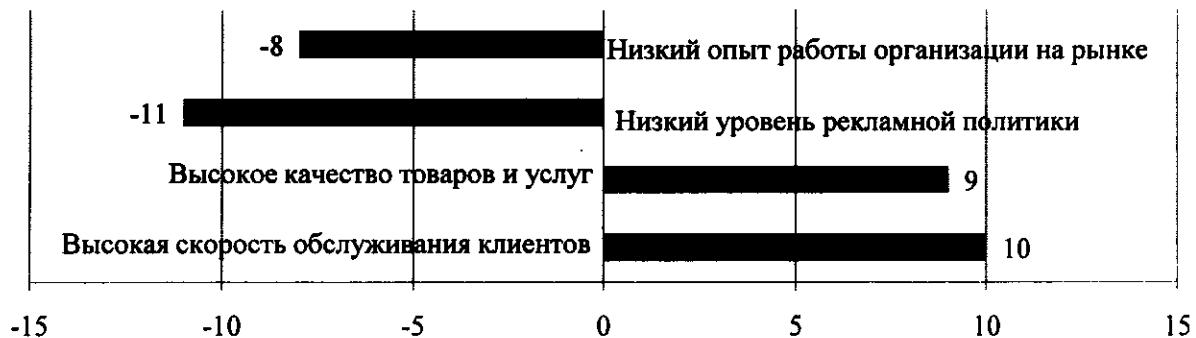


Рис. 2.5 - Сильные и слабые стороны влияющие на деятельность организации

Так, наиболее сильными сторонами деятельности ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) являются высокая скорость обслуживания клиентов и высокое качество предоставляемых товаров и услуг. Слабыми сторонами, представляющими собой некую угрозу деятельности организации, являются низкий опыт организации на рынке и низкий уровень проводимой рекламной политики.

На рис. 2.6 представлены основные возможности и угрозы деятельности ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника), влияющие в настоящее время.

Так, наиболее благоприятными возможностями в деятельности ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) являются рост численности и уровня жизни населения, которое позволяет последнему приобретать более качественные товары и услуги. Сильными угрозами, оказывающими негативное влияние на деятельность организации, являются снижение цен на товарный ассортимент у конкурентов и рост цен у поставщиков. Первая угроза заставляет постоянно пересматривать ценовую политику организации, и создавать более гибкие варианты продаж. Вторая угроза возникает на фоне усилившейся негативной

экономико-политической ситуации в стране, которая также влияет и на развитие рынка художественных товаров.

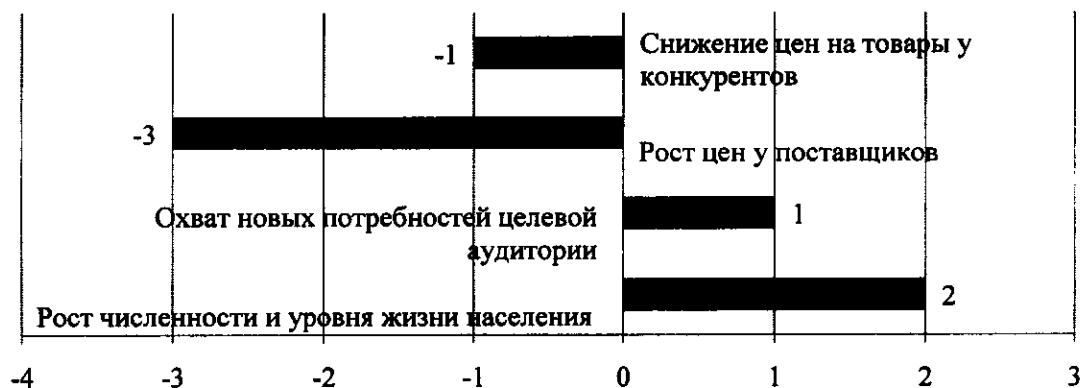


Рис. 2.6 - Возможности и угрозы деятельности ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника)

Так, наиболее благоприятными возможностями в деятельности ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) являются рост численности и уровня жизни населения, которое позволяет последнему приобретать более качественные товары и услуги.

Сильными угрозами, оказывающими негативное влияние на деятельность организации, являются снижение цен на товарный ассортимент у конкурентов и рост цен у поставщиков. Первая угроза заставляет постоянно пересматривать ценовую политику организации, и создавать более гибкие варианты продаж. Вторая угроза возникает на фоне усилившейся негативной экономико-политической ситуации в стране, которая также влияет и на развитие рынка художественных товаров.

Заключительным этапом SWOT-анализа является определение конкретных направлений стратегической деятельности на основе оценки экспертами деятельности ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) рис. 2.7.

