

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

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

ФЕОФАНОВА ТАТЬЯНА ПЕТРОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

«РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ
ПЛАНИРОВАНИЮ РАЗВИТИЯ СЕТИ ЮВЕЛИРНОГО САЛОНА
АО «ПАНКЛУБ»».

Студент



(Т.П. Феофанова)

Руководитель

(К.Ю. Лобков)

Консультанты:

Нормоконтроль



(В.А. Петлина)

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т.В. Дубровская

«15 » Октябрь 2019г.

Красноярск - 2019

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
Г. В. Дубровская
подпись И.О. Фамилия
«06» декабря 2018 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Студенту Федоровской Екатерине
направления 38.03.02 Менеджмент профиль «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы «Разработка мероприятий по стимулированию творческого потенциала студентов на основе методики АД-анализа»

Утверждена приказом по институту от 06 декабря 2018 № 196-УО

2. Срок сдачи работы 19 февраля 2019

3. Содержание пояснительной записи Введение; Глава - методические аспекты стимулирования творческого потенциала студентов; Глава - анализ студенческих недостатков и предложений по улучшению работы университета по стимулированию творческого потенциала студентов
4. Консультанты по разделам работы кафедра менеджмента - В.Н. Беленко

5. График выполнения Введение, глава - 06.12.18-17.01.19, 2 глава - 06.12.18-25.01.19; 3 глава - 25.01-10.02.19; ВКР 12.02.19-22.02.19

Дата выдачи задания 06 декабря 2018 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

Задание принял к исполнению

подпись
Г. В. Дубровская
подпись

И.О. Фамилия
Г. В. Дубровская
И.О. Фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа стр. 71, иллюстраций 3, таблиц 21, источников 25.

СТРАТЕГИЯ, ПЛАНИРОВАНИЕ, ПЛАН, ИНСТРУМЕНТЫ, ТОРГОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, РАЗВИТИЕ, ИЗМЕНЕНИЕ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ФАКТОРЫ, УГРОЗЫ, МАТРИЦА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Цель выпускной квалификационной работы - провести анализ стратегической деятельности организации, выявить основные проблемы, разработать мероприятия по стратегическому планированию развития сети ювелирного салона АО «ПанКлуб».

Методы исследования - сбор, обобщение и систематизация информации, анализ и формализованное представление.

Была дана оценка финансовой деятельности, проведён анализ стратегической деятельности организации. По результатам исследования были выявлены сильные и слабые стороны ювелирного салона АО «ПанКлуб», а также разработаны мероприятия по стратегическому планированию развития сети, которые улучшат деятельность организации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1 Сущность и значение стратегического планирования для торговой организации.....	8
1.2 Теоретические основы разработки стратегического плана торговой организации.....	14
1.3 Инструменты при стратегическом планировании торговой организации	19
2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ АО «ПАНКЛУБ».....	24
2.1 Характеристика торговой организации	24
2.2 Анализ финансовой деятельности	28
2.3 Анализ стратегического планирования организации	35
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ РАЗВИТИЯ СЕТИ ЮВЕЛИРНОГО САЛОНА АО «ПАНКЛУБ».....	46
3.1 Разработать мероприятия по стратегическому планированию.....	46
3.2 Дать оценку эффективности разработанных мероприятий	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	70

ВВЕДЕНИЕ

В современных фирмах большое внимание уделяется вопросам стратегического планирования. Организация должна непрерывно развиваться, чтобы быть наиболее конкурентоспособной в действующих условиях рынка.

Стратегическое планирование является важнейшей составной частью управления предприятием. Проведя анализ деятельности ювелирного салона АО «ПанКлуб», наглядно будет видно, как поведёт себя организация в условиях рыночной экономики.

Е.П. Голубков дал следующее определение: «процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностям организации в изменяющихся рыночных условиях».

Инструментарий стратегического планирования начал использоваться зарубежными компаниям с 1950 г.г. В России, сам термин «стратегическое планирование», стал активно использоваться с середины 1960 г.г.

На уровне государства стратегическое планирование проявлялось преимущественно в рамках территориального планирования, развития инфраструктуры, необходимого для роста экономики.

Актуальность. Прибыль предприятию приносит чёткая стратегия и процесс её формулировки. Главная задача стратегического планирования - с наименьшими затратами достигнуть эффективность в работе. На сегодняшний день стратегическое планирование - стержень в управлении предприятием, который обеспечивает устойчивое экономическое развитие предприятия, повышение конкурентоспособности продукции и оказываемых услуг.

Цель выпускной квалификационной работы - разработать мероприятия по стратегическому планированию развития сети ювелирного салона АО «ПанКлуб».

Основные задачи исследования:

- изучить теоретических аспекты стратегического планирования деятельности организации;

- дать характеристику деятельности организации АО «ПанКлуб»;
 - выполнить анализ финансовой деятельности организации АО «ПанКлуб» с 2015-2017 г.г.
- разработка мероприятий по стратегическому планированию развития сети ювелирного салона АО «ПанКлуб».

Данная выпускная квалификационная работа проводится на основе материалов нормативно - правовой базы, финансовой деятельности и документации обеспечения ювелирного салона АО «ПанКлуб» в г. Красноярск.

Структура работы. ВКР состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованной литературы.

В первой главе, при рассмотрении теоретических аспектов – мы обращаемся к понятию «стратегическое планирование», определяем сущность и принципы стратегического планирования. В этой главе также обозначены ключевые направления и принципы стратегического планирования.

Вторая глава отведена под анализ финансово-хозяйственной деятельности ювелирного салона «Pandora» (АО «ПанКлуб») в г. Красноярск. В работе рассмотрены: рентабельность предприятия, текущая ликвидность, темп роста показателей с 2015-2017 г.г., также дана общая характеристика деятельности предприятия.

В третьей главе отображены рекомендации по стратегическому планированию развития сети их экономическая оценка.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и значение стратегического планирования для торговой организации

Стратегическое планирование - это планирование от будущего к настоящему исходя из глобальных идей и поставленных целей развития. Стратегия не функция времени, а функция поставленной цели развития, специфическое, ориентированное на будущее направление развития.

Долгосрочный план способствует определению реальных направлений развития, выявлению ресурсных ограничений, количественных и качественных последствий деятельности.

Долгосрочное планирование применяется на всех иерархических уровнях управления. На уровне страны долгосрочное планирование представлено прогнозированием экономического и социального развития на основе функционирования её составляющих - отраслей, субъектов; на уровне предприятия - стратегическим планированием, учитывающим возможность и необходимость достаточно жёсткой организации всех элементов производственного процесса для наиболее эффективного его развития.

Стратегическое планирование на предприятии - один из видов долгосрочного планирования. Потребность в долгосрочном планировании обусловлена двумя основными факторами: длительным циклом процесса воспроизводства продуктов (услуг), зачастую не укладывающимся в рамки планового периода; необходимостью иметь чёткие представления о перспективах развития экономики предприятия и субъектов Федерации.

В стратегическом планировании сфера деятельности предприятия рассматривается объёмно, в неё включают элементы как внутренней среды предприятия, так и внешней: социальные и политические факторы, вкусы и потребности покупателей, действия конкурентов.

Оно ориентирует на перемены и нововведения, их стимулирование, основано на стратегическом мышлении и действиях, опережающих изменения экономических, технико-технологических, социальных, политических и других условий окружающей среды, предвосхищающих риски и улавливающих возможности ускорения развития предприятия.

В системе стратегического планирования экстраполяцию заменяют стратегическим анализом, который связывает между собой перспективы и цели. На их основе разрабатывают стратегические программы, бюджеты и планы, осуществляется стратегический контроль. Стратегические планы закладывают основу будущей эффективности предпринимательской деятельности на предприятии.

Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но её реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.[8, с. 275]

Разработка стратегического плана социально-экономической деятельности на предприятии невозможна без информации о перспективах развития экономики страны и отдельных регионов.

Для предприятий важна долгосрочная программа совершенствования механизма, разрабатываемая центральными органами руководства страны. Рыночная информационная инфраструктура предоставляет предприятию информацию о возможных изменениях конъюнктуры рынка, позиций конкурентов, цен на сырьё и комплектующие изделия.

Персональную ответственность за разработку стратегического плана несёт руководитель предприятия в лице генерального директора. В его функции входят выработка и согласование основных целей и плановых показателей с правлением предприятия, подбор персонала, обеспечение

соответствия текущей деятельности стратегическим ориентирам, принятие окончательных решений по любым вопросам. Важно, чтобы руководитель обладал высокой квалификацией в вопросах планирования, а методология стратегического планирования должна стать философией управления предприятием.

Сущность стратегического планирования заключается в формулировании основных направлений деятельности предприятия (миссии) и показателей его развития на планируемый период (целей), определяющих желаемый результат его деятельности в целом и в конкретном бизнесе. Стратегическое планирование создаёт важные преимущества в организации будущей деятельности предприятия, в том числе:

- обеспечивает подготовку к использованию возможных благоприятных условий для успешной деятельности предприятия;
- позволяет всесторонне проанализировать возникающие (в том числе ожидаемые в будущем) проблемы и угрозы в деятельности предприятия;
- улучшает координацию действий в процессе хозяйственной деятельности предприятия по достижению его целей;
- создаёт предпосылки для развития стратегического мышления и предвидения у менеджерского корпуса предприятия;
- способствует формированию информационной базы для эффективного управления предприятием при реализации стратегии и достижении целей;
- обеспечивает более обоснованное и рациональное распределение ресурсов предприятия и их концентрацию на ключевых направлениях достижения успеха предприятия; [8, с. 277]

Неопределенность рыночной среды является главной объективной причиной, влияющей на возможность формирования достаточной информации (данных) о настоящем и будущем состоянии предприятия и его среды. Неопределенность поведения среды и соответствующих результатов деятельности предприятия с учетом её изменений определяется самой природой рынка.

Регулирование отношений предприятия с частью участников рынка для увеличения пределов планирования может осуществляться в рамках определённых стратегических действий. В числе этих действий используются: стратегии вертикальной интеграции, расширение контроля над спросом, создание предпринимательских сетей, установление контрактных отношений и другие действия.

Суть действий в рамках вертикальной интеграции заключается в том, что внешние (рыночные) отношения заменяются внутрифирменными. При этом следует учитывать, что возможности вертикальной интеграции, в свою очередь, ограничены. Наиболее эффективный контроль спроса может обеспечить эффективная маркетинговая деятельность на предприятии. Её развитие позволяет обеспечить адаптацию предприятия к потребительскому спросу, нуждам и требованиям покупателей. Однако действующие конкурентные силы в отрасли не позволяют устанавливать полностью контролируемые и устойчивые отношения с потребителями.

Контрактные отношения между производителем и потребителем являются более надёжным способом устранения неопределённости и получения возможности планировать свою деятельность. Смысл заключения контрактных отношений в том, что потенциальный производитель сначала находит покупателя на конкретную продукцию, заключает контракт на её поставку, а затем (после определённой подготовки) производит и поставляет эту продукцию.

Предприятия могут снижать неопределенность внешней среды, используя предпринимательские сети. Эти сети объединяют предприятия, которые экономически заинтересованы друг в друге, на основе гибких взаимоотношений и сотрудничества, основанных на взаимном доверии. От обычных рыночных сделок отношения в рамках сети отличаются тем, что они закрепляются не силой закона, а морально-этическими нормами, отношениями доверия и заинтересованности. [8, с. 278]

Издержки планирования являются одним из наиболее существенных сдерживающих факторов развития плановой деятельности на предприятии. Издержки определяются необходимостью дополнительных затрат на исследования, организацию подразделений планирования и привлечение дополнительного персонала. Кроме того стратегическое планирование требует дополнительных затрат времени - наиболее дефицитного и, как правило, ограниченного ресурса предприятия.

Масштабы деятельности предприятия и особенности стратегического планирования ограничивают или, наоборот, расширяют возможности планирования на предприятии. Важным преимуществом масштаба при стратегическом планировании является использование синергизма интегрированных и диверсифицированных корпораций. Это преимущество определяется возможностью более рационального использования потенциала и ресурсов крупной организации. В состав крупных предприятий входят специальные подразделения планирования. Это существенно облегчает и стимулирует внедрение стратегического планирования.

Небольшим предприятиям сложно проводить широкомасштабную плановую работу. В то же время для них стратегическое управление не менее важно, чем для большого предприятия. Внешняя среда такого предприятия хуже поддаётся контролю и более агрессивна. Поэтому его будущее в большей мере неопределенно и непредсказуемо. Для разрешения этой проблемы возможно использование знаний и опыта профессиональных консультантов (консультационных компаний) в области стратегического планирования и управления.

Выбор того или иного вида управления зависит от уровня нестабильности внешней среды, от количества времени, отведенного фирме для принятия решения (см.таблицу 1.1).

