

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

Корчагина Александра Александровна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И. о. зав. кафедрой д. э. н., профессор
Владимирова Ольга Николаевна
10.06.19 _____
(дата, подпись)

Научный руководитель к.э.н., доцент
Вострова Анна Александровна
10.06.19 _____
(дата, подпись)

Дата защиты 18.06.19 _____

Обучающийся
Корчагина Александра Александровна
10.06.19 _____
(дата, подпись)

Оценка _____
(прописью)

Красноярск 2019

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

И.о. зав. кафедрой экономики и
менеджмента

 О.Н. Владимирова
"13" 06 2018 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Обучающийся Корчагина Александра Александровна

Группа 46

1. Тема: Разработка стратегии развития организации

утверждена приказом по КГПУ № _____ от _____ 2019 г.

2. Срок представления ВКР к защите 04.06.2019 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация, регулирующая деятельность магазина «Кантата»,
библиографические источники, освещающие проблемы.

4. Содержание ВКР:

4.1. Изучить теоретические основы стратегии развития организации.

4.2. Проанализировать деятельность и стратегии развития магазина «Кантата».

4.3. Разработать рекомендации по стратегическому развитию магазина «Кантата».

Научный руководитель ВКР _____

 *Востриков В.В.*

Задание к исполнению принял 18 09 2018 г.



СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические основы стратегии развития организации	6
1.1. Стратегия малого бизнеса, ее роль, особенности и отличия	6
1.2. Виды стратегий развития для организации малого бизнеса	13
1.3. Этапы разработки стратегии развития	19
Глава 2. Анализ деятельности и стратегия развития магазина	
«Кантата»	23
2.1. Характеристика магазина «Кантата»	23
2.2. Анализ среды и определение стратегии развития	32
Глава 3. Основные направления и рекомендации по стратегическому	
развитию организации	48
3.1. Разработка стратегии развития.....	48
3.2. Рекомендации по стратегическому развитию организации.....	52
3.3. Оценка экономической эффективности разработанной стратегии	
развития	61
Заключение	63
Список использованных источников.....	65
Приложение.....	68

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия характеризуются высокой степенью изменчивости окружающей среды, неопределённостью и риском, усиливающимися конкурентной борьбой. В этих условиях особую актуальность приобретают новые подходы и инновационные решения в области управления предприятием, что напрямую связано с действующей стратегией. Это обуславливает необходимость своевременной актуализации действующей стратегии предприятия, постоянного поиска новых решений, ориентированных, прежде всего, на рост активности, как в текущий момент времени, так и в перспективе, что позволит не только сохранить, но и повысить конкурентоспособность предприятия.

Предлагаемое решение проблемы повышения конкурентоспособности, ориентированное на интеграцию элементов стратегий с учётом степени их соответствия изменяющейся ситуации; жизненных циклов, методического, инструментального, информационного и организационного обеспечения этого процесса, позволяют на принципиально новой основе обеспечить устойчивое во времени развитие предприятия торговой сферы и эффективно использовать его потенциал. Определяющим в этом подходе является выбор (формирование) эффективной стратегии, то есть постановка и достижение долгосрочных целей, постановка и решение задач обеспечения конкурентоспособности предприятия торговой сферы с позиции видения своего места (роли) на рынке, а также выбор способов их реализации с учётом имеющихся ресурсов. Этими положениями определяется актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Степень изученности проблемы. Вопросам стратегического управления развитием предприятия посвящены исследования ряда зарубежных ученых: Аллена М., Акоффа Р., Ансоффа И., Боумэна К., Карлофа Б., Кинга У., Клиланда Д., Коно Т., Кунца Х., Татеси К., Томпсона А., и других. Изучению данной проблемы посвящены труды Виханского О.С, Глазьева С.Ю., Евенко И.Б., Мильнера Б.З., Степанова М.В., Стерлина И.В., Уткина Э.А., Фатхутдинова Р.А. и

ряда других ученых. Однако следует заметить, что большинство перечисленных ученых исследуют методологию и методику стратегического управления в целом.

Поэтому, несмотря на достаточное внимание ученых к проблеме стратегического управления, многие задачи, особенно процесс разработки стратегии в условиях российской экономики, не достаточно исследованы и ждут своего решения.

Цель работы заключается в разработке рекомендаций по формированию стратегии развития организации в условиях конкурентной среды.

Реализация поставленной цели определила постановку и необходимость решения следующих задач:

- Изучение подходов к понятию «стратегия», их систематизация;
- Исследование базовых стратегий организаций
- Изучение последовательности разработки стратегии
- Проведение анализа деятельности объекта исследования
- Разработка рекомендаций по формированию стратегии развития организации

Предмет исследования - стратегия развития организации в условиях динамичной конкурентной среды.

Объект исследования – магазин «Кантата», осуществляющий свою операционную деятельность на рынке г.Красноярска в области розничной продажи чая и кофе.

Объем, структура и содержание работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников. Общий объем работы 70 страниц компьютерного текста. Работа содержит 22 таблицы, 20 рисунков. Список использованных источников включает 35 наименований.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Стратегия малого бизнеса, ее роль, особенности и отличия

Теоретики и практики, занимающиеся изучением или ведением хозяйственной деятельности организации, зачастую пользуются определением «стратегия», вкладывая в него различные значения, предполагая, то, что это обобщённый термин, который не имеет необходимости в специальном, научном определении, хотя содержательная составляющая понятия «стратегия», как правило, подразумевает конкретные отличия. Подобный подход к процессу ведет к путанице в бизнес-сообществе, особенно среди индивидуальных предпринимателей, к замене смысловых понятий. Таким образом, каждый исследователь полагает, что его вариант толкования более точный.

Термин «стратегия» (в переводе с греческого языка *stratis* – войско и *ago* – веду или дословно *strategos* – искусство генерала) был взят из военного лексикона, там термин обозначает создание плана и реализацию политики государства или военно-политического альянса государств с использованием всех возможных средств [6].

В результате изучения и анализа профильной экономической литературы выявлены следующие определения понятия «стратегии», данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Определения понятия «стратегия»

Автор	Определение
И. Ансофф, К.А.Волкова, И.П.Дежкина, Ф.К.Казакова, А.Н.Люкшинов [1, 3, 10]	Стратегия - набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.
В. А. Винокуров [5]	Стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, формы и способы ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

Автор	Определение
В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова [11]	Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения. Это своего рода «нить времени», связывающая прошлое и будущее и одновременно указывающая путь к развиту.
В. С. Ефремов [18]	Стратегия – это образ действий, обуславливающий в полной определенной и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале.
Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева [22]	Стратегия – это долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты.
Э. А. Уткин [15]	Стратегия – это совокупность главных целей предприятия и основных способов достижения данных целей.
Р. А. Фатхутдинов [3]	Стратегия – это программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.
А. А. Томпсон, А. Дж. Ш. Стрикленд [19]	Стратегия – это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности. Стратегия – это обязательство осуществлять одну совокупность действий, а не другую.
А. Д. Гительман [22]	Стратегия – это общее направление, генеральная линия развития предприятия.
А. Чандлер [28]	Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Все без исключения перечисленные выше определения, можно попробовать обобщить в следующую единую формулировку: стратегия представляет собой некую совокупность долговременных целей, а кроме того задач и действий, которые будут нужны для достижения глобальных целей, следуя путём максимальной рационализации при использовании разных материальных и нематериальных ресурсов экономической системы.

Цель разработки стратегии – построить единый ориентир действий, достичь долговременного, труднодостижимого для конкурентов гандикапа, который позволит обеспечить производственной составляющей организации повышенную

рентабельность и для всей организации в целом - жизнеспособность.

В процессе формулирования стратегии развития нельзя предугадать все без исключения. Принимая во внимание неустойчивую, политическую ситуацию в мире, регулярно изменяющийся российский рынок и подверженную постоянным изменениям экономическую сферу, придется пользоваться обобщенной, неполноценной и недостоверной информацией о конкурентах, и, как следствие, о альтернативах действий. Со временем, при возникновении новой или более актуальной уточненной информации можно поставить под сомнение аргументированность и значимость разработанной стратегии.

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости проработки высококачественной противоположной взаимосвязи, что даст возможность вовремя среагировать на изменение в отрасли, и, как следствие, своевременно скорректировать стратегию.

Стоит понимать, что стратегия не гарант предотвращения кризисов, ее роль в управлении организацией – это снижение вероятности их возникновения и обеспечение более быстрого и безболезненного преодоления. Стратегия позволяет сосредоточить внимание на определенном круге возможностей и отбросить те, которые могут быть потенциально опасны для устойчивого развития и функционирования организации. Грамотно подготовленная антикризисная стратегия снизит убыток от кризиса по сферам предприятия в целом и даже позволит их избежать, в некоторых случаях [4, с. 134].

Стратегия в управлении играет особую роль. Разработка и реализация стратегического управления организацией – ключевые проблемы стабилизации российской экономики. Оно позволяет готовиться к кризисным ситуациям, распознавать характер слабых сигналов кризисного развития, снижать количество тактических ошибок, уверенно ориентироваться в проблемах, имеющих последствия в будущем, разрабатывать и использовать эффективные технологии управления, находить позитивные элементы в сложных кризисных ситуациях. Есть все основания утверждать, что антикризисное управление немислимо без

стратегии, определяющей и его тактику. Стратегия характеризует не только управление в макроэкономических масштабах. Любая организация может и должна иметь собственную стратегию. Это стратегия выживания и развития, повышения конкурентоспособности, достижения цели.

Важным инструментом управления малым бизнесом является стратегия малого бизнеса. Каждый предприниматель, начиная и развивая свой малый бизнес, должен учитывать и пытаться прогнозировать множество факторов. Он обязан представлять, сколько ему потребуется финансовых, материальных и трудовых ресурсов, где их можно взять, а также постоянно отслеживать эффективность использования этих ресурсов в процессе работы бизнеса.

Практически невозможно добиться стабильного успеха в бизнесе, если грамотно не спланировать свою деятельность, не иметь представления о своих перспективах и возможностях, неэффективно использовать имеющиеся ресурсы.

Стратегия бизнеса – это план того, как перевести бизнес из состояния, в котором он находится в настоящий момент в состояние, в котором он хочет находиться со временем. Стратегия бизнеса – это предполагаемый набор действий, направленных на достижение целей бизнеса. Проще говоря, стратегия бизнеса – это постановка целей бизнеса и планирование способов их достижения [3, с. 24].

Главная цель стратегии – это обеспечение своему бизнесу преимуществ перед другими бизнесами, работающими в том же сегменте рынка. Без четкого осознания и определения своих преимуществ у малого бизнеса практически нет шансов выжить в конкурентной борьбе.

В зависимости от размера и упорядоченности бизнеса, стратегия может по форме представлять документ различного объема, может быть изложена на одном листике бумаги, а может находиться в голове у бизнесмена, что в малом бизнесе встречается нередко. Но без ясной и понятной для владельца малого бизнеса стратегии, этот бизнес, как правило, пополняет большой процент бизнесов, которые не выживают.

На формирование стратегии развития организации оказывают влияние многие факторы. Они отличаются в зависимости от вида бизнеса, его направленности, они не постоянны и имеют тенденцию изменяться во времени.

Все факторы можно условно разделить на две основные группы, представленные в таблице 2.

Таблица 2 - Факторы формирования стратегии развития организации

Внешние факторы	Внутренние факторы
- социально-политические условия, в которых существует бизнес; - регулирующие нормы и правила, в которых существует бизнес;	- сильные и слабые стороны бизнеса; - конкурентные преимущества бизнеса; - личные амбиции и возможности владельцев бизнеса.

К двум группам факторов можно добавить еще одну группу — это факторы моральных ценностей. Они могут быть как внутренние, так и внешние.

Все факторы могут оказывать на бизнес, как положительное, так и отрицательное влияние. Задача владельцев бизнеса состоит в том, чтобы среди факторов, влияющих на малый бизнес, преобладали положительные, а отрицательные, по возможности, свести к минимуму.

Характер действия факторов на стратегию бизнеса различен и не равнозначен. И любая стратегия бизнеса для достижения относительного преимущества перед другими бизнесами, должна достичь оптимального соотношения между факторами, способствующими бизнесу и факторами, опасными для него [10, с. 283].

Подход ко многим вопросам управления малым бизнесом несколько отличается от более крупных бизнесов. Да и цикл жизни малых бизнесов, по сравнению с крупным бизнесом, довольно низок. Малому бизнесу обычно гораздо сложнее выжить, чем крупному.

Одной из основных, причин низкого цикла жизни малых бизнесов, является или отсутствие, или недостаточная обоснованность стратегий их развития. Это обусловлено как отсутствием методик по разработке стратегий именно для малого бизнеса (сложно использовать в малом бизнесе модели стратегий, которые

применяются в крупном бизнесе), так и недостаточной подготовкой, и ленью самих владельцев малого бизнеса. Большинство методик по разработке и обоснованию стратегий предназначены для крупного бизнеса и не учитывают специфику малого бизнеса, рассматривая его как уменьшенную модель крупного.

При выборе стратегии малого бизнеса, как правило, гораздо меньше вариантов при выборе направления действий. Так же довольно ограничено количество возможных ошибок при реализации стратегии. Малый бизнес гораздо более уязвим при финансовых проблемах, чем крупный бизнес, имеющий больше возможностей перераспределять финансовые ресурсы с одного направления на другое, и за счет этого решать возникшие проблемы.

Малому бизнесу сложнее бороться с конкуренцией, особенно с крупным бизнесом. Он ограничен ассортиментом выпускаемой и продаваемой продукции, небольшим количеством потребителей, небольшим объемом производства, несовершенством оборудования и инструмента [2, с. 31].

Однако, малый бизнес имеет и определенные преимущества перед крупным. Он находится ближе к своим клиентам, чаще контактирует с ними напрямую. Малый бизнес легко отслеживает изменения окружающей среды и способен быстрее к ним адаптироваться.

