

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
_____ Г. Ф. Каячев
(подпись)
« ____ » _____ 20 ____ г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

Разработка стратегии развития малого предприятия
(на примере ООО «Техно-Сфера»)

Руководитель _____ старший преподаватель
подпись, дата каф. «ЭУБП» ИУБПЭ СФУ А. В. Москвина

Выпускник _____ А. В. Ларичев
подпись, дата

Красноярск 2016

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме «Разработка стратегии развития малого предприятия (на примере ООО «Техно-Сфера»)»

Консультанты по
разделам:

1 Обзор существующих подходов
к разработке стратегии организации
малого бизнеса

подпись, дата

А. В. Москвина

2 Анализ и оценка положения
ООО «Техно-Сфера»
на рынке г. Красноярска

подпись, дата

А. В. Москвина

3 Разработка стратегии развития
малого предприятия
на примере ООО «Техно-Сфера»

подпись, дата

А. В. Москвина

Нормоконтролер

подпись, дата

Э. В. Савина

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Г. Ф. Каячев
(подпись)
« ____ » _____ 20 ____ г

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту(ке) Ларичеву Андрею Владиславовичу

Группа ПЭ12-06 Направление 38.03.02 «Менеджмент»

Тема выпускной квалификационной работы: Разработка стратегии развития малого предприятия (на примере ООО «Техно-сфера»)

Утверждена приказом по университету – 4203/с от 28.03.2016 г.

Руководитель ВКР – А. В. Москвина старший преподаватель кафедры "ЭУБП" ИУБПЭ СФУ

Исходные данные для ВКР:

- официальные отчеты Федеральной службы государственной статистики;
- информация электронных баз данных, специализированных литературных изданий и глобальной сети Интернет;
- внутренняя отчетность компании ООО «Техно-Сфера».

Перечень разделов ВКР:

- 1 Обзор существующих подходов к разработке стратегии организации малого бизнеса
 - 1.1 Понятие и значение стратегии развития предприятия
 - 1.2 Классификация стратегий поведения предприятия малого бизнеса
 - 1.3 Этапы формирования стратегии развития предприятия малого бизнеса
- 2 Анализ и оценка положения ООО «Техно-Сфера» на рынке г. Красноярска
 - 2.1 Общая характеристика ООО «Техно-Сфера»
 - 2.2 Анализ деятельности ООО «Техно-Сфера»
 - 2.3 Анализ стратегических целей ООО «Техно-Сфера»
- 3 Разработка стратегии развития малого предприятия на примере ООО «Техно-Сфера»
 - 3.1 Разработка стратегии развития ООО «Техно-Сфера»
 - 3.2 Разработка мероприятий по реализации стратегии развития ООО «Техно-Сфера»
 - 3.3 Оценка экономической эффективности разработанной стратегии развития

Перечень графического материала:

- Тема дипломного проекта;
- Актуальность проекта;
- Цель и задачи проекта;
- Описание предприятия;
- Структура мирового рынка подшипников;
- Динамика роста рынка подшипников;
- Основные потребители ООО «Техно-Сфера»;
- Сильные и слабые стороны ООО «Техно-Сфера»;
- Мероприятия реализации стратегии развития;
- Затраты на проведение мероприятий;
- Общий график реализации стратегии;
- Расчет затрат и ожидаемых доходов от реализации стратегии развития

Руководитель ВКР

А. В. Москвина

Задание принял к исполнению

А. В. Ларичев

23.05.2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка стратегии развития малого предприятия (на примере ООО «Техно-Сфера»)» содержит 79 страниц текстового документа, 2 приложения, 70 использованных источников.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ, ОБЪЕКТ, АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ, РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ, РЕКОМЕНДАЦИИ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Объект ВКР – ООО «Техно-Сфера».

Предмет ВКР – стратегия развития малого предприятия.

Цель ВКР – разработка стратегии развития малого предприятия ООО «Техно-Сфера»

Задачи ВКР:

- проанализировать понятие и значение стратегии развития предприятия;
- исследовать деятельность предприятия и провести анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятия;
- разработать стратегию развития предприятия и определить основные мероприятия по реализации стратегии;
- оценить влияние предлагаемых мероприятий на основные показатели хозяйственной деятельности предприятия.

В результате анализа деятельности ООО «Техно-Сфера» были выявлены основные аспекты деятельности организации, экономические показатели предприятия, разработаны долгосрочные и краткосрочные цели развития компании, а также выявлены основные проблемы предприятия

В итоге была разработана стратегия развития предприятия малого бизнеса, определены основные мероприятия для реализации стратегии, вычислены затраты трудовых и материальных ресурсов, а также рассчитана экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	8
1 Обзор существующих подходов к разработке стратегии организации малого бизнеса	10
1.1 Понятие и значение стратегии развития предприятия.....	10
1.2 Классификация стратегий поведения предприятия малого бизнеса	16
1.2 Этапы формирования стратегии развития предприятия малого бизнеса.....	22
2 Анализ и оценка положения ООО «Техно- Сфера» на рынке г. Красноярска	28
2.1 Общая характеристика ООО «Техно-Сфера»	28
2.2 Анализ деятельности ООО «Техно-Сфера»	36
2.3 Анализ стратегических целей ООО «Техно-Сфера».....	46
3 Разработка стратегии развития малого предприятия на примере ООО «Техно-Сфера»	51
3.1 Разработка стратегии развития ООО «Техно-Сфера».....	51
3.2 Разработка мероприятий по реализации стратегии развития ООО «Техно-Сфера»	56
3.3 Оценка экономической эффективности разработанной стратегии развития.....	71
Заключение	74
Список использованных источников	76
Приложение А. Основные экономические показатели ООО "Техно-Сфера"	82
Приложение Б. Риски реализации разработанных мероприятий	83

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день стратегия – это основополагающий стержень в управлении предприятием, который должен обеспечивать устойчивое экономическое развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг.

Объектом исследования является предприятие малого бизнеса ООО «Техно-Сфера». Предметом квалификационной работы станет стратегия развития предприятия малого бизнеса. Предприятие на рынке с тысяча девятьсот девяносто девятого года. Рынок на котором работает компания является высококонкурентным, поэтому вопросы долгосрочного присутствия и эффективности работы являются актуальными.

Актуальными задачами современных компаний является повышение эффективности хозяйственной деятельности и улучшение управляемости. На фоне глобального кризиса данный вопрос представляется наиболее актуальным, поскольку, по мнению ученых, кризис, возникший на пересечении ниспадающих волн нескольких типов хозяйственных циклов, повлечет коренные изменения в глобальной экономике и приведет к построению нового технологического уклада. В подобной ситуации все проблемы, охарактеризованные в исследовательских работах в области теории и практики управления, обострятся. Среди них недостаток квалифицированных кадров, высокие переменные издержки, нестабильность внешней среды. Кроме того, ужесточение конкурентной борьбы требует от предприятия большего внимания к качеству продукции, расширению инноваций. Сложившаяся мировая ситуация предполагает также внимание к глобальной обстановке, гибкость и способность радикально изменить стратегию организации. Отечественная и зарубежная практика хозяйствования показывает, что решение этих и подобных им задач возможно лишь в случае развитого и эффективного стратегического управления путем

грамотно разработанной стратегии развития предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Целью выпускной квалификационной работы по разработке стратегии развития малого предприятия на примере ООО «Техно-Сфера» является проверка знаний и умений, полученных за годы обучения, а также умение систематизировать и практически применять полученные знания.

Задачи квалификационной работы по разработке стратегии развития малого предприятия:

- проанализировать понятие и значение стратегии развития предприятия;
- исследовать деятельность предприятия и провести анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятия;
- разработать стратегию развития предприятия и определить основные мероприятия по реализации стратегии;
- оценить влияние предлагаемых мероприятий на основные показатели хозяйственной деятельности предприятия.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы теоретические и эмпирические методы исследования. В работе были использованы статистические данные компании, аналитические материалы, результаты исследований в области стратегического и маркетингового управления.

1 Обзор существующих подходов к разработке стратегии организации малого бизнеса

1.1 Понятие и значение стратегии развития предприятия

Стратегия представляет собой детальный комплексный план управленческих действий, предназначенный для того, чтобы обеспечить достижение долговременного успеха предприятия [1]. Разработка и выбор стратегии должны обосновываться обширными исследованиями и достоверными данными.

Современная организация способна существовать и успешно конкурировать на рынке лишь при условии постоянного развития и адаптации под изменяющиеся условия ведения бизнеса. Ускорение ритма современной жизни, изменчивость окружающей среды усиливает нестабильность функционирования компаний, заставляет их проводить частые и быстрые изменения, подстраиваться под смену внешних условий. Справляться с этой задачей позволяет стратегическое планирование.

Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее 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. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Будучи функцией управления, стратегическое планирование является фундаментом, на котором строится вся

система управленческих функций, или основой функциональной структуры системы управления. Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива предприятия по ее достижению

Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия. Логика этого определения такова: деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования предприятия, которая позволяет фирме достичь своих целей.

Будучи функцией управления, стратегическое планирование является фундаментом, на котором строится вся система управленческих функций, или основой функциональной структуры системы управления. Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива предприятия по ее достижению

Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия. Логика этого определения такова: деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования предприятия, которая позволяет фирме достичь своих целей. Учитывая, что современные экономические условия характеризуются ускоренной динамикой рыночной конъюнктуры, активной конкурентной борьбой за покупателей, большинство управленческих решений должно опираться на результаты перспективного стратегического анализа, способные оказывать серьезное влияние на будущую эффективность деятельности организации. Стратегический анализ позволяет определить сущность, содержание, последовательность реализации стратегии управления.

В большинстве случаев рост означает повышение размеров или числа объектов. К росту предприятия относится как увеличение его размеров, так и расширение деятельности по следующим показателям: объем производства, доля на рынке, численность персонала, объем продаж, чистая прибыль и т.д. Предприятия как организованные системы могут стимулировать свой рост, осуществляя целенаправленный выбор (расширение рынка сбыта, привлечение инвестиций). Ограничение роста не ограничивает развитие. Развитие в большей степени относится к тому, как много может сделать предприятие, нежели к тому, чем оно уже обладает, какого экономического состояния или уровня достигло к данному периоду своего существования.

Современное предприятие организованная система, целенаправленная на производство товаров и услуг, которая является частью экономической системы, общие и частные элементы которой имеют свои собственные экономические цели. Следовательно, требуемый уровень развития предприятия зависит от характера влияния на него отдельных основных элементов и всего государства, как целой системы.

Для всех составляющих экономической системы необходим набор определенных характеристик. Их совокупность позволяет с той или иной долей вероятности определить будущий эффект в самых разных его проявлениях. Развитие организации - процесс улучшения эффективности работы организации при помощи совершенствования модели взаимодействия между ее составными частями. Выбор цели и стратегии развития предприятия составляет основу управленческой деятельности менеджеров.

В стратегическом менеджменте предприятие может использовать такие известные стратегии, как разработка товара, стабилизация производства, проникновение на рынок, сокращение издержек, изменение цен и все остальные функциональные или целевые стратегии (финансовую, маркетинговую, конкурентную и т.д.).

Множество факторов влияет на выбор стратегии развития, среди которых: потребительские вкусы и покупательские привычки, технологические

изменения, конкурентные воздействия, потребности в инвестициях, финансовые возможности, персональный состав управленческого звена, государственные акты регулирования, а также, социальные, политические и культурные условия, ограничивающие или расширяющие спектр действия предприятия.

Следует отметить, что стратегия важна не только для предприятий-гигантов. В условиях, когда владельцы отходят от непосредственного управления предприятием, утвержденные долгосрочные стратегические программы остаются главным инструментом, позволяющим им направлять и контролировать деятельность наемных менеджеров.

Родоначальник концепции стратегического менеджмента И. Ансофф характеризует стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности», а также выделяет несколько отличительных особенностей стратегии:

во-первых, процесс разработки стратегии не завершается немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений продвижения, по которым обеспечивается рост и укрепление позиций фирмы;

во-вторых, разработанная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях;

в-третьих, в ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться достаточно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

Результатом деятельности по разработке стратегии развития предприятия является документ, который называется «стратегический план», который, обычно, включает в себя следующие разделы:

- цели и задачи предприятия;
- текущая деятельность предприятия;

- текущее финансовое положение компании;
- функциональная стратегия;
- мероприятия по реализации стратегии;
- ресурсораспределение;
- планирование рисков.

Разработка стратегии развития должна затрагивать все уровни управления организации, так как от решения, принимаемых при планировании стратегии, затрагивают всех сотрудников компании.

Понятие стратегии организации весьма широко и авторы научных трудов характеризуют стратегии по разному, некоторые авторы говорят, что стратегия – это долгосрочные намерения руководителей, в отношении производственного, маркетингового и коммерческого потенциала компании, а также доходов, расходов и капиталовложений. Общим является то, что понятие «стратегия» и её понимание изменяется с ходом времени на ряду с усложнением условий ведения бизнеса и рынка в целом. На основе известных определений стратегии можно проследить, как по мере изменений условий и требований внешней среды изменялись принципы формирования стратегического поведения предприятий. В таблице 1 представлены определения понятия «стратегия», отражающие изменяющийся характер развития подходов по стратегическому планированию [15].

Таблица 1 – Определения понятия «стратегия» разных периодов

Определение стратегии	Автор	Основной подход стратегии
Стратегия как метод установления долгосрочных целей организации, её действий по размещению ресурсов	А. Чандлер	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
Стратегия как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и /или начнет осуществлять

Окончание таблицы 1

Определение стратегии	Автор	Основной подход стратегии
Стратегия как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер 1980-1985 г.г.	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
Стратегия как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	И. Ансофф. 1965г. Д. Стейнер. 1977г. П. Лоранж. 1977г. и др. авторы	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации
Стратегия как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров
Стратегия как способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным группам	Г. Хамель, 1989 г.	Стратегия приобретает социальную направленность и рассматривается с точки зрения корпоративной философии и организационной культуры
Стратегия как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хамель, 1989 г.	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы.
Стратегия как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	А. Томпсон, 1995 г.	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующей)

В последнее время в опыте западных компаний становится популярным не разработка долгосрочной стратегии развития предприятия, а создание систем кризисных ситуаций, которые отличаются скоростью принимаемых решений и быстрой реакцией на происходящие изменения в среде. Такие системы появляются из-за многообразия неблагоприятных воздействий окружающей

среды, в результате которых компания не может предусмотреть все возможные ситуации в своей стратегии [21].

1.2 Классификация стратегий поведения предприятия малого бизнеса

На информационном портале среднего бизнеса РФ [27] выделяют стратегии по изменениям, которые происходят во внутренней и внешней среде организации, выделяют несколько типов:

- стратегии ограниченного роста;
- роста;
- сокращения;
- сочетание всех этих типов.

Стратегия ограниченного роста характерна для уже сложившихся на рынке организаций, успешных в своем виде деятельности. Реализация такого вида стратегии требует от компании собственных средств, технологий, определенного уровня менеджмента и других видов ресурсов, достаточных для осуществления деятельности. Стратегические цели при разработке такой стратегии формируются по принципу «от достигнутого» и не предполагают резких изменений в деятельности.

