

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка стратегии малого бизнеса ИП Кульков И.С.

Исполнитель студент группы 272 об 1	_____	М.Н. Пиотух
Руководитель доцент, к.э.н.	_____	Г.А. Заломская
Консультант по экономической части доцент, к.э.н.	_____	Г.А. Заломская
Нормоконтроль ассистент	_____	А.С. Сергиенко

Благовещенск 2016

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 81 страницу, 18 рисунков, 32 таблицы, 51 источник, 2 приложения.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, СТРАТЕГИЯ, МАЛЫЙ БИЗНЕС, ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ, ХОЛОДИЛЬНОЕ И КЛИМАТИЧЕСКОЕ ОБОРУДОВАНИЕ, СЕРВИСНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Объектом бакалаврской работы является малое предприятие - ИП Кульков И.С.

Целью данной бакалаврской работы является разработка стратегии малого бизнеса для ИП Кульков И.С.

Используемые методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, изучение документов, наблюдение, метод дерева решений, экспертный и статистический методы, ситуационные методы управленческого анализа.

Полученные результаты: разработана стратегия малого бизнеса ИП Кульков И.С. - стратегия копирования ООО «Фартов» в реализации сервисной деятельности.

Стратегия эффективна, так как чистая прибыль в 2017 году составит 4 095 658 руб., в то время как чистая прибыль без внедрения сервисной деятельности могла составить 1 356 181 руб. Показатель NPV равен 8 899 622,8 руб., дисконтированный период окупаемости менее 1 месяца, а показатель рентабельности имеет высокое значение.

ИП Кульков И.С. необходимо продолжать работу по осуществлению диагностики внешней и внутренней среды, проводить регулярный мониторинг конкуренции и, основываясь на выявленных тенденциях и опыте работы, стремиться к росту и развитию.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты разработки стратегии малого бизнеса	8
1.1 Особенности разработки стратегии малого бизнеса	8
1.2 Стратегические проблемы малого бизнеса	13
1.3 Преимущества и ограничения стратегического менеджмента в условиях малого бизнеса	18
2 Современный стратегический анализ ИП Кульков И.С.	23
2.1 Краткая характеристика предприятия	23
2.2 Анализ условий конкуренции в деловой окружающей среде	27
2.3 Управленческий анализ предприятия	35
2.4 Ситуационные методы анализа. Выявление потребности малого бизнеса ИП Кульков И.С. в стратегии	42
3 Разработка стратегии малого бизнеса для ИП Кульков И.С.	48
3.1 Разработка стратегических альтернатив и выбор стратегии малого бизнеса	48
3.2 Оценка рисков реализации стратегии малого бизнеса ИП Кульков И.С.	58
3.3 Экономическая эффективность реализации стратегии малого бизнеса ИП Кульков И.С.	64
Заключение	71
Библиографический список	75
Приложение А Перечень продукции	80
Приложение В Анализ конкурентных преимуществ	81

ВВЕДЕНИЕ

Высокий уровень развития малого бизнеса выступает необходимым элементом современной модели хозяйствования. Если прежде делался отчетливый акцент на развитие крупных и даже гигантских предприятий, то в настоящее время преодоление чрезмерной концентрации производства и капитала, разукрупнение структуры экономики выступает одной из важных составляющих всей экономической системы в целом.

Малый бизнес во многом способствует поддержанию конкурентного тона в экономике, создает естественную социальную опору общественному устройству, организованному на началах рынка, а также формирует социальный слой предпринимателей.

Малый бизнес в России развивается непросто и медленно. Тем не менее, он завоевывает свое место в структуре экономики страны, становясь ее неотъемлемой частью.

Необходимость стратегического управления предприятиями любого размера определилась выделением стратегического менеджмента в отдельную науку. Трансформация экономики, преобладание рыночных отношений в России, большая значимость малого бизнеса обуславливают важную роль стратегического управления на предприятиях малых размеров. Выживание в рыночной экономике в условиях острой конкурентной борьбы возможно лишь при систематическом мониторинге окружающей деловой среды, диагностике деятельности предприятия, а также поиске путей более эффективного существования на рынке. В этом заключается актуальность заявленной темы.

Объектом бакалаврской работы является малое предприятие - ИП Кульков И.С.

Предмет исследования - стратегии малого бизнеса.

Целью данной бакалаврской работы является разработка стратегии малого бизнеса для ИП Кульков И.С.