Таблица 1.1
«Уровень нестабильности организации»

Уровень нестабильности	Вид управления
1.Стабильность	Управление на основе инструкций
2.Реактивность	Реактивное управление
3.Предвидение	Долгосрочное планирование
4.Исследование	Управление на основе предвидения изменений
5.Творчество	Стратегическое управление на основе гибких экстренных решений

В современных условиях уровень нестабильности очень высок, поэтому всё чаще в компаниях применяется управление 4 и 5. Уровень нестабильности зависит от отрасли, в которой хозяйствует компания, от экономических и политических факторов, влияющих на бизнес.

По сути, выбор метода стратегического управления осуществляется в зависимости от уровня нестабильности (см.таблицу 1.2). Всё развитие стратегического управления идёт по пути усложнения методов управления, которые должны были учитывать происходящие изменения и всё более высокий уровень нестабильности, который требовал более эффективного управления.

Таблица 1.2
«Значение уровня нестабильности организации»

Уровень нестабильности	Вид стратегического управления
3,0-3,5	стратегическое планирование
3,5-4,0	управление посредством выбора стратегических позиций
4,0-4,25	управление путем ранжирования стратегических задач
4,25-4,75	управление в условиях слабых сигналов
4,75-5,0	управление в условиях стратегических неожиданностей

Таким образом, каждый вид стратегического управления целесообразно применять при определенном значении уровня нестабильности, который

существует вокруг данной компании. Чем выше уровень нестабильности, тем сложнее управление и больше усилий необходимо затрачивать для перехода на такой вид управления.

1.2 Теоретические основы разработки стратегического плана торговой организации

Функциональный подход к формированию стратегии менеджмента может быть реализован в виде следующих компонентов: стратегического маркетинга, разработки стратегических планов, оперативного управления реализацией стратегических планов фирмы. Задача управления состоит в уменьшении рассогласования между плановой и фактической траекториями. Одним из основных факторов качества планов является степень соблюдения при планировании научных подходов к менеджменту и принципов планирования.

Если плановые показатели не будут достаточно обоснованными, то на последующих этапах результат будет неудовлетворительным. Подтверждение значимости повышения качества стратегического планирования иллюстрируют два высказывания известных ученых: «Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня» /П. Дракер/; «Для полного совершенства надо, чтобы подготовка была труднее самого дела» /Ф.Бэкон/.

Некоторые авторы отмечают различие между терминами «стратегическое планирование» и «стратегическое управление». Для стратегического планирования характерны:

- отход от экстраполирования оценок;
- учёт изменчивости факторов деятельности;
- анализ внутренних возможностей фирмы и внешних факторов;
- поиск путей наилучшего использования внутренних возможностей с учётом внешних ограничений;
- альтернативность решений.

Стратегическое управление от стратегического планирования отличают такие особенности:

- акцент на внедрении стратегических решений, интеграция управленческих действий;
- децентрализация, демократизация управления;
- усиление неформального подхода и ослабление формального, рост значимости интуиции;
- усиление качественного подхода в оценках по сравнению с количественным;
- рассмотрение предприятия в качестве активного участника взаимодействия «среда-предприятие» (предприятие формирует внешнюю среду, выступая в качестве субъекта активного воздействия на среду, а не в качестве пассивного акцептора внешних воздействий);
- стратегия как основной инструмент управления развитием, а не как стратегический план;
- усиление внимания к организационной культуре (высшее руководство предприятия должно не решать внутренние проблемы, а создавать организационную культуру, решающую проблемы);
- замена целеполагания видением перспективы развития организации, где видение - общая, качественная, слабо formalизованная характеристика будущего компании.

Сущность выработки и реализации стратегии состоит в выборе нужного направления развития из многочисленных вариантов (см. рисунок 1.2). [16; с.20]

Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и предполагает решение следующих задач:

- разработку стратегических целей компании;
- оценку её возможностей и ресурсов;
- анализ тенденций в области маркетинговой деятельности;

- оценку альтернативных путей деятельности;
- определение стратегии на перспективу;
- подготовку детальных оперативных планов, программ и бюджетов;
- оценку деятельности фирмы на основе определенных критериев с учётом намеченных целей и планов.



Рис. 1.2. - «Основные этапы стратегического планирования»

Стратегическое планирование является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений при проведении необходимых нововведений и изменений на предприятии с целью достижения желаемого стратегического результата.

Процесс стратегического планирования включает четыре основных вида управленческой деятельности:

- распределение стратегических ресурсов;
- адаптацию деятельности и управления к изменениям внешней среды;

– внутреннюю координацию работ и организационное стратегическое предвидение.

Распределение ресурсов предусматривает приоритетное обеспечение стратегическими корпоративными ресурсами (фонды, Дефицитные управленческие таланты и технологический опыт) важных направлений деятельности предприятия, определяющих его конкурентную позицию на рынке и успех в длительной перспективе.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения предприятия с его окружением. Деятельность предприятия необходимо адаптировать к благоприятным внешним возможностям и к опасностям (угрозам). Выявление таких возможностей и угроз является важным элементом процесса стратегического планирования. При этом должны быть определены соответствующие варианты стратегии предприятия с учётом их эффективного приспособления к изменению окружающих условий.

Внутренняя координация включает координацию стратегической деятельности для отражения (учёта) сильных и слабых сторон предприятия с целью достижения эффективной интеграции внутренних усилий и возможностей. [8, с. 276]

Организационное стратегическое предвидение предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров на осознание ими прошлого опыта стратегического управления предприятием. Эта деятельность направлена на осуществление развития стратегического мышления менеджеров и повышение их профессионализма. Способность учиться на опыте даёт возможность предприятию своевременно скорректировать стратегическую направленность своей деятельности. Роль руководителя высшего звена заключается не только в инициировании процесса стратегического планирования, но и связана с принятием конкретных решений по осуществлению, объединению и оценке результатов.

В сложившейся практике стратегического планирования можно различить два основных подхода:

- жёсткий формализованный;
- гибкий недетерминированный.

По мнению известного исследователя темы Б. Карлофа, в обществе прослеживается переход стратегического мышления, еще недавно находившегося под прямым контролем и властью формализованных правил и инструкций, к гибкой системе стратегического планирования, для которой характерно рациональное с позиции фирмы поведение исполнителя в рамках заданной функции, что скрывает «неподнятую целину» новых возможностей управления. При гибком недетерминированном подходе значительно возрастают возможности менеджера фирмы адаптировать элементы плана к быстро меняющимся условиям рынка. Однако применение жесткой схемы стратегического плана может быть оправдано в определенных рыночных обстоятельствах, например в том случае, если фирма только начинает свой бизнес, у нее нет стабильности в сбыте, отсутствует надежный коллектив специалистов, нет опыта стратегического планирования. При разработке стратегического плана рекомендуется пользоваться следующими правилами:

1.Правила целей и задач. При оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем необходимо пользоваться понятиями «цели» и «задачи». Цель в стратегическом планировании - это результат, который должен осуществиться к намеченному сроку. Задача в стратегическом планировании - это управленческое решение, направленное на достижение целей фирмы. Основная роль стратегического плана состоит в обосновании целей и задач, устанавливающих наиболее значимые тенденции работы фирмы.

2.Правила стратегии бизнеса. Они должны закрепить отношения фирмы с внешней средой и определить, какие виды продукции она будет разрабатывать, какую технологию использовать, куда и кому сбывать продукцию, каким образом добиваться превосходства над конкурентами.

3.Правила организационной концепции. Они устанавливают отношения и процедуры внутри фирмы.

4.Правила основных оперативных приёмов. Используя их, фирма будет вести свою повседневную деятельность.

1.3 Инструменты при стратегическом планировании торговой организации

Одна из наиболее сложных задач менеджмента - определение направления развития предприятия усугубляется всё более неопределенным будущим мировой экономики. В такой ситуации особая роль отводится стратегическому планированию.

Вектор, задаваемый стратегией, формирует систему планирования в области производства и реализации продукции, труда, издержек и цен, финансов предприятия, адаптируя деятельность предприятия к агрессии внешнего окружения.

Для разработки эффективной стратегии и последующих изменений менеджерам организации необходимо иметь под рукой простой и доступный инструмент. В процессе эволюции стратегического планирования на предприятии сформировалась определённая практика, которая основывается на конкретных методах и моделях.

В теории экономики большое распространение получило понятие «модель» как инструмент выработки стратегий, не обязательно имеющий формализованный в виде математических соотношений вид, однако отражающий динамичность происходящих процессов во внешней и внутренней среде. В этом аспекте методы и модели представляют собой в известной степени синонимы и представляют собой возможные инструменты планирования.

В настоящее время важным является определение, конкретизация и раскрытие сущности инструментария при осуществлении процесса стратегического планирования.

Для определения места и времени применения каждого конкретного инструмента процесс стратегического планирования можно представить поэтапно:

- анализ внешней и внутренней среды;
- определение миссии;
- постановка целей;
- определение стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль выполнения.

Для решения задачи анализа среды разработаны определённые приёмы, которые можно разделить по степени охвата на методы внутреннего, внешнего и комплексного анализа.

Анализ внутреннего состояния предприятия позволяет обеспечить баланс между рыночными ресурсами и реальными возможностями, получить необходимую информацию для принятия обоснованных управленческих решений и разработки стратегии.

Особенностью анализа внутренней среды является сравнение полученных результатов с непосредственными конкурентами. Другими словами, основной приём проведения анализа внутренней среды - это бенчмаркинг показателей.

Инструментами, используемыми при анализе внешней среды предприятия, являются PEST-анализ и модель пяти сил конкуренции М. Портера. Когда для оценки внутренней и внешней среды необходима простота и компактность, используются комплексные методы. К ним относятся SWOT-анализ, вертикальные цепочки ценностей, профиль среды.

Наиболее значимыми инструментами стратегического планирования являются SWOT-анализ и такие модели стратегического позиционирования, как BCG и GE/McKinsey. Однако они нуждаются в доработке и адаптации к современным условиям.

Стратегия и тактика предприятия напрямую зависят от воздействий внешних и внутренних факторов. Они являются определяющими при создании

стратегии. Первыми предпосылками анализа информации о внешней и внутренней среде был SWOT анализ, предложенный К. Эндрюсом. Основной идеей метода является определение целевого состояния организации через анализ её внутренней и внешней среды. Факторы, влияющие на выбор стратегии, подразделяются на:

1. внешние:

- общие (политико-правовые, экономические, социокультурные, технологические);
 - внутриотраслевые (потребители, поставщики, конкуренты);
2. внутренние (структура, культура, стиль управления, ресурсы).

Внутренняя и внешняя среда содержат много элементов, которые необходимо учитывать в процессе анализа (см. рисунок 1.3). [16, с.28]

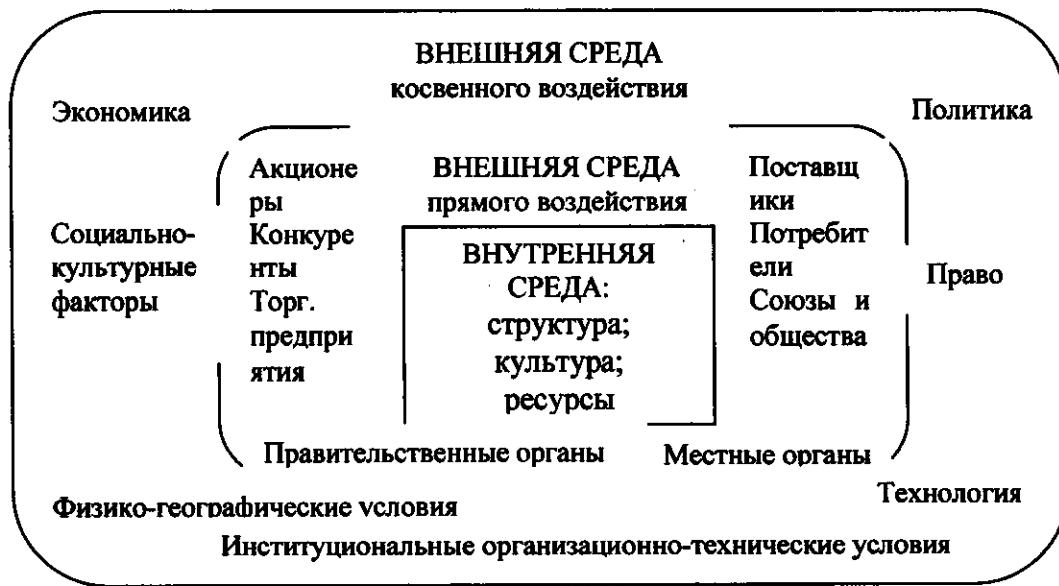


Рис. 1.3 - «Факторы и переменные внешней и внутренней среды организаций»

Общие факторы оказывают косвенное воздействие на стратегию, а внутриотраслевые - прямое. Такое разграничение обусловлено степенью глобальности факторов и возможностью предприятия влиять на них.

Основным недостатком SWOT-анализа является невозможность на его основе предложить различные варианты стратегий в зависимости от положения предприятия во внешней среде и имеющегося внутреннего потенциала.