Стратегия роста характерна для предприятий, цели которой состоят в увеличении объема сбыта продукции или оказания услуг, изменение или расширение профиля деятельности, переход на новые рынки сбыта, внедрение средств научно технического прогресса, изменение собственной структуры и т.д. Такой вид стратегии характерен для предприятий, которые обладают достаточными ресурсами для развития.[27]

Стратегия сокращения характеризуется сокращением объемов производства или предоставляемых услуг, свёртыванием одного или нескольких направлений деятельности компании, либо полной ликвидацией компании, если такие меры более целесообразны в условиях деятельности компании. Такая стратегия используется при общем экономическом спаде, либо когда возникают

неблагоприятные обстоятельства для определенного вида деятельности или отрасли в целом, также в случае переориентирования компании на иные виды деятельности, изменении ассортимента. Часто целью стратегии сокращения могут быть преодоление финансовых трудностей, необходимость изыскания средств для создания новых производств, а также вложений в новые виды деятельности [7].

Стратегии развития организации различаются и по их предназначению, по уровню, на котором предполагается их использование. Так, первый уровень выработки стратегии — определение корпоративной стратегии, используемой при управлении развитием организаций, занятых в нескольких областях деятельности; компаний, занятых в нескольких сферах бизнеса, и т.д. Второй уровень — определение стратегии для организаций, занятых в одной области деятельности. Если, скажем, фирма входит в состав крупной компании, занятой в различных сферах бизнеса, то при выработке ее стратегии должна учитываться корпоративная стратегия компании. Третий уровень — определение стратегии для функциональных подразделений организации, занятых обеспечением одного из направлений реализации стратегии организации. К этому уровню относится, например, выработка стратегии разворачивания производства, маркетинга, обеспечения необходимого финансирования и т. д. Четвертый уровень — линейный. Здесь определяется стратегия основных подразделений организации, ее филиалов, представительств и т.д. [9].

Различными могут быть стратегии организаций, занятых в сфере бизнеса, с точки зрения их поведения в конкурентной борьбе. Известный экономист М. Портер разработал модель «пяти сил конкуренции», определяющих возможность конкурентного воздействия на организацию, занятую в бизнесе, представленную на рисунке 1.

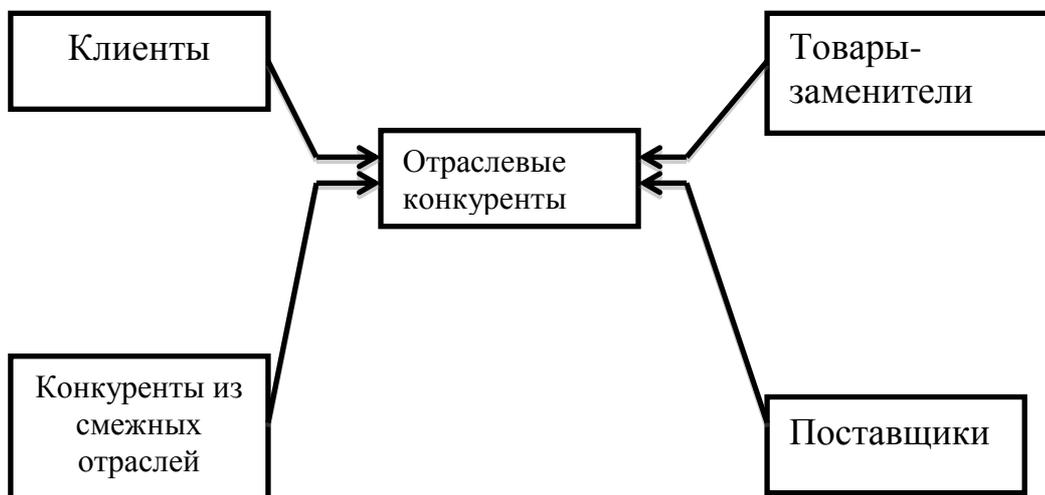


Рисунок 1 – Модель «пяти сил конкуренции» по М. Портеру

Наиболее опасна «прямая» конкуренция — конкуренция со стороны организаций, занятых в той же сфере бизнеса, поскольку внутри одного бизнеса, как правило, происходит жесткая конкуренция за рынки сбыта продукции и услуг. Чтобы учесть возможные потери доли рынка за счет захвата его прямыми конкурентами, проводятся специальные расчеты.

Воздействие поставщиков на конкурентную ситуацию может оказываться за счет возможного сокращения доли поставок сырья, материалов, комплектующих, оборудования, технологий, энергетических ресурсов и т.д. Это может повлечь за собой сокращение объема производства или объема оказываемых организацией услуг фирмы — получателя поставок.

Воздействие покупателей на конкурентную ситуацию заключается в том, что именно они формируют спрос на продукцию или услуги, оказываемые организацией.

Проводя анализ, необходимо использовать такие технологические приемы, которые помогут предпринимателю, верно оценить именно ту конкурентную ситуацию, в которой оказалась руководимая им организация.

Концентрация усилий организации на обслуживании достаточно узкого сегмента рынка получила название стратегии фокусирования. С одной стороны, концентрация усилий организации в более узкой сфере деятельности позволяет добиться определенного конкурентного преимущества за счет возросшей специализации. С другой стороны, необходимо быть уверенным, что более узкая

сфера деятельности организации позволит обеспечить необходимый уровень сбыта продукции или оказываемых услуг. Это обеспечивается как наличием достаточно большой группы потребителей, нуждающихся в продукции или услугах, оказываемых организацией, так и отсутствием достаточно мощных конкурирующих организаций, которые могут предложить потребителям аналогичную продукцию или услуги [5].

В противоположность стратегии фокусирования стратегия дифференциации предполагает производство более обширной номенклатуры продукции или расширение ассортимента оказываемых услуг при сохранении их общей функциональной направленности. Стратегия дифференциации предполагает более полное удовлетворение потребностей покупателей или клиентов и увеличение их контингента за счет большего разнообразия предлагаемых потребителю продукции или услуг. Вспомним, что именно дифференциация производимых фирмой «Дженерал моторс» автомобилей была одной из основных причин, позволивших ей потеснить на рынке сбыта компанию Г. Форда [2].

Следует отметить, что дифференциация может быть, по меньшей мере, двух видов — горизонтальная и вертикальная.

Горизонтальная дифференциация предполагает, что цены на продукцию или оказываемые услуги остаются примерно одинаковыми, меняются лишь их функциональные характеристики, как, например, в приведенном выше случае менялся в основном цвет автомобилей.[14]

Вертикальная дифференциация предполагает изменение цен. Это может быть связано с более существенной разницей функциональных возможностей предлагаемой продукции или уровня и характера оказываемых услуг. В примере с автомобилями не следует забывать, что фирма «Дженерал моторс» предложила потребителю не только разные по цвету автомобили, но и автомобили, различающиеся по своему назначению и рассчитанные на различные слои покупателей. Естественно, что при принятии стратегии дифференциации

необходимо оценить основные плюсы и минусы, которые могут возникнуть при ее реализации.

Стратегия инноваций состоит в направлении усилий руководства организаций на совершенствование технологий, оборудования, производственного процесса, на включение в ассортимент принципиально новой продукции или услуг.

Подавляющее большинство венчурных фирм, т.е. фирм, деятельность которых связана с повышенным уровнем риска, ориентированы на внедрение инновационных идей: новых производств, технологий, видов продукции. Вместе с тем деятельность венчурных фирм сопряжена с высоким уровнем не только риска, но и прибыльности, поскольку успешно реализованные инновационные проекты нередко обеспечивают скачок в уровне используемых технологий и приводят к резкому снижению себестоимости продукции или оказываемых услуг. Это и стало причиной начавшегося в 90-х годах XX в. бума в развитых промышленных странах в области венчурного инвестирования [15].

Стратегия оперативного реагирования предполагает высокий уровень использования при управлении организацией принципа обратной связи. Она основана на быстрой адаптации производства или сферы услуг к изменяющемуся спросу на обслуживаемом организацией сегменте рынка сбыта. Быстрое реагирование на изменения рынка позволяет организациям, избравшим именно эту стратегию, первыми предлагать на рынке продукцию или услуги, удовлетворяющие только что возникший спрос. А в острой конкурентной борьбе нередко побеждает тот, чье предложение при прочих равных условиях было первым.[31]

Стратегия диверсификации предполагает расширение сфер деятельности организации, пополнение портфеля сфер бизнеса новыми. Это может происходить за счет слияния, приобретения организаций, создания организаций «с нуля», создания совместных организаций. При диверсификации могут быть достигнуты так называемые эффекты стратегического соответствия за счет объединения возможностей различных организаций, входящих в состав

объединенной организации. Это может иметь место в области управления, производства, маркетинга, финансов.

Стратегия диверсификации бывает двух видов — стратегия связанной и несвязанной диверсификации. Стратегия связанной диверсификации предполагает, что в объединенной организации имеет место значительный эффект стратегического соответствия. Стратегия несвязанной диверсификации предполагает, что в объединенной организации эффект стратегического соответствия незначителен. Объединенные организации первого вида принято называть концернами, а второго — конгломератами.

К числу функциональных стратегий относятся наступательные и оборонительные. Наступательные стратегии в сфере бизнеса предполагают активность организаций в конкурентной борьбе с применением различных способов и приемов, таких, как использование сильных сторон конкурента, давление на слабые стороны конкурента, захват стратегических рубежей, партизанские нападения и т.д. В наступательной стратегии организацией могут быть использованы снижение цен, реклама, производство продукции с качествами, привлекательными для сегмента рынка, занятого конкурентом.[21]

Оборонительные стратегии состоят прежде всего в укреплении достигнутых ранее позиций и принятии адекватных мер при наступательной стратегии противника, а также в поддержании цен на свои продукты на уровне, не превышающем соответствующие цены конкурентов, в заключении эксклюзивных договоров с дистрибьюторами и дилерами, в обучении персонала организаций-потребителей на льготной основе, увеличении сроков гарантии, сокращении сроков поставок и т.д.

Различные стратегии используются организациями в зависимости от занимаемых ими позиций в своей области. Так, стратегия лидера отличается от стратегии аутсайдера. В частности, лидером могут использоваться стратегии ведения активной политики, стремление внедрять прогрессивные технологии, расширять производственную базу, увеличивать долю рынка, усложнять

возможность входа в рынок потенциальным конкурентам, демонстрировать силу и оперативно реагировать на действия конкурентов и т.д.

Для небольших организаций, которым принадлежит незначительная доля на рынке, целесообразно придерживаться таких стратегий, как захват вакантных ниш, в которых нет серьезных конкурентов, специализация производства товаров или услуг, рассчитанных на узкий сегмент рынка, выделение преимуществ производимых ими товаров или услуг и т.д.

Функциональные стратегии организации должны также соответствовать тому этапу жизненного цикла, на котором организация находится. Если появляется возможность выхода на другие национальные рынки сбыта, она также должна использоваться организацией.

Таким образом, мы видим, что спектр стратегий, используемых организациями в процессе их деятельности, достаточно разнообразен. При этом жесткая конкуренция в бизнесе вынуждает представленные в нем организации разнообразить стратегии их развития и ведения конкурентной борьбы [14].

Как показывает практика, чаще всего побеждает та организация, которой удалось выбрать эффективную стратегию развития, соответствующую как изменениям внешней среды ее функционирования, так и собственным внутренним возможностям. Выбор стратегии, ведущей к успеху, требует профессионального владения технологиями стратегического управления. Только совершенное владение ими позволяет находить подчас единственно верные стратегии развития организации, обеспечивая тем самым возможность их успешной реализации.

1.2 Этапы формирования стратегии развития предприятия малого бизнеса

Внедрение системы стратегического управления предприятием способствует определению эффективных направлений в осуществлении финансово-хозяйственной деятельности предприятия, ориентации в

финансовых возможностях и перспективах, возникающих в сложившейся экономической системе страны. Решение данных вопросов обеспечивает стратегия предприятия.

Формирование стратегии осуществляется в несколько этапов, последовательность которых определяется логикой процесса и подтверждена широкой практикой применения. На рисунке 2 представлена схема формирования стратегии компании.

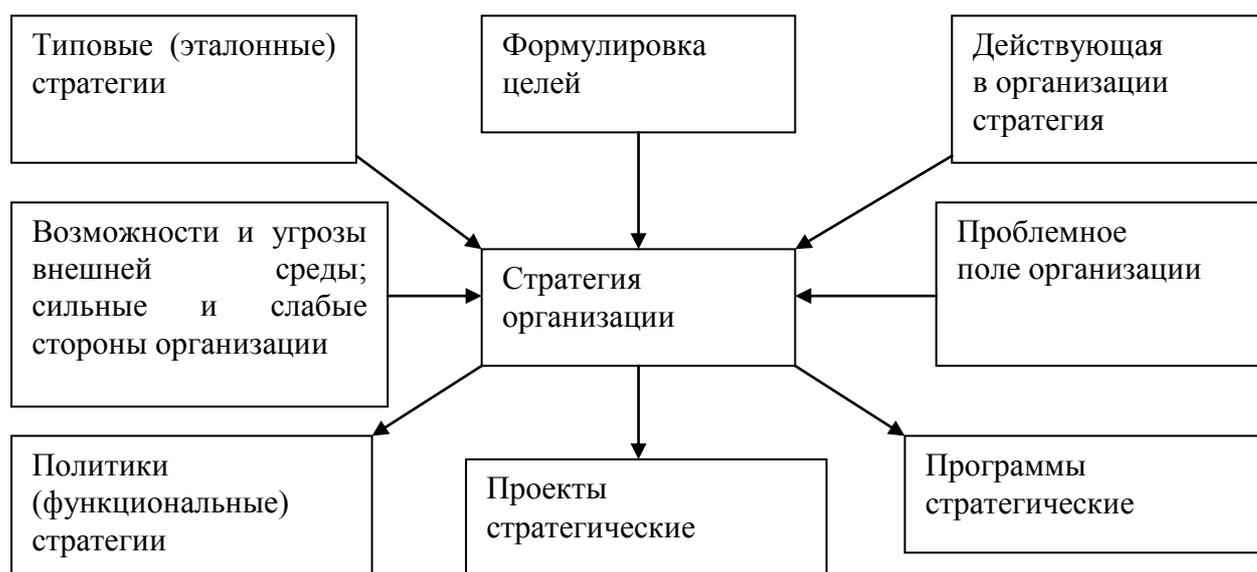


Рисунок 2 – Схема формирования стратегии компании

Главное при формировании стратегии заключается в определении содержания стратегии и в степени контроля процесса ее создания. Общая схема процесса представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Схема процесса формирования и реализации стратегии

Формирование стратегии состоит нескольких этапов: видение, саму разработку и воплощение. При этом воплощение выбранной стратегии обязательно подвергается диагностике и корректировке в соответствии с целями развития предприятия [15].

Формирование политик в организации есть результат построения функциональных стратегических планов исходя из узких целей определённого подразделения (или направления).

Однако при многообразии функциональных политик организации необходимо обеспечить их совместимость. Если каждая отдельно взятая функциональная политика разработана адекватно миссии и главной стратегической цели организации и направлена на реализацию мероприятий для её достижения, то все функциональные политики будут совместимы между собой.

При этом роль функциональной стратегии заключается в создании и развитии управленческих ориентиров для достижения намеченных целей организации и поддержке общей деловой стратегии.

Для эффективной реализации стратегии предприятия необходимо создать систему функциональных стратегий, особое место среди которых занимает финансовая стратегия.

В этой связи в последние годы некоторые отечественные и зарубежные исследователи стали уделять большое внимание не только вопросам

формирования общей стратегии предприятия, но и финансовой стратегии, рассматривая ее в качестве ключевой функциональной стратегии.