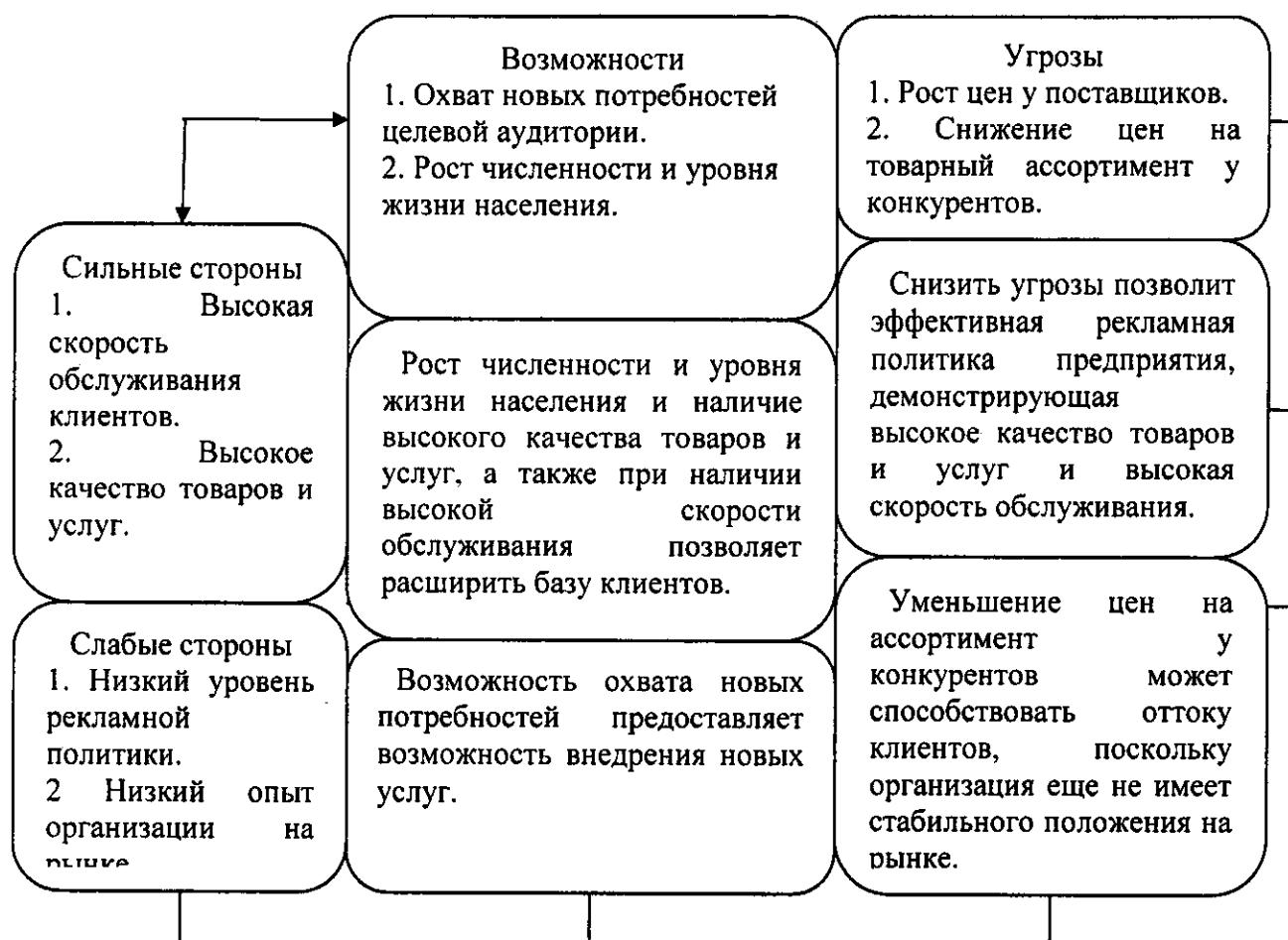


Рис. 2.7 - SWOT - направления стратегической деятельности

Для преобразования недостатков ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) в достоинства, руководству необходимо принять решение о внедрении наиболее главной стратегии – стратегии фокусирования.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ИП ФОМИЧЕВА ЖК (ЛАВКА ХУДОЖНИКА)

#### 3.1 Разработка стратегии развития организации и плана мероприятий по ее реализации

По результатам исследования деятельности ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника), были сделаны соответствующие выводы с выделением основных проблемных зон - низкая рентабельность предприятия по сравнению со среднеотраслевыми показателями и низкий уровень рекламной политики. Организация, в виду экономической ситуации, главной краткосрочной целью ставит рост чистой прибыли, для достижения которой руководство ставит две задачи, среди которых снижение себестоимости услуг и рост продаж. Рассмотрим древо краткосрочных целей рис. 3.1.

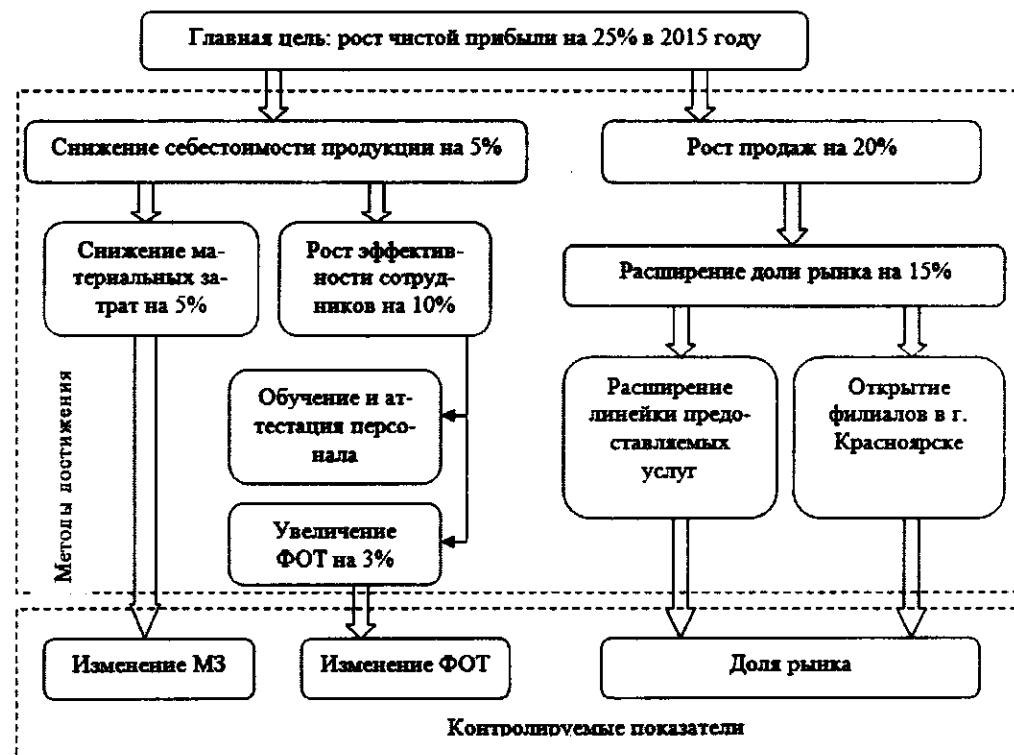


Рис. 3.1 - Древо краткосрочных целей

Последнюю задачу организация добивается посредством фокусирования на потребителях:

1. Стремится добиться полного удовлетворения запросов потребителей;
2. Создает удобный доступ потребителей к своей организации;
3. гибко и оперативно реагирует на изменяющиеся запросы;
4. Заботится о подготовке будущих сделок, всегда сохраняя контакты со своими посетителями и потенциальными клиентами заведения и т.д.

Наиболее рациональным способом решения поставленных задач, основываясь на анализе внешней и внутренней среды организации, является расширение линейки услуг предоставляемых клиентам. Это положительно повлияет на лояльность клиентов к организации, что позволит увеличить долю рынка, что в свою очередь отразится на росте продаж ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника).

В качестве мероприятий по совершенствованию стратегической деятельности предприятия предлагаем разработать комплексную стратегию развития ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) рис. 3.2.