Необходимо также отметить, что не всегда возможности и угрозы связаны, зачастую перспектива быть сильнее либо слабее зависит от внешней среды и не всегда связана с возможностями (см. таблицу 1.2).

Таблица 1.2
«Матрица возможностей»

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	Сильное	умеренное	Малое
Высокая	Поле «ВС»	Поле «ВУ»	Поле «ВМ»
Средняя	Поле «СС»	Поле «СУ»	Поле «СМ»
Низкая	Поле «НС»	Поле «НУ»	Поле «НМ»

Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ», «НМ», практически не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Похожая матрица составляется для оценки угроз (см. таблицу 1.3). Сверху откладывается возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, «лёгкие ушибы»). Сбоку откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). [16, с. 30]

Таблица 1.3

«Матрица угроз»

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушение	критическое состояние	тяжёлое состояние	лёгкие ушибы
Высокая	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
Средняя	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
Низкая	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК», «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения.

Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК», «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устраниены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устраниению.

В процессе анализа важно учесть различные виды риска. Возможны различные способы классификации рисков (угроз): природно-естественные, экологические, политические, транспортные, кредитные, инвестиционные, процентные.

2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ АО «ПАНКЛУБ»

2.1 Характеристика торговой организации

Ювелирная сеть АО «ПанКлуб», именуемая в дальнейшем как ювелирный салон «Pandora», открылась в Красноярске в 2012 году. Юридическое название ювелирного салона АО «ПанКлуб».

Акционерное общество «ПанКлуб» создано в соответствии с Гражданским кодексом РФ. Хозяйственное общество, уставный капитал которого разделён на определённое число акций. Участники акционерного общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Основными характеристиками современных российских акционерных обществ являются: разделение капитала на акции и ограниченная ответственность.

Ювелирная сеть «Pandora» имеет три салона в нашем городе, находящиеся по адресу:

- г. Красноярск, ул. 9 мая, д. 77 (ТРЦ Планета);
- г. Красноярск, ул. Белинского, д.8 (ТРК Комсомол);
- г. Красноярск, ул. Партизана Железняка, д.23 (ТРЦ Июнь).

Филиал ювелирного салона «Pandora» в г. Красноярск ТРЦ «Планета», где проходила преддипломная практика, открыт летом 2012 года партнёрами и имел организационно-правовую форму ИП, руководителем была Мороз Елена Ильинична.

Ювелирный салон «Pandora» (АО «ПанКлуб») со дня своего открытия, как франшиза, не проводит акции, скидки, закрытые распродажи.

Франшизу «Pandora» Максим Ноготков купил в 2010 году, тогда же он зарегистрировал российское юридическое лицо сети - АО «Панклуб». В

октябре 2010 года «Pandora» провела публичное размещение акций на Копенгагенской фондовой бирже, в ходе которого была оценена в \$5,1 млрд.

Уже в 2011 году компания сумела разочаровать инвесторов, но затем они вновь полюбили бренд, на октябрь 2016 года рыночная капитализация «Pandora» составляла \$13,8 млрд, и это самая дорогая в мире публичная ювелирная компания.

С весны 2018 года, когда все 3 филиала, ювелирного салона «Pandora», стали официальной сетью, разрабатывались и проводились акции, скидки и розыгрыши призов, а также специальные предложения для постоянных и новых клиентов (клуб привилегий «Pandora»).

АО «ПанКлуб» ведёт деятельность:

- оптово-розничная продажа ювелирных изделий (сборные браслеты, кольца, шармы-подвески, серьги, кулоны, колье);
- ежемесячные тренинги персонала для повышения уровня знаний о продаваемом продукте;
- каждую половину года повышение квалификации у персонала;
- обучение персонала для работы в ювелирной сети АО «ПанКлуб».

Клиентам ювелирного салона «Pandora» предоставляется широкий ассортимент изделий, такие как индивидуальные шармы-подвески на браслет, кольца и серьги, комплекты и сеты из колец, как редкие, так и известные, и другие схожие товары.

Известный во всём мире ювелирный бренд Pandora сумел создать настоящий культ из наборных украшений в стиле «собери свой индивидуальный браслет».

В 1982 году молодой ювелир Пер Енивoldсен и его жена Винни открывают в центре Копенгагена небольшой магазин – 30 квадратных метров, – где представлены оригинальные украшения ручной работы. Они часто путешествуют по Таиланду в поисках оригинальных ювелирных украшений и привозят эти изделия на продажу.

В 1987 году после нескольких успешных лет оптовой торговли компания начинает расширяться и нанимает собственного дизайнера, полностью сосредотачиваясь на создании ювелирных украшений собственного уникального дизайна.

В 1989 компания принимает решение о начале производства собственных ювелирных украшений в Таиланде.

Продукт Pandora продаётся более чем в 100 странах на 6 континентах в более чем 7,700 магазинах, включая 2,600 концептуальных магазинов. Миссия Pandora – тогда и сегодня – состоит в том, чтобы предложить женщинам во всем мире неповторимый выбор современных высококачественных ювелирных изделий ручной обработки по доступным ценам.

АО «ПанКлуб» обязано проводить ежегодное собрание акционеров, совет директоров осуществляет руководство за деятельностью предприятия, не включая решение вопросов, относящихся к уставу предприятия.

Генеральный директор Стоянова Александра Германовна.

Генеральному директору непосредственно подчиняются:

- коммерческий директор отвечает за закупки материалов, поставки, логистику, транспорт, а также за отношения с поставщиками;
- исполнительный директор осуществляет контроль выполнения работ диспетчера, бухгалтера; планирует объём перевозок; осуществляет ценообразование.

Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учёта хозяйственно – финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Обеспечивает организацию учёта и отчётности на предприятии. Осуществляет контроль за соблюдением оформления первичных и бухгалтерских документов. Участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.

Отдел маркетинга отвечает за поиск клиентов и мониторинг цен на рынке.

Отдел отгрузки и поставок отвечает за бесперебойные поставки и отгрузку товаров. Начальник склада отвечает за проведение погрузочно-разгрузочных работ, контролируют учёт складских операций, ведут складской документооборот, отвечают за сохранность ТМЦ, организацию складской площади, разделение её на зоны. Менеджеры по продажам отвечают за увеличение сбыта и товарооборот в целом.

Общество обладает самостоятельным балансом, вправе в установленном порядке открывать расчетные и иные счета в банках на территории РФ и за её пределами; имеет круглую печать и иные средства индивидуализации. АО «ПанКлуб» имеет традиционную систему налогообложения и ведёт бухгалтерский учёт в соответствии с Федеральным законом РФ № 402-ФЗ от 06.12.2011 г. «О бухгалтерском учёте».

«Pandora» является компанией с вертикально интегрированной структурой, осуществляя весь цикл от разработки собственного дизайна и изготовления до глобального продвижения и распространения на мировом рынке.

АО «ПанКлуб» использует линейно-функциональную организационную структуру (см. рисунок 2.2). Линейно-функциональная организационная структура базируется с одной стороны на линейных полномочиях, а с другой на департаментализации по функциональному признаку.

Системообразующими являются вертикальные связи, которые делятся на:

1. Основные (линейные) - по средствам которых руководство осуществляет прямое управление подчиненными. Линейный руководитель определяет главные задачи в конкретный момент времени и конкретных исполнителей. Линейные связи направлены сверху вниз и регулируются с помощью распоряжений, указов, приказов.

2. Дополнительные (функциональные) - носят совещательный характер. Посредством этих связей организационные подразделения могут давать распоряжения работникам нижестоящего уровня по вопросам своей компетенции.

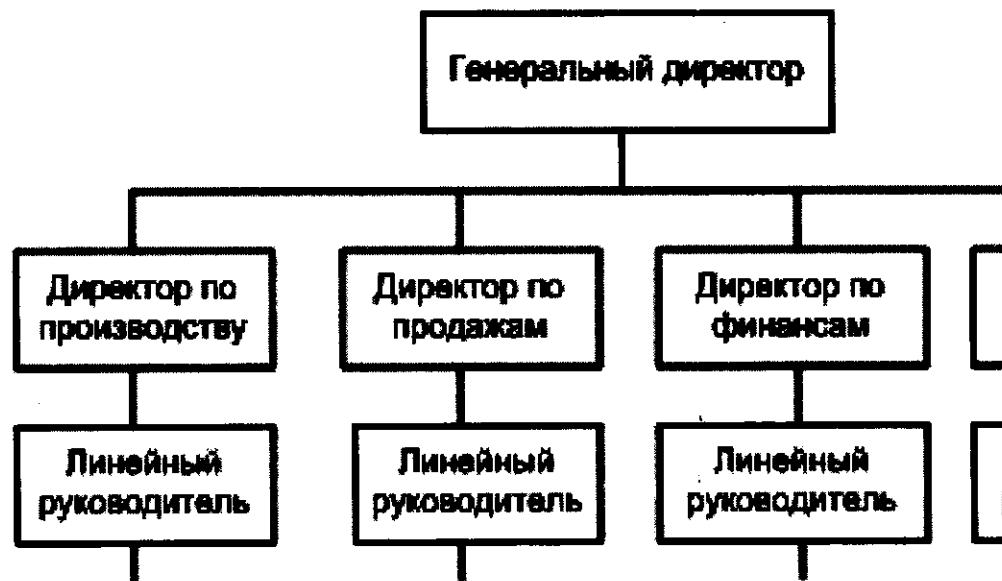


Рис. 2.2 - «Организационная структура АО «ПанКлуб»

2.2 Анализ финансовой деятельности

Финансовая деятельность на предприятии – это финансовое планирование и бюджетирование, финансовый анализ, управление финансами отношениями и денежными фондами, определение и реализация инвестиционной политики, организация отношений с бюджетами, банками.

Финансовая деятельность решает такие задачи, как:

- обеспечение предприятия необходимыми финансовыми ресурсами для финансирования его производственной и сбытовой деятельности, а также для реализации инвестиционной политики;
- использование возможностей повышения эффективности деятельности предприятия;
- обеспечение своевременного погашения текущих и долгосрочных обязательств;

- определение оптимальных кредитных условий для расширения объёма сбыта (отсрочка, рассрочка), а также сбор сформированной дебиторской задолженности;
- контроль за движением и перераспределением финансовых ресурсов в границах предприятия.

Учитывая, что прибыль формируется под влиянием всех факторов, можно утверждать, что анализ финансовых результатов и анализ рентабельность позволяет получить совокупную оценку качества финансовой деятельности организации (см. таблицу 2.1).

Таблица 2.1

Отчёт о прибылях и убытках АО «ПанКЛуб»

Наимено-вание показателя	2015	2016	2017	Отклонение		Темп роста,%
				2016	2017	
Выручка	9 242 538	7 725 900	6 443 672	-1 516 638	-1 282 228	83,6
Себестоимость продаж	-3 584 308	-3 098 869	-2 730 772	485 439	368 097	86,45
Баловая прибыль (убыток)	5 658 230	4 627 031	3 712 900	-1 031 199	-914 131	81,7
Коммерческие расходы	-2 557 756	-2 375 835	-2 454 163	181 921	78 328	92,8
Прибыль (убыток) от продаж	3 100 474	2 251 196	1 258 737	-849 278	-992 459	72,6
Проценты к получению	997 384	985 720	938 151	-11 664	-47 569	98,83
Проценты к уплате	-909 497	-825 113	-772 529	84 384	52 584	90,72
Прочие доходы	160 349	370 949	66 609	210 600	-304 340	231,33
Прочие расходы	-366 574	-149 436	-2 878 604	217 138	-2 729 168	40,76
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 982 136	2 633 316	-1 387 636	-348 820	-4 020 952	88,3
Текущий налог на прибыль	-607 206	-513 279	-269 892	93 927	243 387	84,5
в т.ч. постоянные налоговые обязательства	9 870	5 328	538 015	-4 542	532 687	54
Изменение отложенных налоговых обязательств	929	-8 551	9 155	-9 480	17 706	-92,045
Изменение отложенных налоговых активов	-20	494	249	514	-245	-2 470
Прочее	0	0	6 175	0	6 175	0
Чистая прибыль (убыток)	2 381 315	2 111 980	-1 654 299	-269 335	-3 766 279	88,7
						-78,32

В таблице 2.1 представлены данные, которые указывают на расходы организации и его финансовое состояние. Показатели выручки организации имеют отрицательные значения. В 2017г. организация потеряла 1 282 228 тыс.руб., в процентном соотношении это составило 83,4%. Прибыль от продаж также снизилась в 2017г. на 992 459 тыс.руб.

Чистая прибыль в 2016г. составила 2 111 980 тыс.руб., это на 269 335 тыс.руб. меньше, чем в 2015г., отклонение от 100% составило 11,3%. Уже в 2017г., данный показатель, имеет отрицательное значение. Опираясь на это, можно сделать вывод, что расходы организации превысили доходы.

Рентабельность – относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность предприятия комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам или потокам, её формирующим.