Особое внимание при формировании финансовой стратегии уделяется:

- выявлению денежных доходов;
- мобилизации внутренних ресурсов;
- максимальному снижению себестоимости продукции;
- правильному распределению и использованию прибыли;
- определению потребности в оборотных средствах;
- рациональному использованию капитала предприятия.

Финансовая стратегия разрабатывается с учетом риска неплатежей, инфляции и других форс-мажорных обстоятельств. Финансовая стратегия должна соответствовать производственным задачам и при необходимости корректироваться и изменяться.[16]

Формирование стратегии осуществляется поэтапно, как представлено на рисунке 4.



Рисунок 4 – Этапы формирования стратегии развития

Однако не всегда удается достичь поставленных целей и реализовать даже самую продуманную стратегию. Практики менеджмента выделяют четыре основных барьера на пути исполнения стратегии:

- «Видение»: только 5 процентов сотрудников понимают стратегию;
- «Люди»: только 25 процентов менеджеров имеют стимулы, связанные со стратегией;

– «Ресурсы»: в 60 процентах компаний отсутствует связь между бюджетом и стратегией;

– «Менеджмент»: руководство 85 процентов компаний тратит на обсуждение стратегии менее часа в месяц.

Таким образом, разработка стратегии подразумевает установку направления, исходя из миссии организации, установку конкретных целевых установок, а также процесс собственно формирования стратегии. Конечным пунктом формирования стратегии является стратегический план, направленный на повышение конкурентоспособности предприятия. Стратегический план должен быть определенным и однозначным, только в этом случае предприятие добьется успеха.

В заключении данной главы необходимо подчеркнуть важность разработки стратегии развития малых предприятий в условиях современного рынка, который на сегодняшний день имеет следующие особенности: высокую конкуренцию, быстро меняющиеся экономические условия видения бизнеса, появления на рынке товаров-заменителей, появление и разработка новых технологий и особенностей производства. Поэтому малому бизнесу следует разрабатывать грамотную стратегию развития в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которая поможет быстрее приспособливаться предприятиям к постоянно меняющимся условиям рынка, для максимизации прибыли, увеличения объёма продаж и повышения конкурентоспособности организации в целом.

2 Анализ и оценка положения ООО «Техно-Сфера» на рынке г. Красноярска

2.1 Общая характеристика ООО «Техно-Сфера»

Общество с ограниченной ответственностью «Техно-сфера» находится по адресу г. Красноярск, ул. Свердловская, 3. т. 2-33-11-77. Представляет собой офис и одно складское помещение, находящихся на одной территории. Основано в августе 1999 году Ларичевым Владиславом Владимировичем.

Магазин занимается розничной и оптовой торговлей. Розничная торговля является важнейшей отраслью хозяйственной деятельности. Основным показателем работы торговых предприятий является розничный товарооборот. В сфере розничной торговли заканчивается процесс обращения товаров, и они переходят в сферу личного потребления. Розничная торговля - реализация товаров непосредственно населению для личного потребления.

ООО «Техно-Сфера» заключило дилерский договор с фирмой-поставщиком ООО «Гута-компани», являющимся официальным дистрибьютором японских компаний NSK, SKF, FBJ, NACHI. Компания находится в городе Владивосток, ул. Руднева, 14/2. Генеральный директор Губин Андрей Николаевич. Согласно договору основными правами и обязанностями компании-производителя выступают:

- компания-производитель гарантирует поставку дилеру качественного товара, имеющего все необходимые разрешения для реализации;
- компания-производитель обязуется предоставить дилеру подробную документацию по производимым товарам;
- компания-производитель должна уведомлять партнера об изменении своих телефонов, адресов и платежных реквизитов;

– компания-производитель обязуется компенсировать часть расходов на производство рекламной продукции, при объеме закупок выше минимального;

– компания-производитель обязуется информировать дилера о новых товарах.

ООО «Техно-Сфера» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет и иные счета в банках. Предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Предприятие от своего имени приобретает имущественные и личные неимущественные права и несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в судах общей юрисдикции и арбитражном суде в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Формирование торговых запасов торговым предприятием в необходимых размерах позволяет предприятию обеспечивать устойчивость ассортимента товаров, осуществлять определенную ценовую политику и повышать уровень удовлетворения спроса покупателей и вести оптовую торговлю с целью коммерческого использования другими организациями.

Компания ООО «Техно-сфера» находится на рынке более пятнадцати лет, и за это время добилась немалых результатов в своей сфере. Деятельность компании направлена на реализацию подшипников для всех видов техники, включая сельскохозяйственную сферу и сферу металлургической промышленности.

Компания предлагает продажу и обслуживание различных типов подшипников и запчастей к ним, поставку широкого ассортимента промышленных подшипников отечественного и импортного производства.

В различных отраслях промышленности широко используется оборудование, имеющее в своем составе подшипники различных типов, шариковых или роликовых. Они используются в транспорте, в энергетической, горнодобывающей и металлургической индустрии, применяются на всякого рода оборудовании, приводят в движение колесную базу и другие устройства.

Благодаря востребованности в различных сферах человеческой деятельности наименование подшипников, реализацию которых осуществляет ООО «Техно-сфера», насчитывает более двух с половиной тысяч наименований, размерностями от 1мм внутреннего диаметра, до 2547мм внешнего диаметра. В своей работе ООО «Техно-Сфера» сотрудничает с мировыми лидерами в производстве подшипников, ассортимент компании представлен такими брендами как: SKF, NSK, SHAFFLER. Структура мирового рынка производителей подшипников представлена на рисунке 5.

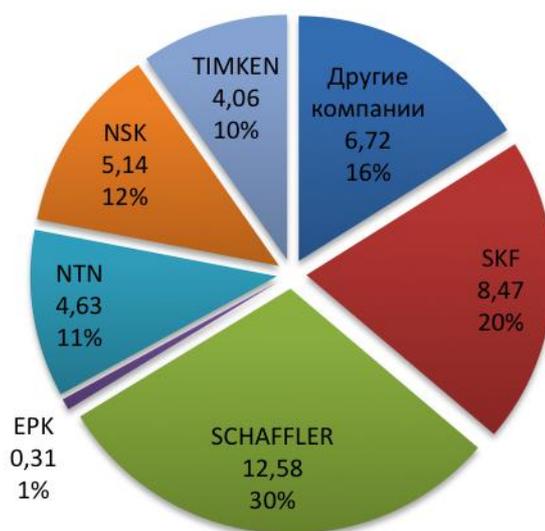


Рисунок 5 – Структура мирового рынка производителей подшипников

Потребление подшипников в России растет более высокими темпами, чем в мире, по причине быстрого развития ключевых отраслей. Это подтверждается исследованием ассоциации производителей подшипников России.

С 2011 года наблюдается совокупный среднегодовой темп роста в размере 16%. Динамика темпов роста рынка подшипников России представлена на рисунке 6.

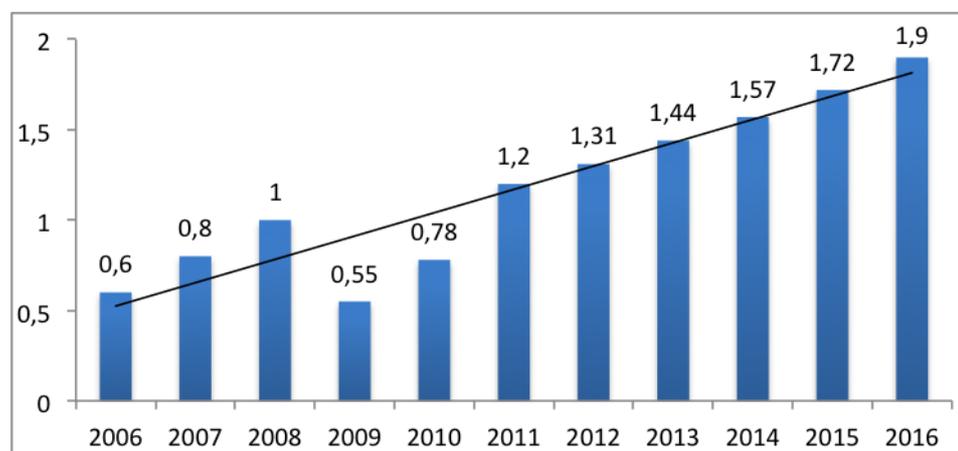


Рисунок 6 – Динамика темпов роста рынка подшипников России

Тенденция рынка за последние годы – это стремительное увеличение импорта подшипников в Россию. Подобное происходит не только из-за роста импорта зарубежного оборудования, для которого требуются запчасти (в том числе и подшипники), но и вследствие того, что российские клиенты повышают требования к надежности подшипников, которую, к сожалению, не могут обеспечить отечественные производители. Наиболее востребованными во всех сегментах рынка являются подшипники стандартного исполнения с диаметром внутреннего отверстия до 100 мм. Также ощущается значительный рост потребителей промышленного сектора, использующих крупногабаритные подшипники.

По своему функциональному назначению подшипники классифицируются следующим образом:

- шариковые подшипники, в составе которых основным элементом выступают шарики различного диаметра, выполненные из подшипниковой стали. Такие подшипники рассчитаны на высокие обороты и применяются в большом количестве оборудования во всех сферах жизни человека, начиная от медицинского оборудования, где подшипники используются в бор машинках, заканчивая огромными станками на заводах;

- роликовые подшипники, в отличие от других типов способны выдержать более высокую нагрузку, в разы превосходящую той, которую может выдержать шариковый. Здесь основную двигательную часть играют

ролики, заложенные в сепаратор подшипника. Этот тип используется там, где подшипник должен выдержать высокую нагрузку, при относительно не большом диаметре самого изделия;

– комбинированный тип подшипников. Сочетает в себе особенности двух других типов, однако редко используется из-за высокой стоимости производства и сложной эксплуатации.

Одно из самых распространенных мест, где используются подшипники, можно наблюдать ежедневно в любом месте-это колесо автомобиля. В зависимости от марки и типа авто применяются как шариковые так и роликовые подшипники. Реализация автомобильных подшипников составляет основной доход компании ООО «Техно-сфера». Именно рынок автомобильных подшипников является самым прибыльным и перспективным, поскольку количество автомобилей на территории России ежегодно растет, это подтверждают данные исследования Росстата. Совокупный среднегодовой темп роста составляет 5%. На рисунке 7 представлена динамика роста количества автомобилей на территории России за последние 8 лет в млн.шт.

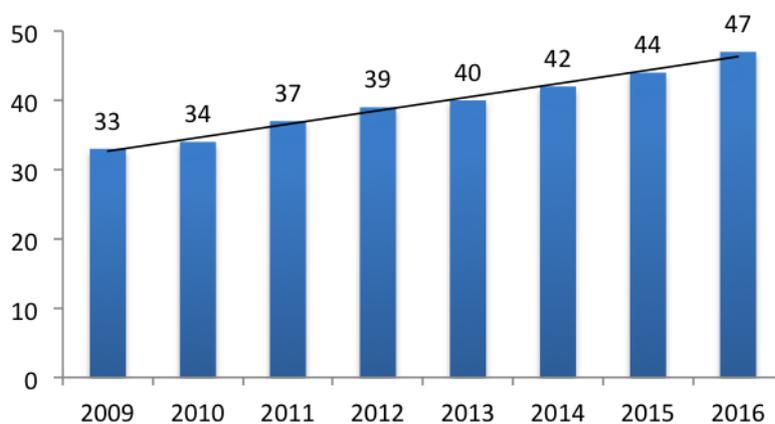


Рисунок 7 – динамика роста количества автомобилей в России

Также широко применяются подшипники и в других узлах, так, например, двигатель и коробка передач любого современного транспорта насчитывает более 50 наименований разных типов подшипников.

Исходя из вышесказанного, можно определить потребителей фирмы – это строительные, промышленные предприятия, заводы, которые используют в своей деятельности оборудование с вращающимися частями, автосервисы, занимающиеся ремонтом и обслуживанием автомобилей, промышленные предприятия различных отраслей, ремонтные предприятия, специализирующиеся на обслуживании спецтехники и частные лица, использующие продукцию для личного пользования. В таблице 2 представлены основные потребители продукции ООО «Техно-Сфера».

Таблица 2 – Основные потребители продукции ООО «Техно-Сфера»

Потребители	Тип приобретаемой продукции
АТП	Игольчатые подшипники с внутренним сепаратором/ без внутреннего сепаратора
Таксопарки	Шариковые и роликовые подшипники малых и средних диаметров
Автосервисы	Весь спектр предоставляемой продукции
Ремонтные предприятия	Подшипники скольжения
Промышленные предприятия	Подшипники промышленного типа
Частные лица	Подшипники малого диаметра, сальники, ступицы, шарики

Среди клиентов ООО «Техно-сфера» присутствуют такие большие предприятия, как ООО «Спецстрой» и ОАО «Ачинский АКК», автотранспортные АТП и САТП города Красноярска и других городов. Это говорит о том, что за время существования, фирма добилась хороших результатов и собрала широкую клиентскую базу.

Главная цель деятельности магазина — полное и качественное удовлетворение потребностей покупателей в соответствии с торговым профилем магазина и как в следствие, получение максимальной прибыли. В соответствии с целью магазина директор осуществляет торгово-закупочную деятельность и реализацию товаров в розничном магазине, а также оптовую продажу напрямую со склада в г. Красноярске. В штате ООО «Техно-Сфера» также присутствует курьер, осуществляющий доставку товаров по территории города до автосервисов, авто-технических предприятий и т.д.

Прием на работу сотрудников, увольнение, кадровые перемещения штатное расписание, а также формы, размеры и оплата труда определяются директором организации.

Коллектив магазина обязан соблюдать правила торговли, обеспечивать сохранность продукции, обеспечивать соблюдение правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной безопасности, а также вести трудовую деятельность в соответствии в законом о правах потребителя. Контроль за исполнением всех норм и обязанностей работников осуществляется директором лично.

Площадь магазина составляет 120 м², в него входит торговый зал, кабинет директора, туалет. Склад располагается в цокольном помещении и занимает площадь 300 м². Часы работы магазина с 09:00 до 18:00 ежедневно без перерыва, выходной воскресенье. Для ведения торгового учета и остатка позиций товаров на складе используется программа 1С.

Основная задача деятельности предприятия — обеспечить покупателя необходимым товаром и сопутствующими услугами (доставка, транспортировка). Именно от уровня обслуживания зависит, насколько эффективным, удобным и приятным для покупателя будет выбор того или иного магазина товаров. Высокий уровень обслуживания является тем самым преимуществом, которым обладает ООО «Техно-Сфера» в интенсивной конкурентной борьбе. Важным фактором в конкурентоспособности играют продавцы, их поведение, манеры, коммуникабельность, знание ассортиментного перечня, умение выйти из конфликтной ситуации. Именно этими навыками обладают сотрудники предприятия. Это подтверждается отзывами покупателей, которые выбирают розничный магазин ООО «Техно-Сфера» сталкиваясь с проблемой выбора торговой точки для покупки подшипников.

В 2015 году выручка составила 15 426 400 руб., по сравнению с предшествующим периодом она увеличилась на 481830 руб. (или в относительном выражении – 3,22 %). Увеличение выручки объясняется ростом

выручки от торговой деятельности. За счет роста выручки наблюдается увеличение товарооборота на один м² торговой площади на 4015,3 руб. Торговая площадь не изменилась, но товарооборот на один м² торговой площади увеличился и в отчетном году составил 128553,3 руб

Качество работы и обслуживания ООО «Техно-сфера» во многом определяются кадровым составом. В таблице 3 представлен анализ динамики численности сотрудников ООО «Техно-сфера».