В крупных бизнесах функционируют подразделения, численностью до нескольких десятков человек, которые занимаются стратегией развития бизнеса, его стратегическим планированием. Малый бизнес не имеет средств для содержания таких подразделений. Поэтому на специфику разработки стратегии для малого бизнеса влияют его особенности и его отличия от крупного:

- Небольшое количество владельцев бизнеса (чаще всего 1-2) способствует единству взглядов на стратегию малого бизнеса, практически устраняет разногласия.

- Как правило, владельцы малого бизнеса являются и его руководителями, и менеджерами. Ими же непосредственно определяется и стратегия бизнеса, что исключает лишние звенья и увеличивает ответственность непосредственных

разработчиков стратегии. Процесс по разработке стратегии значительно упрощается, ввиду снижения временных и финансовых затрат.

- Единство руководства способствует быстрому реагированию на меняющиеся условия рынка и более оперативкой перестройкой малого бизнеса на достижение новых целей бизнеса.

- Малое количество собственников способствует простоте принятия решений по распределению прибыли. А, значит, часть прибыли может идти на развитие бизнеса, а не на выплату дивидендов.

- Небольшие предприятия нацелены на сравнительно малые сегменты рынка, номенклатура продаваемой продукции невелика. И в этом случае процесс формирования стратегии упрощается.

- Период, на который рассчитана стратегия малого бизнеса значительно короче, чем для крупного. Поэтому при разработке стратегии гораздо проще спрогнозировать все изменения внешней среды. Кроме того, это заставляет очень быстро реагировать на изменения рынка.

- Часто малый бизнес тесно связан с крупным бизнесом. Например, выполняет заказы крупного бизнеса, арендует у крупного бизнеса оборудование или помещение. Это приводит к не необходимости согласовывать свои стратегии со стратегиями крупного бизнеса.

- Определение цели и стратегии малого бизнеса – прерогатива его владельцев. Поэтому успешность малого бизнеса напрямую связана с их опытом и знаниями.

- Малый бизнес имеет гораздо больше потенциальных возможностей, он способен развиваться и расти до среднего и крупного бизнеса. И эти моменты должны находить отражение в его стратегии.

- Большинство малых бизнесов созданы по принципу организации вокруг личности владельца (владельцев), а не на основе функционального распределения. Поэтому стратегия малого бизнеса должна учитывать возможности, склонности и желания его владельцев [5 , с. 237].

Таким образом, разработка стратегии развития и продвижения малого бизнеса – это важнейший этап плана его дальнейшего развития. Стратегия малого бизнеса затрагивает огромный круг вопросов, ответы на которые должны помочь решить главную задачу бизнеса – что и как делать для получения прибыли.

1.2. Виды стратегий развития организаций малого бизнеса

У малого бизнеса гораздо меньше «пространства» для совершения ошибок при выборе стратегии: видов продукции и решений, выбранных для предложения потребителям; методов конкуренции; целей, которые они стремятся достичь.

Причины, обуславливающие уязвимость малого бизнеса по сравнению с крупными компаниями:

- Малый бизнес более уязвим при появлении разрывов в бизнес-среде, чем крупные корпорации, имеющие больше возможностей переводить ресурсы с одного направления на другое и за счет этого справиться с возникшей проблемой.

- Малый бизнес более уязвим в отношении действий конкурентов, поставщиков и потребителей.

- Малый бизнес уязвим из-за зависимости от ограниченного набора продукта, небольшого числа точек розничных продаж, небольшого количества потребителей.

Существует два возможных взгляда на стратегию бизнеса. Первый взгляд более конкретен. Это конкретный долгосрочный план достижения малым бизнесом поставленной цели.

Такой вариант взгляда на стратегию основывается на том, что все процессы, происходящие с бизнесом предсказуемы, а происходящие в окружающей среде процессы носят predetermined характер, поддаются контролю и управлению. В реальной жизни это случается довольно редко.

Второй подход к стратегии предполагает определение долгосрочного развития малого бизнеса, в условиях постоянного изменения внешней среды, а

также адаптацию бизнеса в изменяющейся окружающей среде. Естественно, при таком подходе выбрать правильную стратегию гораздо сложнее. Приходится опираться не только на реалии, но и на статистику и прогнозирование. Но этот подход находит более широкое применение.

Этот подход и использован при определении основных базовых стратегий бизнеса. Базовыми называют стратегии, которые наиболее распространены, проверены на практике и наиболее часто приводятся в литературе по бизнесу. В реальном бизнесе выделяют четыре базовых стратегии. Каждая из них эффективна при определенных условиях и состояниях окружающей среды. Они отображают четыре разных варианта стратегии бизнеса представленные на рисунке 1.

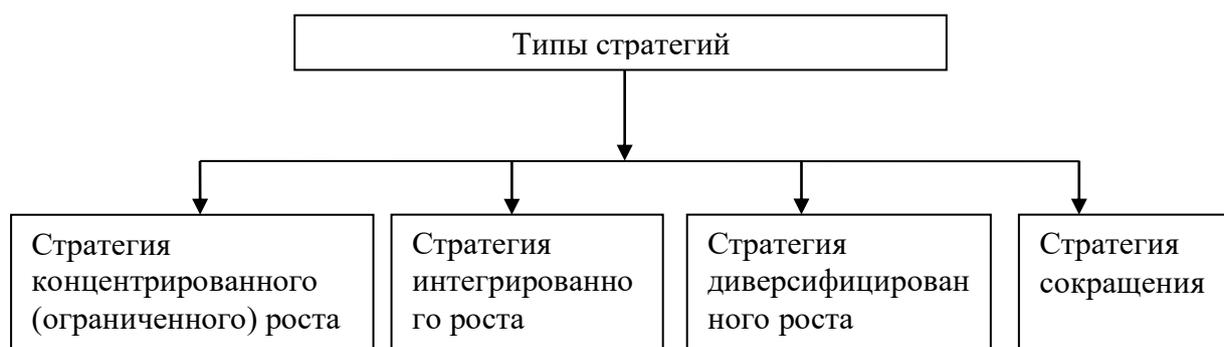


Рисунок 1- Варианты стратегии бизнеса

Далее рассмотрим подробнее, данные типы стратегий:

- Стратегия концентрированного (ограниченного) роста.

Стратегия концентрированного роста – это стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продуктов производства. В данной стратегии, в первую очередь развитие бизнеса устанавливается от его достигнутого на момент разработки стратегии, состояния. Эта стратегия подразумевает изменение или доработку выпускаемых бизнесом продуктов, расширения и, в том числе, определенные изменения рынка. Если малый бизнес принимает решение следовать этой стратегии, он планирует совершенствовать свою продукцию, либо начать производить новую, более качественную,

востребованную рынком. Данная стратегия учитывает улучшение позиций бизнеса на рынке. Для малого бизнеса это самый простой, удобный и наименее рискованный способ действия. Его выбирают большинство малых бизнесов, и много крупных бизнесов со сложившейся сферой деятельности.

Стратегию концентрированного роста, можно разделить, на несколько типов стратегий малого бизнеса, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 - Типы стратегий концентрированного роста

- Стратегия интегрированного роста.

Это стратегия, которая предусматривает развитие бизнеса при помощи наращивания его структуры. Для этой стратегии характерно появление новых производств и создание новых подразделений. Укрупнение структуры бизнеса может происходить как за счет внутреннего развития бизнеса, так и за счет поглощения других бизнесов, приобретения новых готовых структур. Первое

направление предусматривает развитие бизнеса за счет поглощения или приобретения бизнесов — поставщиков сырья, материалов и комплектующих. Это позволяет уменьшить издержки бизнеса, сосредоточить все финансовые потоки в одних руках. При реализации этой стратегии очень часто источники сырья, поставщики материалов, которые были главными источниками расходов, становятся, наоборот, источниками дополнительной прибыли. Такая стратегия называется стратегией обратной вертикальной интеграции. Второе направление предусматривает развитие бизнеса за счет поглощения или приобретения бизнесов – потребителей и распространителей его продукции.

Эта стратегия может развиваться в двух направлениях, представленные на рисунке 3.



Рисунок 3 - Направления стратегий интегрированного роста

- Стратегия диверсифицированного роста.

К данной стратегии можно отнести следующие виды стратегий:

- Стратегия централизованной диверсификации
- Стратегия горизонтальной диверсификации
- Стратегия конгломеративной диверсификации

Стратегия диверсификации используется в случае, когда рынок переполняется, рыночная ниша исчерпала свой потенциал и больше не потребляет

продукцию бизнеса. Стратегия эта подразумевает расширение ассортимента выпускаемой продукции и поиск новых возможностей на рынке. Такая стратегия развития подходит для растущего малого бизнеса, стремящегося к расширению. Эта стратегия может развиваться в нескольких направлениях представленные на рисунке 4.

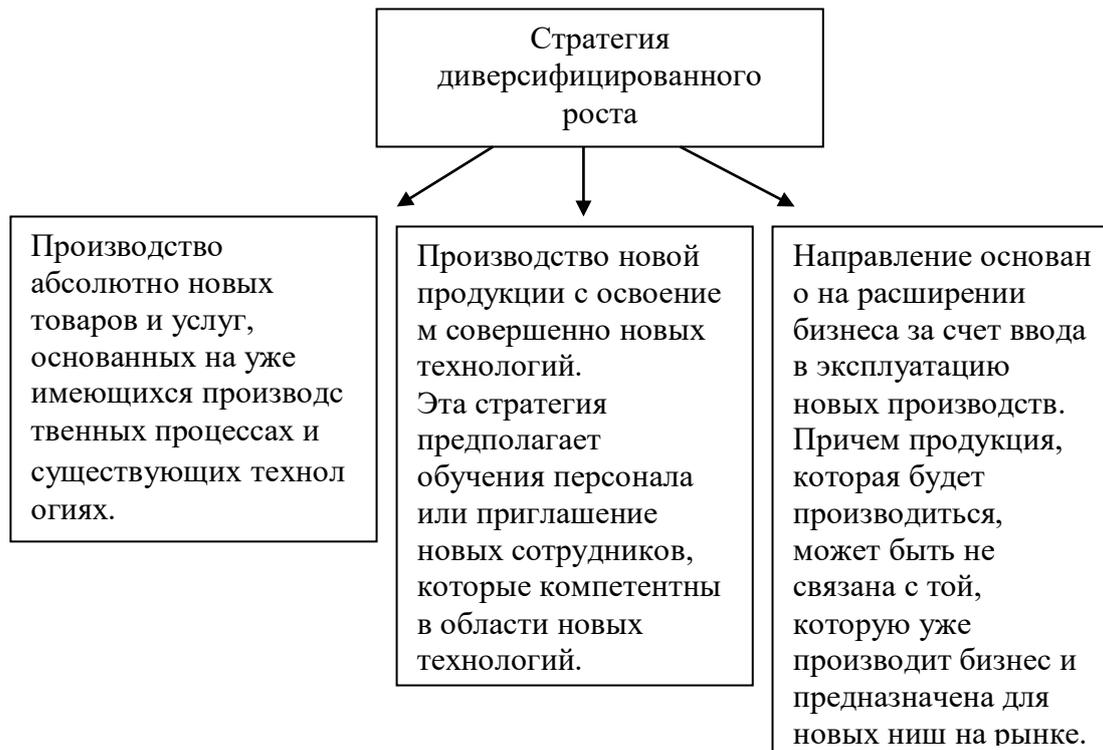


Рисунок 4 - Направления стратегии диверсифицированного роста

- Стратегия сокращения.

Стратегия сокращения – это целенаправленное и регулируемое сокращение бизнеса, связанное с изменениями на рынке, в экономике региона или страны. Эта стратегия используется тогда, когда бизнес нуждается в перезагрузке, например, после продолжительного периода роста, при перенасыщенности или сокращении рынка, для повышения эффективности бизнеса при спадах в экономике.

Как правило, эта стратегия может быть довольно болезненной для бизнеса. Но при правильном подходе к реализации стратегии сокращения, это может стать единственным выходом, позволившим бизнесу продолжать свою работу. На

практике многие бизнесы применяют одновременно несколько базовых стратегий, которые дополняют друг друга. Эти стратегии, которые объединяют несколько базовых стратегий развития бизнеса, называются комбинированными стратегиями развития бизнеса.

Стратегию сокращения, можно разделить, на несколько типов стратегий бизнеса представленных на рисунке 5.



Рисунок 5 - Типы стратегий сокращения

Как видим, существуют различные виды стратегий развития. При выборе стратегии для своего бизнеса, весьма значима роль владельцев бизнеса, особенно в малом бизнесе. Им следует грамотно изучить весьма большое количество информации, для того чтобы подобрать наиболее оптимальную стратегию развития.

1.3. Этапы разработки стратегии развития

Внедрение системы стратегического управления предприятием способствует определению эффективных направлений в осуществлении финансово-хозяйственной деятельности организации, ориентации в экономических возможностях и перспективах, образующихся в сформировавшейся экономической системе страны. Решение данных вопросов обеспечивает стратегия предприятия. Формирование стратегии осуществляется в несколько этапов, очередность которых определяется логикой процесса и доказана широкой практикой использования.

Внутренняя среда фирмы, как правило, оценивается по следующим направлениям: маркетинговая составляющая, финансовая составляющая и учёт финансов, производственный процесс, состояние кадров и организация управления на предприятии. Разработка новой стратегии роста организации и её последующая реализация осуществляются, как правило, в рамках обобщённых пяти крупных этапов, каждый из которых, уже, в свою очередь состоит из ряда шагов, которые представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 - Этапы разработки и реализации стратегии

Как видно из данного рисунка, анализ окружающей среды и внутренней среды предприятия является одинаковым этапом в системе стратегического менеджмента, его можно назватьпусковым механизмом. На этом этапе сначала должны выявляться сильные и слабые стороны организации, топ-менеджмент оценивает имеющиеся ресурсы и возможность привлечения ресурсов извне.

Такой анализ, должен проводиться с учетом размеров фирмы, ее структуры и стадии ее жизненного цикла. Анализ внешней среды нацелен на выявление и предупреждение возможностей и угроз, а также на оценку конкурентной ситуации внутри отрасли и определение всех даже самых слабых конкурентных преимуществ компании. Так же после этого составляется прогноз конкурентной среды на несколько лет вперед. Который вряд ли будет точным, однако он поможет проложить вектор развития организации.