В общем смысле рентабельность продукции подразумевает, что производство и реализация данного продукта приносит предприятию прибыль. Нерентабельное производство - это производство, не приносящее прибыли. Отрицательная рентабельность - это убыточная деятельность. Уровень рентабельности определяется с помощью относительных показателей – коэффициентов. Показатели рентабельности можно условно разделить на две группы: рентабельность продаж и рентабельность активов.

Таблица 2.2

Анализ динамики финансовой устойчивости предприятия АО «ПанКлуб» за 2015-2017 года

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение		Темп роста, %	
				2016	2017	2016	2017
1.Рентабельность продаж, %,	33,54	29,13	19,53	X	X	X	X

Продолжение таблицы 2.2

2.Рентабельность предприятия, %,	32,26	34,08	21,53	X	X	X	X
3.Рентабельность прямых затрат, %	-157,86	-149,31	-136	X	X	X	X
4.Рентабельность конечной деятельности, %	25,76	27,33	25,67	X	X	X	X

Рентабельность предприятия в 2017г. составила 21,53%, что на 12,55% меньше, чем в 2016г. Так как оптовая и розничная торговля имеют нормативное значение - 8%, то и показатели АО «ПанКлуб» соответствуют и даже значительно превышают норму.

Отрицательная рентабельность показывает, что предприятие не целесообразно использует свои финансы. Для того, чтобы рентабельность стала положительной, предприятию необходимо снизить себестоимость продукции, либо увеличить стоимость изделий.

ЕБИТ – прибыль до вычета процентов и налогов. Данный показатель финансового результата организации является промежуточным, между валовой и чистой прибылью. Вычитание процентов и налогов позволяет абстрагироваться от структуры капитала организации (доли заемного капитала) и налоговых ставок, получив возможность сравнивать по данному показателю различные предприятия (см. таблицу 2.3).

Таблица 2.3

Показатели прибыли и рентабельности АО «ПанКлуб» за 2015-2017гг.

Финансовый показатель	2015	2016	2017
ЕБИТ	3 891 633	3 458 429	-615 107
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	33,5%	29,1%	19,5%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	81%	46%	-38%
Рентабельность активов (ROA)	17,7%	15,6%	-13,2%

Рентабельность продаж - индикатор ценовой политики компании и её способности контролировать издержки. Данный показатель, что отражён в таблице 2.2.3, рассчитывается следующим образом: Рентабельность продаж = Операционная прибыль/Выручка. Мы видим динамику, которая говорит о спаде прибыли от продаж. Показатель не имеет отрицательное значение, а это значит, что показатель предприятия находится в рамках допустимых значений.

Также отметим отрицательное значение рентабельности активов. Вспомним, что это относительный показатель эффективности деятельности, показывает способность активов компании порождать прибыль. Формула для расчёта: Чистая прибыль за период/Средняя величина активов за период.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что данный показатель в 2017 году указывает на то, что прибыль компании не увеличилась, опираясь на отрицательное значение ROA, которое составило -13,2%.

Ключевым показателем структуры капитала является коэффициент автономии, поскольку отражает обеспеченность финансирования активов компании собственным капиталом. Плечо финансового рычага определяет структуру инвестированного капитала и представляет собой отношение заемных средств компании к собственным.

Коэффициент автономии – показывает долю собственного капитала в общей сумме средств вложенных в имущество предприятия.

Общепринятое нормальное значение коэффициента автономии в российской практике: 0,5 и более (оптимальное 0,6-0,7). В мировой практике считается минимально допустимым до 30-40% собственного капитала.

Но в любом случае данный показатель сильно зависит от отрасли, а точнее от соотношения в структуре организации внеоборотных и оборотных активов. Чем больше у организации доля внеоборотных активов (фондоёмкое производство), тем больше долгосрочных источников требуется для их финансирования, а значит больше должна быть доля собственного капитала (выше коэффициент автономии).

$$K_a = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Активы}} = \frac{\text{раздел 3 Баланс}}{\text{раздел 1 Баланс} + \text{раздел 2 Баланс}}, \quad (1.1)$$

Финансовый рычаг может возникать только в случае использования торговцем заёмных средств. Плата за заёмный капитал обычно меньше, чем дополнительная прибыль, которую он обеспечивает. Эта дополнительная прибыль суммируется с прибылью на собственный капитал, что позволяет увеличить его рентабельность.

Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств – показывает сколько заёмных средств предприятие привлекло на 1 руб. собственных средств, вложенных в имущество предприятия

$$K_{\%} = \frac{\text{Заёмные средства}}{\text{Собственные средства}} = \frac{\text{раздел 4 Баланс} + \text{раздел 5 Баланс}}{\text{раздел 3 Баланс}}, \quad (1.2)$$

Нормативное значение $K_{\%} \leq 1$

Показатели ликвидности характеризуют степень платежеспособности по краткосрочным обязательствам, или способность компании погашать свои обязательства и сохранять права владения активами в долгосрочной перспективе.

Показатель текущей ликвидности – показывает какую часть краткосрочных обязательств организация может погасить за счет всех оборотных средств.

$$K_{т.л} = \frac{\text{Оборотные активы}}{K3 + Kp / \text{ср.обяз-ва} + Kp / \text{ср.кр. и займы}}, \quad (1.3)$$

$K_{т.л} \geq 2$

Таблица 2.4

Показатели структуры капитала и ликвидности АО «ПанКлуб»

Показатели	Нормальное ограничение	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение абс.	
					2016 год	2017 год
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,16	0,21	0,16	0,05	-0,05
Плечо финансового рычага(соотношение заемных и собственных средств)	≤ 1	2,56	1,56	2,44	-1	0,88
Коэффициент текущей ликвидности	≥ 2	1,03	0,77	0,8	-0,26	0,03

Из данных таблицы 2.4 видно, что доля собственного капитала в 2016 году была больше 16%, а соотношение заемных и собственных средств было значительно выше 1. Значит, предприятие финансово независимо от заемных средств. В 2017 году доля собственного капитала составила 16%, по отношению к 2016 году мы видим отрицательную динамику.

Коэффициент текущей ликвидности организации АО «ПанКлуб» значительно меньше нормативного значения, в 2016 году наблюдается спад, который составил 26% от значения 2015 года, но уже в отчётном году появляется положительная динамика, относительно базисного, на 3%.

2.3 Анализ стратегического планирования организации

Анализ внешней среды ювелирного салона «Pandora» (АО «ПанКлуб») В данном разделе мы проанализируем состояние внешней среды ювелирного салона «Pandora» (АО «ПанКлуб»), составленный с учётом некоторых политических, экономических, социальных и технологических условий, а именно: составим анализ компании, проведём сравнительный анализ конкурентов и уровень конкурентоспособности ювелирной сети.

Для анализа макроокружения проведём анализ ювелирного салона «Pandora». Пользуясь маркетинговым инструментом, предназначенным для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики – это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов. Анализ выполняется по схеме «фактор – предприятие».

Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым – сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности. Для проведения анализа необходимо составить матрицу (см. таблицу 2.3).

У сети ювелирных изделий «Pandora» (АО «ПанКлуб») есть своя группа в «Вконтакте», страница в «Instagram» (зарубежное издание). В основном продвижение ювелирной сети происходит в Интернете, через официальный сайт и группу «ВКонтакте».

Социальные сети становятся всё более популярными в Интернете. Их число растёт с каждым днём. Из этого можно сделать простой вывод: социальные сети становятся всё более влиятельными и значимыми. Так же у «Pandora» есть свой сайт. Он является имиджевым, для демонстрации изделий и просмотра цен ювелирных украшений.

Таблица 2.3

Анализ ювелирного салон «Pandora»

Политика	Экономика
1. Торговая политика (запрет ввоза ювелирных изделий) 2. Изменение налогового законодательства (повышение налогов)	. Сезонность (влияние праздничных дней) . Экономический кризис России 3. Повышение темпов инфляции (рост цен на продукцию)
Социум	Технология
1. Изменение уровня жизни, экономического благосостояния людей 2. Изменение в потребительских предпочтениях (люди больше не покупают ювелирные изделия, а предпочитают бижутерию) 3. Изменение структуры доходов и расходов у населения	1. Использование новой концепции Evolution (Концепция Evolution – это магазин, выполненный в новом дизайне, где продавец на прямую входит в коммуникацию с клиентом на расстоянии вытянутой руки. Между продавцом и клиентом нет стойки, которая мешает их коммуникации. Так же, магазин с новой концепцией выполнен в стиле музея, где все изделия представлены в огромных рамках, что способствует увеличению эффективности продаж и фокусировке на ювелирном изделии)

В ювелирных салонах сети АО «ПанКлуб» активно проводятся акции на ювелирные изделия. После того как ювелирная сеть «Pandora» начала проводить акции увеличилось количество подписчиков в группе «ВКонтакте» и продаж.

В ювелирных салонах «Pandora» клиентам предлагают номинальные подарочные сертификаты.

Фирменный цвет также является важнейшим элементом фирменного стиля. Цвет делает элементы фирменного стиля более привлекательными, лучше запоминающимися, позволяет оказать сильное эмоциональное воздействие. Фирменными цветами «Pandora», являются чёрный и белый цвет, которые использованы в логотипе бренда. При оформлении сайта, используется так же белый цвет. В психологии белый цвет является нейтральным. И имеет множество значений – свет, покой, безмятежность, истина, самоотдача, полнота, нетронутость. Чёрный цвет обозначает спокойствие,

умиротворенность и строгий стиль. Преимущество для логотипа «Pandora» в чёрном цвете – это её утонченность.

АО «ПанКлуб» использует для своей идентификации следующий слоган: «Pandora» – «UNIQUE AS WE ARE» (перевод: «Отражение твоей уникальности»). Таким образом, мы проанализировали внутреннюю среду ювелирной сети АО «ПанКлуб». Ознакомились с её услугами, которыми являются: оптово–розничная продажа ювелирных изделий: браслеты, кольца, шармы-подвески, серьги, кулонь, колье. Разработка сезонных акций и специальных предложений.

Проведён SWOT–анализ ювелирной сети, выявлены её сильные и слабые стороны, выяснили, что у «Pandora» есть своё уникальное конкурентное преимущество, это индивидуальные дизайнерские изделия, выполненные вручную, но растёт количество конкурентно-способных ювелирных салонов, которые предоставляют товары-заменители, что сказывается на трафике посещения салонов.

Также был проведён анализ системы маркетинговых коммуникаций и визуальной идентификации ювелирных салонов выяснили, что для своего продвижения «Pandora» чаще всего использует акции, которые проходят в салонах.

Были рассмотрены логотип, фирменные цвета и слоган. Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется компании в первую очередь для того, чтобы определить, в чём её преимущества и недостатки перед конкурентами и сделать выводы по улучшению своей деятельности и поддержания конкурентного преимущества.

Определение собственной конкурентоспособности компании является неотъемлемым элементом маркетинговой деятельности любой организации. Соответственно мы делаем вывод, что центральным аспектом формирования стратегии является анализ наших конкурентов.

Проанализировав ювелирные салоны, оказывающие похожие ювелирные изделия мы выявили прямых и косвенных конкурентов сети АО «ПанКлуб».

Прямыми конкурентами конкурентов сети АО «ПанКлуб» в г. Красноярск является 40 салон: «Sunlight» (изготовление аналогичных изделий, но их отличием от изделий бренда «Pandora», является качество ювелирных изделий) «Алмаз» (изготовление и продажа подобных изделий), «585» (изготовление и продажа подобных изделий). Для анализа наших основных конкурентов мы рассматривали их в сравнении с нашей ювелирной сетью (см. таблицу 2.4)

Таблица 2.4

Сравнительный анализ конкурентов

Название	Известность	Ассортимент	Ценово й сегмен т	Каналы продвижен ия	Коммуника ция с факторами внешней среды
1.«Pandora»	Салон очень популярен в городе, уже 7 лет на рынке. Работают 3 ювелирных салона в городе.	Браслеты; Шармы-подвески; Кольца; Колье; Цепочки; Серьги; Серьги- пусеты	От 1990 рублей	Интернет; Размещение в журналах; ТВ-ролики; ТВ-реклама	Интернет сайт; Группа «вконтакте»; Страница в Instagram
2.«Sunlight»	Известны в городе, как товары- заменители подлинных изделий «Pandora», более демократичном доступе для клиента, 3 салона в г.Красноярск	Серьги; Кольца; Запонки; Зажимы для денег и галстука; Браслеты; Цепи; Часы; Пирсинг; Шармы	От 250 рублей	Интернет; Размещение в журнале; Наружная реклама; ТВ-реклама	Группа «вконтакте»; Интернет сайт Одноклассники; Facebook; YouTube; Instagram
3.«Алмаз»	Ювелирный салон, которому в нашем городе на рынке около 10 лет. В городе 7 салонов ювелирного бренда	Помолвочные кольца; Обручальные кольца; Серьги; Серьги-пусеты; Цепи; Браслеты; Колье; Подвески; Знаки Зодиака;	От 250 рублей	Интернет; Размещение в журналах	Интернет сайт; Справочная служба; Онлайн заказ (интернет заказ); Страница в Instagram

		Значки; Зажимы; Запонки; Кресты; Печатки			
4.«585»	Известный салон ювелирных изделий золотых и серебряных. В городе Красноярск 13 салонов.	Золотые украшения с драгоценным и полудрагоценными камнями; Эксклюзивные ювелирные украшения; Мужские и женские ювелирные часы от компании НИКА.	От 180 рублей	Интернет; Наружная реклама	Группа «ВКонтакте»; Официальный сайт

Ювелирная сеть АО «ПанКлуб» обладает всеми возможностями для высокой конкурентоспособности на рынке ювелирных изделий города Красноярска.