ИП Кульков И.С. – молодое предприятие, занимающееся оптовой торговлей прочими видами машин и оборудования. Наравне с оптовой торговлей предприятие ведет деятельность и по розничной торговле.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- изучить стратегические проблемы и особенности разработки стратегии малого бизнеса;
- провести анализ внешней и внутренней среды, а также выявить элементы стратегии малого бизнеса ИП Кульков И.С.;
- разработать стратегию малого бизнеса для исследуемого предприятия;
- провести оценку рисков и экономической эффективности разработанной стратегии.

Информационная база: пособия и монографии таких авторов, как: Ф. Аналоуи, А. Караме, И. Ансофф, О. С. Виханский, Г. В. Забелин, Н. К. Моисеева, А.Н. Люкшинов, А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов, А. Н. Петров, А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд, Р.А. Фатхутдинов, М. Б. Шифрин и др., периодические издания, материалы сети Интернет (электронные библиотеки, интернет-порталы о малом бизнесе и т.д.), внутренняя документация объекта исследования.

Используемые методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, изучение документов, наблюдение, метод дерева решений, экспертный и статистический методы, ситуационные методы управленческого анализа.

В данной работе представлен анализ предприятия, основанный на полученных знаниях в ходе учебного процесса и различной информации, характеризующей деятельность предприятия.

Малый бизнес является наиболее уязвимым. Влияние стремительно меняющихся факторов внешней среды требует оперативной реакции и изменений внутренней среды, чему способствует стратегическое управление.

Торговая деятельность, как и любой другой вид экономической деятельности, нуждается в стратегическом управлении. Быстрое реагирование на по-

требности рынка позволяет торговым предприятиям увеличить свои конкурентные преимущества. Одним из таких преимуществ является сервис.

Сервис – особый вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение потребностей путем оказания услуг, востребованных отдельными людьми или организациями.

В сфере торговли сервис делится на предпродажный и послепродажный. Особую роль играет послепродажный сервис, так как он способствует формированию положительного образа организации в сознании клиентов. Сервис становится приятным дополнением к товару и способствует повышению спроса, освоению новых рынков сбыта.

Для сервиса в условиях рыночной экономики становится существенным возникший недавно принцип сервисного сопровождения – сопровождение основного товара или услуги особыми, дополнительными услугами, которые имеют привлекательность для потребителя. В связи с этим постепенно меняется и характер конкуренции. Конкуренция сегодня – это конкуренция не между произведенными товарами, а между тем, чем производители или посредники снабдили свой товар в виде столь ценных для потребителя деталей: упаковка, услуги и другое.

Поэтому, практическая значимость работы заключается в том, что сопровождение продукта услугами, т. е. сервис, способствует выживанию и процветанию малых предприятий в рыночных условиях экономики, так как качественный сервис является основой конкурентоспособности субъектов малого бизнеса.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ МАЛОГО БИЗНЕСА

1.1 Особенности разработки стратегии малого бизнеса

Термин «малый бизнес» охватывает широкий спектр организаций, начиная от небольших фирм, имеющих совсем немного работников, подчиняющихся непосредственно владельцу, до структур с сотнями сотрудников и формально установленной структурой управления.¹

Считается, что малый бизнес – это совокупность микро и малых предприятий, которые занимаются предпринимательской деятельностью. В принятом в 2007 году Госдумой федеральном законе «О развитии малого и среднего предпринимательства» говорится, что микро предприятием признается компания, численность сотрудников которой не более 15 человек. Малым предприятием – признается компания, в штате которой от 16 до 100 сотрудников. Организация, в которой насчитывает штат от 101 до 250 человек, относится уже к представителям среднего бизнеса. Отсюда следует, что малый бизнес составляют компании занимающиеся предпринимательством, со штатом сотрудников до 100 человек. Это может быть как индивидуальный предприниматель, так и юридическое лицо.²

Мировая практика свидетельствует о том, что существует множество различных критериев отнесения предприятий к малым. По данным Мирового банка, общее число показателей, по которым предприятия относятся к субъектам малого бизнеса, превышает 50. Однако наиболее часто применяемыми критериями являются: численность персонала; размер уставного капитала; величина активов; объем оборота (прибыли, дохода).

1 Курс MBA по стратегическому менеджменту / Под ред. Л. Фэйя, Р. Рэнделла. М. Альпина Бизнес Букс, 2016. С. 173.

2 Малый бизнес [Электронный ресурс]. – URL: <http://small-business.web-3.ru/library/businessinfo> (дата обращения: 23.02.2016).