На основании выполненного анализа среды компания должна сформировать видение своей деятельности, миссию и конкретизировать цели организации. Так называемое видение представляет собой образ возможного и желаемого будущего состояния организации, возможно даже на десятки лет вперед. Видение позволяет сформулировать миссию. Миссия направлена на «настоящее» организации и отражает назначение бизнеса, его основную цель, задачу, иными словами - зачем эта конкретная организация существует на рынке. Разработка долгосрочных и краткосрочных целей опирается на миссию организации. Планируемые цели организации должны быть сформулированы реалистично, конкретно и измеримо.

Уже формирование непосредственно стратегии организации должно следовать за этапами анализа внутренней и внешней среды и после определения видения, миссии и целей организации. Смысл этого этапа заключается в выявлении возможных стратегических альтернатив, то есть возможных вариантов построения стратегии. Затем в результате различных методов отбора происходит выбор наилучшей альтернативы. Однако, зачастую владельцы малого бизнеса еще до открытия предприятия четко знают внутри себя ответы на исследуемые вопросы на уровне подсознания, конечно, это происходит из-за малых масштабов

деятельности. Но, как правило, талантливый управленец, так или иначе всегда интуитивно чувствует ситуацию [6].

После того, как оптимальная стратегическая альтернатива выбрана, и стратегия организации определена топ менеджментом и согласована с вышестоящим руководством, начинается осуществление процесса реализации стратегии, то есть происходит превращение замыслов в конкретные действия. Эффективный процесс реализации стратегии должен включать в себя умелое решение задач управленцами по разработке адекватной избранной в стратегии организационной структуры, по применению оптимальной комбинации материальных, финансовых и человеческих ресурсов, по своевременному управлению изменениями организационной культуры. Разработанные стратегические альтернативы на этапе реализации стратегии должны превратиться в конкретный оперативный план. Как правило, основная проблема, которая может возникнуть на этапе внедрения новой стратегии - персонал. Если компания малых размеров, гибкая, то персонал настроить на новую стратегию будет не сложно.

Завершающим этапом процесса разработки и реализации стратегии для топ-менеджмента организации является этап стратегического контроля. Стратегический контроль – это постоянная слежка за ходом реализации стратегии, выявление проблемных мест в теории стратегии и проблем при реализации, или изменение исходных внешних условий, на которых основана разработанная стратегия и своевременная их корректировка. Сам процесс стратегического контроля представляет собой совокупность постоянно проводимых взаимосвязанных работ:

- определение параметров, подлежащих оценке и контролю;
- разработка стандартов точного определения целей;
- оценка результатов функционирования за обозначенный период;
- сопоставление фактических результатов с определёнными в разработанной стратегии;

- проработка корректирующих мероприятий.

Подводя итог, система стратегического контроля за реализацией разработанной стратегией на практике представляет собой систему формального контроля, наблюдения, постановки оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджмент компании информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий.

Существует несколько типов стратегического контроля представленных на рисунке 7.

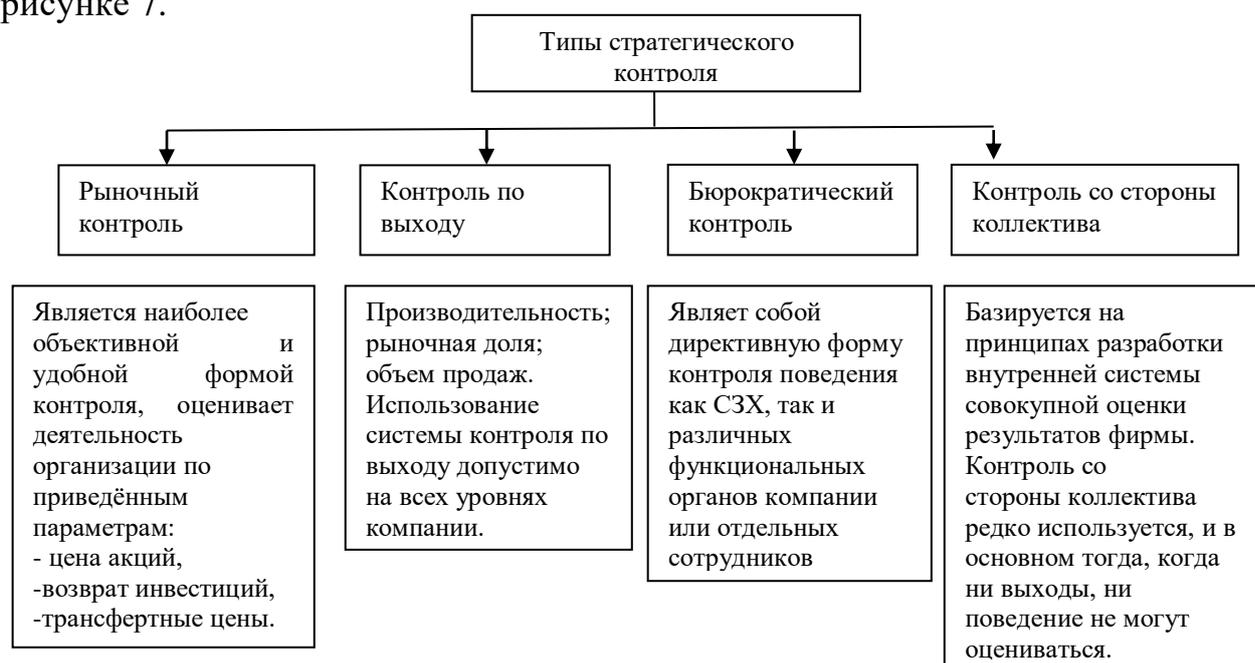


Рисунок 7- Типы стратегического контроля

Таким образом, теоретическое обобщение исследуемых аспектов темы позволяет сделать вывод о том, что стратегия представляет собой направление развития субъекта хозяйствования с определением приоритетов в достижении целей и применением соответствующих функций управления в условиях изменчивой внешней среды для улучшения количественных и качественных характеристик деятельности субъекта хозяйствования. Основными этапами разработки стратегии являются формирование организационной структуры разработки, диагностика внешней среды, диагностика состояния предприятия, формирование стратегии развития, формирование команды и плана реализации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МАГАЗИНА «КАНТАТА»

2.1. Характеристика магазина «Кантата»

Магазин «Кантата» расположен по адресам: Россия, 660079, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Сибирский переулок, д.5а, ул. 9 мая, д.77, ул. Партизана Железняка, д.23.

«Кантата» — сеть галерей чая, кофе, сладостей и эксклюзивных подарков с многолетней историей, основанная в 2000 г. Многолетний опыт работы позволил компании занять лидирующие позиции на рынке.

В данном магазине оказывают основные и дополнительные услуги. Основная – реализация различных групп товаров в магазине. Чай, белый, желтый, зеленый, бирюзовый (улун, или олонг), красный (классический черный), пуэр и добавки (цветы, ягоды, травы и фрукты).

Кофе. Из Центральной Америки: Мексика, Гватемала, Сальвадор, Никарагуа, Коста-Рика, Панама, Ямайка, Пуэрто-Рико. Из Южной Америки Бразилия, Колумбия, Перу, провинция Эквадора Галапагос. Из Африки: Эфиопия, Кения, Камерун, Руанда, Зимбабве. Из Азии: Йемен, Индия, о. Ява. Из Индии: с о. Святой Елены и гавайский кофе.

Оказывает услуги оформления подарков, а так же подробное консультирование по видам чая и кофе.

Дополнительные – информационно-консультационные услуги. (предоставление информации о товарах и их изготовителях, консультации специалистов о товарах, проведение рекламных презентаций товаров); оказание помощи покупателю в совершении покупки (прием и исполнение заказов на товар, упаковка купленных в магазине товаров). Миссия магазина «Кантата» носит просветительский характер. Просветительская миссия – это миссия про внутренний свет, делаясь которым, становиться духовно богатыми, а Кантата

более сильной и стабильной.

В настоящее время магазин вступил в период активной конкуренции за рынки сбыта. Маркетинговую политику деятельности магазина на рынке можно определить, как удержание и планомерное увеличение (за счет вытеснения конкурентов) доли занимаемой на рынке.

Магазин «Кантата» конкурентоспособен по следующим преимуществам:

- Относительно низкий уровень цен по сравнению с другими чайными магазинами города.

- Квалифицированный и доброжелательный персонал.

- Минимальные временные потери на поиск и покупку товаров.

- Дополнительные услуги.

- Широкий и демократичный ассортимент товаров, рассчитанный для потребителей с различным уровнем дохода.

- Современное оборудование, обеспечивающее высокое качество оказываемых услуг.

- Реализация программ по стимулированию спроса.

Конкурентные отличия: Компания работает только с надежными поставщиками. Большая часть продукции производится специально для магазина «Кантата» и не представлена в других торговых сетях. Люди приходят не только за покупками, но и, чтобы получить важную и ценную информацию о продукции, как правильно приготовить, у знать в чем преимущества того или иного сорта чая и кофе. Стратегическая цель магазина «Кантата» заключается в занятии лидирующей позиции на рынке чая и кофе.

Организационная структура магазина «Кантата» является линейно-функциональной, так как в данном случае имеется штат специалистов, имеющих высокую квалификацию в узкой предметной области и отвечающих за определенное направление.

Далее рассмотрим организационную структуру магазина «Кантата» которая представлена на рисунке 8.

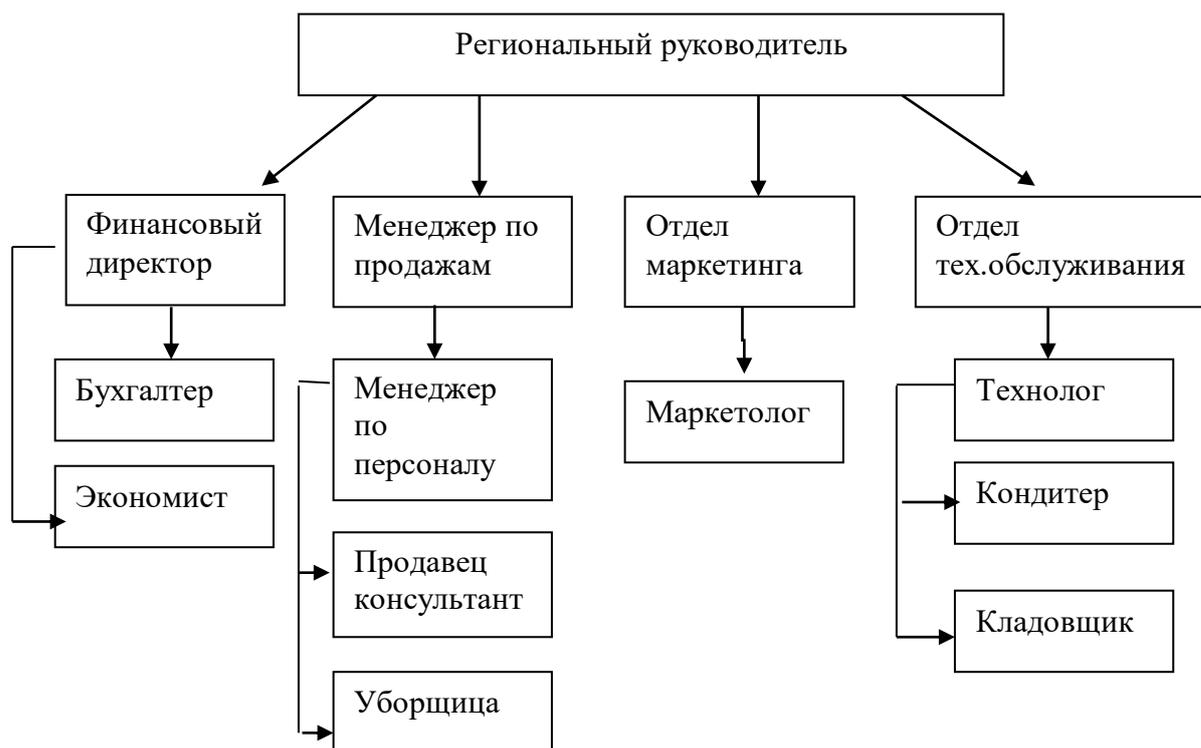


Рисунок 8 - Организационная структура магазина «Кантата»

Данная структура признается оптимальной, так как между звеньями и ступенями управления на всех уровнях управления устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления. Введенные звенья управления достаточны для достижения целей организации. Введение же дополнительных ступеней управления усложнит процесс принятия решений. За время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений. Это обеспечивает своевременность принятия решений.

Директор магазина способен принимать решения как самостоятельно, так на основании решения супервайзера, в обязанности которого входит управление и контроль группой магазинов в регионе. Все претензии покупателей рассматриваются товароведом или директором лично. Затем принимается управленческое решение, удовлетворяющее интересам, как покупателя, так и

организации. Структура аппарата управления гарантирует достоверность передачи информации. Все указания передаются работникам либо от директора, либо через старшего продавца. Работник в любое время может обратиться к директору с целью получения дополнительной информации о данном указании.

Линейно-функциональная структура магазина «Кантата» имеет несколько достоинств:

- Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

- Освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;

- Построение связей «руководитель-подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

Из недостатков можно выделить:

- Необходимость обладания разносторонних знаний директора.

Предварительную оценку экономического состояния можно сделать по таблице 3.

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности

Показатель	Значение показателя		Изменение показателя	
	2016г.	2017г.	Темп роста, тыс. руб.	Темп прироста, ±, %
1	2	3	4	5
1. Выручка, тыс. руб.	73 757	85 712	+11 955	+16,2
2. Расходы по обычным видам деятельности, тыс. руб.	74 079	81 799	+7 720	+10,4
3. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-322	3 913	+4 235	↑
4. Чистая прибыль, тыс. руб.	-1 769	2 656	+4 425	↑
5. Численность персонала, чел.	83	97	+14	+16,87
6. Среднемесячная заработная плата, руб.	19800	23700	+3900	+19,67
7. Занимаемая площадь, м ²	100	150	+50	+50

В целом анализ финансовых показателей показал, что в 2017 году наблюдается высокий темп роста по всем анализируемым показателям.