Слабыми сторонами сети АО «ПанКлуб» являются: высокие цены на ювелирные изделия.

Сильными сторонами являются: популярная ювелирная сеть, а также перечень предлагаемых услуг.

SWOT – анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренний и внешний среды организации и разделения их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). Сильные стороны (S) и слабые стороны (W) являются факторами внутренний среды объекта анализа (то есть тем, 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. Для выявления факторов внутренний и внешней среды ювелирной сети АО «ПанКлуб» нами был составлен SWOT – анализ (см. таблицу 2.5). После анализа слабых и сильных сторон ювелирной сети, можно сказать что, сеть АО «ПанКлуб» обладает всеми необходимыми атрибутами для предоставления качественных услуг на региональном рынке ювелирных изделий и украшений г. Красноярска, но

рынок конкуренции очень велик и выросло огромное количество плалиатов с более дешевой стоимостью, что уменьшает спрос на подлинные изделия и сказывается на трафике посещения ювелирных салонов Pandora.

Следовательно, перед нами встаёт цель повысить уровень покупательского спроса сети АО «ПанКлуб» среди целевой аудитории и потенциальной аудитории, а также поддержать положительный имидж ювелирной сети.

Таблица 2.5

SWOT-анализ ювелирной сети «PANDORA» (АО «ПанКлуб»)

Внешняя среда			
	Возможности: <ul style="list-style-type: none"> •Открытие новых сетей ювелирных салонов в г. Красноярске; •Активная PRактивность со СМИ по России; •Индивидуальность бренда, высокое качество изделий; •Доступная цена на изделия высококачественного бренда 	Угрозы: <ul style="list-style-type: none"> •Падение спроса на изделия у бренда Pandora; •Высокая цена в соотношении с конкурентами, выпускающими такие же изделия поддельного 	
Сильные стороны: <ul style="list-style-type: none"> •Удобное местоположение (ювелирные салоны располагаются в центре города и в популярных ТЦ г. Красноярска); •Предоставление услуги «заказ изделий»; •Квалифицированные специалисты; •Ежедневное обучение сотрудников в виде тренингов; •Ежемесячное обучение сотрудников в виде вебинаров; •Повышение квалификации сотрудников за счёт прохождения тестов на знание, для повышения их 	<ul style="list-style-type: none"> •Удобное местоположение; •Наличие уникальных изделий; •Изделия дизайннерской обработки и высокого качества; •Высокий уровень обслуживания клиентов 		

	мотивации и заработной платы; •Выдача корпоративной формы для сотрудников		
	Слабые стороны: •Средняя посещаемость в вне- праздничные дни;	•Внедрение программ обучения для сотрудников в ювелирные салоны; •Возможность диверсификации ювелирных изделий; •Географическое расширение ювелирных салонов (выход на рынок в другие города)	•Увеличение количества Ювелирных салонов в г. Красноярске, может привести к малым выручкам у каждого из магазинов. •Высокая плотность рынка ювелирных салонов в городе

Проведён SWOT–анализ ювелирного салона «Pandora», выявлены его сильные и слабые стороны, выяснили, что у ювелирной сети есть свои уникальные конкурентные преимущества, это совмещение доступной цены и высокого качества изделий, но в данной среде появляется большое количество конкурентов, создающих подобные изделия наиболее плохого качества.

Так же, SWOT–анализ составлен с учётом некоторых политических, экономических, социальных и технологических условий.

Данные таблицы, влияющих условий на деятельность ювелирной сети, позволяют сделать вывод, что основными факторами, влияющими на деятельность ювелирной сети, являются:

- запрет ввоза ювелирных изделий;
- повышение налогов;
- влияние праздничных дней;
- экономический кризис России;
- рост цен на продукцию;
- изменение уровня жизни;
- экономического благосостояние людей;
- изменение в потребительских предпочтениях;

- изменение структуры доходов и расходов у населения;
- использование новой концепции Evolution.

Проблемы, выявленные при проведении SWOT-анализа, выглядят следующим образом:

- значительное снижение рентабельности предприятия;
- конкуренты, выпускающие похожую продукцию, но с наименьшей стоимостью;
- ассортимент ювелирного салона «Pandora» (АО «ПанКлуб») не отвечает всем потребностям клиентов;
- большое количество салонов-конкурентов;
- территориально близкое расположение всех трёх салонов;

Для Pandora очень важно контролировать все аспекты бизнеса, включая производство. Наличие множества стадий в этом процессе является доказательством мастерства, точности и внимательного отношения к каждой детали, с которыми создаётся каждое изделие.

Спрос на украшения для мужчин возрастает, к сожалению, в ювелирном салоне «Pandora» (АО «ПанКлуб») нет ассортимента, который мог бы отвечать потребностям вновь прибывших и уже постоянных клиентов.

Чтобы увеличить рентабельность предприятия, выручку и привлечь трафик, компании необходимо ввести линейку для мужчин.

Так как ювелирный бренд «Pandora» (АО «ПанКлуб») представляет украшения дизайнерской разработки и ручной доработки, изделия для мужчин найдут отклик у любого потребителя.

Запуск новых ювелирных украшений повысит интерес, тем самым увеличит трафик, выручку, спрос, рентабельность предприятия и продаж.

Открытие ещё одного магазина может также увеличить спрос. Три ювелирных салона «Pandora» расположены недалеко друг от друга, два из которых в Советском районе, а один в Центральном районе.

Руководством было принято решение открыть новую точку в ТРК «На Свободном». Уже в этом ювелирном салоне «Pandora» будет представлен ассортимент, включающий в себя мужские украшения (обручальные кольца, широкие самостоятельные кольца, цепи для мужчин).

Процесс создания украшений Pandora осуществляется тщательно, поскольку проводится чёткий контроль всех, связанных с ним, аспектов. Каждая стадия очень важна для создания восхитительного украшения высокого качества. Талантливые мастера золотых и серебряных дел, установщики камней и другие эксперты в Таиланде трансформируют высококачественные материалы в прелестные ручные изделия Pandora.

Здание Triple A - пристройка рядом с производственным предприятием Pandora в Гемополисе на окраине Бангкока. Оно получило сертификат LEED (Руководства по энергоэффективному и экологическому проектированию) и соответствует высочайшим стандартам устойчивости. На предприятии Triple A установлены поточные линии, на которых машины перемещают детали изделий с одного рабочего места на другое, а мастера с разной квалификацией работают бок о бок для чёткого выполнения всех последовательностей и повышения производительности и качества.

Производственное предприятие Pandora в Лампхуне (Тайланд), новая фабрика, находится возле города Чиангмай в северном Таиланде. Оно имеет сертификат LEED и задаёт новые стандарты в ювелирной отрасли по масштабу и скорости. Предприятие Pandora в Лампхуне - лучший образец «зелёного» здания, в котором установлены поточные линии, как и на Triple A. Условия изготовления украшений на этом предприятии соответствуют наивысшим стандартам устойчивости.

Всё производство ювелирных украшений в Таиланде, чтобы доставка была быстрой, компания АО «ПанКлуб» использует авиаперевозки.

Груз к перевозке принимается аэропортами и транспортно - экспедиционными предприятиями, выполняющими посреднические функции между отправителем и перевозчиком.

Приём груза к перевозке производится на складе аэропорта непосредственно от отправителя или от представителя транспортно - экспедиционного предприятия. По договорённости перевозчика и отправителя груз к перевозке может приниматься на складе отправителя или в другом пункте.

В аэропорт украшения доставляет курьерская служба, доставка груза осуществляется в г.Москва.

Не смотря на относительно высокую стоимость авиаперевозок по сравнению с другими видами транспортировки (наземным или морским), использование авиаперевозок особенно активно используется при транспортировке на большие расстояния грузов, для доставки которых важны скорость и сохранность.

Перевозка грузов воздушным транспортом позволяет существенно сократить общее время доставки груза и решает проблему транспортировки грузов практически в любое место на земном шаре.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ РАЗВИТИЯ СЕТИ ЮВЕЛИРНОГО САЛОНА АО «ПАНКЛУБ»

3.1 Разработать мероприятия по стратегическому планированию

На зарубежном рынке огромная конкуренция в данной категории товаров и услуг. Около 150 брендов, таких, которые позиционируют себя как бренд, и такие бренды, которые находятся на стадии развития. Главными конкурентами на зарубежном рынке являются такие бренды как:

- Pandora - ювелирный дом, основанный в Дании в 1982 году;
- Rolex - компания основана в 1905 году немцем Гансом Вильсдорфом;
- Dior - французский дом моды, основанный в 1946 году;
- TFFANY & CO - компания основана в 1837 году Чарльзом Льюисом Тиффани и Джоном Ф. Янгом;
- BVLGARI - итальянская компания, основанная в 1884 году;
- OMEGA - компания была основана в 1848 году в швейцарском городе Ла Шо-де-Фон;
- LOUIS VUITTON - в 1998 году расширили сферу деятельности и выход на новый для себя сектор рынка;
- CLUEV - компания основана в 2001 году в Италии.

На отечественном ювелирном рынке растёт число зарубежных производителей, что существенно обострило в ювелирной отрасли конкурентную борьбу между нами. И теперь российскому предприятию нужен бренд.

Бренд нужен предприятию, прежде всего, чтобы была возможность назначить более высокую цену за свои товары и услуги, это также позволяет

развивать долговременную программу по созданию и закреплению образа предприятия на ювелирном рынке.

Процесс создания бренда не обошел бизнес ювелирных изделий. Украшения приобретают определенную характеристику, которая непосредственно влияет на выбор покупателя. Ювелирный бренд – это ювелирная марка, которая меняется при помощи продвижения и разработок новых коммуникаций.

На данном этапе развития ювелирного бизнеса можно выделить основные критерии, по которым покупатель отдает предпочтение тому или иному бренду: дизайн, качество, цена, страна, бренд.

Торговая марка повышает ответственность компании за продукцию, облегчает потребителям идентификацию продукции, гарантирует потребителям определённое качество. Товар может выпускаться на рынок как под маркой самого производителя, так и под частной маркой посредника, дистрибутора или дилера. Также часть товаров может продаваться, под маркой производителя и часть – под частными.

В наше время одной из тенденций в ювелирных изделиях стало увеличение производства дизайна эксклюзивного образца. Появляются новые формы, образцы, идеи, которые разрабатываются новыми технологиями изготовления.

Последнее время прослеживается не только технологический прогресс среди ювелирных изделий, но и цветовая палитра изделий, сочетание различных камней, так же, последней тенденцией стало комбинирование двух металлов одновременно, в основном это серебро и золото. На зарубежном рынке эта тенденция уже является нормой, но на российский рынок технологий в изготовлении ювелирных изделий она вошла совсем недавно.

Ювелирное украшение должно быть уникально, как уникален каждый человек, и оно не должно иметь себе подобного. Как показывают исследования, наиболее востребованными в магазинах ювелирных изделий являются изделия с полудрагоценными камнями.

Так же, хочется напомнить, что в связи с экономическим кризисом в стране, последовало за ним уменьшение спроса на изделия из платины и золота, произошло смещение потребительского спроса в сторону изделий из серебра.

Нужно не забывать о том, что в наше время есть огромный ресурс, который помогает поддерживать продажи ювелирных изделий и повышать рост покупателей, а также добавлять прирост к финансово важным показателям.

Индивидуальный стиль, декоративные элементы с фирменным логотипом, внутреннее и внешнее оформление витрин, дисплеи и баннеры привлекают огромное внимание покупателя и об этом никогда не нужно забывать. Продвижение ювелирных изделий на российском рынке является не простой задачей, так как огромный конкурентный рынок, и одной из главных задач является приобретение новых клиентов и удержание постоянных покупателей.

Внутри сети салоны разделяют по кластерам, это отличительные черты магазинов в разных городах и регионах. Данный ювелирный салон относится ко 2-у кластеру, салоны такого кластера имеют наибольший план товарооборота на месяц, а также повышенные плановые KPI показатели.

Кластер - взаимозаменяемый элемент самодостаточной локализованной сферы производства или услуг определённого направления. Кластер обладает свойствами взаимной конкуренции его участников, кооперации его участников, формирования уникальных компетенций региона, формированием концентрации предприятий и организаций на определённой территории.

Современная фирма управляет сложной системой маркетинговых коммуникаций. Сама она поддерживает коммуникации со своими посредниками, потребителями и различными контактными аудиториями.