Практически во всех странах определяющим критерием является численность работников за отчетный период.³ В Российской Федерации этот критерий не одинаков для разных отраслей экономики.

Говоря о роли малого бизнеса, следует подчеркнуть, что это не побочная сфера экономики. Причем роль его в современной динамичной жизни неуклонно возрастает. Малый бизнес органично включается в хозяйственную структуру, в конкурентную среду и в общественное разделение труда. Конкретно роль малого бизнеса проявляется в том, что его развитие способствует: созданию новых рабочих мест; внедрению новых товаров и услуг на рынке; удовлетворению нужд крупных предприятий; обеспечению населения специализированными товарами и услугами.

Таким образом, малый бизнес обеспечивает необходимую мобильность в условиях рынка, создает глубокую специализацию и разветвленную кооперацию производства, без чего немыслима его высокая эффективность.⁴

Существует несколько характерных черт, присущих в стратегическом аспекте, малому бизнесу: небольшое количество производства продуктов; ограничения в ресурсах и мощности; минимальное развитие систем управления; менеджмент минимально систематичен.⁵

Для увеличения шансов на «выживание» малому бизнесу необходимо иметь эффективные стратегии. На специфику разработки стратегии для небольших предприятий влияют сами особенности малого бизнеса:

- Единство менеджмента, ввиду единства собственности. Все стороны стратегии, обычно, прорабатываются руководителем компании.
- Малое количество собственником подразумевает отсутствие существенных выплат дивидендов (часть прибыли может идти на развитие бизнеса).

3 Экономические вести [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.economicwind.ru> (дата обращения: 25.02.2016).

4 Библиотека гуманитарной и технической литературы [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.telenir.net> (дата обращения: 02.03.2016).

5 ФГБОУ ВПО "МГИУ" [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.vfmgiu.ru/> (дата обращения: 03.03.2016).

– Единство менеджмента способствует быстрому реагированию на меняющиеся условия рынка и более тесному взаимодействию бизнес-команды, направленному на достижение целей компании.

– Приблизительная жизнь мелких предприятий – 3-5 лет. Потом уже должно приниматься решение о целесообразности перехода малого бизнеса в разряд среднего. Эта особенность непосредственно влияет на период стратегии.

– Малый бизнес является неконкурентноспособным по отношению к крупным компаниям - небольшие предприятия нацелены на малые сегменты рынка. И в этом случае процесс формирования стратегии упрощается.

– Зачастую малые компании находятся в зависимости от более крупных.

Итак, пользуясь вышеперечисленными особенностями, выделим специфические способы формирования стратегий предприятий малого бизнеса:

1 Определение цели и стратегии – задача руководителя, интересы которого совпадают с интересами фирмы. Этот момент является особенно значимым, ведь опыт и знания менеджера будут играть одну из ключевых ролей во всей кампании.

2 Условие действия малого предприятия только в рамках небольшого рыночного сегмента позволяет направлять все инвестиции в один единственный (преимущественно) вид деятельности компании.

3 Разработка стратегии с учётом ориентирования на индивидуальные особенности выбранного сегмента (например, регионального), а также с учётом возможности поставки продукции более крупным компаниям. В таком случае рынок сбыта будет более стабильным.

4 Активное внедрение бизнес-идей и последующая возможность становление среднего бизнеса. Такие варианты тоже предусматриваются заранее.⁶

Главным преимуществом роста малых фирм является их гибкость. Самым большим недостатком этих фирм является их малый размер. Вступление в конкурентную борьбу с крупными фирмами для малого бизнеса бесперспективно.

⁶ OISS.RU [Электронный ресурс]. – URL: <http://oiss.ru/> (дата обращения: 03.03.2016).

Преимущества и недостатки этих фирм определяют четыре основных вида их стратегии. Построим их в виде матрицы «продукт/форма существования малой фирмы». Существуют различные модификации данной матрицы (рисунок 1). В ее основе лежит форма (независимая от крупной фирмы и связанная с крупной фирмой) и продукт (подобной продукту крупной фирмы и оригинальный) малой фирмы. В результате образуется четыре возможные стратегии малой фирмы. М.Б. Шифрин (*) выделяет следующие стратегии: стратегия копирования; стратегия оптимального размера; стратегия использования преимуществ крупной фирмы; стратегия участия в продукте крупной фирмы.