Таблица 3 – Анализ динамики численности сотрудников ООО «Техно-сфера»

Показатели	2013 год		2014 год		2015 год		Темп роста, %	
	Чел	Уд.вес,%	Чел	Уд.вес,%	Чел	Уд.вес,%	К 2013 году	К 2014 году
Численность работников, всего	12	100	12	100	13	100,00	108,3	108,3
В том числе:								
-административно-персонала	2	16	2	16	2	15	100	100
-сотрудников магазина	6	50	6	50	7	53	116	116
-сотрудников склада	4	33	4	33	4	30	100	100

Количество работников увеличилось на 1 человека (в относительном выражении на 8,33%) и составила 13 человек. Также увеличилась средняя заработная плата сотрудников на 1620 рублей. Производительность труда одного среднесписочного работника уменьшилась на 4,8% и составила в отчетном году 1186646,1 руб.

Валовая прибыль предприятия также увеличилась на 401499,6 или 3,2% Также произошло увеличение себестоимости проданных товаров на 80330,40 руб. (1,3% в относительном выражении).

Более подробный анализ основных показателей деятельности ООО «Техно-Сфера» представлен в приложении А.

2.2 Анализ деятельности ООО «Техно-Сфера»

Анализ деятельности любой компании следует начинать с рассмотрения её организационной структуры, на рисунке 8 представлена организационная структура ООО «Техно-Сфера».

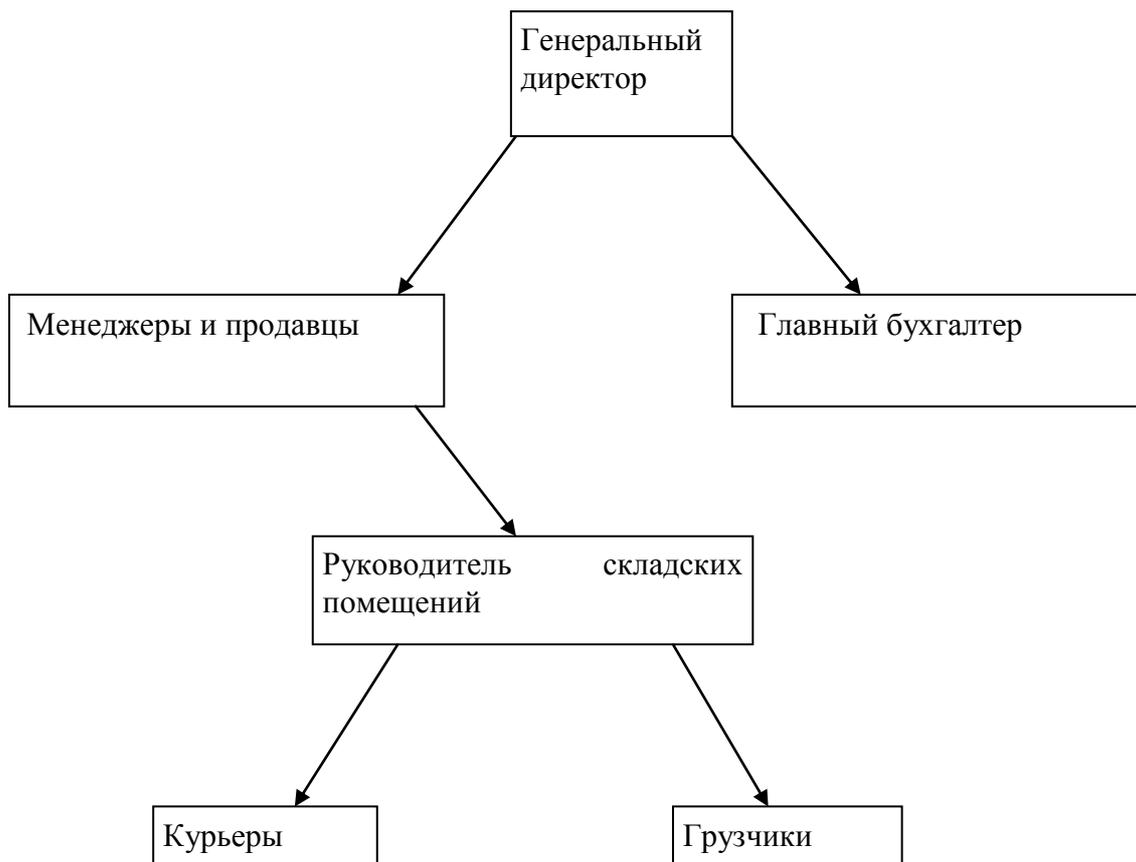


Рисунок 8 – Организационная структура ООО «Техно-Сфера»

Эффективность управления во многом определяется его организационными формами, т.е. структурой управления. Это вытекает из самого понятия структуры управления как необходимой формы реализации функций управления, как основы всей организации управления, как единства уровней и звеньев управления в их взаимосвязи и соподчиненности.

Централизованная организация - это многоуровневая иерархическая структура, управляемая из центра посредством скалярной цепи команд, оставляющая за собой большую часть полномочий. Система управления называется централизованной, если все вопросы решаются на высшем уровне управления.

Достоинства централизованной системы управления состоит в том, что в критической ситуации за короткий промежуток времени можно быстро перераспределить ресурсы организации в нужном направлении.

Структура ООО «Техно-сфера» основана на принципе иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему. Осуществляется принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.

При анализе деятельности предприятия нельзя обойтись без определения основных конкурентов компании. Следует отметить конкурентов предприятия. К примеру, компания «Форвард-Авто», занимающаяся той же деятельностью, что и «Техно-сфера» имеет множество филиалов в разных регионах России, имеет большой склад в Красноярске, следовательно, и выбор продукции у них больше. Хотелось бы отметить, что цены, которые представляют конкуренты ООО «Техно-сфера» на порядок выше, это и является конкурентным преимуществом компании.

На рынке Красноярска существует ещё фирма-конкурент ООО «Техно-сфера», это ООО «Виразж», однако эта организация не имеет собственного склада с продукцией, которую можно приобрести, а занимается исключительно поставкой подшипников под заказ.

Также, существует множество маленьких фирм, занимающиеся реализацией подшипников, однако ассортимент таких организация значительно

ниже. Цены у таких продавцов выше, а качество, предлагаемое такими продавцами значительно хуже.

При разработке стратегии развития компании, необходимо провести комплексный анализ внутренней и внешней среды организации, для выявления её сильных и слабых сторон, а также для определения потенциала компании и её позиционирования на рынке в целом, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах.

PEST-анализ предприятия является анализом внешней среды предприятия. Любая компания существует в тесном единстве с внешним окружением, которое играет большую роль в ее жизни. Так как служит источником ресурсов, необходимых для поддержания деятельности. Компания получает энергию информацию, человеческие ресурсы из внешней среды, преобразует их в услуги и передает во внешнюю среду. Она находится в процессе постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым возможность существования и развития.

Внешняя среда многочисленна и неоднородна по своему составу. Она включает большое количество компонентов, которые оказывают различное по степени, характеру и периодичности влияние на компанию. Сюда входит экономическая, политическая, правовая, социальная, технологическая.

Экономические факторы показывают общий уровень экономического состояния страны и мира в целом, определяя тот рынок или рынки, в которых будет вести свою деятельность организация.

Политические факторы представлены органами федеральной, региональной и местной власти, а также партиями, блоками, группами и другими компаниями, определяющими цели и направления развития общества, его идеологию, внешнюю и внутреннюю государственную политику в различных областях, а также пути и средства, с помощью которых правительство намерено ее осуществлять. Политическая система оказывает сильное влияние на активность компании. Компания должна иметь четкое представление о том, насколько стабильна политическая ситуация в стране.

Социальные факторы влияют на компанию путем тенденций, происходящих в обществе, моды, вкуса, психологии, общего уровня жизни людей и других факторов общего социального настроения, которые влияют на деятельность организации.

Технологические факторы включают в себя научные и технологические достижения, которые помогают компании совершенствоваться и выходить на рынок с новым, модернизированным продуктом.

Остановимся более подробно на каждом из пунктов PEST-анализа. Политические факторы:

- санкции в отношении России от иностранных государств, могут сделать невозможным импорт той продукции, которой занимается ООО «Техно-Сфера»;

- целевые программы государства по поддержке малого и среднего бизнеса. (Доступные кредиты, снижение налогового бремени и тд);

- изменение политики государства, направленной на развитие промышленности может привести к увеличению спроса на продукцию ООО «Техно-Сфера»;

- изменение налогового законодательства в отношении малого и среднего бизнеса;

- уровень коррупции препятствует заключению государственных контрактов и гос. закупок;

- вступление государства в международные торговые организации приведёт к появлению на рынке новых поставщиков продукции;

- налаживание межгосударственных отношений со странами-поставщиками именно той продукции, которую реализует компания.

Экономические факторы:

- колебание курса валют. Так как большинство подшипников, реализуемых компанией ООО «Техно-Сфера» является импортными товарами и привозится для реализации на территории России из-за рубежа, изменение курса валют, в особенности по отношению рубля к доллару, может сильно

ударить по ценовой политике, которую избирает компания. Из-за повышения цен на продукцию, спрос на подшипники будет снижен;

- рост уровня инфляции. Повышение уровня инфляции будет требовать повышения цен на все виды товаров, реализуемые компанией;

- отказ от ежегодной выплаты премий лучшим сотрудникам, в связи с валютным кризисом в России, снизит их мотивацию и вызовет недовольства среди коллектива;

- повышение ставки по кредитам в банках усложнит расширение ассортимента и выходы на новые рынки сбыта, так как средства на это планировались взять, используя именно кредитные программы;

- повышение таможенных пошлин при ввозе продукции на территорию РФ приведет к повышению конечной цены на ассортимент;

- усиление налоговых сборов приведет к снижению доходов компании, в случае, когда цена на продукцию не будет повышена;

- налоговые каникулы для организаций, в деятельности которых за последние 10 лет не было замечено значительных нарушений законодательной базы.

Социальные факторы:

- недостаток квалификации трудовых ресурсов, уровень образования выпускников технических вузов низок, что приводит к затратам на обучение персонала;

- последние годы наметилась стабильная тенденция населения к покупке автомобилей, рынок автомобилей растёт, а вслед за ним растет и рынок запчастей. Любой автомобиль насчитывает более 100 наименований подшипников. Спрос на продукцию компании растет.

Технологические факторы:

- повышение стоимости металла, приводит к удорожанию продукции;
- совершенствование технологии производства заводом-производителем уменьшает стоимость и увеличивает темпы производства;

– исследования, произведенные в области обработки и шлифовки металла, проведенные за последние 5 лет в России и за рубежом смогли значительно повлиять на технологический процесс производства подшипников и снизить количество времени на изготовление одной единицы продукции;

– снижение транспортных издержек, путем альтернативных способов доставки подшипников;

– инновации в способе производства, дорогие латунные сплавы заменяют особым полимером, который значительно дешевле в производстве и значительно лучше переносит трение и температуру от вращения подшипника;

– развитие и проникновение интернета в жизнь и бизнес. Разрабатывается сайт, который будет являться интернет-магазином ООО «Техно-Сфера», что приведет к увеличению продаж компании;

– распространение международных каталогов по применению подшипников, позволяет безошибочно подобрать именно ту часть, которая идеально подойдет к тому или иному узлу.

SWOT анализ (с англ. SWOT Analysis) — вид ситуационного анализа, позволяющий оценить конкурентоспособность товара компании на рынке с помощью анализа внутренней и внешней среды организации. Основной целью SWOT-анализа является исследование сильных и уязвимых сторон предприятия, а также потенциальных угроз от факторов внешней среды и определение оптимальных путей развития фирмы. Данные, полученные после проведения данного вида ситуационного анализа компании ООО «Техно-Сфера» представлены в таблице 3.

Таблица 3 — SWOT анализ предприятия ООО «Техно-Сфера»

Сильные стороны(S)	Слабые стороны(W)
<ul style="list-style-type: none"> – высокая репутация на рынке, компания на рынке более 15 лет – широкий ассортимент товаров, насчитывающий более 1000 позиций – компания является официальным представителем нескольких торговых марок – клиенты предпочитают работать именно с ООО «Техно-Сфера», благодаря большому складу с готовой продукцией, а не под заказ – те позиции, которые отсутствуют по тем или иным причинам на складе доставляются в кратчайшие сроки, благодаря налаженным отношениям с поставщиками и транспортными компаниями – высокое качество предлагаемой продукции – удобное местоположение офиса-магазина компании 	<ul style="list-style-type: none"> – магазин компании по розничной торговле представлен только в городе Красноярск, хотя в других городах нашего края существует высокая потребность на магазины, занимающиеся реализацией подшипников – маленький штат квалифицированных сотрудников – строгая ценовая политика в отношении с клиентами, нет скидок и бонусов при единовременной крупной розничной покупке. Скидки предоставляются только крупным предприятиям и оптовым клиентам – сегмент дешевых китайских и отечественных подшипников слабо представлен, хотя доля этого рынка высока – отсутствие грамотной маркетинговой и рекламной политики организации. – продажи компании отсутствуют на интернет площадках, нет сайта и интернет-магазина со всеми товарами, что значительно увеличит продажи и прибыль – не отлаженная система сбыта

К основным преимуществам компании можно отнести её высокую репутацию на рынке, обусловленную длительным пребыванием на рынке, высоким качеством продукции и доверием клиентов, также важным преимуществом является широкий ассортимент товаров на складе в наличии в Красноярске. К слабым сторонам относится отсутствие маркетинговой политики и системы сбыта продукции, вследствие чего компания может понести убытки, не мало важным фактором, снижающим прибыль компании может быть отсутствие квалифицированных сотрудников, способных дать консультацию и заинтересовать клиента. После анализа сильных и слабых сторон необходимо проанализировать возможности и угрозы для компании,

возникающие в следствие влияния внешней среды, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ возможностей и угроз SWOT-анализа

Возможности (О)	Угрозы(Т)
<ul style="list-style-type: none"> – расширение сферы деятельности компании с одного города на регион и край в целом – выход на рынок интернет-продаж – использовать в продаже китайские подшипники и подшипников отечественного производства, такая продукция отличается низким качеством, но и очень низкой ценой, что привлечет своих потребителей – реклама организации по средствам SMM – разработка собственных электронных каталогов применению подшипников – целевые программы государства, нацеленные на развитие малого бизнеса – открытие нового магазина на территории Красноярска 	<ul style="list-style-type: none"> – повышение курса доллара, вследствие этого вырастут цены на все позиции товаров – повышение таможенных пошлин при ввозе продукции на территорию РФ приведет к повышению конечной цены – повышение ставки по кредитам в банках усложнит расширение ассортимента и выходы на новые рынки сбыта – потеря официального представительства компанией-производителей подшипников – рост качества и конкуренции продукции китайского производства – рост конкуренции, за счет прихода рынок игроков федерального уровня – рост числа интернет-магазинов, без аренды и зарплаты сотрудникам, такие магазины могут снижать цены на товары, представляя собой серьезных конкурентов.