Её посредники поддерживают коммуникации со своими потребителями и различными контактными аудиториями. Потребители занимаются устной коммуникацией в виде молвы и слухов друг с другом и другими контактными аудиториями. И одновременно каждая группа поддерживает коммуникационную обратную связь со всеми остальными.

Ювелирная сеть АО «ПанКлуб», использует слоган «Pandora – «Unique as we are». Слоган носит характер «универсальных» ювелирных изделий, с которыми каждый обладатель будет еще более особенный.

Эмоции, которые мы хотим донести – метафоры, элементы сравнения.

В нашей работе одним из главных этапов является разработка мероприятий по стратегическому планированию развития ювелирного салона АО «ПанКлуб».

У компании есть собственная номинация – Self-made Woman – в которой «Pandora» вручает приз известной женщине, добившейся успехов самостоятельно и благодаря собственным уникальным талантам.

Во 2 главе данной работы, был проведён SWOT-анализ, по результатам которого были выявлены следующие проблемы ювелирного салона «Pandora» (АО «ПанКлуб»):

- значительное снижение рентабельности предприятия;
- конкуренты, выпускающие похожую продукцию, но с наименьшей стоимостью;
- ассортимент ювелирного салона «Pandora» (АО «ПанКлуб») не отвечает всем потребностям клиентов;
- большое количество салонов-конкурентов;
- территориально близкое расположение всех трёх салонов.

Основная проблема ювелирного салона «Pandora» (АО «ПанКлуб») - снижение рентабельности предприятия. Для того, чтобы решить эту проблему, необходимо разработать мероприятия по стратегическому планированию развития сети и конкретного ювелирного салона, которые помогут решить эту проблему.

Как мы уже знаем, рентабельность предприятия указывает на рациональное и не рациональное использование финансовой деятельности.

Рентабельность ювелирного салона «Pandora» (АО «ПанКлуб») снижается от года в год из-за уменьшения спроса на данные украшения. В стоимость украшений включены затраты на производство, доставку украшений

в Россию, поэтому минимальная стоимость изделий, представленных в ювелирном салоне «Pandora», 1990 рублей, также проходит повышение цен, с учётом курса валют.

Для привлечения новых и удержания постоянных клиентов, руководством принято решение, каждый месяц проводить акции, запускать дополнительные скидки, тем самым наращивать трафик, который повысит продажи и спрос. Ювелирные украшения выполнены из драгоценных металлов, камни кубический цирконий, все вставки выполняются вручную, в этом уникальность изделий бренда «Pandora» (АО «ПанКлуб»).

Так как у конкурентов действуют скидки по картам - клиента, применяются специальные предложения в день рождения клиента, мной было разработано мероприятие о внедрении карты - лояльности, которая будет давать дополнительную скидку до 50%, на разных этапах статуса карты, будет действовать разный порог списания. Чтобы заинтересовать новых клиентов в карте - лояльности, на неё будут начисляться приветственные бонусы - 2000 рублей, которые действительны в течение 2-х месяцев, ими можно оплатить до 30% от покупки на 1 этапе статуса «Petite».

Чтобы салон «Pandora» (АО «ПанКлуб») остался на плаву, мог быть конкурентоспособным продолжал привлекать новых клиентов и удерживать старых, было решено, что бренду необходимо разработать линейку для мужчин. Такой вывод был сделан по результатам анкетирования, было принято решение опросить 10 человек, 4 респондента - постоянные покупатели; 3 - посетили нас впервые; ещё 3 респондента никогда не посещали ювелирный салон «Pandora».

Данные анкет показали, что 80% опрошенных респондентов хотели бы видеть мужскую линейку лимитированной коллекции; 10% отнеслись нейтрально, но были бы не против, чтобы ассортимент расширился; остальные 10% респондентов посчитали, что в этом нет необходимости, так как мужчины редко носят украшения.

Для внедрения новой линейки, которая будет состоять из мужских украшений, был проведён анализ затрат и прогнозируемые финансовые показатели.

Ассортимент, включающий в себя мужские украшения:

- обручальные кольца;
- широкие самостоятельные кольца.

Изделия будут выполнены из серебра 925 пробы, а также ювелирного сплава «Pandora» (АО «ПанКлуб»), камни - кубический цирконий, в обручальных кольцах ювелирного сплава «Pandora Rose» будут вставки с бриллиантами 0,01 карата. В серебряных украшениях кубический цирконий будет выполнен в глухой закрепке.

Золото снимают с производства, именно поэтому украшения из такого металла не будут представлены.

3.2 Дать оценку эффективности разработанных мероприятий

Принято решение, что карта - лояльности будет иметь несколько статусов, которые будут иметь разный процент начисления бонусов и разный процент их списания (см. таблицу 3). Данная разработка имеет название «Клуб Привилегий» - новая бонусная программа лояльности, чем выше статус участника, тем больше доля начисления и доля оплаты бонусами, 1 бонус = 1 рубль. Статус участника определяется суммой или количеством покупок, которые были совершены за 2 года.

Бонусы начисляются за покупку, будут храниться в течение 2х лет, для удобства клиентов карта - лояльности является виртуальной, привязывается к номеру телефона, для списания бонусов, при покупке будет приходить код - подтверждения.

Таблица 3

Пороговые значения карты - лояльности «Pandora»

№	Статус участника	Сумма покупок, руб.	Количество покупок, шт.	Начисление бонусов	Размер скидки
I	Petite	до 35 000	0	3%	30%
II	Silver	от 35 000	4	5%	40%
III	Rose	от 75 000	8	7%	50%
IV	Shine	от 150 000	12	10%	50%
V	Gold	от 300 000	16	15%	50%

Чтобы наглядно было видно, как изменился поток покупателей, представлена таблица (см. таблицу 3.2). В таблице указан трафик одного и того же дня, но разных месяцев.

Таблица 3.2

Поток покупателей за 3 месяца 2018 года

	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь
Пн	120	90	110
Вт	100	100	115
Ср	80	105	130
Чт	87	90	100
Пт	180	170	200
Сб	205	220	250
Вс	190	170	200

В таблице взяты наименее трафиковые месяца, также в этот период нет сезонных распродаж, так как ювелирный салон «Pandora» (АО «ПанКлуб») находится в ТРЦ, то и сезонные распродажи походят по определённому графику. С сентября по ноябрь 2018 года проходила акция, внутри сети, на второе украшение скидка 20%, на третье 30%, это и повлекло тот трафик, который представлен в таблице.

Ввести карту - лояльности было принято решение в декабре 2018 года, таким образом с 20 декабря был разработан скрипт - план для продавцов и

отлажена система ввода карт в эксплуатацию. Анализ трафика с декабря 2018 года по февраль 2019 года представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Поток покупателей с декабря по февраль, при внедрении карты – лояльности

	Декабрь		Январь		Февраль	
	Общий трафик	По картам – лояльности	Общий трафик	По картам - лояльности	Общий трафик	По картам - лояльности
Пн	190	60	200	75	140	75
Вт	210	50	210	60	190	65
Ср	230	80	215	75	170	80
Чт	200	90	200	85	180	70
Пт	300	100	270	100	200	90
Сб	360	115	300	95	230	100
Вс	400	120	290	100	170	85

Данные в таблице показывают общий поток покупателей и тех, кто вернулся по карте - лояльности. Декабрь и январь - месяца повышенного трафика. Мы видим, что в определённые дни трафик по картам - лояльности увеличен, что касается декабря и января, в феврале также наблюдается прирост.

Положительная динамика говорит о том, что новая система приглянулась как постоянным покупателям, так и новым клиентам. Если от общего трафика отнять показатели по картам - лояльности, то мы увидим общий спад, который мог бы повлечь за собой снижение выручки, тем самым, снизив показатели.

Данное мероприятие, которое носит название «Клуб Привилегий», имеет положительный характер, тем самым, привлекая покупателя к комплексной покупке, которая будет включать в себя более одной единицы, к тому же, потратив приветственные бонусы, покупатель ничего не теряет, на карту зачисляются бонусы, с первой покупки начисляется 3%, которые можно потратить в этот же день и в течение 2-х лет.

Плюсы карты - лояльности:

- накапливаются бонусы при любой покупке;

- является виртуальной;
- различные статусы и пороги списания бонусов в процентах;
- действует во всех официальных салонах по России;
- смс - рассылка о специальных предложениях.

Минусы карты - лояльности:

- бонусы не начисляются при покупке в рассрочку;
- списание бонусов не суммируется с уже действующими акциями.

Исследования показали, что количество посетителей по картам - лояльности, за три месяца, составило 1770 человек, это увеличило общий трафик на 147 человек. Исходя из этих данных можно сделать вывод, что прирост потока покупателей, в следующие три месяца, увеличится, что благополучно отразится на общем товарообороте, а также повысит рентабельность предприятия.

Для того, чтобы была окончательно внедрена система «Клуб Привилегий», необходимо провести анализ прогнозируемых показателей (см. таблицу 3.4), что поможет отразить финансовую деятельность предприятия АО «ПанКлуб» в ближайшие три месяца.

Таблица 3.4

Прогнозируемые показатели финансовой деятельности предприятия АО «ПанКлуб», при внедрении карт - лояльности

Показатели	Февраль	Март	Апрель	Отклонение		Темп роста, %	
				Март	Апрель	Март	Апрель
1.Товарооборот, тыс. руб.	2 050	3 100	3 250	1 050	150	151,2	104,8
2.Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	-1 000	-1 300	-2 000	-300	-700	130	154,84
3.Валовая прибыль, тыс.руб.	1 250	1 900	2 180	650	280	152	114,73
4.Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	1 750	1 850	2 150	100	300	105,7	116,21

5.Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1 800	1 950	2 320	150	370	108,3	119
6.Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	1 950	2 100	2 400	150	300	107,7	114,3
7.Рентабельность продаж, %	87,8	63	71,4	X	X	X	X
8.Рентабельность предприятия	85,36	61,3	103,1	X	X	X	X
9.Рентабельность прямых затрат, %	-125	-146,15	-109	X	X	X	X
10.Рентабельность конечной деятельности, %	95,12	67,74	73,84	X	X	X	X

Товарооборот в марте составил 1 050 тыс. руб., прирост составил 151,2%, относительно февраля. Этот показатель отображает положительную динамику, которая вызвана повышенным спросом на изделия и новыми возможностями «Клуба Привилегий». Также важным показателем является рентабельность предприятия. В феврале рентабельность предприятия 85,36%, в марте же мы видим спад, это вызвано небольшой прибылью до налогообложения, относительно товарооборота. Но уже в апреле показатели значительно увеличились, что указывает на положительное влияние карт - лояльности.

Данный вид, разработанного мероприятия, повысит рентабельность ювелирного салона «Pandora» (АО «ПанКлуб»).

Такая стратегия, «Клуб Привилегий», разработана на 3 года (2019 - 2021 г.г.), руководство предприятия АО «ПанКлуб» оставляет за собой право на изменение условий начисления и списания, чтобы рентабельность росла и ювелирный салон «Pandora» не работал себе в убыток.

Как мы уже знаем, стратегический план задаёт направление для деятельности предприятия и позволяет ему лучше понимать структуру маркетинговых исследований. Стратегический план обеспечивает каждому подразделению четкие цели, так торгово - оперативный персонал должен выполнять план продаж и остальные KPI - показатели, в свою очередь административно - управленческий состав должен проследить за правильностью выполнения поставленных задач.

Рассматриваемая мной организация - ювелирный салон «Pandora», как известно, в этом бизнесе огромная конкуренция, с каждым годом сеть популярных ювелирных салонов растёт, маркетинговые мероприятия которых, всегда анализируются и совершенствуются.

Производимая нами продукция займет определенную нишу в широком диапазоне ювелирной продукции благодаря художественным разработкам художника-модельера в совокупности с другими мероприятиями.

Цена на произведенную нашим предприятием продукцию массового характера может быть на уровне или ниже, чем у других производителей (в зависимости от ценовой и сбытовой политики) или выше благодаря своей новизне.

Цена и объем реализации будут во многом зависеть от предварительной рекламной политики фирмы, что частично было произведено нашими работниками.

Стратегия маркетинга сбыта продукции должна быть направлена на быстрый возврат оборотных средств путем оптовых продаж. Что касается конкурентоспособности, то ее можно оценить так: не переходя дорогу основным производителям ювелирных изделий с большим объемом выпуска, наша продукция заполнит определенную потребительскую нишу, не уступая по качеству, в пределах программы выпуска изделий.

Учёт затрат для единицы продукции применяется, как правило, при калькуляции себестоимости продукта, любой оценке товароматериальных запасов и просчете доходности. Данные про удельную себестоимость крайне необходимы для установления расценок под ювелирные изделия на реализацию. Такая информация применяется не только для определения цены на конечную продукцию, а и для выбора нужного состава продукции для обеспечения максимальной прибыли, и ещё для определения путей достижения самого максимального объема производства.