Рис. 3.2 – Разработка комплексной стратегии развития ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника)

Услуга творческий мастер-класс, в направлении дизайнерские игрушки из фетра, представляет собой специальную услугу по передаче, навыков,

умений в изготовлении игрушек. Данный мастер-класс, позволяет детально изучить данную технику изготовления игрушек.

Фетр - настолько универсальный материал для творчества, что из него можно создавать что угодно. Он очень мягкий и приятный на ощупь. Его края не надо обрабатывать дополнительно, они держат форму и не осыпаются. Его можно пришивать, как ткань, или приклеивать, как бумагу. Еще одним плюсом фетра является его богатая цветовая гамма. Фетр может быть однотонным, а может иметь легкий рисунок. Также он продается разной толщины для создания разных изделий – от маленьких деталей до больших. Однотонный фетр не имеет лицевой и изнаночной стороны. Среди многочисленных плюсов данного материала есть один единственный минус - это то, что он дорогой. Но и эта величина относительна.

Фетр – это нетканая вещь, получаемая путем производственного валяния шерсти. Существует несколько видов этого материала по своему составу:

1. Фетр из чистой шерсти. В основном используется шерсть овец, а также кроликов и зайцев. Это достаточно дорогой материал. Однако он наиболее упругий, непрозрачный, хорошо держит шов и не теряет форму. Также при создании развивающие игрушки из фетра своими руками очень важен показатель безопасности. Так вот, игрушки из чистошерстяного фетра не воспламеняются легко, не вызывают аллергию. Но тут есть и свой минус. Стирать игрушки из такого вида фетра нужно очень аккуратно, чтобы после стирки игрушка не деформировалась. Материал из чистой шерсти может дать усадку.

2. Полушерстяной фетр. Состав этого материала кроме шерсти имеет еще и примесь, в основном это вискоза или акрил. По цене данный вид фетра чуть доступнее чистошерстяного. Также имеет больше разнообразия в цвете. Фетр из полушерсти более мягкий и не такой «колючий», как из чистой шерсти. Однако, данный вид материала может полинять и раскрошиться.

3. Акриловый фетр. Это полностью искусственный материал, создаваемый современными технологиями из пластика. Сюда можно отнести и эко фетр, который изготавливается путем переработки пластиковых бутылок. Он хорошо держит форму, не садится и не деформируется. Но недостатки этого фетра в отношении изготовления игрушек из него является его легкая воспламеняемость. Он может вызывать аллергические реакции. Инструкция по созданию игрушки из фетра (см. приложение 2)

Положительные стороны данного мастер-класса:

1. Практически не имеет возрастных ограничений (дети от 6 лет);
- 2 Неформальная творческая обстановка;
3. Мастер-класс проходит в течении двух часов;
- 4.Организаторы предоставляют все необходимые материалы, и помещение оборудованное всем необходимым;
5. формируется группа из 5 человек.

Основными целями создания и проведения данного мастер-класса являются следующие:

1. Увеличение потребительского спроса на продукцию организации;
2. Рекламирование, продвижение торговых марок, формирование имиджа организации и ее товаров;
3. Рекламирование, продвижение товаров, работ, услуг организации;
4. Расширение системы связей с общественностью;
5. Обеспечение потребителей, партнеров, рекламных агентов наиболее полной и насущной информацией о товарах и организации;
6. Обеспечение прямых продаж;
7. Обеспечение продаж между организациями;
8. Расширение каналов сбыта продукции.

Как показал SWOT-анализ ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) сегодня рекламная компания находится на недостаточном уровне. В рамках проекта предлагается внедрить рекламные мероприятия.

Услугу проведение мастер-классов предлагается расположить не только в художественном салоне «Лавка Художника», но и в других равноудаленных точках города Красноярска. Таким образом, предлагается следующее расположение точек:

1. Первая точка – г. Красноярск, ул. Телевизорная 4/1 (Октябрьский район). В выбранном месте, сдаются торговые нежилые помещения в аренду. Место расположения помещения для мастер-класса рассмотрим на рис. 3.14 (см. приложение 3).

2. Вторая точка – г. Красноярск, ул. Академика Вавилова, 2а/15 (Кировский район). В данном месте, вдаются не большие нежилые помещения в аренду. Место расположения помещения для мастер-класса рассмотрим на рис. 3.15 (см. приложение 4).

Внедрение нескольких точек, позволит захватить определенную долю рынка в этом направлении.

К рекламным мероприятиям, позволяющим сообщить потенциальным и реальным потребителям о новой услуге ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника), необходимо предложить следующие мероприятия:

1. Уличные баннеры в количестве 5 штук, размещенных в различных точках города Красноярска, стоимость каждого составляет порядка 8000 рублей;

2. Наружная реклама в районе расположения ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) - 5500 рублей;

3. Реклама на ТВ (видеоролик на 30 секунд).

4. Внутренняя реклама предприятия (вывески, листовки, буклеты и прочее).

Внедрение новой услуги проведение творческих мастер-классов в ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) позволит данной организации:

1. Выйти на новый уровень сервиса;

2. Увеличить количество клиентов;

3. Увеличить общую выручку предприятия;

4. Создать конкурентное преимущество;
5. Повысить имидж организации и т.д.

Проведение рекламных мероприятий положительно повлияет на лояльность клиентов к организации, что также позволит увеличить долю рынка продаж ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника).

Любое управленческое решение, любой бизнес-процесс в качестве целевой установки имеет определенный конечный результат или эффект. Результативность использования ресурсов для достижения полезного эффекта характеризуется понятием эффективности. И в наиболее общем виде эффективность представляет собой отношение эффекта к затратам, связанным с его достижением. Поэтому целесообразность внедрения вышеуказанных мероприятий ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) требует расчета экономического эффекта, который будет произведен в разделе 3.2 данной дипломной работы.

### 3.2 Оценка эффективности реализации предложенных мероприятий

Самый высокий уровень иерархически соподчиненных целей составляют цели, непосредственно касающиеся максимизации конечного финансового результата предприятия – прибыли. При этом максимизация прибыли в краткосрочном периоде может вступать в противоречие с аналогичной целью в долгосрочном периоде, достигаемой путем реализации стратегии роста. Следовательно, в конкретной ситуации цели предприятия будут представлять собой некоторый синтез желаемого роста и желаемой прибыли предприятия.

Экономический эффект измеряется обычно в абсолютных показателях (прирост выручки, прирост прибыли, сокращение затрат), а экономическая (коммерческая) эффективность в относительных показателях: эффект относится к дополнительным затратам, ресурсам, инвестициям.