За 2017 год годовая выручка выросла на 11 955 тыс. руб., или на 16,2% больше, в 2016 году. Это связано с ростом объема продаж, прибыль от продаж равнялась 3 913 тыс. руб. За рассматриваемый период отмечен рост финансового результата от продаж – на 4 235 тыс. руб, это связано с открытием новых торговых точек, о чем свидетельствует прирост торговой площади.

Анализ финансового положения и эффективности деятельности магазина «Кантата» выполнен за период (3 года).

Таблица 4 - Структура имущества и источники его формирования.

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб.(гр.4-гр.2)	± % ((гр.4-гр.2) : гр.2)
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2015	31.12.2017		
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
1. Внеоборотные активы	269	123	26	2	0,1	-243	-90,3
в том числе: основные средства	234	123	26	1,7	0,1	-208	-88,9
2. Оборотные, всего	13 416	11 952	28 966	98	99,9	+15 550	+115,9
в том числе: запасы	–	–	8 334	–	28,7	+8 334	–
дебиторская задолженность	13 382	11 821	17 915	97,8	61,8	+4 533	+33,9
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	34	131	2 717	0,2	9,4	+2 683	+79,9 раза
Пассив							
Краткосрочные обязательства, всего	13 685	12 075	28 992	100	100	+15 307	+111,9
в том числе: заемные средства	8 900	8 901	19 900	65	68,6	+11 000	+123,6
Валюта баланса	13 685	12 075	28 992	100	100	+15 307	+111,9

Структура активов организации характеризуется большой долей (99,9%) текущих активов и незначительным процентом внеоборотных средств. Активы организации за весь период значительно увеличились (на 111,9%).

На рисунке 9 представлена структура активов организации в разрезе основных групп.

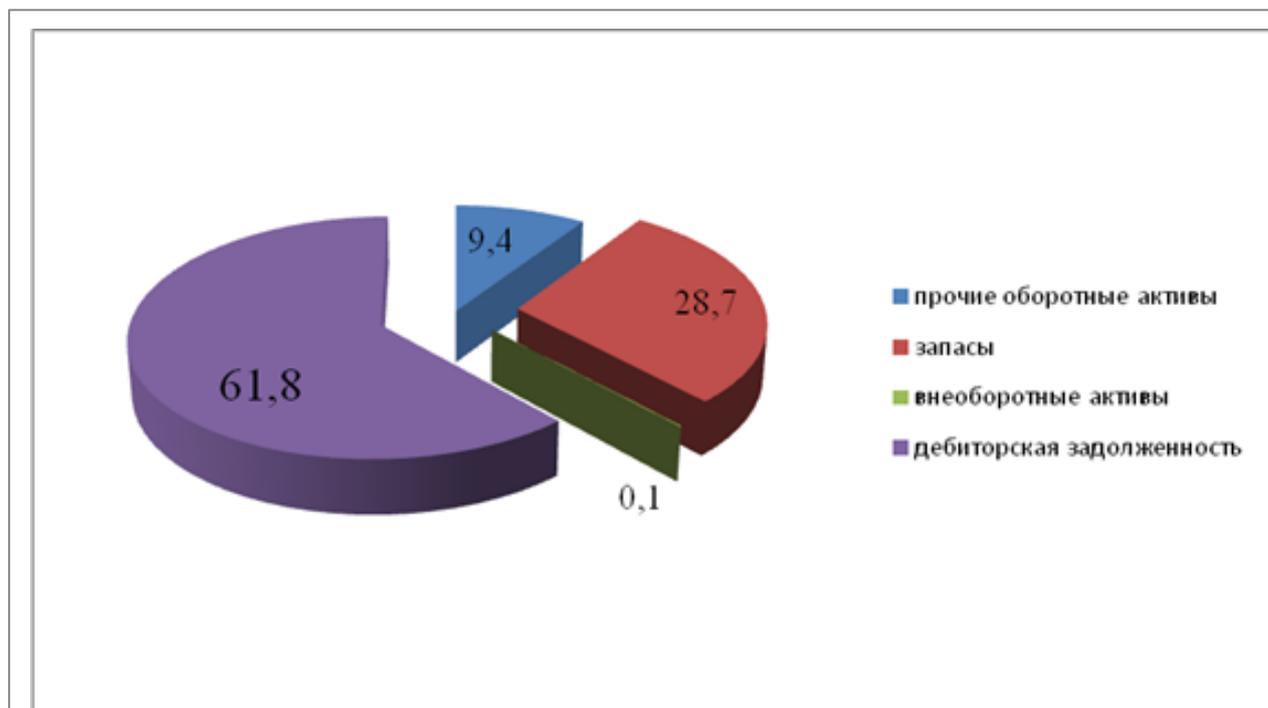


Рисунок 9 - Структура активов «Кантата»

Рост величины активов организации связан с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса

- запасы – 8 334 тыс. руб. (53,6%)
- дебиторская задолженность – 4 533 тыс. руб. (29,2%)
- денежные средства и денежные эквиваленты – 2 683 тыс. руб. (17,3%)

Одновременно, в пассиве баланса прирост наблюдается по строкам:

- краткосрочные заемные средства – 11 000 тыс. руб. (71,9%)
- кредиторская задолженность – 3 419 тыс. руб. (22,3%)
- прочие краткосрочные обязательства – 888 тыс. руб. (5,8%)

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить

- «основные средства» в активе (- 208 тыс.руб.).

Далее проведем анализ финансовой устойчивости в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)	
	На начало 2016г	На конец 2017г	на 31.12.2016	на 31.12.2017
1	2	3	5	6
СОС ₁	-269	-26	-123	-8 360
СОС ₂	-269	-26	-123	-8 360
СОС ₃	8 631	19 874	+8 778	+11 540

Поскольку из 3 вариантов расчета показателей покрытия запасов собственным оборотным капиталом, только последний вариант имеет положительное значение, финансовое положение организации на этой основе может быть охарактеризовано как нестабильное. Более того, два из трех показателей покрытия собственных резервов оборотных средств за анализируемый период понизили значение. На сегодняшний день для магазина «Кантата» характерно неустойчивое финансовое положение, что впоследствии может привести к нарушению платежеспособности организации.

После анализа финансовой устойчивости проведем анализ ликвидности баланса в таблице 6.

Таблица 6 - Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

Активы по степени ликвидности	На конец 2017, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец 2017, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/недостаток платеж. средств тыс. руб., (гр.2 - гр.6)
А1 Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения)	2 717	+79,9 раза	≥	П1. Наиболее срочные обязательства	5 518	+162,9	-2 801
А2. Быстрореализуемые активы	17 915	+33,9	≥	П2. Среднесрочные обязательства	23 474	+102,6	-5 559

Окончание таблицы 6

Активы по степени ликвидности	На конец 2017, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец 2017, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/недостаток платеж. средств тыс. руб., (гр.2 - гр.6)
А3. Медленно реализуемые активы (прочие оборот. активы)	8 334	–	≥	П3. Долгосрочные обязательства	0	–	+8 334
А4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы)	26	-90,3	≤	П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)	0	–	+26

Из четырех соотношений, характеризующих наличие ликвидных активов в организации, выполняется только одно. Организация не в состоянии погасить наиболее срочные обязательства высоколиквидными активами (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения), которые составляют всего 49% от достаточной суммы. В соответствии с принципами оптимальной структуры активов с точки зрения ликвидности, краткосрочная дебиторская задолженность должна быть достаточной для покрытия среднесрочных обязательств. В этом случае это соотношение не выполняется – у магазина «Кантата» недостаточно краткосрочной дебиторской задолженности (76% от необходимой) для погашения среднесрочных обязательств. Проанализируем рентабельность в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2016 г.	2017 г.	коп.,(гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Норм. значение для данной отрасли: не менее 13%.	-0,4	4,6	+5	↑
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	-1,4	4,3	+5,7	↑

Окончание таблицы 7

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2016 г.	2017 г.	коп., (гр.3 - гр.2)	± % ((3- 2) : 2)
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 6% и более.	-2,4	3,1	+5,5	↑
Справочно: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	-0,4	4,8	+5,2	↑

На рисунке 10 представлена динамика показателей рентабельности продаж.

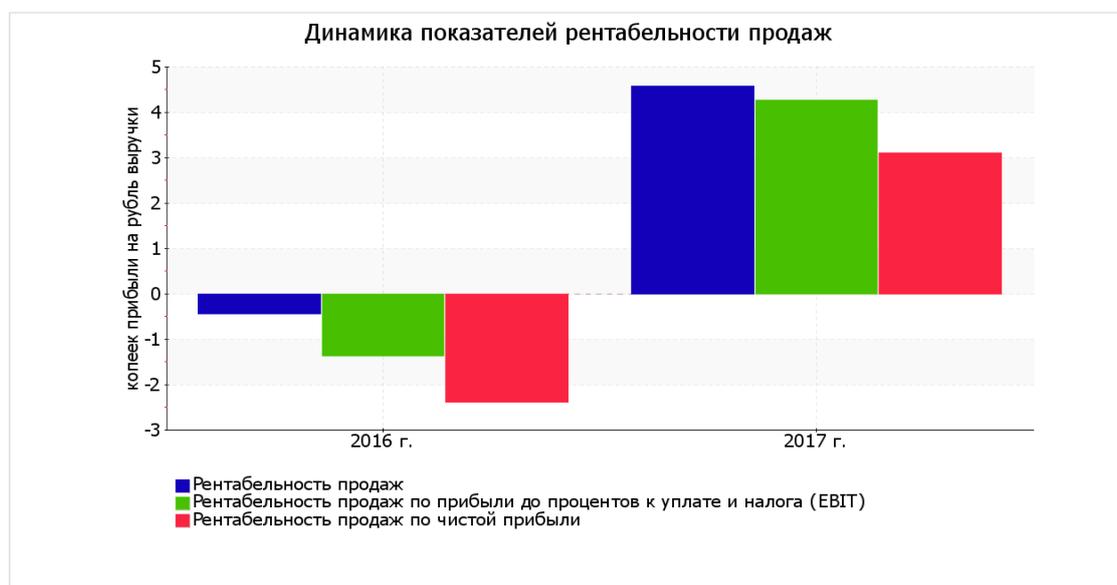


Рисунок 10 - Динамика показателей рентабельности продаж

Организация получила прибыль от продаж, что и обусловило положительные значения представленных в таблице показателей рентабельности. Тем не менее, нормальным значением для данной отрасли, считается показатель рентабельности продаж, равный 13%. Полученные данные за 2017г. свидетельствуют о том, что рентабельность продаж исследуемой организации достаточно низкая и равна 4,6%.

С очень хорошей стороны результаты деятельности организации

характеризуют такие показатели:

- за 2017 год получена прибыль от продаж (3 913 тыс. руб.), более того наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+4 235 тыс. руб.);

- чистая прибыль составила 2 656 тыс. руб. (+4 425 тыс. руб. по сравнению с предшествующим годом).

С отрицательной стороны финансовое положение организации характеризуют следующие показатели:

- не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;

- неустойчивое финансовое положение по величине собственных оборотных средств.

Подводя итог, можно сказать, что финансовый анализ магазина «Кантата» показал слабые стороны, которые необходимо учесть при разработке стратегии развития, описанной в следующем пункте.

2.2. Анализ среды и определение стратегии развития

Внутренняя среда предприятия оказывает прямое, постоянное и сильное влияние на функционирование экономического субъекта. Анализируя внутреннюю среду, можно определить внутренние ресурсы, которые являются конкурентоспособными в процессе достижения целей. На основе такого анализа будет легче сформулировать конкретную миссию и понять цели организации, а также определить резервы для дальнейшего развития. Внутренняя среда предприятия делится на разделы, которые определяют потенциал и возможности, доступные для исследуемой организации. Каждый срез включает в себя набор процессов и элементов, которые в совокупности описывают возможности организации.

В таблице 8 представлен анализ внутренней среды магазина «Кантата», на основе срезов. Внутренняя среда представлена такими срезами, как: кадровый,

организационный, производственный, маркетинговый и финансовый, организационная культура.

Таблица 8 - Организационные срезы магазина «Кантата»

Срез	Сильные стороны	Слабые стороны
Кадровый	<p>Возможности повышения квалификации сотрудников, их личного развития и роста</p> <p>Низкая текучесть кадров</p> <p>Хорошая гибкость персонала к изменениям</p> <p>Развитая корпоративная культура</p> <p>Хорошее обучение сотрудников</p>	<p>Длительный процесс выбора кандидатов на низшие должности</p> <p>Слишком серьезные условия контракта для сотрудников на начальных уровнях</p> <p>Слабая система мотиваций (недостаточно высокая премиальная система)</p>
Организационный	<p>Конкретное распределение обязанностей и прав сотрудников разных уровней</p> <p>Эффективное взаимодействие подразделений</p> <p>Руководство заинтересовано в развитии и улучшении компании</p> <p>Руководитель обеспечивает 100 % пребывание для решения нештатных ситуаций.</p> <p>Легкость общения с сотрудниками разных магазинов</p>	<p>Неэффективный контроль над работой всех подразделений.</p>
Производственный (процесс проведения сделок)	<p>Высокая клиентоориентированность</p> <p>Подробное консультирование при работе с клиентами.</p> <p>Соблюдение этапов продаж при работе с покупателями.</p> <p>Возможность дегустации продуктов</p> <p>Вариации составления подарков на заказ</p>	<p>Отсутствие контроля над сотрудниками во время консультирования</p> <p>Не охвачен сегмент молодежи из-за отсутствия дисконтной системы при покупке ниже 3000 рублей.</p> <p>Слабый контроль над проходимостью гостей</p>
Маркетинговый	<p>Участие в партнерских программах (кросс-маркетинг)</p> <p>Проведение разных акций (проведение мастер-классов).</p> <p>Предоставление эксклюзивных товаров</p> <p>Наличие интернет-магазина</p>	<p>Высокие цены</p> <p>Слабая узнаваемость из-за отсутствия рекламы в сети</p> <p>Плохо развитая маркетинговая стратегия</p> <p>Использование неэффективных каналов коммуникации</p> <p>Работа с узким сегментом</p>
Финансовый	<p>Формирование плана расходов на сезон</p> <p>Наличие плана продаж</p> <p>Работа на собственных средствах без заемного капитала.</p>	<p>Не стабильность выполнения финансового плана</p> <p>Не стабильность среднего чека, количества сделок, выручки и прибыли</p>

Срез	Сильные стороны	Слабые стороны
Организационная культура	Наличие корпоративного стиля Организация внерабочих досуговых мероприятий Дружелюбный коллектив. Проведение обучения сотрудников Проведение общих собраний сотрудников, для обсуждения общих целей и результатов Понимание ценностей и миссии компании	Слабая материальная мотивация для сотрудников Сложность отслеживания использования корпоративной скидки

Внутренняя среда магазина «Кантата» изучается с целью выявления сильных и слабых сторон организации. Сильные стороны - это тот фундамент, на который организация опирается в конкуренции и борьбе и который она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны являются предметом пристального внимания со стороны руководства.