Панов А.И., Коробейников И.О. и Панов В.А. (***) сформировали иные стратегии: стратегия «ложный гриб»; стратегия «премудрый пескарь»; стратегия «хамелеон»; стратегия «жалящая пчела».

		Продукт малой фирмы	
		Подобный продукт крупной фирмы	Оригинальный
Форма существующей фирмы	Независимая от крупной фирмы (суверенитет)	Стратегия копирования* Стратегия «ложный гриб»**	Стратегия оптимального размера* Стратегия «премудрый пескарь»**
	Связанная с крупной фирмой (симбиоз)	Стратегия использования преимуществ крупной фирмы* Стратегия «хамелеон»**	Стратегия участия в продукте крупной фирмы* Стратегия «жалящая пчела»**

Рисунок 1 - Матрица «продукт/форма существования малой фирмы»

Основная направленность стратегий малых фирм - сведение до минимума остроты конкуренции с крупными фирмами и использование наилучшим образом их гибкости.

1 Стратегия копирования («Ложный гриб»). В рамках данной стратегии малая фирма может пойти по одному из двух путей: 1) выпускать по лицензии марочный продукт крупной фирмы; 2) осваивать и выпускать «копию», прообразом которой является какой-либо оригинальный продукт. ⁷

⁷ Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А. Стратегический менеджмент. М. Юнити-Дана, 2012. С. 116.

Конкурентоспособность «копии» обеспечивается значительно меньшей ценой, так как все расходы на научно-исследовательские разработки продукта и рекламные затраты несут крупные фирмы, выпускающие оригинальный товар.⁸

2 Стратегия оптимального размера («Премудрый пескарь»). Эта стратегия заключается в освоении мелкомасштабных и специализированных рынков, тех областей деятельности, в которых крупное производство неэффективно, а оптимальным является малое предприятие (например, небольшие магазины, кафе, единичные заказы, индивидуальные и элитные товары, выпуск нестандартного оборудования или малосерийных изделий, реализация начальных этапов высокорискованных проектов и так далее). В этих сферах деятельность крупных фирм затруднена в силу недостаточной прибыли, высоких расходов на заработную плату, высокого риска, нетехнологичности.⁹

3 Стратегия участия в продукте крупной фирмы («Жалящая пчела»). В рамках крупного производства наибольшие издержки приходятся на участки мелкого и малотехнологичного производств. Крупной фирме часто выгоднее отказаться от этих видов работ, закупая отдельные детали, узлы, комплектующие у малых предприятий.

В свою очередь, малая фирма получает возможность гарантированного субподрядного заказа и связанные с этим преимущества. Чтобы избежать опасной зависимости от крупной фирмы, малые предприятия часто используют тактику «ограничения доли оборота на одного крупного клиента», согласно которой они стремятся к тому, чтобы доля поставок каждому их крупному клиенту в общем объеме продаж не превышала, например, 20 %.

Активно сотрудничая с крупными фирмами, малые предприятия приспосабливаются к их организационным и технологическим требованиям, дисциплине поставок и уровню качества, колебаниям рыночной конъюнктуры и инновационным процессам.¹⁰

8 Улучшение экономики [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.econimprovement.ru/nimevs-403-1.htm> (дата обращения: 07.05.2016).

9 Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А. Стратегический менеджмент. М. Юнити-Дана, 2012. С. 116-117.

10 Там же. С. 107.

4 Стратегия использования преимуществ крупной фирмы («Хамелеон»). Используя стратегию «хамелеон», малая фирма "перекрашивается в цвета" известной крупной фирмы. Примером такой стратегии служит франчайзинг - система договорных отношений между крупной и мелкой фирмой, согласно которой крупная фирма обязуется снабжать мелкой фирме собственные товары, оказывать рекламные услуги, апробированные технологии бизнеса, краткосрочные кредиты на льготных условиях, сдавать в аренду свое оборудование; малая фирма обязуется иметь деловые контакты исключительно с данной крупной фирмой, вести бизнес «по правилам» этой крупной фирмы и перечислять определенную договором долю от суммы продаж в пользу крупной фирмы.¹¹

А. А. Бойко, К. И. Белокурова в статье «Особенности разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса» утверждают, что стратегии малого бизнеса «можно разделить на кооперативные и отраслевые стратегии».¹²

Кооперативные стратегии: совершенствование функций управления и организация деятельности; усиление микроэкономических взаимодействий внутри малого бизнеса; усиление горизонтальных взаимодействий малых предприятий. Отраслевые стратегии: минимизация издержек; дифференциация; диверсификация.¹³

Таким образом, существуют различные классификации стратегий малого бизнеса. Наиболее общими являются четыре основных типа стратегии, реализуемых малыми предприятиями, согласно матрице «продукт/форма существования малой фирмы». Применение данных стратегий способствует повышению эффективности малых компаний, усилению их конкурентных позиций, способствует выживанию в условиях рынка.