Формирование условий успешной реализации планов и достижение высоких показателей в развитии предприятия зависит от степени обоснованности плановых показателей, а так же прогнозируемого эффекта.

В зависимости от вида плана эффект и эффективность могут измеряться различными показателями. Основное правило определения эффекта: установление прямой зависимости между планируемыми действиями с соответствующими показателями и результатом. При этом расчет эффективности проводится по комплексу показателей, отражающих различную степень результативности использования ресурсов и времени.

Рассчитанные плановые показатели эффективности необходимо сравнить с аналогичными фактическими за отчетный (или ряд предыдущих) период. Если по объективным причинам в следующем плановом году некоторые показатели снижаются, то необходимо предусмотреть меры по их повышению во 2-ом и последующих годах, что целесообразно отобразить в пояснительной записке к плану. Для этого разрабатывается достаточно конкретный и обоснованный комплекс мер с расчетами затрат и эффекта, обеспечивающего необходимые позитивные изменения в деятельности предприятия.

Для реализации предлагаемых в предыдущем разделе мероприятий необходимо рассчитать бюджет мероприятий, который включает в себя все затраты, связанные с их реализацией.

Рассмотрим затраты на каждое предложенное мероприятие по отдельности.

1. Внедрение услуги творческий мастер-класс «Дизайнерская игрушка из фетра». Для организации мастер-класса потребуется помещение площадью  $15 \text{ м}^2$ , что может себе позволить ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника), и выбранные помещения.

В помещениях потребуется провести косметический ремонт, системами вентиляции, пожаротушения, отопления помещения уже оснащены, поэтому дополнительные затраты на это не требуется и стоимость входит в арендную плату.

Главным элементом будет оборудование помещения столом, стульями осветительными приборами, и не посредственно комплекты с самими материалами для изготовления кукол .

В один комплект входит: фетр, ножницы (обычные и фигурные), маркер (исчезающий), иголка, нитки (для сшивания и для вышивания), клей, наполнитель (холлофайбер), декоративные элементы (искусственные цветы, подвески, пуговицы и т.д.)

Стол должен быть размером 3x2 м, для максимального удобства его в использовании, стулья должны быть оснащены спинками, а осветительные приборы установлены на каждом рабочем месте (настольная лампа). Все затраты на организацию услуги мастер-класса представим в табл. 3.1.

Таблица 3.1

**Затраты на организацию услуги мастер-класса**

Наименование затрат	Кол-во, ед.	Цена за ед., руб.	Итого, руб.
1. Трудовые и материальные затраты на косметический ремонт		15 000	45 000
2. Покупка и установка основного стола	3	7 000	21 000
3. Покупка стульев	15	850	12 750
4. Покупка комплекта материалов для мастер-класса	15	200	3 000
5. Осветительные приборы (настольная лампа)	15	300	4500
<b>ИТОГО</b>	-	-	<b>86 250</b>

Согласно (таб. 3.1), единовременные затраты на внедрение и запуск услуги мастер-класса составляет 86 250 руб. кроме того, для организации мастер-классов в новые точки проведения потребуется нанимать на постоянную работу мастеров по проведению мастер-классов в направлении «Дизайнерская кукла из фетра», со знанием технологии проведения данной услуги. Затраты на оплату труда и налоги на данного мастера представим в табл. 3.2.

Таблица 3.2

## Затраты на оплату труда и страховые взносы мастера

Должность	Кол-во, чел.	З/п в месяц, руб.	Итого з/п, руб./год	Налог, руб./год
Мастер	3	8 000	288 000	37 440
ИТОГО	3	8 000	288 000	37 440

Таким образом, годовые затраты на оплату труда трем мастерам (на одну точку один мастер) и налог, составят 325 440 руб.

Предполагаемая стоимость услуги мастер-класс «Дизайнерская кукла из фетра» составит от 600 до 1 400 рублей, в зависимости от качества используемых материалов, и от количества человек в группе. Рассмотрим предполагаемую стоимость услуги в табл. 3.3.

Таблица 3.3

## Предполагаемая стоимость услуги

Наименование услуг	Количество человек в группе		
	1-2	2-3	3-5
1. Мастер-класс «Дизайнерская кукла из фетра» одна штука, руб.	800	700	600
2. Мастер-класс «Дизайнерская кукла из фетра» пара, руб.	1 100	1 000	950
3. Мастер-класс «Дизайнерская кукла из фетра» тематическая, руб.	1 400	1 300	1 200

Максимальное количество человек в одной группе 5 человек. Мастер-классы планируются проводить один раз в день, в будние дни, максимальное количество мастер-классов за месяц составит 18, таким образом, наличие трех мастерских позволит ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) проводить около 45 мастер – классов. Для расчета планируемой выручки возьмем среднее значение стоимости мастер-класса 1 000 руб. за 6 месяцев, и среднее количество человек в группе 2-3 человека. Тогда планируемая выручка за 6 месяцев составит:  $6\ 000 * 18 = 108\ 000$  руб. Таким образом, три мастерских принесут ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) дополнительную выручку в размере 324 000 руб. Но, рассчитанная выручка не отображает сезонности услуг. Так как, в зимнее время спрос на мастер-классы больше, нежели в летнее. Представим расчет сезонной выручки ИП Фомичева ЖК от новой услуги в табл. 3.4.

Таблица 3.4

## Расчет сезонной выручки ИП Фомичева ЖК

Период	Количество мастер-классов, ед.	Средняя стоимость мастер-класса за 6 мес., руб.	Выручка, руб.
1	2	3	4
Март 2017	8	6 000	48 000
Апрель 2017	10	6 000	60 000
Май 2017	13	6 000	78 000
Июнь 2017	9	6 000	54 000
Июль 2017	7	6 000	42 000
Август 2017	6	6 000	36 000
Сентябрь 2017	12	6 000	72 000
1	2	3	4
Октябрь 2017	14	6 000	84 000
Ноябрь 2017	11	6 000	66 000
Декабрь 2017	14	6 000	84 000
Январь 2018	15	6 000	90 000
Февраль 2018	12	6 000	72 000
ИТОГО	125		786 000

Следующим этапом необходимо провести расчет затрат на запуск рекламной компании ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) табл. 3.5.