В связи с возможным влиянием внешней среды на деятельность компании, в SWOT-анализе предусмотрен анализ совокупности сильных и слабых сторон компании с возможностями и угрозами, которые возникают в следствие изменения внешних условий ведения бизнеса. Анализ сочетания сильных и слабых сторон компании с возможностями и угрозами внешней среды для ООО «Техно-Сфера» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами SWOT-анализа

Сильные стороны + Возможности (S+O)	Слабые стороны + возможности (W+O)
<ul style="list-style-type: none"> – Широкий ассортимент товаров и высокая репутация компании на рынке позволяют с легкостью выйти на сбыт товара через интернет – опыт работы позволяет создать собственные конкурентоспособные электронные каталоги подшипников для различных видов техники – большой ассортимент товара на складе в Красноярске способствуют открытию нового магазина на территории Красноярска 	<ul style="list-style-type: none"> – Использование целевых программ государства, нацеленных на развитие малого бизнеса, поможет компании открыть свои представительства в других городах – реклама организации по средствам SMM поможет решить проблему, связанную с отсутствием рекламной политики организации – расширение ассортимента за счет сегмента подшипников Китайского производства
Сильные стороны + угрозы (S+T)	Слабые стороны + угрозы (W+T)
<ul style="list-style-type: none"> – высокая репутация компании поможет избежать проблем при появлении региональных конкурентов – повышение качества производства китайских подшипников положительно повлияет на качество продукции – удобное местоположение офиса компании и отлаженный процесс продажи продукции составит высокую конкуренцию новым интернет-магазинам 	<ul style="list-style-type: none"> – рост цен, вследствие повышения курса доллара и отсутствие гибкой системы скидок может оттолкнуть клиентов – отсутствие сайта и образование новых конкурентов в виде интернет-магазинов ведет к потере клиентов – компания не представлена на рынках других городов, а повышение ставок по кредитам только ослабит возможность выхода на новые рынки

За последние годы в связи с развитием компьютерных сетей появилась возможность пользоваться их услугами как для специализированных маркетинговых фирм, так и для специалистов маркетинговых подразделений организаций, осуществляющих данные исследования самостоятельно. Так, через сети Интернета можно получить информацию о состоянии рынка определенных товаров в различных странах. Кроме того, в России функционирует ряд компьютерных информационных систем, специально ориентированных на сбор и передачу разнообразной информации, в том числе о рынках и товарах.

На основании полученных результатов исследований и прогнозирования спроса, позиционирования товаров и анализа всех условий, имеющих значение для успешной реализации товара, службой маркетинга в рамках экономической

стратегии принимается решение о росте производства данного товара, его модификации или о снятии товара с производства либо о создании и производстве совершенно нового товара.

При анализе деятельности предприятия было проведено исследование удовлетворенности покупателями деятельностью компании. В результате исследования были выявлены факторы, влияющие на выбор клиентами компании «Техно-Сфера», которые представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 — Факторы выбора ООО «Техно-Сфера»

В исследовании принимали участие непосредственные клиенты компании, всего было опрошено 100 человек. В результате исследования были выявлены также отрицательные факторы, влияющие на деятельность компании. Результаты исследования продемонстрированы на рисунке 10.

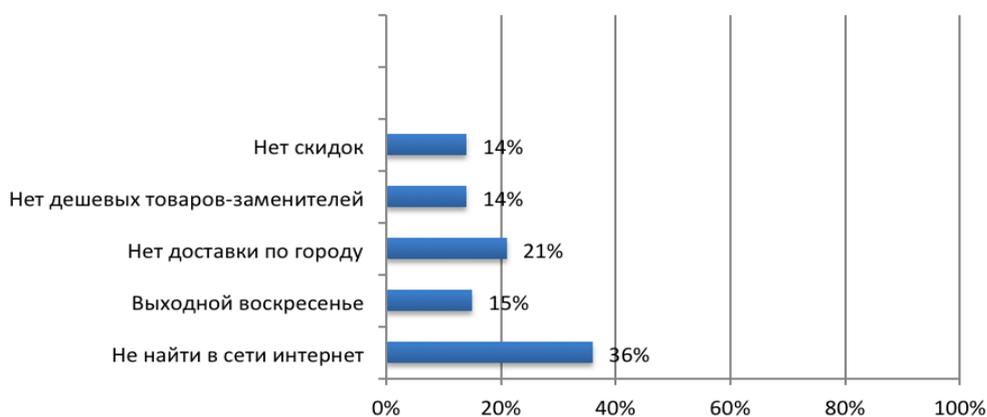


Рисунок 10 — Факторы неудовлетворенности ООО «Техно-Сфера»

В результате проведенных исследований мы видим, что потребителей привлекает высокий ассортимент цен, этот фактор выделили 37% опрошенных клиентов, однако 12% опрошенных смущает ценовая политика организации, в связи с этим, следует разработать грамотную гибкую систему скидок.

23% опрошенных клиентов обратили внимание на удобное местоположение компании, однако наибольший процент неудовлетворенности связан с отсутствием компании в сети интернет, это и является основным фактором неудовлетворённости клиентами компании.

Таким образом, в ходе проведения анализов, было выявлено, что наряду с положительными факторами деятельности организации, были выявлены немаловажные упущения предприятия, которые относятся к отсутствию системы скидок, отсутствие товаров-заменителей, отсутствие доставки. Но для того, чтобы на полную мощность использовать весь свой имеющийся потенциал, директору необходимо принять ряд мер, разработав грамотную стратегию развития предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

2.3 Анализ стратегических целей ООО «Техно-Сфера»

Цели фирмы формируются на основе миссии организации и тех ценностей, на которые ориентируется высшее руководство. Миссия ООО «Техно-Сфера»: обеспечить покупателя необходимым товаром и сопутствующими услугами.

На основании проведенных исследований были выявлены следующие цели:

- укрепить лидирующие позиции на рынке;
- разработать и внедрить грамотную рекламную кампанию;
- создать дополнительные торговые точки;
- создать отдел маркетинговых исследований;
- составить бизнес-план по созданию дополнительных торговых точек и магазинов;

- сделать конкретные предложения о населенных пунктах, где так же необходимо создать дополнительные торговые точки;
- определить количество и размер оплаты труда персонала в будущих дополнительных торговых точках;
- провести дополнительные маркетинговые исследования рынка для более глубокого изучения предпочтений и потребностей покупателей;
- разработать дополнительные программы и акции по увеличению объема продаж;
- увеличить объём продаж.

Сегодня как никогда раньше на рынке присутствует огромное количество конкурентов, и это количество постоянно растет. Тех, кто засиживается и ничего не делает, просто вытесняют с рынка. Поэтому тех, кто желает выжить, определенно необходима хорошая маркетинговая стратегия. Мир очень быстро меняется и чтобы не отстать и не остаться позади, все в нем необходимо делать быстро. Главная цель большинства компаний в том, чтобы суметь постоянно реализовывать инновационные идеи и создавать такое предложение на рынке, которому не смогут соответствовать конкуренты.

Для стратегического анализа и планирования в маркетинге используем матрицу БКГ. Эта матрица используется для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции занимаемой выбранной для анализ компанией доли на рынке[10]. Матрица представляет собой диаграмму, разделенную на четыре сектора с названиями: «звезды», «дохлые собаки», «трудные дети», «дойные коровы». Для построения матрицы были собраны необходимые данные, в том числе итоговая выручка за два года по различным продуктам компании, а также объем продаж ключевого конкурента за 2015 год. В качестве анализируемого ключевого конкурента была взята ООО «Виразж». Выручка по продуктам компании представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Выручка по продуктам компании ООО «Техно-Сфера» и ООО «Виразж»

Товар	Выручка, руб.		Объем продаж ключевого конкурента за 2015 г. руб.
	2014 г.	2015 г.	
Подшипники	8241570	9324569	4123000
Сальники	2700500	3210560	2103000
Ступицы	1520190	745771	2540000
Подшипники скольжения	2482310	2145500	1212000

Следующим этапом будет вычисление темпа роста по каждому из продуктов за исследуемые периоды, данные представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ темпа роста рынка по каждому из продуктов

Товар	Выручка, руб.		Изменение, %
	2014 г.	2015 г.	
Подшипники	8241570	9324569	113,1
Сальники	2700500	3210560	118,8
Ступицы	1520190	745771	49,0
Подшипники скольжения	2482310	2145500	86,4

Рассчитав темпы роста для анализируемых продуктов предприятия необходимо для них же подсчитать относительную рыночную долю в сравнение с основным конкурентом компании. Представим полученные результаты в таблице 8.

Таблица 8 – Относительная рыночная доля продуктов ООО «Техно-Сфера» в сравнение с аналогичными продуктами компании ООО «Виразж»

Товар	Выручка, руб.		Объем продаж ключевого конкурента за 2015 г. руб.	Изменение, %	Относительная доля рынка за 2015 год, %
	2014 г.	2015 г.			
Подшипники	8241570	9324569	4123000	113,1	226,1
Сальники	2700500	3210560	2103000	118,8	152,6

Окончание таблицы 8

Товар	Выручка, руб.	Объем продаж ключевого конкурента за 2015 г. руб.	Изменение, %	Относительная доля рынка за 2015 год, %	Товар
Ступицы	1520190	745771	2540000	49,0	29,3
Подшипники скольжения	2482310	2145500	1212000	86,4	177,0

После анализа всех необходимых данных можно построить диаграмму БКГ, представленную на рисунке 11.

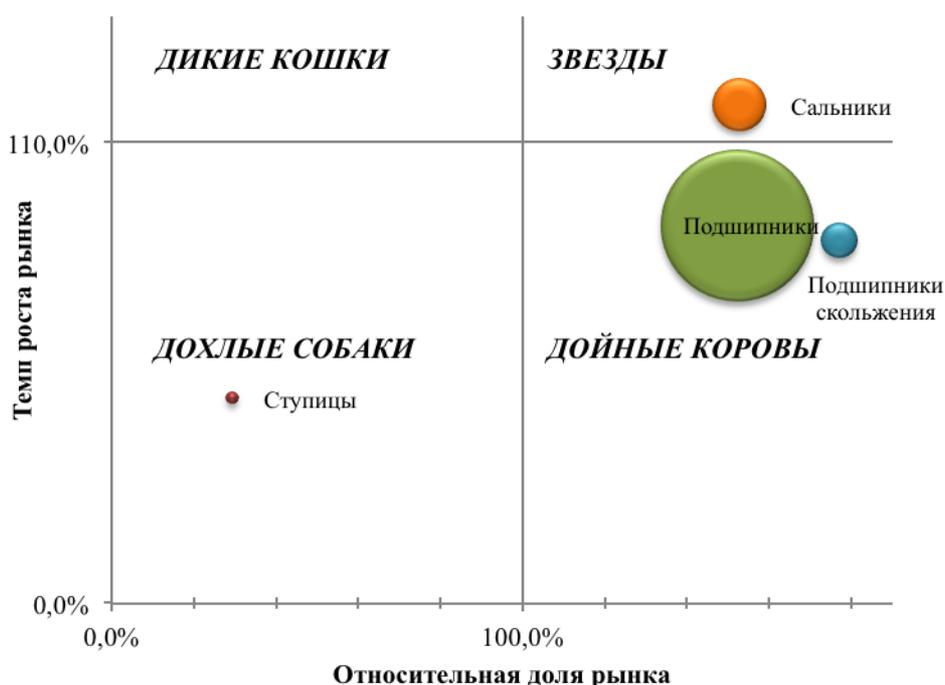


Рисунок 11 – Матрица БКГ

Каждая из групп, в которых оказались товары, характеризуется своим набором свойств:

- «Звезды» – обладают самыми высокими темпами рыночного роста и занимают большую долю на рынке, они развиваются и требуют инвестиций в себя. Рано или поздно «звезды» превращаются в «дойных коров»;

– «Дойные коровы» – характеризуются высокой долей рынка и низкими темпами роста, приносят стабильный высокий доход. Эта группа товаров не требует дополнительных инвестиций, а доход полученных от этих товаров перераспределяется на другие группы;

– «Дикие кошки» – товары с маленькой долей рынка но высокими темпами роста продаж, для увеличения рыночной доли требуют больших инвестиций;

– «Дохлая собака» эта группа товаров характеризуется относительно низкой долей на рынке и низким темпом роста. Приносят наименьший для компании доход и обладают низкой рентабельностью по сравнению с другими группами товаров.

После построения матрицы БКГ группы товаров распределились следующим образом:

- подшипники – «дойные коровы»;
- сальники – «звезды»;
- подшипники скольжения – «дойные коровы»;
- ступицы – «дохлая собака».

Исходя из данных, полученных после построения матрицы БКГ следует сделать вывод что наиболее перспективным продуктом и, как следствие, направлением работы является реализация сальников, так как темпы роста этого продукта являются самыми высокими. Кроме того, за последние пять лет, по данным исследования ассоциации производителей подшипников, увеличилось количество заводов по производству резино-технических изделий в том числе сальников и манжет. Карта расположения заводов по производству сальников представлена на рисунке 12.



Рисунок 12 – Карта расположения заводов по производству сальников

3 Разработка стратегии развития малого предприятия на примере ООО «Техно-Сфера»

3.1 Разработка стратегии развития ООО «Техно-Сфера»

Проанализировав деятельность компании, выявив её слабые и сильные стороны, проведя комплексные анализы внутренней и внешней среды, а также определив цели предприятия в перспективе можно переходить к разработке стратегии развития. Были выявлены оптимальные стратегии для развития предприятия и достижения поставленных целей. Оптимальными стратегиями для ООО «Техно-Сфера» были выбраны стратегия развития рынка, стратегия роста, стратегия фокусирования. Данные стратегии представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Стратегии развития ООО «Техно-Сфера»

Стратегия	Сущность стратегии
Стратегия развития рынка	<ul style="list-style-type: none"> - улучшения обслуживания покупателей - новые каналы распределения - расширении рынка сбыта
Стратегия роста	<ul style="list-style-type: none"> - приспосабливается воздействиям внутренних и внешних факторов - расширение ассортимента товаров - увеличение доли на рынке - повышение производительности труда
Стратегия фокусирования	<ul style="list-style-type: none"> - включает в себя стратегии дифференцирования и лидерства по издержкам - рассчитана на избранный рыночный сегмент

Ключевой момент в стратегии развития предприятия – это анализ внутренней и внешней среды, т.е. оценка информации об окружении организации, направленная на обнаружение угроз и возможностей. Для того чтобы сформулировать стратегию фирмы с помощью сбора и анализа информации о тенденциях развития факторов макро- и микросреды, необходимо определить, каковы перспективы развития отрасли и экономики в регионе и в целом в стране, каковы правовые аспекты деятельности организации и возможны ли изменения, каковы технологические новшества в отрасли, кто является основными конкурентами, в чем их преимущества и недостатки, как это использовать для придания собственных конкурентных преимуществ, кто является поставщиками и потребителями продукции, каковы их запросы, поведение, вкусы, привычки, отношение к вашей продукции, какова демографическая ситуация и т.д.

Несмотря на многие плюсы организации, один из недостатков является низкий уровень маркетинга. Для собственного развития организация пользуется бесплатной рекламой на сайтах: www.uu-info.ru, www.277000.ru и www.locator-info.ru, а так же в справочнике «24-красноярск».

Анализ факторов внутренней среды показал неважные показатели в сфере рекламы, желательно скорейшее изменение сложившейся ситуации.

Необходимо отметить, что к преимуществам сильных сторон относится финансовая стабильность предприятия.