Анализ таблицы 8 показал, что магазин «Кантата» имеет ряд моментов, отражающих сильные стороны, а именно, организации развивается, что, в свою очередь, дает возможность развиваться и сотрудникам. В организации наблюдается четкое распределение функций между сотрудниками, что приводит к прозрачности и специфике должностных обязанностей, что положительно сказывается на достижении целей и задач руководства магазина «Кантата». Однако, у исследуемой организации есть некоторые слабые стороны, которые влияют на экономическую составляющую организации. Особое внимание следует уделить маркетинговой деятельности организации, что сегодня отражается на неэффективном использовании возможностей.

Деятельность любой организации направлена на улучшение его финансового состояния и развития, поэтому необходимо держать под контролем изменения во внешней среде организации и оперативно реагировать на эти изменения. Любое действие организации возможно только в том случае, если внешняя среда допускает его реализацию. Чтобы определить стратегию поведения организации и реализовать ее, руководство должно иметь представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях

развития, а также о внешней среде организации, тенденциях ее развития и месте, занимаемом организацией. Как открытая система, организация реализует свою миссию и стратегию во внешней среде, стремясь быть максимально полезной для реализации своих планов в долгосрочной перспективе.

Оценить, насколько эффективно организация использует свой потенциал, поможет исследование ее конкурентоспособности. В таблице 9 проведен анализ конкурентоспособности организации.

Таблица 9 - Балльная оценка деятельности организации

Сфера окружения	Характеристики	Балльная шкала						
		Зона слабых сторон		Зона стабильности			Зона сильных сторон	
1. Политическая	производство							о
	финансы			о				
	кадры						о	
	руководство							о
	наука			о				
	маркетинг			о				
	конкуренты			о				
2. Экономическая	производство							о
	финансы			о				
	кадры						о	
	руководство							о
	наука			о				
	маркетинг						о	
	конкуренты						о	
3. Технологическая	производство							о
	финансы			о				
	кадры							о
	руководство							о
	наука					о		
	маркетинг							о
	конкуренты							о
4. Социально-демократическая	производство					о		
	финансы			о				
	кадры							о
	руководство							о
	наука			о				
	маркетинг			о				
	конкуренты			о				

Как видно из таблицы 9, сильные стороны организации - высокотехнологичное производство чая и кофе, поставляемое в магазин «Кантата», слабыми аспектами магазина являются - финансы, персонал менеджмент, маркетинг и ноу-хау. В этих направлениях и должна развиваться деятельность компании в будущем.

Рассчитаем средние значения показателей для оценки деятельности организации по каждому аспекту окружающей среды, используя простую среднюю арифметическую формулу:

- политическая: $27/6 = 4,5$
- экономическая: $30/6 = 5,0$
- технологическая: $33/6 = 5,5$
- социально-демографическая: $23/6 = 3,8$
- экологическая: $24/6 = 4,0$

Большая часть оценок находится в зоне стабильности (от 4 до 6). Особое внимание стоит обратить внимание на финансы и производство: оба этих аспекта находятся в зоне слабых сторон, что свидетельствует о том, что компания не эффективно реализует свои ресурсы.

В социально-демографической сфере организация находится в слабой зоне: средняя заработная плата не очень высока, мало внимания уделяется мотивации работников, созданию условий для повышения интереса к их работе.

Анализ поставщиков, направленный на выявление тех аспектов деятельности предприятий, которые предоставляют разнообразные полуфабрикаты, энергетические и информационные ресурсы. Анализ среды непосредственного окружения магазина «Кантата» представлен в таблице 10.

Таблица 10 - Анализ среды непосредственного окружения

Группа факторов	Фактор	Проявление	Влияние на предприятие	Возможная реакция со стороны организации
1. Потребители	Рынок продукции чая и кофе	Повышение спроса на товары и услуги	Увеличение объемов продаж	Увеличение доходов, снижение затрат

Окончание таблицы 10

Группа факторов	Фактор	Проявление	Влияние на предприятие	Возможная реакция со стороны организации
2. Поставщики (Прямые производители чая и кофе)	Поставщики оборудования и сырья (чай и кофе)	Удорожание поставляемых материалов более высокими темпами, чем тарифов	Увеличение себестоимости продукции	Смена поставщиков и поиск новых форм сотрудничества
	Поставщики финансовых ресурсов	Тесные связи с потребителями продукции	Своевременное поступление денежных средств	Своевременное погашение кредиторской задолженности перед бюджетом и организацией-франчайзером
3. Конкуренты (Унция, География вкуса)	Рынок высокой конкуренции	Компания является одной из многих по продаже чая и кофе и предоставления сопутствующих услуг	Существует большое число компаний в городе, предлагающих идентичные товары и услуги	Ценовые методы конкуренции, препятствия к проникновению на рынок новых конкурентов

Таким образом, исходя из таблицы 10, стоит сделать вывод о том, что магазин «Кантата» подвержен влиянию со стороны конкурентов, т.к. их существует достаточно большое количество. В таблице 11 приведена оценка интенсивности конкуренции, основанная на полученных данных из внешних источников.

Выделим основных «игроков» на рынке розничной торговли чайно-кофейной продукции в Красноярске: Кантата, Унция, География вкуса. Конечно, существуют и другие магазины на данном рынке, но они в представлены в небольшом количестве от каждой компании, и не считаются конкурентами для магазина «Кантата».

Далее рассмотрим оценку интенсивности конкуренции организации в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка интенсивности конкуренции

Борьба среди конкурентов	Да	Нет
Велико ли число предприятий на данном рынке?	+	
Есть ли на данном рынке фирмы с развитой системой сбыта?	+	
Является ли рост данного рынка относительно медленным?		+
Высоки ли постоянные расходы на данном рынке?	+	
Высоки ли складские расходы?		+
Низки ли расходы потребителя по смене поставщика?	+	
Низка ли дифференциация продуктов на данном рынке по сравнению друг с другом?	+	
Сильно ли различаются фирмы, действующие на данном рынке по стратегии, по «идеологии конкуренции»?		+
Делают ли существующие фирмы высокие ставки на данный рынок?	+	
Высоки ли барьеры ухода с данного рынка?		+
Итого баллов		6

Полученная оценка интенсивности конкуренции подтверждает тот факт, что на сегодняшний день в г. Красноярске среди чайно-кофейных магазинов наблюдается средний уровень конкуренции, что оказывает непосредственное влияние на исследуемую организацию. Далее рассмотрим более подробно непосредственных конкурентов магазина «Кантата»: Унция и География вкуса.

Унция. Предоставляемые услуги: розничная продажа различных сортов чая и кофе, от демократичных до изысканных, сладостей, разнообразных блюд и аксессуаров для чая, а также упаковка подарков. Единицей измерения веса товара является унция (28,35 грамм), которая вошла в название компании.

Существует система скидок накопительного типа. Есть интернет-магазин, франчайзинг.

Компания также проводит различные стимулирующие мероприятия. У компании необычное направление для розничных магазинов, а именно сотрудничество с индустрией HoReCa. Унция сотрудничает с различными ресторанами, предлагая им целую коллекцию, состоящую из 58 сортов чая, трех эспрессо-смесей, ассортимента сахара, сладостей. Компания предлагает не только свою продукцию ресторанам, но и дает рекомендации по приготовлению чайных и кофейных карт, чтобы они гармонировали со всем меню ресторана.

Что касается фирменного стиля и позиционирования, основной упор

делается на создание атмосферы старины, стиля ретро. Если рассматривать стратегию развития, Унция предлагает довольно интересный проект - «блог чайного дегустатора». Это специальный раздел на официальном сайте компании, который является, соответственно, чайным дегустатором компании «Унция». В его профессиональные обязанности входит отбор партий чая от поставщиков с плантаций по всему миру, которые затем составляют ассортимент сортов «Унции». Сайт содержит множество интересных, информативных статей о чае, о том, как выбирать, заваривать и пробовать чай и чайные напитки. Этот блог приносит пользу клиенту и тем самым формирует его лояльность к компании. Конкурентным преимуществом унции является Street Retail. Витрины компании «Унция» представляют собой небольшие произведения искусства, которые не оставляют равнодушными.

География вкуса. Услуги: продажа рассыпного чая, посуда, аксессуары и подарки. Компания позиционирует себя как представитель чая со всего мира (более 3000 позиций). Полагается на широкий ассортимент чайных позиций - это одна из ключевых ценностей компании. Компания также пытается использовать различные акции. Поскольку «География вкуса» ориентирована на предложение чайных позиций и не имеет сладостей в продаже, а также на уровне обслуживания и ценах, компания занимает другую нишу, она не является основным конкурентом Кантаты, поэтому акцент не делается на этой компании в работе. Однако забывать о компании «География вкуса» тоже не стоит, поскольку у нее большое количество магазинов в Красноярске.

По сравнению с конкурентами, Кантата уделяет большое внимание работе с потребителями:

- В компании есть информационная «Лента новостей», которая обновляется каждый месяц и содержит все акции компании за этот месяц, а также интересную и полезную информацию для гостей, например, как приготовить чайный коктейль или чем полезен можжевельник в чай.

- Дегустация продуктов из ассортимента магазина. В магазинах каждый

день варится несколько сортов разного чая или кофе и предлагается попробовать проходящим мимо людям. Это отличный инструмент, который побуждает людей совершать покупки здесь и сейчас. Это помогает преодолеть барьер, страх, доказать, что продукт, похожий на аромат, не разочарует дома и придется по вкусу.

Также активно используются POS и печатные материалы компании, которые включают в себя следующие виды:

- форма консультанта;
- бейджики;
- держатель монет с логотипом компании;
- упаковка;
- наклейки на пакетики для чая и кофе;
- календарная карточка;
- открытки, ярлыки и т. д.

POS-материалы используются для привлечения дополнительного внимания и эффективного продвижения товара. Покупатели, изучая POS-материалы, получают информацию о преимуществах продукции. Таким образом, благодаря информативности и способности привлекать внимание к товару, POS-материалы стимулируют продажи.

В таблице 12 представлен анализ конкурентов, их преимуществ и недостатков.

Таблица 12 – Анализ конкурентов, их преимуществ и недостатков

Конкуренты	Конкурентные преимущества	Конкурентные недостатки	Способ конкуренции	Доля рынка, %
Унция	Большой ассортимент чая Уютная обстановка Качественное и быстрое обслуживание	Высокая цена	Ценовая	35
География вкуса	Квалифицированный персонал Акции	Небольшой ассортимент	Ценовая	21

Окончание таблицы 12

Конкуренты	Конкурентные преимущества	Конкурентные недостатки	Способ конкуренции	Доля рынка, %
Кантата	Качественная продукция Хорошее обслуживание Продукция из-за рубежа Огромный выбор чая и кофе Удобное расположение точек продаж	Высокая цена	Агрессивная	44

Наглядно рассмотрим долю рынка на рисунке 11.



Рисунок 11 - Доля рынка, %

В Красноярске есть только две сети магазинов, поставляющих элитный чай и кофе. Основным конкурентом является сеть «Унция». Всего в Красноярске 39 чайных магазинов. Рынок в настоящее время растет. У покупателя есть выбор. магазин «Кантата» занимает лидирующие позиции в своей области. Это удается благодаря многим факторам: огромный выбор качественной продукции от

зарубежных поставщиков, удобное расположение всех магазинов в Красноярске, хороший сервис. Недостатком считается – высокие цены. Информацию об этой сети можно найти в журналах и на сайтах. На телевидении нет рекламы. Если конкуренты учтут все свои недостатки и улучшат качество, объемы выпускаемой продукции, магазин «Кантата» может потерять своих покупателей, так как цены намного выше. Но серьезных угроз этому на данный момент со стороны конкурентов нет.

После анализа основных конкурентов для полного понимания конкурентоспособности необходимо составить SWOT-анализ. Ведь подобный анализ помогает определить фактическое положение компании получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. Сильные и слабые стороны – это факторы, отвечающие внутреннему состоянию компании, а возможности и угрозы внешние факторы, неподвластные влиянию организации (рисунок 12).

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Качественный продукт; 2. Широкий, конкурентный диапазон; 3. Удобное расположение магазинов в современных торговых центрах; 4. Высококвалифицированный персонал и высокий уровень обслуживания; 5. Эффективное продвижение цены (система скидок); 6. Активное развитие компании в интернет-пространстве; 7. Открытие собственной фабрики по производству шоколада; 8. Установлены логистические каналы от крупнейших стран-производителей чая и кофе / надежных поставщиков. 9. Большинство продуктов выпускаются специально и не представлены в других торговых сетях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточное количество дополнительных видов деятельности, аналогичных основным, которые могут принести доход и известность компании в дополнение к существующим (например, оптовая торговля); 2. Высокие цены на продукцию (из-за высокого качества и ручной работы) 3. Проблема разовых покупок 4. Недостаточное количество сопутствующих товаров: аксессуары, посуда для приготовления напитков. 5. Нестабильное финансовое состояние.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Переориентация компании и ее развитие в интернет-пространстве; 2. Расширение в Центральной Азии с использованием Интернета; 3. Появление моды на специализированные чайные и кофейные магазины; 4. Популярность здорового образа жизни / Растущая популярность натуральных кофейных зерен и рассыпного чая; 5. Растущий потребительский спрос на премиальные продукты; 6. Продвижение чайной культуры; 7. Возможность сотрудничества с новыми поставщиками и расширение собственной продуктовой линейки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внутренний рынок чая близок к насыщению; 2. Появление возможности заказа товаров через интернет напрямую из стран производителей. 3. Возможность повышения цен из-за зависимости продуктов от других валют; 4. Постоянный рост цен на чай и кофе на мировом рынке; 5. Потребность в растворимом кофе и упакованном чае преобладает над потребностью в кофейных зернах и рассыпном чае; 6. Наличие высокой конкуренции в отрасли, появление новых предложений.