Таблица 3.5

**Затраты на запуск рекламной компании ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника)**

Наименование затрат	Цена за ед., руб.	Кол-во	Сумма итого, руб.
Уличный баннер	8000	3	24 000
Наружная реклама (плакаты)	5500	2	11 000
Реклама на ТВ, (видеоролик на 30 секунд)	28600	1	28 600
Внутренняя реклама предприятия (обновление вывесок, листовок, буклетов)	55000	1	55000
		ИТОГО	118 600

Таким образом, затраты на запуск рекламной компании для организации ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) составляет 118 600 руб. представим в табл.3.6.полную смету затрат на реализацию предложенных мероприятий ИП Фомичева ЖК.

Таблица 3.6

**Смета затрат на реализацию предложенных мероприятий**

Наименование затрат	Сумма затрат, руб.
1	2
<b>Единовременные затраты</b>	
Затраты на организацию шинного отеля	86 250
Запуск рекламной кампании	118 600
<b>Итого единовременные затраты</b>	<b>204 850</b>
<b>Постоянные затраты</b>	

## Окончание таблицы 3.6

Затраты на оплату труда	24 000 руб./мес.
Аренда помещения Октябрьский район	27 000 руб./мес.
Аренда помещения Кировский район	25 000 руб./мес.
Итого постоянные затраты	76 000 руб./мес.

В таб. 3.6 отражаются затраты на реализацию предложенных мероприятий для ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника), среди которых единовременные затраты составляют 204 850 руб., постоянные затраты составляют 76 000 руб. / год.

Представим смету прогнозируемых расходов ИП Фомичева ЖК от реализации предложенных мероприятий помесячно в таб. 3.7.

Таблица 3.7

Прогнозируемые расходы ИП Фомичева ЖК от реализации предложенных мероприятий

Месяц	Единовременные затраты, руб.	Постоянные затраты, руб.	Итого
1	2	3	4
0	204 850	76 000	280 850
1	204 850	6 333,3	211 183,3
2	0	6 333,3	6 333,3
3	0	6 333,3	6 333,3
4	2	3	4
4	0	6 333,3	6 333,3
5	0	6 333,3	6 333,3
6	0	6 333,3	6 333,3
7	0	6 333,3	6 333,3
8	0	6 333,3	6 333,3
9	0	6 333,3	6 333,3
10	0	6 333,3	6 333,3
11	0	6 333,3	6 333,3
12	0	6 333,3	6 333,3

Продисконтируем предполагаемые расходы на реализацию предложенных мероприятий. Для этого необходимо найти произведение суммы потенциальных расходов и коэффициента дисконтирования (формула 3.1):

$$\text{ЧПР} = P \cdot k_d , \quad (3.1)$$

где, Р – расходы предлагаемых мероприятий;

$k_d$  – коэффициент дисконтирования равный 0,695.

Произведем расчет ЧПР для ИП Фомичева ЖК, используя формулу 3.4, а результаты расчетов запишем в табл. 3.8 дисконтированные расходы ИП Фомичева ЖК.

$$\text{ЧПР} = 280\ 850 * 0,695 = 195\ 190,75 \text{ руб.}$$

Таблица 3.8

Дисконтированные расходы ИП Фомичева ЖК

Месяц	Итого, руб.
1	2
0	<b>Общий итог, 195 190,75</b>
1	146 772,3
2	4 401,6
3	4 401,6
4	4 401,6
5	4 401,6
6	4 401,6
1	2
1	2
7	4 401,6
8	4 401,6
9	4 401,6
10	4 401,6
11	4 401,6
12	4 401,6

Далее продисконтируем предполагаемые доходы ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) от предлагаемых мероприятий. Для этого необходимо

найти произведение суммы потенциальных доходов и коэффициента дисконтирования, которое рассчитывается по формуле 3.2.

$$\text{ЧПД} = \mathcal{D} * k_d \quad (3.2)$$

где,  $\mathcal{D}$  – доходы от предлагаемых мероприятий;

$k_d$  – коэффициент дисконтирования равный 0,695.

Дисконтированные прогнозируемые доходы ИП Фомичева ЖК представим в табл. 3.9.

Таблица 3.9

Дисконтированные доходы ИП Фомичева ЖК

Месяц	Дисконтированные доходы, руб.
0	Общий итог, 546 270
1	33 360
2	41 700
3	54 210
4	37 530
5	29 190
6	25 020
7	50 040
8	58 380
9	45 870
10	58 380
11	62 550
12	50 040

Таким образом, приведенные доходы за первый год реализации предложенных мероприятий для ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) составят 546 270 руб.,

Так же в предполагаемых доходах необходимо учитывать, стабильность спроса на данную на новую услугу в организации, а так же, финансовое положение организации в целом

Сведем в табл. 3.10 данные по приведенным доходам и приведенным расходам от предложенных мероприятий для ИП Фомичева ЖК.

Таблица 3.10

## Приведенные доходы и расходы от предложенных мероприятий

Месяц	Дисконтированные расходы, руб.	Месяц	Дисконтированные доходы, руб.
0	Общий итог, 195 190,75	0	Общий итог, 546 270
1	146 772,3	1	33 360
2	4 401,6	2	41 700
3	4 401,6	3	54 210
4	4 401,6	4	37 530
5	4 401,6	5	29 190
6	4 401,6	6	25 020
7	4 401,6	7	50 040
8	4 401,6	8	58 380
9	4 401,6	9	45 870
10	4 401,6	10	58 380
11	4 401,6	11	62 550
12	4 401,6	12	50 040

Полученные данные позволяют рассчитать показатели экономической эффективности анализируемой организации ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) от предложенных мероприятий. Расчетные данные представлены в табл. 3.11.

Таблица 3.11

## Показатели экономической эффективности от предложенных мероприятий ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника)

№	Показатель	Формула	Расчет	Значение
1	2	3	4	5
1	Срок окупаемости (PP)	I / CF	195 190,75/546 270	(0,35) 3 месяцев и 5 дней
2	Чистая приведенная стоимость (NVP)	$\sum \text{ЧПД} - \sum \text{ЧПР}$	546 270-195 190,75	+351 079,25.
3	Рентабельность инвестиций	NI / IC * 100%	(546 270/195 190,75)*100	279,86%

где  $I$  – затраты на проект,  $CF$  - среднегодовая стоимость денежных поступлений от реализации инвестиционного проекта;

$ЧПД$  – чистый приведенный доход от мероприятий;

$ЧПР$  – чистые приведенные расходы, необходимые для реализации предложений;

$NI$  – чистая прибыль;

$IC$  – инвестиционные первоначальные вложения.