В рамках работы мы рассмотрим такую стратегию развития предприятия, которая наиболее подойдет для ООО «Техно-Сфера». В предыдущих частях мы выделили основные проблемы организации. И одной из главных проблем является отсутствие компании на рынках, за пределами города Красноярск, а также слабая рекламная компания. Организация осуществляет реализацию подшипников по средствам транспортных компаний, однако не имеет собственного представительства в городах, за пределами Красноярск.

Основной задачей разработки стратегии развития предприятия является достижение результатов поставленной стратегической цели. Цели фирмы формируются на основе миссии организации и тех ценностей, на которые ориентируется высшее руководство. Миссия ООО «Техно-Сфера»: обеспечить покупателя необходимым товаром и сопутствующими услугами.

На основании проведенных исследований были выявлены следующие цели:

- укрепить лидирующие позиции на рынке;
- увеличить объем продаж;
- разработать и внедрить грамотную рекламную компанию;
- провести дополнительные маркетинговые исследования рынка для более глубокого изучения предпочтений и потребностей покупателей;
- разработать дополнительные программы и акции по увеличению объема продаж.

Сегодня, как никогда раньше, на рынке присутствует огромное количество конкурентов, и это количество постоянно растет. Тех, кто засиживается и ничего не делает, просто вытесняют с рынка. Поэтому тех, кто желает выжить, определенно необходима хорошая маркетинговая стратегия. Мир очень быстро меняется и чтобы не отстать и не остаться позади, все в нем необходимо делать быстро. Главная цель большинства компаний в том, чтобы

суметь постоянно реализовывать инновационные идеи и создавать такое предложение на рынке, которому не смогут соответствовать конкуренты.

Проанализировав ООО «Техно-Сфера» были выявлены оптимальные стратегии для развития предприятия и достижения поставленных целей.

Самым удачным вариантом в данном положении фирмы является стратегия развития рынка. Данный вариант является стратегией экстенсивного роста и предлагает компании осваивать новые рынки для существующих товаров или услуг, и за счет привлечения новой аудитории к товару увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. Является стратегией роста с самым большим потенциалом и направлена на увеличение рыночной доли, диверсификации поставщиков, расширение продуктового ряда.

Нужно учитывать, что все действия, связанные с внедрением новой стратегии, могут оказаться малоэффективными или даже напрасными, если не подкрепить их сильной рекламной компанией.

Расширение сети магазинов, аренда помещений в отдаленных районах города нуждающихся в определенных видах товара, расширение ассортимента товара.

Анализ ценовой политики, проводимой компанией в настоящее время, выявил недостатки, связанные с необходимостью разработать новую более гибкую ценовую концепцию с розничными покупателями. Наряду с имеющейся системой предоплаты, разрабатывается новая система скидок:

- скидка клиентам от объема продаж в предыдущие периоды;
- накопительная скидка для постоянных клиентов.

Кроме того, будет пересматриваться система работы с клиентами, ужесточаться условия заключения договоров, усиливаться контроль за работой продавцов, в частности в отношении консультаций, техник убеждения и т.д.

Компания имеет возможность предоставлять своим клиентам и партнерам выше обозначенные скидки, за счет варьирования наценки и уменьшения себестоимости товара. Данная политика нацелена не только на поддержание старых клиентов, но и на привлечение новых.

Для достижения реализации разработанного стратегического плана и достижения поставленных целей, необходима грамотная рекламная компания, как один из основных и сильнейших инструментов для воплощения наших целей. Реклама должна носить постоянный и единый характер, если мы хотим усилить и расширить позиции компании на региональном рынке. Основные преимущества рекламы [12]:

- привлекает большой, географически разбросанный рынок;
- доносит до потребителя информацию о товаре;
- контролируется спонсором;
- прокладывает дорогу для других видов продвижения;
- может многократно повторяться для одной аудитории;
- потребители имеют возможность сравнить ее с рекламой конкурентов;
- низкие расходы в расчете на одного клиента.

Структура рекламы как одного из видов продвижения показана на рисунке 13.

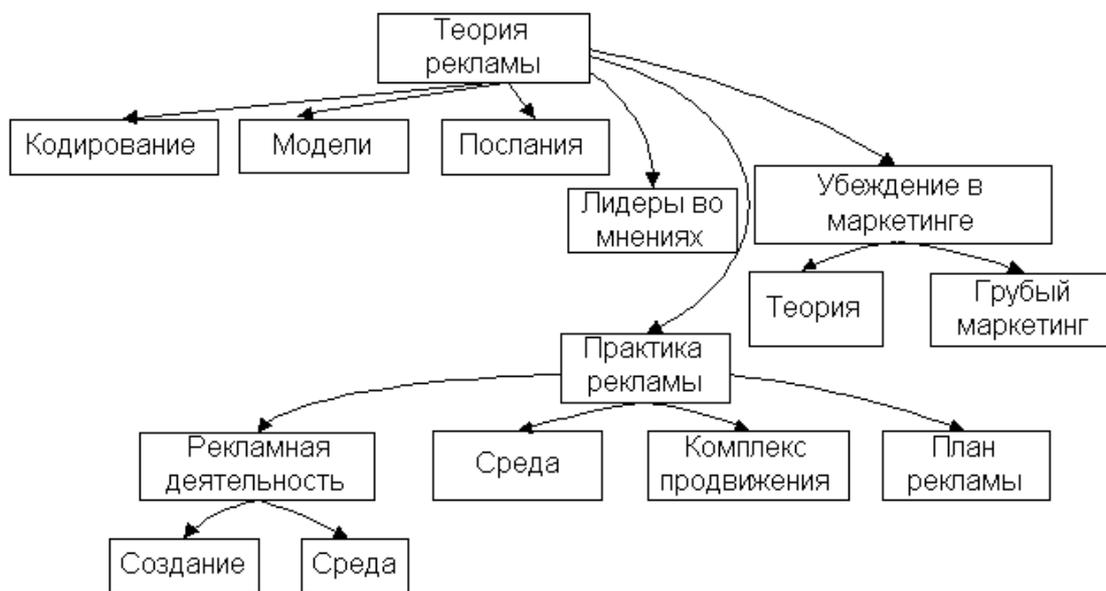


Рисунок 13 – Структура рекламы, как вида продвижения

Основные существующие проблемы рекламной компании носят разрозненный характер:

- в размещаемой рекламе нет единой политики, единого стиля, единого рекламного слогана;
- отсутствие собственного сайта компании;
- предпочтение отдается только таким носителям рекламы как бесплатные газеты и справочники в интернете;
- реклама носит случайный непостоянный характер.

После проведенного анализа недостатков рекламной компании организации, необходимо разработать комплекс мероприятий, направленных на улучшение рекламной политики.

Комплекс мероприятий по улучшению рекламной политики компании:

- разработать единый фирменный стиль компании: в т.ч. слоган, рекламные макеты;
- разработать рекламную стратегию;
- определить подробный план по рекламным компаниям и акциям на текущий год: в том числе составить список носителей рекламы.

К разработке единого фирменного стиля компании нужно подойти весьма серьезно. К разработке стиля лучше всего привлечь дизайнерские или консалтинговые компаний, которые на этом специализируются. Эту работу предлагается подготовить в виде методического руководства или рекомендаций по фирменному стилю компании. Продвижение продукции компании необходимо рассматривать как целостный проект, состоящий из целого комплекса мероприятий по продвижению и других взаимосвязанных элементов. Для реализации стратегии развития малого предприятия ООО «Техно-Сфера» необходимо разработать комплекс мероприятий.

3.2 Разработка мероприятий по реализации стратегии развития ООО «Техно-Сфера»

В ходе разработки стратегии развития предприятия малого бизнеса мы выявили, что основная проблема кроется в отсутствии грамотной рекламной

компании. Для достижения поставленных стратегических целей, необходимо определить комплекс мероприятия, для улучшения рекламного потенциала компании.

К комплексу мероприятий относятся:

- разработка фирменного стиля и сопутствующих элементов брендинга;
- разработка и создание рекламного ролика для трансляции по телевидению;
- запись рекламного ролика для вещания по радио;
- разработка комплексной рекламной компании в интернете;
- отделка фасада и внутренний ремонт помещения в соответствие со стилистикой;
- тренинг персонала и подготовка необходимой для работы документации.

Необходимость в разработке рекламной кампании возникает в следующих основных случаях:

- выхода на новые рынки (предложения продукции любым новым для предприятия категориям потребителей);
- предложения новой продукции (необязательно собственного производства – любой продукции, которую потребители не привыкли видеть в ассортименте предприятия);
- значительного изменения рыночной ситуации (появления новых конкурентных товаров, падения платежеспособного спроса, экспансии конкурентов, и т.д.);
- диверсификации;
- коррекции имиджа.

Рекламная кампания, как правило, требует значительных затрат, львиная доля которых приходится на закупку рекламного места в носителях информации. Качественно спланированная кампания способна достичь своих целей и оправдать вложения, некачественная - означает безрезультатную трату

средств. Понятно, что к разработке должны привлекаться квалифицированные специалисты.

Рекламная кампания разрабатывается на длительный срок (чаще - год), собственно разработка занимает значительно меньше времени. Постоянное содержание в штате квалифицированного специалиста просто нецелесообразно, поэтому следует обратиться в специализированную организацию.

На территории Красноярска действует 135 зарегистрированных компаний, занимающихся разработкой рекламных компаний. Признанным лидером в этой сфере на территории города является бренд-агентство «Медиафабрика». Компания на рынке с тысяча девятьсот девяносто седьмого года, в своём портфолио имеет работы со ста тридцатью семью компаниями и на 2015 год является лидером рынка города Красноярска с общим оборотом более 35 млн. рублей за год. Клиентами данной компании являются: сеть обувных салонов Carlo Pazolini; Интернет-провайдер Дом.ру; производитель инструментов Makita и другие крупные компании. Этой компании следует поручить разработку единого фирменного стиля, слогана, рекламных макетов, мерчендайзинга и т.д. Разработка фирменного стиля компании – это основной и первый этап в работе над рекламной компанией в целом. Основываясь на разработанном фирменном стиле будет проводиться дальнейшее создание рекламы в различных источниках, поэтому к разработке следует подойти наиболее полно и поручить это компании-лидеру рынка. Согласно принципу развития «от простого к сложному» разработка фирменного стиля включает в себя несколько этапов:

- описание миссии компании и её конкурентных преимуществ;
- разработка базовых элементов и логотипа компании;
- разработка документации и POS-материалов;
- разработка рекламных материалов.

Поскольку фирменный стиль компании должен соответствовать представлениям клиентов, нужно описать организационную структуру компании и вкусы клиентов. Организационная структура компании влияет на

детализацию элементов фирменного стиля. Например, наряду с логотипом основной компании может потребоваться проработка логотипов ее подразделений, может также потребоваться кодификация различных видов продукции. Затем надо понять предпочтения основных потребителей продукции для создания имиджа компании в согласии с потребностями целевой аудитории.

Иногда при редизайне фирменного стиля нужно учитывать исторический опыт работы компании. Надо ответить на вопросы, какие уже существуют визуальные элементы, использовавшиеся ранее, и насколько они соответствуют новой политике компании. Также нельзя забывать о конкурентах: необходимо составить список основных конкурентов и ознакомиться с элементами их маркетинговой политики. Кроме того нельзя упускать из внимания опыт компаний, работающих в данной отрасли, но не являющихся прямыми конкурентами. Весь этот и другой комплекс мероприятий, при разработке стиля компании выполнит бренд-агентство «Медиафабрика». Разработка стиля для ООО «Техно-Сфера» займет срок до 30 рабочих дней. Базовая разработка стиля будет стоить 90 тысяч рублей за полный комплекс оказанных услуг. Результатом деятельности рекламного агентства будет являться:

- документ, содержащий описание миссии компании, организационной структуры, целевой аудитории, ассоциативного ряда, конкурентов;
- логотип, шрифт, цвета и вспомогательные элементы;
- набор брендированной офисной документации (визитные карточки, именные визитные карточки, конверты разных стандартов, блокноты, бланки договоров, фирменные папки, бейджи и прочее).

Несмотря на то, что бренд-агентство «Медиафабрика» является лидером рынка рекламных компаний, она не специализируется на разработке WEB-порталов и рекламы в интернете. Для этого необходимо привлечь другую организацию, занимающуюся продвижением в интернете. За последние годы, реклама по средствам сети интернет развивается с высокой динамикой и является наиболее перспективным направлением в рекламе. Отличительной

особенностью рекламы через интернет является отсутствие необходимости большого офиса и производственных мощностей для предоставления услуг. Создание интернет рекламной компании следует начинать только после завершения разработки фирменного стиля компании, так как все элементы брендинга будут использоваться в работе над сайтом и прочим web-инструментами. Для разработки сайта landing-page, а также настройки контекстной рекламы следует обратиться в компанию up-context.ru, ИП Малышев А.В. Маркетинговое интернет-агентство up-context занимается настройкой Яндекс директ и Google Adwords, разработкой и дизайном сайтов, настройкой рекламных и тизерных сетей. Контекстная реклама это:

- тип интернет-рекламы, при котором рекламное объявление показывается в соответствии с содержанием, контекстом рекламируемой интернет-страницы;
- реклама на тысячах сайтов-партнеров рекламной сети Яндекса (РСЯ) и контекстной медийной сети (КМС) Google, где рекламодатель платит за показ;
- семь тысяч меслят для размещения на первой странице поисковой выдачи Яндекс, Google, Mail и Рамблер, где рекламодатель платит за каждый клик;
- реклама по сотням тысяч поисковых запросов клиентов.

После оценки рынка подшпников и анализа ниши, с точки зрения её интернет направленности, было выявлено более двух с половиной тысяч запросов интернет пользователей, только на территории Красноярска. Количество поисковых запросов представлено на рисунке 14.

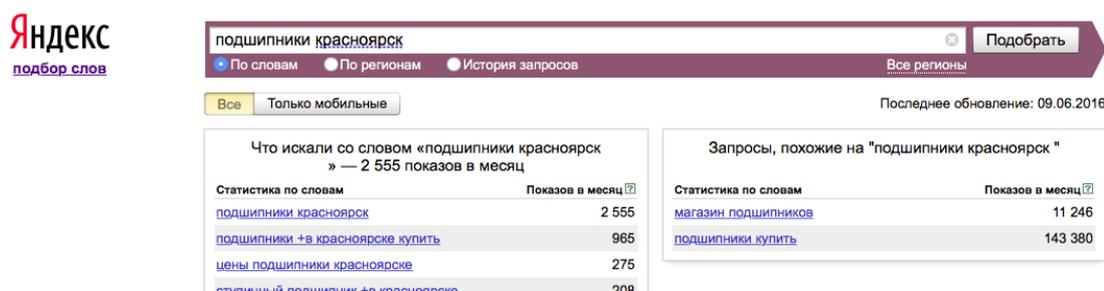


Рисунок 14 – Поисквые запросы в системе «Яндекс»

Создание интернет рекламной компании состоит из тринадцати основных этапов работы:

- анализ запросов занимаемой компанией ниши и её конкурентов;
- кластеризация запросов целевой аудитории по нишам;
- создание mindmap и проработка карты ключевых запросов;
- парсинг и минусация ключевых слов, в соответствие с осуществляемой компанией деятельностью;
- интеграция ключевых фраз в рекламную компанию;
- загрузка объявлений в компании;
- настройка компании;
- автоматизация рекламной компании в соответствие с бюджетом;
- настройка Яндекс Метрики и целей;
- выявление наиболее конверсионных запросов исходя из статистических данных;
- разработка дизайна Web-сайта landing page;
- написание кода сайта;
- запуск рекламной компании по средствам интернет с продвижением сайта через поисковые системы.