Рисунок 12- SWOT анализ магазина «Кантата»

Кроме конкурентов на действия организации оказывают влияние потребители. Главными критериями они считают: качество продукции, натуральные ингредиенты и возможность попробовать продукт заранее (при помощи дегустации), на рисунке 13 отражены наиболее важные критерии, которые покупатели выдвигают при выборе продукции магазина «Кантата».

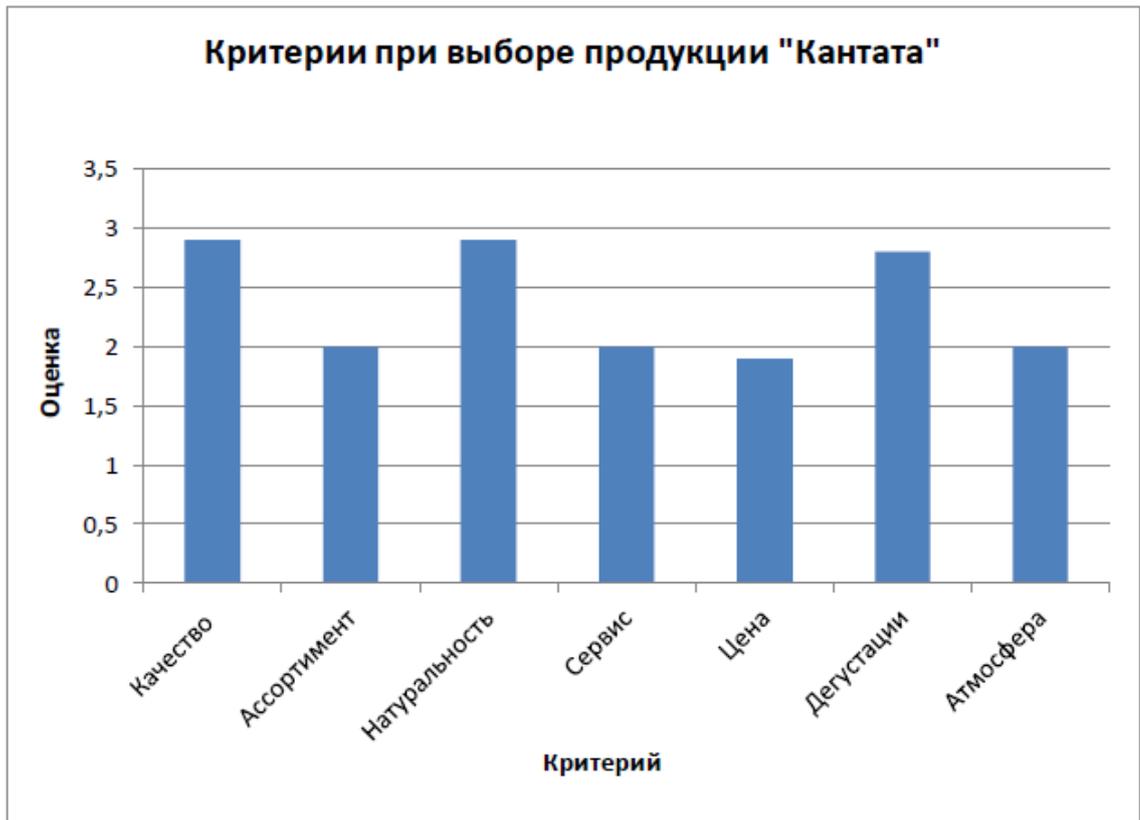


Рисунок 13 - Критерии потребителей при выборе продукции

Далее проанализируем существующую стратегию организации, чтобы определить направление ее изменений.

Для определения стратегии воспользуемся разработками:

- матрица БКГ,
- матрица Мак-Кинси,
- модель И.Ансоффа.

Наиболее важными признаками классификации рыночной позиции согласно стратегии БКГ выступают темп роста спроса покупателей и отношение доли на рынке товара данной фирмы к соответствующей доле основного конкурента.

Матрица БКГ (BCG Matrix) – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке.

Оси координат делят диаграмму BCG на четыре сектора (квадранта): Звезды (левый верхний сектор) – Преимущество лидерства и рост рынка; дойные коровы (левый нижний сектор) – преимущество лидерства; Вопросительные знаки (правый верхний сектор) – рост рынка; Собаки (правый нижний сектор).

Магазина «Кантата» предоставляет несколько видов продукции:

- Чай – различные элитные сорта от зарубежных поставщиков.
- Кофе – от бельгийских, китайских, немецких поставщиков.
- Аксессуары – чайники, термосы, аксессуары для заваривания чая и кофе.

Сравнив данную продукцию магазина «Кантата» с продукцией основного конкурента «Унция», можно отобразить информацию в матрице БКГ на рисунке 14.

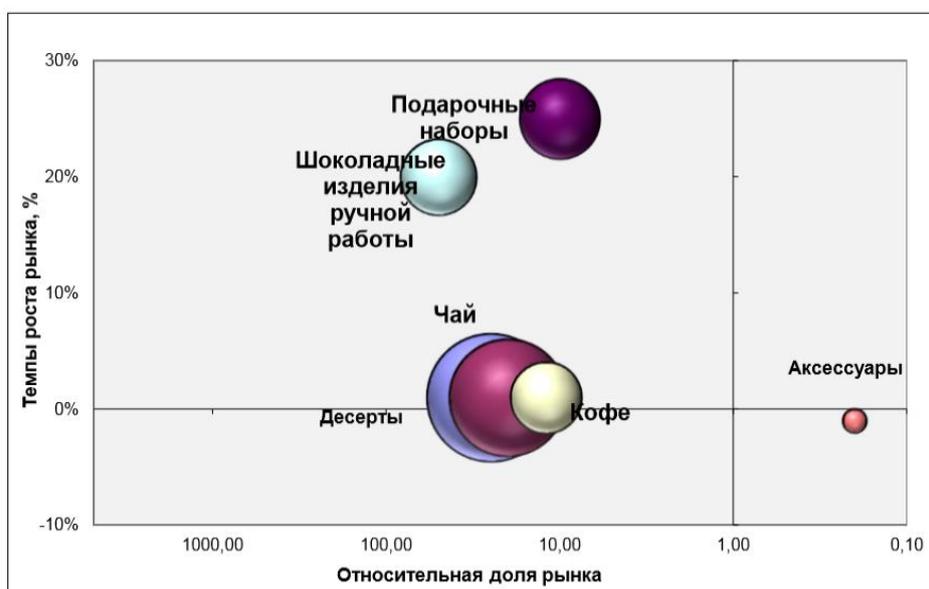


Рисунок 14 - Выработка стратегии по матрице БКГ

Товар «Дойные коровы» - это продукт, занимающий лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста. К таким продуктам относятся десерты, чай и кофе. Эти товары не требуют больших инвестиций и полностью окупают свою

стоимость. Товар «Звезды» - представляет собой перспективный продукт, обеспечивающий будущее компании, лидер на растущем рынке. К таким товарам относятся подарочные наборы, шоколадные изделия ручной работы. Рекомендуется обращать больше внимания на эти продукты и активно инвестировать в их развитие, т.к. в будущем, по мере роста рынка, это обеспечит рост доходов компании.

Товар «Собаки» - направления, которые не приносят высоких доходов и не имеют текущих перспектив. К таким товарам относятся аксессуары (чайные наборы, турки, чайники). Таких товаров не должно быть много и в их развитие, как правило, не рекомендуется инвестировать существенные средства, т.к. они не обеспечивают долгосрочную конкурентоспособность компании.

Далее проведем выбор стратегии организации с помощью матрицы Мак-Кинси. Для этого вначале оценим положение организации по каждому из факторов, приведенных в таблице 13 исходя из 3-х возможных уровней: низкого (Н), среднего (С), высокого (В).

Таблица 13 – Факторы, определяющие привлекательность рынка и стратегическое положение магазина «Кантата»

Привлекательность рынка		Стратегическое положение	
Факторы	Оценка	Факторы	Оценка
Характеристика рынка (отрасли)			
- Размер рынка	В	- Доля рынка	С
- Размер ключевых сегментов	С	- Охват ключевых сегментов	В
- Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов	С	- Влияние на рынок-Отношения с поставщиками	В
		- Воздействие на позицию фирмы потребителей	В
Факторы конкуренции			
- Типы конкурентов	С	- Приспособленность к конкуренции	В
- Уровень конкуренции	В	- Относительная доля рынка	С
- Чувствительность к товарам-субститутам (заменителям)	С	- Уязвимость со стороны новой технологии	Н
- Степень интеграции фирм в отрасли	Н		

Окончание таблицы 13

Финансово-экономические факторы			
- Степень использования ресурсов	В	- Уровень использования ресурсов	В
- Отраслевой уровень доходности	С	- Уровень доходности	С
- Отраслевой уровень ликвидности	С	- Показатели платежеспособности	С
Социально-психологические факторы			
- Социальная среда	В	- Внешний образ	С
- Юридические ограничения	С	- Внутрифирменная культура и этика	Н
ИТОГО (общая оценка)	С		С

На основе этой оценки определим место магазина «Кантата» в одном из квадратов матрицы «Мак-Кинси» рисунок 15.



Рисунок 15 - Оценка стратегии фирмы с помощью портфельной модели «Мак-Кинси»

Таким образом, положение магазина «Кантата», оцененное с помощью матрицы Мак-Кинси, можно охарактеризовать как двойственное, имеющее ограниченные возможности для роста.

Далее рассмотрим модель И.Ансоффа.

Модель развития товара И. Ансоффа позволяет использовать одновременно несколько стратегий. Она основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть

определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках.

Для отображения данной информации графически, следует воспользоваться матрицей выбора конкурентных стратегий, представленной в таблице 14.

Таблица 14 – матрица выбора конкурентных стратегий

		Продукты	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	Проникновение на рынок: Развитие маркетинговой стратегии (рекламы, системы скидок, кросс-маркетинга)	Развитие товара: Разработка и продажа менее дорогих видов продукции (чая и кофе)
	Новые	Расширение рынка: Открытие новых; Поиск новых поставщиков	Диверсификация: Проведение мастер-классов

Для улучшения функционирования магазина «Кантата» будет уместно выбрать стратегию роста и стратегию развития рынка.

Предложение широкого видового выбора новых предложений чая и кофе, а также новых услуг и маркетинговых ходов, является выгодным для магазина «Кантата». Поэтому в ближайшей перспективе для организации рекомендуется стратегия, направленная на выявление более глубинных потребностей покупателей и расширение за счет этого своей зоны действия.

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Разработка стратегии развития

Проанализировав деятельность организации, выявив её слабые и сильные стороны, проведя комплексный анализ внутренней и внешней среды, а также определив цели организации, в перспективе можно переходить к разработке стратегии развития. Проблемы, пути решения и выбранная стратегия представлена на рисунке 16.



Рисунок 16 - Стратегия развития магазина «Кантата»

Оптимальными стратегиями для магазина «Кантата» были выбраны стратегия развития рынка и стратегия роста.

Данные стратегии развития магазина «Кантата» представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Стратегии развития магазина «Кантата»

Стратегия	Сущность стратегии
Стратегия развития рынка	- введение карты лояльности клиента
Стратегия роста	- расширение ассортимента за счет открытия производства шоколада ручной работы, домашнего зефира и ириса

Ключевой момент в стратегии развития организации – это анализ внутренней и внешней среды, т.е. оценка информации об окружении организации, нацеленная на выявление угроз и возможностей.

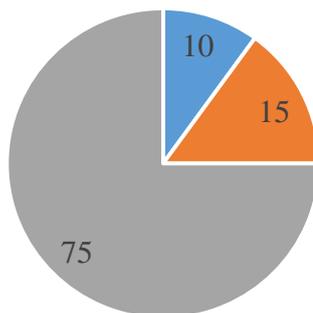
Для того чтобы сформулировать стратегию фирмы с помощью сбора и анализа информации о тенденциях развития факторов макро- и микросреды, необходимо определить, какие возможности развития отрасли и экономики в регионе и в целом в стране.

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 именно считается поставщиками и покупателями продукции, каковы их требования, действия, вкусы, привычки, отношение к продукции, какова демографическая ситуация и т.д.

В целях изучения мнения клиентов о расширении ассортимента в точках, был проведен опрос среди жителей города. В опросе приняло участие 50 респондентов.

Анкета для опроса представлена в Приложении 1.

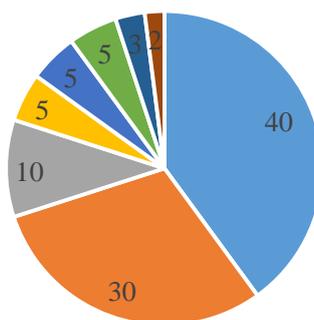
Анализируя ответы покупателей, можно прийти к выводу, что 75% опрошенных являются постоянными клиентами магазина «Кантата». В основном опрошенные респонденты приобретают кофе – 70% респондентов (рисунок 17).



- От случая к случаю
- Когда не нахожу нужный мне товар в другом магазине
- Являюсь постоянным клиентом

Рисунок 17 - Результаты ответа на вопрос «Как часто Вы приобретаете продукцию магазина «Кантата»?»

Данные опроса показывают, что продукция магазина «Кантата» пользуется спросом у местных жителей. В основном опрошенные респонденты приобретают кофе – 40%, но хотели бы приобретать шоколад, зефир и ирис, а также другие кондитерские изделия (рисунок 18).



- Кофе
- Чай
- Аксессуары для чайной церемонии
- Шоколад
- Зефир
- Ирис
- Печенье
- Конфеты

Рисунок 18 - Результаты ответа на вопрос «Какую продукцию чаще всего приобретаете в фирменном магазине «Кантата» и какую хотели бы приобретать?»