Рассчитанные показатели эффективности ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) свидетельствуют о том, что предложенные мероприятия являются эффективными. Так, срок окупаемости предложенных мероприятий составляет 3 месяцев и 5 дней, чистая приведенная стоимость в течение года будет со знаком «+», высокое значение рентабельности инвестиций 279,86% говорит о том, что они используются достаточно эффективно.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения данной дипломной работы была достигнута ее основная цель и решены все задачи, поставленные в задании. В заключение сделаем несколько общих выводов по работе.

В современной рыночной экономике предприятие должно постоянно приспосабливаться к усиливающейся нестабильности внешней среды и в первую очередь бороться с конкурентами. Это объективно требует, чтобы каждое предприятие вырабатывало и искало свой путь развития в соответствии с требованиями рынка. Здесь немаловажную роль приобретает стратегия, которая представляет собой совокупность перспективных планов и задач, которые необходимо выполнить, чтобы достичь поставленных целей.

Стратегическое управление развитием организации можно рассматривать как управление, которое гибко и своевременно реагирует на изменения во внешней среде, учитывая при этом возможности самого предприятия, т.е. его потенциал, что в совокупности предоставляет возможность предприятию достичь поставленной цели, эффективно и успешно функционировать на протяжении длительного срока. И, как правило, результатом стратегического управления развитием является разработка стратегии развития предприятия, что является достаточно сложным и длительным процессом, при котором происходит постоянная переоценка и периодическая проверка выбранных целей, анализируется состояние среды деятельности субъекта ведения хозяйства.

Во втором разделе дипломной работы была проанализирована внешняя среда и внутренний потенциал организации ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника), осуществляющего свою деятельность на рынке художественных товаров города Красноярска. Основными направлениями деятельности предприятия является продажа розничная, оптовая художественных товаров, товаров для творчества и прочее.

По итогам проведенного исследования выяснилось, что сильными сторонами деятельности ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) являются высокая скорость обслуживания клиентов и высокое качество предоставляемых товаров и услуг, а среди слабых сторон были отмечены такие как низкий опыт работы организации на рынке и низкий уровень проводимой рекламной политики. Также были выделены сильные угрозы, оказывающие негативное влияние на деятельность предприятия, среди которых снижение цен на художественные товары у конкурентов и рост цен у поставщиков товара

В целом же внешняя среда ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) является достаточно благополучной для ее существования на рынке художественных товаров г. Красноярска, но деятельность организации во многом зависит от экономической стабильности в стране и действующем уровне конкуренции.

Поэтому в третьем разделе дипломной работы была разработана стратегия развития организации, в рамках которой предложено внедрение новой услуги творческий мастер-класс «Дизайнерская игрушка из фетра» а также разработка и внедрение рекламной кампании.

Разработка внедрение стратегии развития ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) позволит данной организации: выйти на новый уровень сервиса, увеличить количество клиентов, увеличить общую выручку организации, создать конкурентное преимущество.

По итогам проведенных расчетов выяснилось, что для ИП Фомичева ЖК (Лавка Художника) предложенные мероприятия являются эффективными. Так, срок окупаемости предложенных мероприятий составляет 3 месяцев и 5 дней, чистая приведенная стоимость в течение года будет со знаком «+», высокое значение рентабельности инвестиций 279% говорит о том, что они используются достаточно эффективно.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова, А. В. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / А. В. Александрова, С. А. Курашов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
2. Андеев, В. И. Саморазвитие менеджера [Текст] : учебник / В. И. Андреев. – М. : Дело, 2014. – 275 с.
3. Андрейчиков, А. В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях.ю системный анализ и принятие решений [Текст] : учебник / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 396 с.
4. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент [Текст] : учебное пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 285 с.
5. Ансофф, И. П. Стратегическое управление [Текст] : учебное пособие / И. П. Ансофф. – М. : ЭКОНОМИКА, 2013. – 519 с.
6. Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учебное пособие / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 366 с.
7. Богатко, А. Н. Система управления развитием предприятия [Текст] : учебное пособие / А. Н. Богатко. – М. : Изд-во «Финансы и статистика», 2013. – 240 с.
8. Волгин, А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст] : учебное пособие / А. П. Волгин, В.И. Матирко. – М. : ДЕЛО, 2013. – 356 с.
9. Волкогонова, О. Д. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – М. : НИЦ ИНФРА – М, 2013.- 256 с.
10. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров, оценка, прогноз [Текст] : учебник / Т. И. Григорьева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮРАЙТ, 2013. – 462 с.
11. Дубова, Е. А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях [Текст] : учебное пособие / Е. А. Дубова, С. П. Хамаганова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 25 с.

12. Ермасова, Н. Б. Риск-менеджмент организации [Текст] : учебное пособие / Н. Б. Ермасова. – М. : Дашков и К, 2014. – 380 с.
13. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Л.Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Магистр, 2013. – 528 с.
14. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент [Текст] : учебное пособие / А. Т. Зуб. – М. : Юрайт, 2013. – 375 с.
15. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент [Текст] : учебное пособие / А. В. Курлыкова. – М. : НИЦ ИНФРА – М, 2013. – 176 с.
16. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – М. : Юрайт, 2013. – 507 с.
17. Ляско, А. К. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / А. К. Ляско. – М. : Изд-во «Дело», 2013. – 488 с.
18. Мамаева, Л. Н. Менеджмент организаций [Текст] : учебник / Л. Н. Мамаева. – М. : КноРус, 2013. – 232 с.
19. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений [Текст] : справочное пособие / В. Д. Макарова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 320 с.
20. Никулина, Н. Н. Финансовый менеджмент организаций. Теория и практика [Текст] : учебное пособие / Н. Н. Никулина, Д. В. Суходоев. – М. : ЮНИТИ, 2013. – 511 с.
21. Парахина, Н.В. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Н. В. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – М. : КноРус, 2012. – 496 с.
22. Пилчер, Т. Средства повышения конкурентоспособности компании [Текст] : учебник / Т. Пилчер. – М. : Дайджест, 2015. – 45 с.
23. Пирадова , Н. Ю. Оценка конкурентоспособности продукции [Текст] : учебник / Н. Ю. Пирадова. – М. : Маркетинг, 2014. – 141 с.
24. Романов, Е. В. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Е. В. Романов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 160 с.
24. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. – М. : Юрайт, 2012. – 320 с.

26. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стриклэнд, пер. с англ. А. Р. Ганиева, Э. В. Кондукова. – М. : Вильямс, 2013. – 928 с.
27. Хорин, А. Н. Стратегический анализ [Текст] : учебное пособие / А. Н. Хорин, В. Э. Керимов. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : КСМО, 2013 – 444 с.
28. Шестопал, Ю. Т. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев. – М. : КноРус, 2013. – 320 с.
29. Шилков, В. И. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / В. И. Шилков. – М. : Форум, 2013 – 304 с.
30. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / М. Б. Шифрин. – СПб. : Питер, 2012. – 240 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2016 года	На 31 декабря 2015 года	На 31 декабря 2014 года
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Основные средства	1150	37	35	33
Итого по разделу I	1100	37	35	33
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Дебиторская задолженность	1230	385	477	618
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 579	1 248	894
Итого по разделу II	1200	1 964	1 725	1 512
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>2 001</b>	<b>1 760</b>	<b>1 545</b>
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Итого по разделу III	1300	1 625	1 456	1 230
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Кредиторская задолженность	1520	287	302	317
Итого по разделу V	1500	287	302	317
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>1 912</b>	<b>1 758</b>	<b>1 547</b>

Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код строки	За 2016 год	За 2015 год	За 2014 год
Выручка				
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость.	2110	4 423	3 871	3 622
Себестоимость продаж	2120	(3 879)	(3 618)	(3 556)
Валовая прибыль (убыток)	2100	544	253	66
Прибыль (убыток) от продаж	2200	511	225	58
Прочие доходы	2340	52	57	60
Прочие расходы	2350	(25)	(0)	(72)

Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	596	310	54
Чистая прибыль (убыток)	2400	328	264	54

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

Инструкция по созданию игрушки из фетра.

1. Первый этап:

Подготовка инструмента. В этот этап непосредственно входит подготовка всех необходимых материалов, оборудования, помещения, непосредственно самими организаторами. Помещение для проведения мастер-классов оборудовано столом, стульями, и осветительными приборами. Материалы необходимые для изготовления игрушек: фетр, ножницы (обычные и фигурные), маркер (исчезающий), иголка, нитки (для сшивания и для вышивания), клей, наполнитель (холлофайбер), декоративные элементы (искусственные цветы, подвески, пуговицы и т.д.)

2. Второй этап:

Построение выкройки. Данный мастер-класс игрушки из фетра своими руками для начинающих является базовым. С ним справится достаточно легко. Основные процессы создания игрушки будут показаны на примере простого изделия в виде зайца Тильды. Для такой игрушки понадобится фетр белого цвета и серого. Когда инструменты и материалы готовы строится выкройка. На картон маркером рисуем элементы игрушки, вырезаем и переносим с помощью исчезающего маркера на фетр. Выкройку заяц Тильда рассмотрим на рис. 3.3.

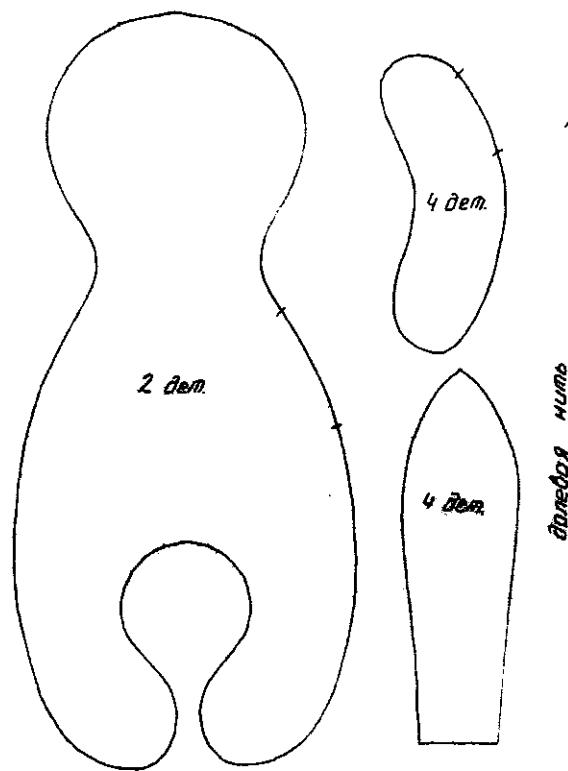


Рис. 3.3 - Выкройка зайца Тильда.

### 3. Третий этап:

Этот этап включает в себя сборку игрушки. Сборка начинается с головы, сначала на лицо приклеиваются глазки, с помощью нитки и иголки вышивается рот. Теперь берутся обе части головы лицо и затылок и сшиваются между собой ниткой, при этом наполняется постепенно голову холлофайбером, и сшивая уши. Рассмотрим схему сшивания игрушки на рис. 3.4.

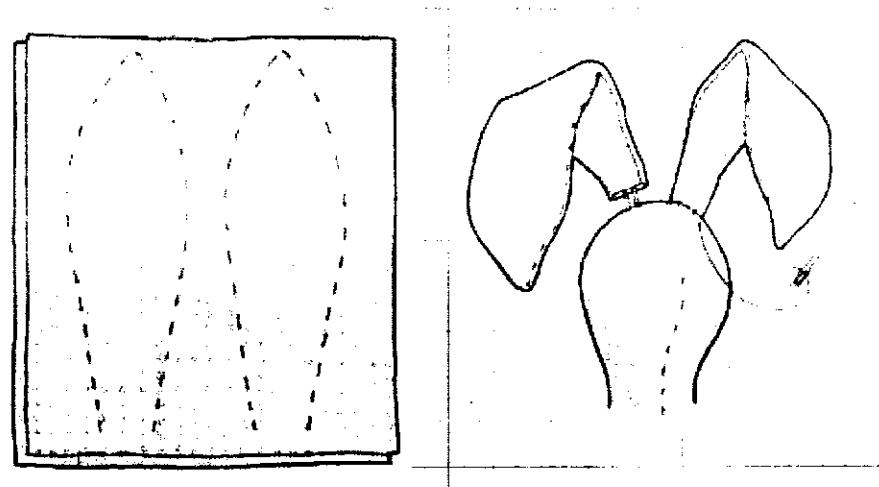


Рис. 3.4 – Схема сшивания игрушки.