Разработка интернет-рекламной компании занимает срок до 20 рабочих дней, после согласования с руководством и определения ключевых сегментов ниши. После оказания услуг up-context мы получаем профессионально настроенную рекламную компанию, ежедневно приносящую новых клиентов. Стоимость разработки рекламной интернет компании составляет 50 тысяч рублей за все этапы оказанных услуг, в том числе дополнительную настройку и обслуживание в течение 3 месяцев. Результатом работы будут являться:

- сайт компании, созданный в соответствии со стилистикой компании. Landing-page – web портал, с которого будут приходить потенциальные клиенты ООО «Техно-Сфера»;

- настроенная контекстная реклама;
- созданная рекламная компания для РСЯ и КМС;
- созданные и оформленные страницы в социальных сетях (VK, FB, Instagram);

- продвижение сайта и страниц в сети интернет.

Одновременно с разработкой и продвижением компании через интернет следует обратиться в организации, занимающиеся производством рекламных роликов и для вещания по телевидению и радио. ООО «Техно-Сфера» уже обращалась в подобные организации и сотрудничала с компанией по производству роликов и звукозаписи ООО «Кино-фаза», учитывая положительный прошлый опыт, следует и вновь прибегнуть к услугам данной компании. Клиентами данной компании являются такие организации как: сеть магазинов «Эльдорадо», ПАО «РУСГИДРО»; федеральная сеть послегарантийного обслуживания автомобилей «FIT-service» В архиве ООО «Техно-Сфера» имеется запись рекламного ролика для вещания по радио за 2003 год, однако предоставляемые данные и формат подачи устарел и требует повторного создания. Кроме того, помимо звукового ролика, следует также создать видео ролик для трансляции по телевидению на местных каналах. Распространено ошибочное мнение, что цена ролика зависит в первую очередь от его длительности. В реальности качество продукта и, соответственно, затраты на его создание зависят от сложности и трудоемкости каждой сцены, присутствующей в ролике. Таким образом, 30-секундное видео в определенных условиях может стоить намного дороже презентационного фильма длиной в несколько десятков минут. К этапам съемки видеоролика относятся:

- предпродакшн (подготовка к съемке);
- продакшн (непосредственно съемка видео);

– постпродакшн (работа с видео после съемки – монтаж, обработка, графика, звук).

Предпродакшн включает в себя создание сценария, подбор места для съемки, актеры, реквизит, костюмы. Прожакшн состоит из съемочной группы, звукорежиссера, гримера, визажиста, оборудования для съемки. Постпродакшн содержит в себе монтаж ролика, наложение звука и графики, цветокоррекцию, работу диктора. Весь комплекс услуг по записи видео и аудио роликов займет срок до 14 рабочих дней. Стоимость работ 65000 рублей, из них 30000 рублей занимает создание видеоролика и 7000 рублей запись аудио ролика. Помимо затрат на производство роликов необходимо учитывать стоимость размещения на каналах трансляции, для этого был проанализирован и составлен рейтинг телеканалов в Красноярске. ТВ-рынок Красноярска остается одним из самых высоко конкурентных региональных рынков в стране. На конец 2015 г. в городе насчитывается 10 местных телеканалов, работающих совместно с сетевыми партнерами или ведущих самостоятельное вещание. Как следствие, на рынке ежегодно усиливается конкуренция за рекламодателя. Отметим, что объем рынка ТВ-рекламы в Красноярске – также один из самых высоких в России. В рейтинге участвуют местные каналы и федеральные сети с региональным вещанием, рейтинг составлен на основании данных компании TNS Россия в возрасте от 18 до 45 лет. По данным компании на территории города совокупность населения, проживающих в домохозяйстве с хотя бы одним работающим телевизором составляет 917200 человек. На рисунке 15 изображены основные игроки рынка телевизионного вещания на территории Красноярска и показана среднесуточная доля аудитории телеканалов в мае 2016 года в, %.

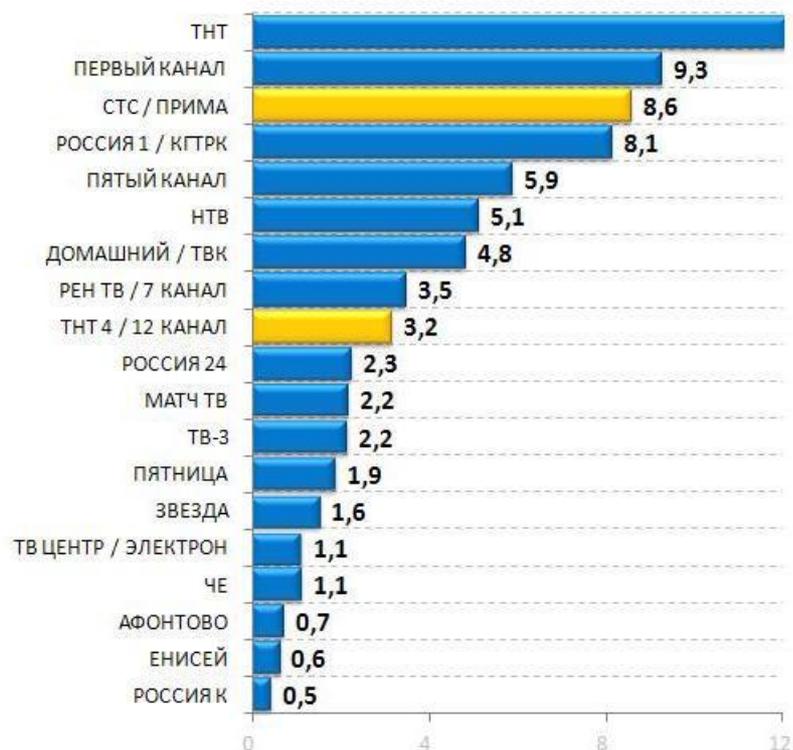


Рисунок 15 – среднесуточная доля аудитории телеканалов
в городе Красноярск, %

Как видно из рисунка на 3 месте в рейтинге самых просматриваемых телеканалов города находится телеканал СТС/Прима, это значит что данный телеканал является самым перспективным с точки зрения размещения рекламного ролика в эфире телеканала. Стоимость размещения одного пункта рекламы длительностью до 20 секунд на телеканале СТС/Прима составляет 19883 рубля и 24539 рублей в офф-прайм и прайм-тайм соответственно, Прайм-тайм – интервал времени с 18:00 до 00:00 в будни и весь день в выходные и в праздники. Офф-прайм – всё остальное время. Целесообразным будет размещение рекламы в прайм-тайм в первый месяц и в офф-тайм в последующие 2 месяца показа рекламы. Что касается звукового ролика для размещения на радио, также был изучен рейтинг радиостанций Красноярска. На начало 2016 года, по данным TNS Russia в городе вещало 20 радиостанций в FM – диапазоне. Отмечается также, что за несколько последних лет число игроков на рынке радиовещания города не менялось, также практически неизменен и списочный состав радиостанций. ТОП-5 ведущих (по охвату

аудитории) радиостанций в городе работает в форматах AdultContemporary («Современный взрослый»), Contemporary European («Радио современных хитов»), Middle Of The Road («Середина пути»). По данным рейтинга «ДК» основная аудитория ведущих радиостанций города – женщины – 55%, мужчины – 44% (среднее значение). В таблице 10 представлены лидеры рынка радиовещания Красноярска.

Таблица 10 – Лидеры рынка радиовещания Красноярска

№	Радиостанция	Целевая аудитория, пол/возраст	Недельный охват аудитории в 2016 г., %	Год начала вещания в Красноярске
1	Европа-плюс	М-52%, Ж-48%/ 20-44	41,1	1993
2	Авто-радио	М-52%, Ж-48%/ 25-55	40.5	2009
3	Радио-дача	М-48%, Ж-52%/ 30-49	37	2011
4	Дорожное радио	М-47%, Ж-53%/ от 35	36,4	2009
5	Радио Шансон	М/от 30	35,9	2003
6	Юмор FM	М-56%, Ж-44%/ 20-50	32,5	2007
7	Love Radio	М-45%, Ж- 55%/ 20-34	32	2003

Целевая аудитория ООО «Техно-Сфера» преимущественно мужчины в возрасте от 30 лет. Исходя из данных исследования лидеров рынка радиовещания Красноярска наиболее благоприятными радиостанциями для размещения рекламы будут являться: Радио шансон, Дорожное радио и Радио Дача. Стоимость размещения трансляции 30-секундного рекламного ролика представлена в таблице 11, указана стоимость размещения сроком на 1 месяц за отдельно взятый промежуток времени.

Таблица 11 – Стоимость трансляции рекламного ролика, руб.

Время	Радио Шансон, руб	Дорожное радио, руб	Радио дача, руб
06:00-08:00	4000	4100	3900
08:00-12:00	5530	5500	6000
12:00-17:00	3900	4100	4000
17:00-20:00	5530	5000	5780
20:00-22:00	4300	4500	4700
22:00-24:00	3500	3970	3570
24:00-06:00	2000	2000	2000
Стоимость размещения в месяц за вещание в течение всего эфирного времени	28760	29170	29950

В стоимость входит вещание ролика не менее 10 раз за один отрезок времени на всех рассмотренных радиостанциях, однако на Радио шансон действует акция, при размещении ролика сроком от 1 месяца еще один месяц размещения предоставляется в подарок, поэтому размещение на этой радиостанции наиболее привлекательно.

После разработки мероприятий, обеспечивающих повышения объема продаж, а именно:

- вещание видео ролика на местном телеканале;
- вещание рекламного ролика на радио;
- комплексное интернет продвижение.

ООО «Техно-Сфера» следует подготовить текущий работающий персонал к увеличению потока потенциальных клиентов и подготовить грамотный отдел продаж, который обеспечит высокий уровень конверсии из заинтересовавшегося клиента в купившего продукцию. Для повышения квалификации сотрудников магазина была выбрана программа от компании Бизнес-молодость «Отдел продаж». Данная программа-тренинг разработана специально для персонала и руководства в компаниях, непосредственно занятых продажей товаров или услуг. Данный тренинг длится в течение 10 дней, после окончания составляется рейтинг менеджеров и дается качественная

характеристика по каждому из участников. На тренинге рассматриваются такие системы работы с клиентами как:

- система распознавания клиента;
- система быстрого отклика на обращение;
- система фильтрации обращения;
- система приоритетного распределения задач;
- система оптимизации рабочего порядка;
- система штрафов и поощрений;
- система рекрутинга и оценки и многие другие.

Данная программа будет незаменима не только для сотрудников ООО «Техно-Сфера», но и для руководства компании, так как поможет выстроить грамотную работу персонала с клиентами, в условиях повышенной загруженности при неизменном количестве сотрудников. Стоимость программы для группы свыше 5 человек 24990 рублей. Занятия проходят ежедневно, для участников даются индивидуальные задания, как во время тренинга, так и для домашнего выполнения. Результатом прохождения программы будет являться грамотно выстроенный отдел продаж, содержащий в себе:

- структуру отдела, роли, функции;
- ядро и основной метод продаж;
- скрипты продаж и речевые модули;
- CRM систему, как метод оптимизации отдела;
- узловые точки контроля отдела;
- полную отчетность и статистику;
- план-прогноз продаж;
- систему мотивации отдела продаж и т.д.

Следующим этапом в работе будет подготовка фасада здания и внутренний ремонт помещения в соответствии со стилистикой, разработанной для компании. Для проведения этого вида работ ,следует обратиться в

организацию, занимающуюся дизайном и отделкой фасадов, а также изготовлением вывесок для магазинов. ООО «Техно-Сфера» уже взаимодействовала с компанией PullPublic по изготовлению вывески для фасада здания. PullPublic предлагает полный пакет услуг – от концепции, проектирования, утверждения проекта до его воплощения. Компания сотрудничала с такими крупными организациями как: торгово-офисный центр City Hall, магазины холдинга «Делси», гипермаркеты «БигСи», торговый комплекс «Атмосфера дома». Компания PullPublic – это одна из не многих компаний с высоким качеством и разумными ценами. Разработав макет, предварительная стоимость проекта отделки фасада и помещения магазина в соответствие с разработанной стилистикой составила 97000 рублей. В данную сумму входят следующие составляющие:

- кассовая зона;
- вешала, прилавки, полки;
- оформление витрин;
- офисные таблички;
- навигационные таблички;
- выставочные стенды;
- световой короб – вывеска на фасад здания.

Создание дизайн-проекта, производство продукта и монтаж занимают в общей сложности 10 дней с момента подписания договора.

Все мероприятия по реализации стратегии развития предприятия с указанием затрат по времени, необходимым денежным ресурсам и рекомендуемым подрядчиком представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Мероприятия по реализации стратегии развития

№	Мероприятия по реализации стратегии развития	Срок исполнения, дней	Стоимость производства, руб	Подрядчик
1	Разработка фирменного стиля компании	30	90000	Бренд-агентство «Медиафабрика»
2	Разработка интернет рекламной компании	20	50000	UP-context, ИП Малышев А.В.
3	Подготовка видео ролика для трансляции по ТВ	14	30000	ООО «Кинофаза»
4	Запись аудиоролика для трансляции по радио		7000	
5	Размещение видеоролика на местном телеканале	На следующий день с момента подачи	24539	СТС/Прима
6	Размещение аудиоролика на радио Шансон	На следующий день с момента подачи	28760	Радио Шансон
7	Обучение и подготовка персонала к приему клиентов	10	25000	Бизнес-молодость
8	Оформление фасада здания и внутреннего помещения	10	97000	PullPublic
	Итого	84	410299	

Для того, чтобы определить необходимое время для мероприятий по реализации стратегии развития целесообразно будет построить диаграмму Гантта. Диаграмма Гантта- это популярный тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому либо проекту. Является одним из методов планирования проектов, был разработан в 1910 году Генри Л. Ганттом. Разработку интернет продвижения для ООО «Техно-Сфера» следует начинать только после окончания разработки фирменного стиля организации, однако обучение персонала и ремонт фасада здания следует проводить параллельно в одно время, для избежание издержек при работе магазина. Диаграмма Гантта при проведении мероприятий представлена на рисунке 16.



Рисунок 16 – График проведения мероприятий рекламной компании

Таким образом, срок от начала разработки мероприятий рекламной компании до её реализации составляет 59 дней, при начале реализации в период с 1.09.2016 до 29.10.2016.

Для реализации разработанных мероприятий необходимы ресурсы:

- материальные ресурсы, для реализации всех мероприятий планируется использование собственных финансовых ресурсов. Для реализации проекта необходимо 410299 руб. Дополнительные затраты финансовых ресурсов на оплату труда работников, которые будут задействованы в проекте не планируется;

- трудовые ресурсы, следить за выполнением и курировать каждый этап работы будут генеральный директор и главный бухгалтер.

При разработке мероприятий по реализации стратегии развития предприятия необходимо рассмотреть все возможные риски предлагаемых действий, в том числе оценить риски человеческого фактора, технические риски, финансовые риски и другие. Полный список возможных рисков при проведении мероприятий реализации стратегии развития представлен в приложении Б.

Далее необходимо рассмотреть все вложения ресурсов, которые необходимо осуществить для реализации проекта, а также ожидаемые результаты.