Но применение на ювелирном предприятии вышеозначенного процессного метода просчёта себестоимости полностью готовых изделий

может получить несколько вариантов, зависимо от вида продукции и уровня сложности технологического процесса: браслеты, обручальные изделия, значки, серьги, кольца.

Главной особенностью ювелирного производства является учёт драгоценных материалов и затрат на них. Отпуск драгоценных материалов в производство, как и иные факты хозяйственной жизни ювелирного предприятия, оформляется соответствующими первичными учётными документами, что вытекает из пункта 1 статьи 9 Закона N 402-ФЗ.

При этом организации коммерческой сферы для этих целей могут применять самостоятельно разработанные формы первичных учётных документов, содержащих обязательные реквизиты, состав которых определён пунктом 2 статьи 9 Закона N 402-ФЗ, или пользоваться унифицированными формами «первички», закрепив соответствующие положения в учётной политике. Поскольку самостоятельная разработка форм документов связана с дополнительными затратами, а применение таких форм может вызвать затруднения в работе как внутри организации, так и с контрагентами, то на практике, большинство компаний продолжает применять типовые бланки первичной учётной документации, а собственные формы использует только при отсутствии унифицированного аналога.

Пункт 3.3 Инструкции N 131 к основным документам по отпуску драгоценных материалов в производство относит лимитно-зaborные карты, типовая межотраслевая форма N M-8 которой утверждена Постановлением Госкомстата России от 30.10.1997 г. N 71а «Об утверждении унифицированных форм первичной учётной документации по учёту труда и его оплаты, основных средств и нематериальных активов, материалов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, работ в капитальном строительстве». При этом уточнено, что основанием для выписки лимитно-зaborных карт служат лимиты отпуска материалов на производство.

Лимиты на отпуск материалов в производство устанавливаются на основании утверждённых норм расхода материалов, производственных

программ цехов с учётом остатков материалов, не израсходованных цехами на начало планируемого периода. Сводный учёт использования материалов осуществляется бухгалтерией, а контроль использования материалов осуществляется техническими службами предприятия. Отклонения от норм по расходу материалов выявляются методом документирования и инвентарным методом.

Методом документирования пользуются для выявления отклонений, возникающих вследствие замены материалов и при отпуске сверх норм штучных материалов. При инвентарном методе отклонения выявляются по каждому виду и номенклатурному номеру материалов, по отдельным исполнителям или цеху в целом.

Чтобы провести верные расчёты, необходимо иметь данные о расходах материалов на 1 изделие. В таблице 3.5 мы увидим нормы расходов.

Таблица 3.5

Нормы расхода материалов на 1 изделие

№ п.п.	Наименование сырья, основных и вспомогательных материалов	Норма расхода на 1 изделие	Цена единицы материала , руб.	Затраты на 1 изделие, руб.
Сыре и основные материалы				
1.	Серебро 925 пробы	10 г.	35,7	357,00
2.	Кубический цирконий прозрачный 6 x 4 мм	3 шт.	9,10	27,30
3.	Кубический цирконий прозрачный 5 x 3 мм	2 шт.	6,41	12,82
4.	Кубический цирконий прозрачный 3,0 мм	1 шт.	2,52	2,52
Итого		-	-	399,64
Вспомогательные материалы				
1.	Катализатор АВ I-850 (для плоских поверхностей)	1,0 г.	495,00	4,95
2.	Средство для промывки	100 мл.	560,00	280,00

Окончание таблицы 3.5

3.	Средство для обезжиривания перед гальваникой	240 г.	849,00	203,76
4.	Электролит FG 200 желтого золочения для ванны (1 г Au/ 100 мл)	100 мл.	3993,00	3993,00
Итого		-	-	4481,71

В таблице приведены затраты на кубический цирконий разного размера. Этот камень добывается искусственным путём, он очень легко подвергается любой обработке, взаимодействует с любой огранкой, не теряет свой блеск.

Необходимо рассчитать себестоимость одного изделия, данные расчёты представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Себестоимость изделия из серебра

№ п.п.	Статья калькуляции	Сумма затрат, руб.
1	2	3
1.	Сырье и основные материалы	399,64
2.	Вспомогательные материалы на технологические цели	4481,71
3.	Основная и дополнительная заработка плата основных производственных рабочих	4980,80
4.	Отчисления на социальные нужды	3066,84
5.	Топливо и электроэнергия на технологические цели	13,50
6.	Расходы на подготовку и освоение производства	220,40
7.	Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	1502,20
8.	Цеховые расходы	3894,40
9.	Общефабричные расходы	973,60
	Итого производственная себестоимость	19533,1
10.	Коммерческие расходы	15,38
	Итого себестоимость	19548,48

Себестоимость одного изделия составила 19548,48. Если снизить затраты на производство (вспомогательные материалы на технологические цели), то и себестоимость снизится.

Рассчитаем отпускную цену одного изделия на основе принятой рентабельности продукции - 35%.

$$Q = N * \left| 1 + \frac{R}{100} \right| = 19548,48 \quad (1.3)$$

$$19548,48 * \left| 1 + \frac{35}{100} \right| = 26390,44$$

НДС составляет 20%, торговая скидка 20%, таким образом, розничная цена одного изделия в торговом предприятии составит:

$$Q = \frac{Q * \left| 1 + \frac{20}{100} \right|}{1 - \frac{20}{100}} = \frac{26390,44 * \left| 1 + \frac{20}{100} \right|}{1 - \frac{20}{100}} = 39585,65 \quad (1.4)$$

Из расчётов, мы видим, что одно изделие из серебра 925 пробы будет представлено по стоимости 39585,65 руб. Так как в данный момент, представленные украшения в салоне, имеют стоимость в разы дешевле, необходимо рассмотреть снижение вспомогательных материалов, а также снизить себестоимость изделия, тогда мы получим приемлемую стоимость украшения из серебра, тем самым, повысится спрос на данный вид изделия.

Составим таблицу 3.7, в которой будут снижены цены на вспомогательные материалы.

Таблица 3.7

Нормы расхода материалов на 1 изделие

№ п.п.	Наименование сырья, основных и вспомогательных материалов	Норма расхода на 1 изделие	Цена единицы материала, руб.	Затраты на 1 изделие, руб.
1	2	3	4	5
Сыре и основные материалы				
1.	Серебро 925 пробы	10 г.	35,7	357,00
2.	Кубический цирконий прозрачный 6 x 4 мм	3 шт.	9,10	27,30
3.	Кубический цирконий прозрачный 5 x 3 мм	2 шт.	6,41	12,82
4.	Кубический цирконий прозрачный 3,0 мм	1 шт.	2,52	2,52
Итого				
-				
399,64				
Вспомогательные материалы				
1.	Катализатор АВ I-850 (для плоских поверхностей)	1,0 г.	400,00	4,00
2.	Средство для промывки	100 мл.	450,00	225,00
3.	Средство для обезжиривания перед гальваникой	240 г.	710,00	149,00
4.	Электролит FG 200 желтого золочения для ванны (1 г Au/ 100 мл)	100 мл.	2698,00	2698,00
Итого				
-				
3076,00				

Сократив расходы вспомогательных материалов, на 1405,71 руб., мы можем рассчитать себестоимость одного изделия. Необходимо пересмотреть затраты, чтобы снизить себестоимость изделия из серебра 925 пробы, которые отображены в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Себестоимость изделия из серебра

№ п.п.	Статья калькуляции	Сумма затрат, руб.
1	2	3
1.	Сырье и основные материалы	399,64
2.	Вспомогательные материалы на технологические цели	3076,00
3.	Основная и дополнительная заработка основных производственных рабочих	3160,80
4.	Отчисления на социальные нужды	2050,00
5.	Топливо и электроэнергия на технологические цели	11,50
6.	Расходы на подготовку и освоение производства	190,00
7.	Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	1300,00
8.	Цеховые расходы	2490,20
9.	Общефабричные расходы	814,30
	Итого производственная себестоимость	13492,44
10.	Коммерческие расходы	15,38
	Итого себестоимость	13507,82

Было принято решение, что коммерческие расходы необходимо оставить без изменений, чтобы отгрузка была совершена точно в срок.

Себестоимость одного изделия из серебра снижена на 6040,66 руб., она изменена за счёт снижения общефабричных расходов, расходов на подготовку освоение производства, а также за счёт снижения основной дополнительной заработной платы основных производственных рабочих.

Себестоимость одного изделия составила 13507,82.

Рассчитаем отпускную цену одного изделия на основе принятой рентабельности продукции - 35%.

$$Q = N * \left|1 + \frac{R}{100}\right| = 13507,82 \quad (1.5)$$

$$13507,48 * |1 + \frac{35}{100}| = 18235,1$$

НДС составляет 20%, торговая скидка 20%, таким образом, розничная цена одного изделия в торговом предприятии составит:

$$Q = \frac{Q * |1 + \frac{35}{100}|}{1 - \frac{20}{100}} = \frac{18235,1 * |1 + \frac{20}{100}|}{1 - \frac{20}{100}} = 27352,65 \quad (1.6)$$

Розничная цена одного изделия, при снижении расходов, равна 27352,65 руб., что ниже на 12233 руб., при первичных расчётах. Такая розничная стоимость обусловлена тем, что это изделие для мужчин, размер самостоятельных широких колец будет начинаться с 20 по 23,5.

Обручальные кольца будут выполнены в одном стиле, решение по дизайну кольц осталось за конструктором, многие из пар обручальных колец будут с различными гравировками.

Проведём заключительные расчёты экономических результатов, по последним расчётам, которые наиболее приемлемы и выгодны, как для организации, так и для потребителей (см. таблицу 3.9).

Таблица 3.9

Экономические результаты производства одного изделия из серебра

№ п.п.	Показатель	Значение показателя
1.	Затраты на сырье, основные и вспомогательные материалы в себестоимости 1 изделия, руб.	3076,00
2.	Себестоимость производства изделия из серебра, руб.	13507,48
3.	Розничная цена 1 изделия, руб.	18235,1
4.	Рентабельность продукции, %	35
5.	Налог на добавленную стоимость, %	20
6.	Торговая скидка, %	20
7.	Розничная цена 1 изделия, руб.	27352,65

Теперь можно предложить прогнозируемые показатели финансовой деятельности предприятия АО «ПанКлуб».

Как мы уже знаем, ювелирный салон «Pandora» занимается розничной продажей ювелирных украшений. Для верного анализа был использован бухгалтерский баланс 2015-2017 г.г.

Так как нам необходимо разработать мероприятия по стратегическому планированию развития сети, были предложены два мероприятия, описанные выше.

Прогнозируемые показатели финансовой деятельности рассчитаны на 3 ближайших года.

В таблице 2.2.2 «Анализ динамики относительных показателей финансовой устойчивости предприятия АО «ПанКлуб» за 2015 - 2017 г.г.», представлены показатели трёх лет, так как принято решение запускать в продажу линейку новых украшений в 2019 г., то и прогнозируемые показатели будут рассчитаны с 2019 по 2021 г.г.

Запустив новую линейку, проведя анонс и презентацию, есть все шансы завлечь новых клиентов, в таком случае, ювелирный салон «Pandora» станет более конкурентоспособным.

Так как украшения дизайнерские, данный бренд выпускает 10 коллекций в год, с каждой новой коллекцией будет пополняться с учётом пожеланий клиентов.

В таблице 3.10 представлены прогнозируемые финансовые показатели.

Таблица 3.10

**Прогнозируемые показатели финансовой деятельности предприятия АО
«ПанКлуб», при запуске мужской коллекции**

Показатели	2019	2020	2021	Отклонение		Темп роста, %	
				2020	2021	2020	2021
1. Товарооборот, тыс.руб.	10 850,02	11 325	13 260,01	384,98	1 935,01	104,4	117
2. Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	-3 620,012	-3 965,15	-4 025,314	-345,138	-60,164	109,5	101,5
3. Валовая прибыль	7 230,008	7 359,85	9 234,696	129,842	1 874,846	101,8	125,5
4. Прибыль(убыток) до налогообложения,тыс.руб	2 286,018	2 995	3 458,013	708,982	463,013	131	115,5
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	5 280,014	6 596,32	8 230,018	1 316,306	1 633,698	125	125
6. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	4 120,36	4 445,25	4 830,698	324,89	385,448	107,8	108,7
7. Рентабельность продаж, %	50	58,24	62	X	X	X	X
8. Рентабельность предприятия, %	21,06	26,44	26,07	X	X	X	X
9. Рентабельность прямых затрат, %	-199	-185,6	-229,41	X	X	X	X
10. Рентабельность конечной деятельности, %	38	40	36,43	X	X	X	X

Из результатов в таблице, мы видим, что товарооборот, валовая прибыль, прибыль от продаж показывают положительную динамику, мы видим прирост показателей. Рентабельность продаж увеличивается, например, в 2019 г. она составила 50%, но уже в 2021 г., по прогнозам, она должна составить 62%.

Рентабельность предприятия, в свою очередь, в 2021 г. покажет спад и составит 26,07%, именно в этот момент необходимо впускать новинку, чтобы побудить волну спроса.