Ответы на вопрос «На что Вы больше обращаете внимание при покупке?» распределились практически поровну (рисунок 19).

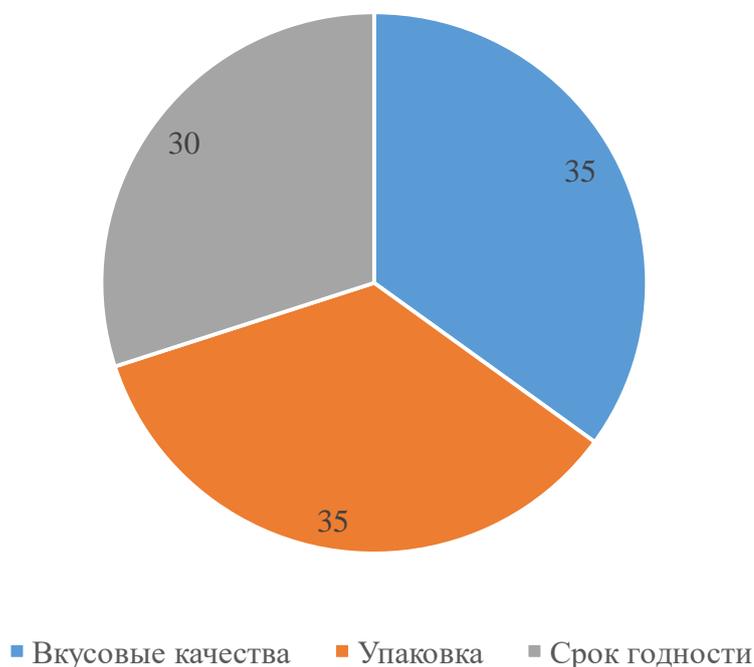


Рисунок 19 - Результаты ответа на вопрос «На что Вы больше обращаете внимание при выборе продукции?»

Все 100% опрошенных респондентов относятся к расширению ассортимента положительно и готовы приобретать продукцию магазина «Кантата». Особенно покупателей заинтересовала информация об изготовлении шоколада ручной работы, соответственно, организация уже сейчас терпит убытки из-за упущенной выгоды.

Самым успешным вариантом в данном положении организации является стратегия развития рынка. Этот вариант является стратегией экстенсивного роста и предлагает организации осваивать новые рынки для существующих товаров или услуг, и за счет привлечения новой аудитории к товару увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. Стратегия роста направлена на увеличение рыночной доли, диверсификацию поставщиков, расширение продуктового ряда. Необходимо принять во внимание, что все действия, связанные с внедрением

новой стратегии, могут оказаться малоэффективными или даже напрасными, если не подкрепить их сильной рекламной компанией.

Анализ ценовой политики, проводимой организацией в данное время, выявил недостатки, связанные с необходимостью разработать новую более гибкую ценовую концепцию с розничными покупателями.

Для достижения реализации разработанного стратегического плана и достижения поставленных целей, нужна грамотная рекламная компания, как один из основных и сильнейших инструментов для воплощения целей. Реклама должна носить постоянный и единый характер, если мы хотим усилить и расширить позиции организации на региональном рынке.

Все эти моменты были предусмотрены при разработке мероприятия по открытию производства шоколада ручной работы.

3.2. Рекомендации по стратегическому развитию организации

На рисунке 16, представлены рекомендации по стратегическому развитию организации:

- Производство шоколада ручной работы
- упаковка
- Реклама
- Гибкая ценовая политика

Рассмотрим их более подробно

Технология изготовления шоколадных фигурок проста — в формы наливают горячий шоколад, затем остужают до затвердевания и вынимают половинки. Края каждой аккуратно подтапливают и склеивают между собой.

Для изготовления шоколада ручной работы требуется профессиональное оборудование:

- соковыжималка высокой мощности для получения какао-масла;
- шлифовальный аппарат для удаления излишков влаги;

- темпер для быстрой кристаллизации шоколада;
- разнообразные формы и трафареты.

Стоимость данного комплекта для производства шоколада ручной работы равна 150 000 руб.

Для изготовления шоколада ручной работы потребуется 2 работника, которым будет назначена дополнительная заработная плата в размере 15 000 рублей в месяц. Кроме того, для качественного производства шоколада потребуется отправить 1 специалиста на мастер-класс «Шоколатье», стоимость которого составляет 10 000руб.

Цену, которую готовы заплатить за шоколад ручной работы в праздничной упаковке, составляет до 200 рублей (80% опрошенных), остальные 20% респондентов готовы заплатить до 400 рублей (рисунок 20).

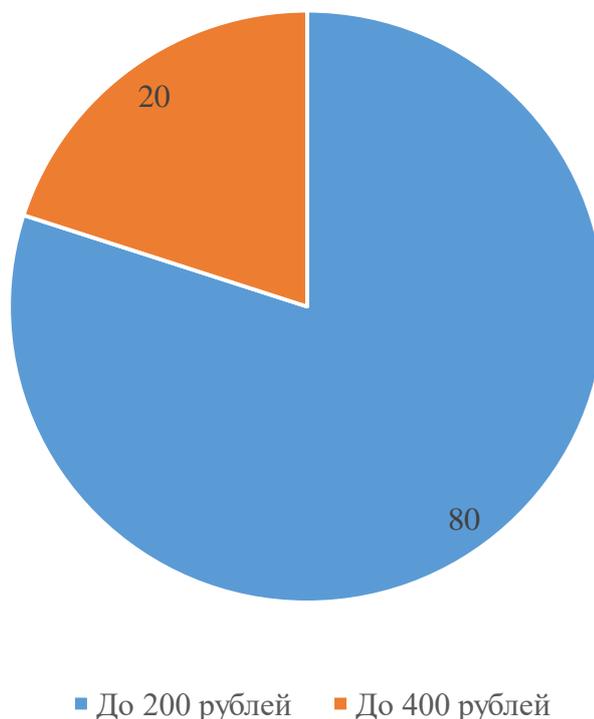


Рисунок 20 - Результаты ответа на вопрос «Какую цену Вы готовы заплатить за набор кондитерских изделий в праздничной упаковке?»

Так как большинство опрошенных магазина «Кантата» покупали бы шоколад ручной работы в упаковке, было принято решение о разработке мероприятий по внедрению мероприятия по производству шоколада, зефира и ириса ручной работы в виде наборов.

Предлагается внедрение трех видов упакованных наборов:

- Именной.
- Повседневный.
- Праздничный.

Реализация упакованного шоколада планируется в фирменном магазине «Кантата».

Рассмотрим состав каждого набора:

- Именной:

Состав: шоколад «Крем-сливки» (35гр.), шоколад «с дольками апельсина» (35гр.), ирис «Хрустящий» (35гр.), зефир «Со сгущенным молоком» (35гр.), зефир «С лесными ягодами» (35 гр.).

Упаковка: плетеная корзинка, завернутая в прозрачную пленку, украшенная ленточкой + вкладыш с именем.

- Повседневный:

Состав: ирис «Колечко» (35гр.), шоколад «Кофейный» (35гр.), шоколад «Кремовый» (35гр.), зефир «Ванильный» (35гр.), ирис «Ароматный» (35гр.), ирис «Чайный» (35гр.).

Упаковка: плетеная корзинка, завернутая в прозрачную пленку, украшенная ленточкой.

- Праздничный:

Состав: шоколад «Ванильный с корицей» (35гр.), зефир «С начинкой суфле» (35гр.), зефир «С мармеладной начинкой» (35гр.), ирис «Крем-шоколад» (35гр.).

Упаковка: плетеная корзинка, завернутая в прозрачную пленку, украшенная ленточкой.

Выполним расчет стоимости наборов с учетом упаковки (таблицы - 16-18).

Таблица 16 – Расчет стоимости набора «Именной»

Наименование	Количество, гр.	Стоимость, руб.
шоколад «Крем-сливки»	35	38
шоколад «с дольками апельсина»	35	24
ирис «Хрустящий»	35	26
Зефир «Со сгущенным молоком»	35	34
Зефир «С лесными ягодами»	35	18
Упаковка		96
Итого		236

Таким образом, стоимость набора «Именной», весом 175гр., составит 236 рублей.

Таблица 17 – Расчет стоимости набора «Повседневный»

Наименование	Количество, гр.	Стоимость, руб.
Ирис «Колечко»	35	22
Шоколад «Кофейный»	35	18
Зефир «Ванильный»	35	26
Ирис «Ароматный»	35	23
Ирис «Чайный»	35	19
Шоколад «Крем-шоколад»		18
Упаковка		96
Итого		222

Таким образом, стоимость набора «Повседневный», весом 210гр., составит 222 рубля.

Таблица 18 – Расчет стоимости набора «Праздничный»

Наименование	Количество, гр.	Стоимость, руб.
Шоколад «Ванильный с корицей»	35	53
Зефир «С начинкой суфле»	35	56
Зефир «С мармеладной начинкой»	35	61
Ирис «Крем-шоколад»	35	37
Упаковка		96
Итого		303

Таким образом, стоимость набора «Праздничный», весом 140гр., составит 303 рубля. Всего планируется изготовление по каждому виду наборов в количестве 10 штук в неделю.

Особое место в разработке стратегии развития организации отводится вопросу стимулирования лояльности потребителей. В связи с этим такой небезызвестный инструмент, как программы лояльности для клиентов, уже давно вошел в арсенал успешных маркетинговых кампаний и не раз доказал свою эффективность. Помимо различных видов лояльности, таких как транзакционная (поведенческая) и перцепционная (воспринимаемая), часто выделяются сочетания лояльности и удовлетворенности, лояльности и ценности клиента. Система управления лояльностью в рамках компании является комплексной и включает систему сбора и хранения ключевых маркетинговых данных, систему их анализа, систему процедур, необходимых для понимания целевых групп с целью стимулирования их лояльности, и соответствующих инструментов и, конечно, координационные, управленческие и коммуникативные функции.

Магазин «Кантата» на данный момент не имеет никаких программ лояльности. А для того, чтобы повысить уровень лояльности старых клиентов, а также найти новых в рамках разработанной стратегии развития, следует разработать программы лояльности.

Разработка программы лояльности потребителей кондитерских изделий магазина «Кантата» будет осуществляться поэтапно в рамках разработанной схемы проведения процесса формирования лояльности.

- Определение целесообразности проведения программы лояльности.
- Определение целевой аудитории, на которую будет направлена программа лояльности.
- Формулировка целей программы лояльности.

Перед организацией стоят 2 основные цели. Во-первых, это высококачественная задача, то есть программа лояльности будет ориентирована на поддержание имиджа организации, построение сильной торговой марки, построение коммуникации на уровне марки и доверительных отношений с потребителями. А, во-вторых, это количественная цель, которая направлена на увеличение объема продаж, доли рынка, объема и суммы покупок на одного

клиента, а также частота совершения покупок. Программы лояльности, в случае правильной разработки и внедрения могут обеспечить следующие выгоды:

- закрепление за собой лояльного клиента;
- возможность материального поощрения клиента в зависимости от его активности;
- возможность персонального обращения к клиенту с учетом его характеристик, привычек;
- увеличение размера покупки постоянных клиентов;
- возможность эффективной продажи других сопутствующих товаров;
- возможность распространения положительных отзывов о новом продукте - шоколад ручной работы, домашний зефир и ирис - с помощью лояльных клиентов.

Введем накопительно-бонусную программу. Она является одной из самых распространенных программ лояльности, это работающий инструмент для мотивации клиентов. Общая суть этой программы будет, заключается в следующем. Для того чтобы потребитель смог получить бонусную карту, ему необходимо сделать покупку на сумму не менее 500 рублей. При выполнении этого условия, а также при заполнении бланка регистрации, где указывается имя, фамилия, дата рождения, номер телефона и электронная почта, клиент вправе получить бонусную карту и доступ к своему личному кабинету, где можно будет просматривать свои баллы.

На бонусной карте будут накапливаться баллы за приобретение продукции в фирменных точках «Кантата». Накопление баллов будет проходить следующим образом: покупка на 100 рублей равна 10 баллам; покупка на 200 рублей – 20 баллов и так далее. Когда на бонусной карте сумма баллов достигает 300 рублей и более, то клиент вправе приобрести продукцию на эти накопленные баллы. При обмене баллов на приобретение продукции на сумму меньше, чем 300 рублей бонусы не сгорают, а продолжают накапливаться до тех пор, пока сумма не достигнет 5000 рублей. Когда на бонусной карте будет сумма равна 5000 рублей,

то при покупке продукции за свои деньги, баллы накапливаться не будут до того момента, пока эти баллы не будут использованы. Таким образом, важная особенность такого вида рекламного хода – накопление баллов, что считается дополнительной мотивацией к посещению фирменных точек «Кантата».

При внедрении накопительной программы необходимо найти компанию по изготовлению пластиковых карт. В г. Красноярске была найдена компания «МейкКард», которая имеет свой собственный сайт, где можно выбрать определенные критерии по разработке карты и рассчитать стоимость карты согласно выбранным характеристикам. Стоимость доставки в терминалы транспортной компании DPD от 1000 карт бесплатно. Рассчитаем сумму изготовления пластиковых карт на основе предпочитаемых критериев (таблица 19).

Таблица 19 – Расчет стоимости пластиковой карты

Критерий	Предпочитаемый критерий
Тираж карт (шт)	10 000
Тип печати	Двусторонняя (4+4)
Пластик	Золото
Ламинация	Глянцевая
Спецификация карты	Магнитная полоса, печать переменных данных
Стоимость 1 карты	7,35 руб.
Стоимость 10 000 карт	73 500 руб.

Необходимое оборудование для использования пластиковых карт – это считыватели магнитных карт стоимость 3100 рублей.

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.

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.

С целью привлечения внимания к новому продукту (упакованные наборы кондитерских изделий ручной работы – шоколад, зефир, ирис), планируется размещение рекламных роликов на локальном радио.