3.3 Оценка экономической эффективности разработанной стратегии развития

Ожидаемые результаты от проведения разработанных мероприятий стратегии развития предприятия:

- повышение уровня продаж, как следствие увеличение прибыли предприятия;
- улучшение имиджа компании;
- увеличение уровня узнаваемости ООО «Техно-Сфера»;
- повышение лояльности клиентов;
- повышение информированности клиентов о качестве товара.

Оценить финансовый эффект от разработки фирменного стиля компании сложно, краткосрочный эффект не ожидается, однако при эффективном использовании информации ожидается получение положительного эффекта в долгосрочной перспективе.

Проведем расчёт ожидаемой эффективности от реализации мероприятий стратегии развития.

По данным рекламных компаний, эффективная реклама на телевидении и радио может привести к росту выручки на 5-7%. Комплексная интернет реклама приводит в среднем до 25% новых клиентов уже за первые 2 месяца работы. Таким образом Ожидается увеличение потока клиентов в среднем на 30%. После разработки мероприятий стратегии развития, директору компании было предложено ознакомиться с предложениями. По мнению директора, данные мероприятия будут иметь, как социальный так и экономический эффект. Так, по его мнению мероприятия позволят повысить выручку минимум

на 10%, привлекут внимание к компании, повысят лояльность покупателей, проинформируют покупателей о качестве товаров.

Проведем расчет ожидаемого эффекта на основе главного вида деятельности предприятия – это выручка от торговой деятельности.

Таблица 13 – Планирование выручки после внедрения мероприятий стратегии развития малого предприятия

Показатель	2015 год		Плановый		Отклонение +/-
	Сумма, руб.	Уд. Вес %	Сумма, руб.	Уд. Вес %	
Выручка от торговой деятельности	15426400	100	16969040	100	1542640

Учитывая ожидаемый рост выручки можно провести расчет увеличения объемов продаж в натуральном выражении, прирост потока клиентов. За 2015 год средний чек клиента ООО «Техно-Сфера» составил 1700 рублей. Средний поток клиентов за 2015 год составил 9074 человека. Таким образом, ожидается увеличение среднего чека на 170 рублей и увеличение числа клиентов на 907 человек на плановый период. Представленные данные свидетельствуют о повышении эффективности предприятия в результате предложенных мероприятий. Все мероприятия принесут, как экономический, так и социальный эффект.

Проведем оценку эффективности предложенных мероприятий. Определим эффективность проведенных мероприятий по формуле (1):

$$\mathcal{E} = (O_{p \text{ после}} - O_{p \text{ до}}) / (Z_{\text{рекл}}), \quad (1)$$

где $O_{p \text{ после}}$ – объем реализации после проведения мероприятий,

$O_{p \text{ до}}$ – объем реализации до проведения мероприятий,

$Z_{\text{рекл}}$ – совокупные затраты на мероприятия;

Произведем расчет по формуле, подставив имеющиеся данные:

$$\text{Э} = (16969040 - 15426400)/(410299) = 3,7$$

Соответственно можно сделать вывод о целесообразности проведения мероприятия – на каждый вложенный рубль организация получит 3,7 руб. прибыли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе была рассмотрена деятельность малого предприятия ООО «Техно-Сфера». Одной из важных составляющих в сфере продаж является грамотная стратегия развития организации, были выявлены проблемы и предложены мероприятия по их решению.

Для того, чтобы полностью раскрыть потенциал организации в работе были проведены анализы внутренней и внешней среды, также был проведен конкурентный анализ и опрос среди реальных покупателей компании.

В рамках работы была разработана стратегия развития малого предприятия и предложены мероприятия для достижения стратегических целей, а именно:

- разработка фирменного стиля компании;
- создание и размещение видеоролика на телевизионных каналах;
- запись музыкального ролика и размещение его на радио;
- создание комплексного интернет-продвижения компании;
- создание вывески для фасада и внутренний ремонт помещения;
- обучение персонала компании.

В ходе работы были выполнены следующие задачи:

- проанализировано понятие и значение стратегии развития предприятия;
- исследована деятельность предприятия и провести анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятия;
- разработана стратегию развития предприятия и определить основные мероприятия по реализации стратегии;
- оценено влияние предлагаемых мероприятий на основные показатели хозяйственной деятельности предприятия.

В результате реализации разработанной стратегии выручка предприятия вырастет на 10% или 1542640 руб., а число клиентов на 907 человек.

Представленные данные свидетельствуют о повышении эффективности предприятия в результате предложенных мероприятий. Все мероприятия принесут, как экономический, так и социальный эффект, а главное проинформируют потенциальных клиентов о товарах, их качестве.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акмаева, Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент : учебник / Р. И. Акмаева. – Москва : Финансы и статистика, 2007. – 208 с.
2. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
3. Андреев, В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. – 275 с.
4. Анкона, Д. Команды прорыва. Источники инноваций и лидерства в отрасли : учебное пособие / Д. Анкона. – Москва : ГревцовПаблицер, 2014. - 336 с.
5. Аниськова, О. Л. Разработка стратегии деятельности предприятия торговли : учебник / О. Л. Аниськова. – Москва : Папирус Про, 2011-232с
6. Аньшин, В.М. Исследование методологии и факторов ценностно ориентированного управления стратегиями в российских компаниях / В. М. Аньшин. – Москва : Папирус Про, 2010-144с.
7. Аширов, Д. А. Управление персоналом : учебное пособие / Д. А. Аширов. - М. : Проспект, 20с.
8. Багиев, Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии : учебник / Г. Л. Багиев. – Москва : М, 2009. – 91с
9. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие / Г. Х. Бакирова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 20с.
10. Балашов, А.П. Основы менеджмента: учебное пособие / А.П. Балашов. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
11. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л.Е.Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 214 с.
12. Беляева, С. А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами : учебник / С. А. Беляев. – Москва : Папирус Про, 2010. - 84-87с.

13. Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учебное пособие / И. К. Беляевский. – Москва : СПб, 2002 – 341с
14. Бетанова, И. Роль HR в управлении проектами : Справочник по управлению персоналом / И. Бетанова. – Москва : СПб, 2011- 174с.
15. Боровских, О.Н. Особенности построения системы управления проектами в организациях : учебное пособие / О. Н. Боровских. – Москва : Инфра-М, 2011 – 14-22с.
16. Брэдик, У. Менеджмент в организации : учебное пособие / У. Брэдик. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 344 с.
17. Варнавский, В.Г. Мировой кризис и рынок инфраструктурных проектов : учебник / В. Г. Варнавский. – М.:СПб, 2010 – 38-64с.
18. Вердиева, Ю.Н. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080503.65 "Антикризисное управление" / Ю.Н.Вердиева; Дальневост. федер. ун-т, Шк. экономики и менеджмента. - [2-е изд. перераб. и доп.]. - Владивосток: ДВФУ, 2012. - 311 с.
19. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.
20. Виханский, О.С. Менеджмент: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 Экономика / О.С.Виханский, А.И.Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2008. - 669 с.
21. Гапоненко, Т. В. Управленческие решения: учебник / Т. В. Гапоненко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. – 284 с.
22. Гермогенова, Л.Ю. Как сделать рекламу магазина : учебное пособие / Л. Ю. Гермогенова. – Москва : РусПартнер Лтд, 2009 – 123с
23. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании : учебное пособие / В. И. Герчиков. - М. : ИНФРА-М, 20с.
24. Гличев, А.В. Основы управления качеством продукции. – М.: Издательство стандартов, 2009.

25. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2009. – 600 с.
26. Гончаров, В. И. Основы менеджмента: учебник / В. И. Гончаров. – Минск: школа», 2006. – 281 с.
27. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Спб.: Питер, 2012. – 863 с.
28. Данько, Т.П., Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько - М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
29. Дойль, П. Маркетинговое управление и стратегии : учебник / П. Дойль. – СПб : Питер, 2005- 117с
30. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В. Д. Дорофеев - М. : ИНФРА-М, 20с.
31. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление : учебник / В. Г. Елиферов - М. : ИНФРА-М, 20с.
32. Ермасов, С. В. Инновационный менеджмент / С. В. Ермасов, Н. Б. Ермасова. – М.: Высшее образование, 2007. – 505 с.
33. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев – М.: Экономистъ, 2002. – 416 с.
34. Зуб, А. Т. Антикризисное управление организацией : учебное пособие / А. Т. Зуб - М. : ИД "ФОРУМ", ИНФРА-М, 20с.
35. Информационный портал малого и среднего бизнеса РФ [Электронный ресурс] – Режим доступа : www.mbrk.ru.
36. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
37. Калаков, Н.И. Методология прогностического исследования в глобалистике. (На материале анализа прогнозирования социально-образовательных процессов): учеб. пособие для вузов / Н.И.Калаков. - М.: Академ. проект: Культура, 2010. - 746 с.
38. Карпов, В. Н. Маркетинг: [учебник] / В. Н. Карпов. – М.: Дело и Сервис, 2012. – 358с.

39. Котлер, Филип. Маркетинг менеджмент = Marketing Management / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; [пер. с англ. С. Жильцова, М. Жильцова, Д. Раевской ; науч. ред. А. М. Немчин, В. А. Дуболазов]. - 12-е изд. - Москва [и др.] : Питер, 2012. – 658 с.
40. Кузнецов, А. А. Процессное управление проектами на предприятии : учебник / Менеджмент сегодня. - 2011. - N 4. - С. 206-212.
41. Кузнецов, Ю. В. Основы менеджмента : учебное пособие / Ю. В. Кузнецов, Подлесных В. И, - СПб : ОЛБИС, 2007-115с
42. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент : современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело АНХ, 2013. - 488 с
43. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д.Маркова, С.А.Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 287 с.
44. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент : понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В.Д. Маркова - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
45. Минцберг, Генри. Менеджмент : природа и структура организаций глазами гуру / Генри Минцберг; пер. с англ. О.И.Медведь. - М. : ЭКСМО, 2009. - 463 с.
46. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон [пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.
47. Нехланова, А.М. Стратегический менеджмент в АПК: учеб. пособие для студ., обуч. по направлению подгот. "Экономика и упр. на предприятии АПК" / А.М.Нехланова Ассоц. "Агрообразование". - М.: КолосС, 2012. - 311 с.
48. Орлов, А.И. Организационно-экономическое моделирование : Ч. 2 : Экспертные оценки. / А.И.Орлов. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана. – 2011. 486 с.
49. Персод, Н.Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы: учебник / Н. Персод, М.:СПб – 2014.-194с.
50. Пигалов, В. Секреты успешного управления проектной командой: учебник / В. Пигалов, М.: Инфра-М – 2014.145с.

51. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность: Учебник / В. П. Половцева, М.: ИНФРА-М, 2012. – 248 с.
52. Рахманова, М.С. Инновационный стратегический анализ вуза на основании теории заинтересованных сторон: монография / М.С.Рахманова Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2011. - 213 с.
53. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.
54. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: учебник / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
55. Романова, М. В. Управление стратегией компании : учебное пособие / М. В. Романова, М.: : ИНФРА-М , 2010. - 253 с.
56. Сорокин, А.С. Объективная оценка эффективности проектного управления в организации: взгляд изнутри / А.С. Сорокин, Москва: Менеджмент сегодня. – 2014. 150-158с.
57. Статистика рынка автомобилей [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <http://www.trkterra.ru>.
58. Статистика рынка автомобилей [Электронный ресурс]: Официальный сайт Автостат. – Режим доступа: www.autostat.ru.
59. Тамбовцев, В. Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие : Российский журнал менеджмента / В. Л. Тамбовцев, СПб.:ИНФРА-М, 2010, 159-205с.
60. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2012. - 320 с.
61. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
62. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании : учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности "Менеджмент организации" / В.Н. Фунтов – М. – СПб. [и др.] : Питер , 2011. – 394 с.

63. Фрейдина, Е. В. Исследование систем управления : учебник / Е. В. Фрейдина. – М.: ОМЕГА-Л, 2013. – 368с.
64. Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг. – М.: ФиС, 2003
65. Хорин, А.Н. Стратегический анализ : учеб. пособие для студ. Вузов / А.Н.Хорин, В.Э.Керимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКСМО, 2009. - 444 с.
66. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент : учебник / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
67. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент : учебник / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
68. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2010. - 240 с.
69. Юрьева, Т.В. Управление проектами и приоритетными программами / Т. В. Юрьева // Экономический анализ. - 2012.- № 36. - С. 23-29.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анализ основных экономических показателей ООО «Техно-Сфера»

Показатели	Ед. изм.	2014	2015	Отклонение (+;-)	Отчетный год в % к прошлому году
А	1	2	3	4	5
Выручка от торговой деятельности	руб.	14944570	15426400	481830	103,22
Торговая площадь	м ²	120	120	-	100
Площадь склада	м ²	300	300	-	100
Выручка на 1м ² торговой площади	руб./м ²	124538,0	128553,3	4015,3	103,22
Среднесписочная численность работников всего	чел.	12	13	+1	108,33
Производительность труда одного работника	руб./ чел.	1245380,8	1186646,1	58734,8	95,2
Фонд заработной платы - сумма	руб.	5123520	5803200	679680	113,2
- уровень	%	34	37,6	3,6	-
Среднемесячная заработная плата одного работника	руб.	35580	37200	1620	104,5
Себестоимость проданных товаров	руб.	6148680,1	6229010,5	80330,4	101,3
Валовая прибыль - сумма	руб.	8795889,9	9197389,5	401499,6	104,5
- уровень		58,8	59,6	0,8	
- рентабельность продаж	%	3,88	3,19	-0,7	-
Прибыль (убыток) до налогообложения - сумма	руб.	47369	25980	-21389	54,85
- рентабельность	%	3,17	1,68	-1,49	53,13
Отложенные налоговые обязательства		-	-	-	
Текущий налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	руб.		1311	-5035	20,66
Чистая прибыль (убыток)		40027	22659	-17368	56,61
Рентабельность конечной деятельности	%	2,68	1,47	-1,21	X

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Риски реализации разработанных мероприятий

Факторы риска	Угрозы	Мероприятия по снижению
1	2	3
Организационные риски		
Неправильное распределение обязанностей	Увеличение сроков согласования и утверждения документов из-за отсутствия или несоблюдения регламента или расширения круга участников проекта за счет лиц, интересы которых могут затронуть результаты	Тщательно спланировать и провести оценки времени этого процесса.
Недооценка сложности мероприятия	Снижение качества при попытке уложиться в заданные сроки и бюджет	Определение необходимого уровня детализации планирования. Планирование и использование резервов (резерв времени 15 дней, возможно дополнительное привлечение человек, возможно увеличение бюджета на 5-7%).
Риски человеческого фактора		
Потеря заинтересованности в результатах реализации мероприятий для членов рабочей группы	Снижение эффективности проекта, сбой в сроках выполнения работ	Внедрить систему материальной заинтересованности
Технические риски		
Существенная трудоемкость исполнения установленных нормативных требований.	Срывы в сроках выполнения работ	Запланировать время и бюджет. Четко определить сферу ответственности, осуществлять рабочий контроль процесса. Уделить самое пристальное внимание идентификации всех работ, составлению расписания и соблюдению план-графика
Финансовые риски		
Отсутствие финансирования	Остановка проекта	Тщательное планирование бюджета. Рассмотрение возможности получения кредитов (размещение заявок в несколько банков).