Мои рекомендации направлены на то, чтобы рентабельность предприятия увеличилась, это поможет ювелирному салону «Pandora» быть конкурентоспособным.

«Клуб Привилегий» повысит трафик, естественно, это повлечёт за собой повышение выручки и остальных финансово важных показателей.

За руководством АО «ПанКлуб» остаётся право изменять систему, которая внедрена с середины декабря, чтобы предприятие было ещё более рентабельным.

Штат ювелирного салона «Pandora» в г. Красноярске ТРЦ «Планета», включает в себя сотрудника мужского пола. Это облегчит презентацию нового продукта внутри салона. Так как компания выделяет определённую сумму, которую необходимо потратить для демофонда, этим также сможет воспользоваться сотрудник мужского пола. Демофонд - демонстрационный фонд, который сотрудник выбирает самостоятельно, чтобы в течение рабочего дня носить на себе украшения, тем самым демонстрируя, какое изделие сочетается с любым другим украшением «Pandora».

Зачастую, покупатели выбирают то, что уже продемонстрировано на сотруднике салона, это, в свою очередь, повышает комплексные продажи, что также положительно влияет на рентабельность.

Учитывая, что розничная стоимость самостоятельного широкого кольца для мужчин, равна 27352,65 руб. Согласно этому, на новый вид изделия необходимо провести акцию, специальное предложение.

Если соединить два мероприятия «Клуб Привилегий» и запуск новой коллекции, то можно предложить следующий вид продвижения:

- начислить дополнительные бонусы для покупки изделий из новой коллекции для мужчин;
- начисление бонусов за покупку изделия из новой коллекции для мужчин;
- подарок за покупку изделия из новой коллекции для мужчин;
- закрытая презентация новой мужской коллекции для участников программы «Клуб Привилегий».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты стратегического планирования деятельности организации. Основными источниками, на основе которых выполнены таблицы, являются: Котлер, Ф. Основы маркетинга/Ф. Котлер-М.: Изд-во Ростинтер 2014 - 654с.; Шилков В.И. Стратегическое планирование производства. Уч. пособие, 2014.

Во второй главе данной работы был проведён анализ стратегической деятельности организации АО «ПанКлуб». Отражены финансовые показатели, сделаны выводы, проведён анализ стратегического планирования организации.

В третьей главе выпускной квалификационной работы, были предложены мероприятия по решению выявленных проблем. Также рассчитаны прогнозируемые экономические показатели организации.

Проведя анализ конкурентоспособности, он показал нам на то, что появились различные аналоги, с пониженнной стоимостью, что отталкивает покупателей от ювелирного бренда «Pandora».

«Клуб Привилегий» направлен на то, чтобы новые клиенты имели возможность вернуться. Подарив 2000 руб., при регистрации, которые действуют в течение 2-х месяцев, мы заведомо возвращаем клиентов за покупкой.

Используя новую систему, постоянные клиенты получают приятные скидки, а также увеличивают свой статус, совершая постоянные комплексные покупки.

Списание бонусов до 30% сподвигает новых клиентов, которые никогда не были в ювелирном салоне «Pandora», совершать покупки чаще, тем самым повышать статус и долю списания.

Бренд – это идентифицируемый товар, услуга, человек или место, усиленные таким образом, что покупатель или пользователь воспринимает их

релевантные, уникальные, добавленные ценности, в полной мере соответствующие их запросам и потребностям.

Стратегическое планирование - одна из функций, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Ювелирный салон «Pandora» (АО «ПанКлуб») - коммерческая организация, деятельность которой направлена на получение прибыли.

Ещё одним важным мероприятием стратегического планирования развития сети ювелирного салона «Pandora» (АО «ПанКлуб») является запуск новой коллекции, которая направлена на охват мужской аудитории.

Эти мероприятия разработаны согласно SWOT-анализу, который был проведён во 2-й главе.

Все эти рекомендации по стратегическому планированию, направлены на повышение рентабельности. Проведя необходимые расчёты, одна из разработок уже внедрена, успешно работает и значительно повышает многие показатели.

Разработка новой коллекции займёт некоторое время, расчёты были произведены для наглядного улучшения деятельности, но данное мероприятие находится в стадии разработки.

На основе полученных результатов можно сделать вывод, что Pandora – бренд с многолетней историей, который дорожит своими потребителями и предлагает им только качественные ювелирные изделия, с уникальными дизайнами. Залогом успеха бренда Pandora, также является поддержание фирменного стиля в торговых точках и приветливый персонал.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1.Гражданский кодекс Российской Федерации: [Электронный ресурс]: федер. закон в 4 ч.: по состоянию на 09.03.2016г. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>;
- 2.Трудовой кодекс Российской Федерации: [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2001г. №197-ФЗ ред. 30.12.2015. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>;
- 3.Александрова А.В. Стратегический менеджмент [Текст]: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015 - 230;
- 4.Алимов А.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебно-методическое пособие. Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2014 - 538;
- 5.Бабич О.В. Стратегический менеджмент современного предприятия [Текст]: учебное пособие. Брянск: Брянский государственный технический университет, 2014 - 484;
- 6.Веснин В.Р. Менеджмент [Текст]: Учеб. – 5-е изд. перер. и доп. – М.: ТК Велби. Изд-во Проспект, 2015;
- 7.Гончаров В.И. Менеджмент [Текст]. Учебное пособие. -Мн.: Мисанта, 2014-624;
- 8.Котлер, Ф. Основы маркетинга/Ф. Котлер-М. [Текст]: Изд-во Ростинтер 2015 - 654с.;
- 9.Иващенко Н.С. Технология формирования товарной политики [Текст]. Учебное пособие/ М.: ГОУ ВПО «МГТУ им. А.Н.Косыгина», 2014 - 528;
- 10.Рябых, А.О. Персональный бренд [Текст]. Создание и продвижение: электронная книга / А.О. Рябых, Н.А. Зебра – М.: Изд-во «Крылов», 2015 - 694;
- 11.Рязанцева М. В., Якушова Е. С. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие. М.: Новое время, 2016 - 455;

- 12.Мищенко, А.П. Стратегическое управление: учебное пособие / А.П. Мищенко. – Днепропетровск: Изд-во ДУЭП, 2015 - 382;
- 13.Сафаргалиев Э.Р. Товарная марка, торговый знак. Торговая марка как основа для формирования товарного бренда [Текст] // Современные исследования социальных проблем. - 2016. - Т. 7. - № 3. - С. 35-50;
- 14.Топсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа [Текст]. 12-е издание. М.: Издательский дом Вильямс, 2017;
- 15.Незнайкин, А.В. Что такое бренд сегодня? –
http://www.nazaykin.ru/_br_brand.htm;
- 16.Управление затратами предприятия [Текст]. Учебное пособие / М.И. Трубочкина. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2017;
- 17.Шилков В.И. Стратегическое планирование производства [Текст]. Уч. пособие, 2016;
- 18.Группа «Вконтакте» сети АО «ПанКлуб». –
<http://vk.com/pandorarussiaofficial>;
- 19.Сайт сети АО «ПанКлуб». – <http://www.pandora.net/ru>;
- 20.<https://works.doklad.ru/view/xWoWdcOwnE4/4.html>;
- 21.https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7743765161_ao-panklub;
- 22.https://www.auditit.ru/finanaliz/terms/solvency/coefficient_of_autonomy.html;
- 23.<http://managment-study.ru/linejno-funktionalnaya-struktura-upravleniya.html>;
- 24.www.4p.ru/ - Маркетинг журнал 4p.ru;
- 25.www.cfin.ru/marketing/index.shtml - Маркетинг - теория и практика.

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

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу
студента (ки) Федоровой Татьяны Петровны
Ф.И.О.

группы 225-УЧ кафедры Менеджмент
полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 „Менеджмент”
полное наименование специальности (направления)

на тему Разработка мероприятий по стратегическому
менеджменту развития сети ювелирного салона А.Данко
полное наименование темы согласно приказу

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

1. Актуальность и значимость темы стратегическое планирование -
планирование от будущего к настоящему исходя из глобальных
идей и носивших его цели разработки.
2. Логическая последовательность работа выполнена в логичной
последовательности: теоретический аспект стратегиче-
ского планирования дает организацию, анализ страте-
гической деятельности организации; разработка мероприятий
по стратегическому планированию развития сети.
3. Положительные стороны работы разработанные автором
рекомендации по стратегическому планированию
развития сети ювелирного салона А.Данко.
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Все обоз-
рите и предложенное автором аргументировано и
конкретно
5. Полнота проработки литературных источников При подготовке
работы учено 25 источников
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций хорошее

7. Недостатки работы в работе предложенная карта-схема,
но не рассчитана разработки по введенной.

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику существующую
разработку модели коллегии

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 Федорова Э.Г.
Ф.И.О.

присвоения ему (ей) квалификации бакалавр юриспруденции,
Рецензент Башкиров И.С., ученое звание, степень, должность, место работы
Ф.И.О., ученое звание, степень, должност, место работы
«14» февраля 2019 г.



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

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента Феофановой Татьяны Петровны

группы 225-УМ кафедры Менеджмента

направления 38.03.02 «Менеджмент», профиля «Финансовый менеджмент»

на тему: **«Разработка мероприятий по стратегическому планированию развития сети ювелирного салона «Pandora» (АО «ПАНКЛУБ»)»**

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит пояснительную записку на _____ страницах, _____ иллюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость темы: Выпускная квалификационная работа предполагает разработку мероприятий, направленных на совершенствование стратегического планирования развития сети организации, поэтому является актуальной и имеет важное практическое значение.

2. Логическая последовательность: В работе последовательно выполнен анализ экономической, финансовой деятельности организации, оценка стратегического планирования организации логически правильно сформулированы выводы и поставлены задачи по повышению конкурентоспособности организации.

3. Положительные стороны работы: Выпускная квалификационная работа раскрывает и решает актуальные проблемы организации.

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений: Сделанные выводы и заключения основываются на данных, полученных в результате исследования внутренней отчетной документации организации и рыночных условий.

5. Полнота проработки литературных источников: При выполнении выпускной квалификационной работы были использованы современные литературные источники.

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций: Выпускная квалификационная работа оформлена в соответствии с требованиями. Таблицы, графики, иллюстрации полностью отражают основное содержание работы.

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы: Автор выпускной квалификационной работы продемонстрировал хороший уровень знаний, умение самостоятельно анализировать теоретический и практический материалы.

8. Недостатки работы: В работе недостаточно обоснованы размеры ожидаемых показателей эффективности деятельности организации от предлагаемых в работе мероприятий.

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы: Автор работы проявил себя грамотным специалистом, подготовленным для профессиональной деятельности, способным ставить и решать сложные экономические задачи.

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

Руководитель ВКР: Лобков Константин Юрьевич, доцент, к.э.н.
«11»февраля 2019 г.


подпись руководителя



Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: feofanova_tanya_96@mail.ru / ID: 6379912

Проверяющий: feofanova_tanya_96@mail.ru / ID: 6379912

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»: <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 2
Начало загрузки: 18.02.2019 05:41:57
Длительность загрузки: 00:00:01
Имя исходного файла: Выпускной.txt
Размер текста: 122KB
Символов в тексте: 70136
Слов в тексте: 8099
Число предложений: 484

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 18.02.2019 05:41:53
Длительность проверки: 00:00:04
Комментарии: не указано
Модули поиска:

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЧИТАЮЩИЕ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
40,58%	0%	59,42%



Проверка текста на наличие заимствований проводится с помощью алгоритмов, оптимизированных для выделения заимствованного текста в общем объеме документа. Алгоритмы определяют, какая часть текста является заимствованием, и выделяют ее в отдельном блоке. Проверка проводится в реальном времени, что позволяет получить точные результаты. Результаты проверки отображаются в виде процентного соотношения заимствованного текста к общему объему документа.

Текущий отчет содержит информацию о заимствованном тексте, выделенном в отчете, и его источниках. Источники могут быть различными: интернет-страницы, научные статьи, книги и т.д. Каждый источник имеет ссылку на его страницу в интернете. Результаты проверки отображаются в виде процентного соотношения заимствованного текста к общему объему документа. Результаты проверки отображаются в виде процентного соотношения заимствованного текста к общему объему документа.

Мы используем алгоритмы, оптимизированные для выделения заимствованного текста в общем объеме документа. Результаты проверки отображаются в виде процентного соотношения заимствованного текста к общему объему документа. Результаты проверки отображаются в виде процентного соотношения заимствованного текста к общему объему документа.

№	Доля в отчете	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска
[01]	16,62%	не указано	http://www.yandex.ru/	08 Ноя 2018	Модуль поиска
[02]	4,88%	сканать	http://www.yandex.ru/	09 Ноя 2017	Модуль поиска
[03]	3,95%	Экономический раздел ФГИ - Стр.4	http://www.yandex.ru/	30 Июл 2016	Модуль поиска

Еще источников: 17

Еще заимствований: 15,08%