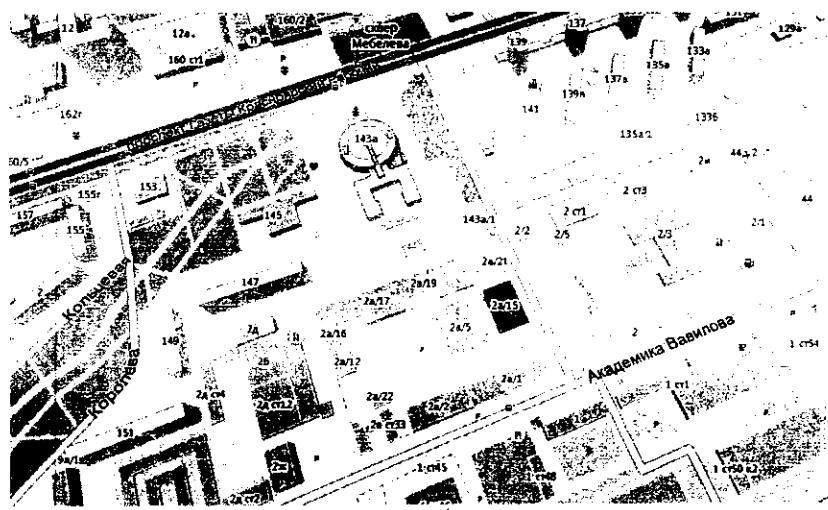
Таким же образом пришиваются остальные элементы игрушки. В завершении, игрушка дополняется элементами декора (подвески ,пуговицы и т.д.)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3



Рис. 3.5 – Место расположения помещения для мастер-класса.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4



Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ  
на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента (ки) Колесниковой Валерии Владиславовны  
группы 2219М кафедры Менеджмента  
Ф.И.О.

Направления 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Финансового менеджмента»  
полное наименование кафедры

на тему Разработка стратегии выживания ИП Фондово в  
экономической кризисной ситуации  
полное наименование специальности (направления)

Выпускная квалификационная работа специалиста (бакалавра) содержит  
пояснительную записку на 79 страницах, 33 иллюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость темы разработанная для меня тема актуальна для меня, так как я являюсь менеджером по продажам и разрабатываю стратегию выживания в кризисных условиях
2. Логическая последовательность разработана, соответствует требованиям к научной работе

3. Положительные стороны работы работа выполнена качественно, с использованием различных методов, соответствует теме

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений аргументированы и конкретны, с достаточным обоснованием

5. Полнота проработки литературных источников включены все необходимые источники

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций составлены в соответствии с требованиями

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы

высокого самостоятельства

8. Недостатки работы ~~наукой единого фундаментального~~  
~~управления на базе опыта действующего профессор-~~  
~~ата, реализующего методический сад Уровне-~~  
~~машившего организующего руководство~~

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы все сформированные

планы

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы Мельников Виктор Григорьевич  
к.т.н., доцент  
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность  
«10» декабря 2017 г.

Рука  
подпись руководителя

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Кокотиной Валерии Владиславовны  
Ф.И.О.

группы 22 ЗЧУ кафедры менеджмента

полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»

на тему Разработка стратегии развития ИП Рябцева Н.К / мастер художника)

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на 79 страницах, 33 иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы заключается в том, что от верного выбора стратегии зависит успешная деятельность организации.
2. Логическая последовательность Работа выполнена в логической последовательности
3. Положительные стороны работы предложенное стратегическое предложение, где улучшена деятельность организации. Построено Вывод о улучшении конкурентного преимущества.  
разработано рекомендации стратегии развития.
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Выводы и предложения конкретны и аргументированы.
5. Полнота проработки литературных источников При подготовке работы изучено 30 источников.
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций отличное качество

7. Недостатки работы Отрасль мало информирована о победенее организаций на рынке художественного товара, то неизменно влияет на структуру данной работы.
8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику Принимать во внимание, внедрение в практику новых для организаций услуги творческой мастер-класс, дизайн-перекрец и т.д.
- Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор Кокорина Ф.И.О.

Валерия Владиславовна

присвоения ему (ей) квалификации бакалавра по направлению «Менеджмент»

Рецензент Романова Камиля Кузьминична, ИП Романова Е.К.

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы

«10» 02 2017 г.

подпись рецензента



Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система «Антиплагиат» отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение.

## Отчет о проверке № 1

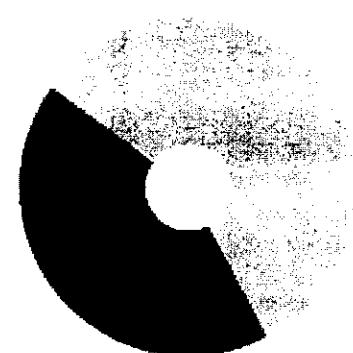
**ФИО:** Кокоулова Валерия Владимировна  
**дата выгрузки:** 19.02.2017 07:02:51  
**пользователь:** [kokoulina-v@mail.ru](mailto:kokoulina-v@mail.ru) / ID: 4069178  
 Этот результат предоставлен сервисом «Антиплагиат»  
 на сайте <http://www.antiplagiat.ru>

### Информация о документе

**№ документа:** 4  
**Имя исходного файла:** мой дипломный проект.docx  
**Размер текста:** 1501 кб  
**Тип документа:** Не указано  
**Символов в тексте:** 94898  
**Слов в тексте:** 11030  
**Число предложений:** 668

### Информация об отчете

**Дата:** Отчет от 19.02.2017 07:02:51 - Последний готовый отчет  
**Комментарии:** Не указаны  
**Оценка оригинальности:** 57.02%  
**Заимствования:** 42.98%  
**Цитирование:** 0%



**Оригинальность:** 57.02%

**Заимствования:** 42.98%

**Цитирование:** 0%

### Источники

Доля в тексте	Источник	Ссылка	Дата	Найдено в
16.82%	[1] Глава 2. Теоретические основы стратегического менеджмента - Стратегический менеджмент: учебное пособие. Бабанова Ю.В. - МЕНЕДЖМЕНТ - Учебно-методические материалы для студентов всех ВУЗов: - std72.ru - Заказ контрольных, курсовых работ	<a href="http://std72.ru">http://std72.ru</a>	01.08.2016	Модуль поиска Интернет
10.26%	[2] Разработка стратегии развития предприятия 4	<a href="http://coolreferat.com">http://coolreferat.com</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
8.66%	[3] Стратегический Менеджмент - Челябинский. Автономная Некоммерческая Организация Высшего ... Скачать PDF бесплатно (1/4)	<a href="http://doc4net.ru">http://doc4net.ru</a>	05.01.2016	Модуль поиска Интернет