Основными преимуществами радио, как рекламоносителя, традиционно считаются широкий охват аудитории, относительно невысокая стоимость, а также исключительная гибкость размещения рекламы. Радио предлагает охват, частотность и избирательность при самых низких затратах на тысячу человек, по сравнению с любыми другими СМИ. Конечно, телевидение, как и радио, охватывает целевую аудиторию, но радио делает это за неизмеримо меньшие деньги, при той же частотности. Планируется размещать аудиорекламу своей продукции на радиостанциях «Русское Радио», «Дорожное радио» и «Ретро ФМ».

На радиостанции «Русское Радио» будет транслироваться пятнадцатисекундный ролик. Выходить он будет 1 день в неделю по 8 раз в течение дня. Всего рекламный ролик будет транслироваться 4 дня в месяц. Соответственно аудиоролик будет выходить в эфир радиостанции 32 раза в месяц. Стоимость трансляции данной рекламы составит 4600 руб. в месяц. При размещении аудиоролика на данном радио в течение всего года компания затратит 55 200 руб. Также компания планирует размещать данную рекламу на «Дорожном радио». Реклама будет выходить в эфир один день в неделю по 8 раз в течение одного дня. За месяц рекламный ролик будет выходить в эфир 32 раза. Стоимость трансляции данного аудиоролика составит 4130 руб. Компания будет размещать свою рекламу на «Дорожном радио» в течение 6 месяцев: с июля по декабрь 2019 года.

На размещение рекламы в течение полугода организация затратит 24 800 руб. В 2020 году организация будет размещать свою аудиорекламу на радиостанциях «Русское Радио», «Дорожное радио» и «Ретро ФМ».

На радиостанции «Русское Радио» будет транслироваться десятисекундный

рекламный ролик. Выходить он будет в течение двух дней в неделю: по понедельникам и средам. В течение одного дня рекламный ролик будет выходить 10 раз. Всего будет осуществляться 80 выходов в эфир за месяц. Стоимость трансляции рекламы в течение месяца составит 8 400 руб. Ролик будет транслироваться в течение 6 месяцев: с января по июнь. При размещении в эфире радиостанции данного ролика на полгода компания затратит 50 400 руб.

Также данный аудиоролик будет транслироваться на радиостанции «Ретро ФМ». В эфир он будет выходить два дня в неделю: по понедельникам и средам по 8 выходов в день. Ролик будет транслироваться на протяжении полугодия: с июля по декабрь 2019 года. Аудиоролик будет выходить в эфир 64 раза за 1 месяц. Стоимость его трансляции составит 6 200 руб. в месяц. В течение полугодия компания вложит в трансляцию данного аудиоролика 37 200 руб. На радиостанции «Дорожное радио» будет транслироваться десятисекундный ролик. Его трансляция в эфире будет осуществляться в течение 1 дня в неделю по 8 выходов в день. Временные интервалы будут следующие:

- 7:30-9:30 – период, когда люди едут на работу;
- 12:30-14:30 – время обеденного перерыва;
- 17:20-20:40 – окончание рабочего дня.

Всего рекламный аудиоролик будет транслироваться 5 дней в течение месяца.

Следовательно, рекламный ролик будет выходить в эфир радиостанции «Дорожное радио» 40 раз в течение месяца. Стоимость трансляции рекламы в течение месяца составит 5 400 рублей. Реклама на радио осуществляется по двум тарифным планам: эконом, бизнес.

Более подробно рассмотрим таблицу 20.

Таблица 20 - Виды тарифных планов на локальном радио

Тариф	Выходов в час	Выходов в день	Выходов в месяц	Цена, руб./мес.
Эконом	2	18	540	1080,0
Бизнес	4	36	1080	2160,0

Таким образом, наиболее целесообразным является тариф «Эконом», соответственно затраты будут составлять – 1 080 руб. в месяц, в год – 12 960 руб.

В таблице 21 представлены затраты на внедрение предложенных мероприятий.

Таблица 21 – Затраты на внедрение шоколада ручной работы за год

Показатель	Сумма, руб.
Оборудование	150 000,0
Доплата работникам	360 000,0
Мастер-класс для персонала «Шоколатье»	10 000,0
Реклама	12960,0
Карта лояльности	73 500,0
Считыватель магнитных карт	12 400
Материальные затраты	50 000,0
Страховые взносы	115 200,0
Итого	784 060

Таким образом, количество затрат на внедрение предложенных мероприятий составит 784 060 рублей.

Далее необходимо рассмотреть ожидаемые результаты выбранной стратегии развития.

3.3. Оценка экономической эффективности разработанной стратегии развития

Ожидаемые результаты от проведения разработанных мероприятий стратегии развития организации: повышение уровня продаж, как следствие увеличение прибыли предприятия; улучшение имиджа организации; увеличение уровня узнаваемости магазина «Кантата»; повышение лояльности клиентов; повышение информированности клиентов о качестве товара.

Оценить финансовый эффект от разработки стратегии развития организации сложно, краткосрочный эффект не ожидается, однако при эффективном использовании мероприятий ожидается получение положительного эффекта в долгосрочной перспективе. Проведем расчет ожидаемого эффекта на основе

главного вида деятельности организации – это выручка от торговой деятельности.

Таблица 22 - Планирование выручки после внедрения мероприятий стратегии развития

Показатель	2017	Прогнозный	Отклонение
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Выручка от торговой деятельности, тыс. руб.	85 712	98 568,8	12 856,8
Затраты	81 799	82 583,06	784,06
Прибыль	3 913	15 985,74	12 072,74

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

$$\mathcal{E} = (\text{Ор после} - \text{Ор до}) / (\text{З}), (1)$$

где Ор после – объем реализации после проведения мероприятий, Ор до – объем реализации до проведения мероприятий, З рекл – совокупные затраты на мероприятия. Произведем расчет по формуле, подставив имеющиеся данные:

$$\mathcal{E} = (98\,568,8 - 85\,712) / (82\,583,06) = 0,15$$

Учитывая ожидаемый рост выручки, можно провести расчет увеличения объемов продаж в натуральном выражении, прирост потока клиентов. За 2017 год средний чек клиента магазина «Кантата» составил 1700 рублей. Средний поток клиентов за 2017 год составил 9074 человека. Таким образом, после начала продаж шоколада ручной работы, домашнего зефира и ириса, в точках ожидается увеличение среднего чека на 470 рублей и увеличение числа клиентов на 500 человек на плановый период. Соответственно, можно сделать вывод о целесообразности проведения мероприятия – на каждый вложенный рубль организация получит 0,15 руб. прибыли. Представленный проект по совершенствованию стратегии развития организации магазина «Кантата» начнет окупаться со второго года внедрения. Продемонстрированные сведения говорят об увеличении производительности организации в результате предложенных мероприятий. Все мероприятия дадут финансовый результат.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ВКР были рассмотрены вопросы разработки стратегии развития магазина «Каната», занимающегося продажей элитных сортов чая и кофе.

Проведен анализ понятийного аппарата, относящегося к теории и практике стратегического управления, уточнены понятия, такие как стратегия, стратегическое управление. Проведен анализ организации, а также была разработана классификация применимости стратегий в зависимости от условий функционирования организации.

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 анализ внутренней и внешней среды, а также был проведен конкурентный анализ и опрос среди реальных покупателей организации.

В завершении работы нами был апробирован алгоритм выбора стратегии. С его помощью нами была выбрана наиболее эффективная стратегия для компании. В результате чего был произведен выбор стратегии наиболее эффективной с финансовой точки зрения и при этом обладающей наименьшим количеством сопутствующих рисков, что является ключевым при разработке стратегии организации.

Данной стратегией является стратегия роста и расширения рынка. После чего был разработан план реализации данной стратегии, включающий в себя бюджет реализации, график реализации проекта, основные мероприятия, среди которых:

- производство шоколада ручной работы,
- производство домашнего зефира и ириса.

Учитывая условия функционирования магазина «Кантата» и результаты опроса, проведенного до начала исследования, было принято решение о создании

серии сладких наборов, включающих в себя все выше указанные составляющие (шоколад, зефир и ирис).

В ходе работы были выполнены следующие задачи:

- Изучен подход к понятию «стратегия»;
- Были исследованы базовые стратегии организации;
- Изучена последовательность разработки стратегии;
- Проведен анализ деятельности объекта исследования;
- Разработаны рекомендации по формированию стратегии развития

организации.

В результате реализации разработанной стратегии выручка предприятия вырастет на 15%, а число клиентов на 500 человек. Представленные данные свидетельствуют о повышении эффективности организации в результате предложенных мероприятий. Все мероприятия принесут экономический эффект, а главное проинформируют потенциальных клиентов о возможностях магазина «Кантата».

Подводя итог, можно сказать, что разработанные рекомендации по совершенствованию стратегии развития дадут возможность ликвидировать обнаруженные недостатки и усовершенствовать качество ведения бизнеса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гаджиев М.М. Стратегия управления процессом модернизации на предприятии / М.М. Гаджиев, А.А. Слепухина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2014. - №4 (64). - С. 58
2. Икулина Т.Н. Формирование механизмов антикризисного управления на основе разработки стратегии развития предприятия в кризисный период / Т.Н. Икулина // Вестник астраханского государственного технического университета. - 2014. - №3. - С. 90-92
3. Касаева Т.В. Разработка механизма оценки выполнения стратегии устойчивого развития коммерческой организации / Т.В. Касаева, Е.С. Грузневич // Вестник Витебского государственного технологического университета. - 2014. - №1 (26). - С. 196-205.
4. Мельников В.В. Проблема классификации подходов к определению понятия «стратегия» / В.В. Мельников // Проблемы развития современной экономики. - 2014. - №5. - С. 87-91
5. Николаева Н.А., Осипова Д.И. Разработка стратегии развития коммерческой организации // В сборнике: Проблемы устойчивого развития российских регионов материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. ответственный редактор Л. Н. Руднева, 2014.- С. 396-398.
6. Фадеева Е.А. Особенности стратегического управления малыми предприятиями в современных условиях / Е.А. Фадеева, А.А. Маргарян // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. - 2015. - №1 (30). - С. 56-59
7. Алексеев Н. Эволюция систем управления предприятием // Проблемы теории и практики управления, 2014. - №2. - с. 103 - 109.
8. Аналоуп Ф., Карамии А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник / Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.

9. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, СПС «Гарант». - 2014.
10. Афонин И.В. Управлением развитием предприятия: Учебное пособие. - М.: Изд-во «Дашков и К», 2014. - 281 с.
11. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 237 с.
12. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 216 с.
13. Беляков Н.Ф. Стратегическое управление фирмой: вопросы теории, методологии, практики: монография. - Н. Новгород: Издательство ВВАГС, 2014. - 225 с.
14. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебное пособие. - М.: Издательство РИОР, 2015. - 126 с.
15. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник /5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014 - 395 с.
16. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 283 с.
17. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление: учебное пособие. - СПб.: Питер, 2014. - 256 с.
18. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. - 160 с.
19. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник. - М.: Гардарика, 2025. - 296 с.
20. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 501 с.
21. Глумаков В.Н., Максимцов М.М. Стратегический менеджмент: практикум: учебное пособие. - М.: Вузовский учебник, 2016. - 186 с.
22. Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебник. - М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2014. - 321 с.

23. Данько Т.П. Управление маркетингом. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 315 с.
- Дойль П. Менеджмент: Стратегия и тактика. - СПб.: Питер, 2017. - 560 с.
24. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М.: Флинта, 2015. - 276 с.
25. Ефремов В.Ф. Стратегическое планирование в бизнес-системах. - М.: Изд-во «Финпресс», 2014. - 240 с.
26. Ильин А.И. Планирование на предприятии. - Минск: Новое издание, 2014. - 421 с.
27. Лейнер Г. Механизмы принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях // Вопросы экономики. - 2015. - №9. - С. 46-65.
28. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие. - СПб.: Изд.-во «Проспект», 2014. - 139 с.
29. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; Пер. с англ. А. Кириченко. - М.: Альпина Пабли., 2015. - 180 с.
30. Ройс У. Управление проектами по созданию программного обеспечения / У. Ройс. - М.: Лори, 2014. - 424 с.
31. Романова М.В. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
32. Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: Учебник / А.Ю. Сооляттэ. - М.: МФПУ Синергия, 2015. - 816 с.
33. Соснин Э.А. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Э.А. Соснин. - Рн/Д: Феникс, 2013. - 202 с.
34. Фласинский, М. Управление информационными проектами / М. Фласинский; Пер. с польск. И.Д. Рудинский. - М.: Гор. линия-Телеком, 2014. - 190с
35. Шапиро В.Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов / И.И. Мазур Под общ. ред. М.: Омега-Л, 2013. - 960с

Анкета

1) Укажите ваш возраст:

- a) до 18 лет
- b) 18-25 лет
- c) 25-35 лет
- d) 35-55 лет
- e) старше 55 лет

2) Ваш пол:

- a) муж.
- b) жен.

3) Ваш доход составляет:

- a) 15-35 тыс.руб./мес.
- b) 35-60 тыс.руб./мес.
- c) более 60 тыс. руб./мес.

4) Как часто Вы приобретаете продукцию «Кантата»?

- a) от случая к случаю
- b) когда не нахожу нужный мне товар в других магазинах
- c) являюсь постоянным клиентом

5) Какую продукцию чаще всего приобретаете в фирменном магазине «Кантата» и какую хотели бы приобретать?

- a) кофе
- b) аксессуары для чайной церемонии
- c) зефир
- d) печенье
- e) чай
- f) шоколад
- g) ирис
- h) конфеты

б) На что Вы больше обращаете внимание при выборе продукции?

а) вкусовые качества

б) упаковка

с) срок годности

7) Какую цену Вы готовы заплатить за набор кондитерских изделий в праздничной упаковке?

а) до 400 рублей

б) до 600 рублей

с) свыше 600 рублей

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему антиплагиат.

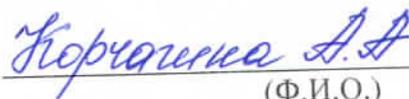
Отпечатано в 2 экземплярах

Библиографии 35 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.



(подпись)



(Ф.И.О.)

« 10 » 06 2019 г.
(дата)

Нормоконтроль пройден:



(подпись)

к.э.н. доцент Полежаева Г.Т.
(Ф.И.О.)

« 10 » 06 2019 г.
(дата)