1.2 Стратегические проблемы малого бизнеса

В отношении малого бизнеса можно указать несколько причин, обуславливающих их уязвимость и преимущества по сравнению с более крупными

11 Электронная библиотека LYBS.ru [Электронный ресурс]. – URL: <http://lybs.ru/> (дата обращения: 07.05.2016).

12 Бойко А.А., Белокурова К.И. Особенности разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М.Ф. Решетнева. №3. 2012. С.144.

13 Там же. С.145.

конкурентами. Во-первых, у малого бизнеса гораздо меньше «пространства» для совершения ошибок при выборе стратегии: видов продукции или решений, выбранных ими для предложения потребителям; методов конкуренции; целей, которые они стремятся достичь. Во-вторых, они более уязвимы, чем крупные предприятия в отношении действий конкурентов, потребителей и поставщиков. В-третьих, небольшие виды бизнеса часто особенно уязвимы из-за своей зависимости от одного продукта, от одной точки розничной продажи, от небольшого объема рынка или потребителей, располагающихся только в одном географическом регионе.¹⁴

Однако малые фирмы имеют, по крайней мере, одно свойство, объединяющее их с более крупными корпоративными структурами: они часто оказываются жертвами новых конкурентов. Хотя многие отраслевые трансформации происходят в результате действий, связанных с продукцией и технологиями, где пионерами выступает малый бизнес, такие изменения, как правило, возможны в небольших компаниях-новичках предпринимательского типа, а не в структурах малого бизнеса, давно действующих на рынке. Чтобы обеспечить выживание и успех в условиях постоянных изменений, происходящих в конкурентном ландшафте, небольшие компании должны внимательно отслеживать различные факторы, влияющие на такие изменения.¹⁵

Можно выделить основные проблемы в развитии малого бизнеса:

- 1 Более высок уровень риска, поэтому высокая степень неустойчивости положения на рынке.
- 2 Недостатки в управлении делом.
- 3 Слабая компетентность руководителей.
- 4 Зависимость от крупных компаний.
- 5 Повышенная чувствительность к изменениям условий хозяйствования.
- 6 Неуверенность и осторожность хозяйствующих партнеров при заключении договоров (контрактов).

14 Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Л. Фазья, Р. Рэнделла. М. Альпина Бизнес Букс, 2016. С. 174.

15 Там же. С. 175.

7 Трудности привлечения дополнительных финансовых средств и получении кредитов.¹⁶

Несмотря на мощную поддержку со стороны государства, ежегодно множество малых предприятий терпят крах. И одна из главных причин, лежащих в основе провала - повсеместный недостаток навыков и компетентности в области стратегического менеджмента у руководителей. Это в свою очередь обуславливает неспособность разрабатывать адекватные системы контроля и управления бизнесом.¹⁷

Управление стратегическими переменами – это проблема, время от времени встающая перед каждой компанией, в том числе перед малыми предприятиями. Ни одно предприятие, малое или крупное, не может действовать и добиваться успеха, не приспособившись к меняющимся условиям среды.

Управление стратегическими переменами помогает стратегам малого бизнеса быстро и системно осваивать новые идеи, подходы, поведение.¹⁸ Но отсутствие опыта и знаний в области управления стратегическими переменами становится проблемой всего предприятия. Успешное преодоление данной проблемы приводит к выведению предприятия на новый уровень.

Сравнительно недавно возникла новая стратегическая проблема малого бизнеса – глобализация. Степень участия малого бизнеса в процессе глобализации представлена на рисунке 2.

В рамках малого бизнеса глобализация включает пять стадий:¹⁹

- деятельность только в пределах национального рынка;
- рассмотрение возможностей и выгод экспорта;
- небольшое участие в экспортных операциях на зарубежном рынке;
- активное участие в экспортных операциях;
- постоянная приверженность присутствию на многонациональных зарубежных рынках.

16 Ваш частный бизнес [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.uspeh4u.com> (дата обращения: 07.05.2016).

17 Аналоуи Ф., Карамии А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М. 2005. С. 363.

18 Там же. С. 363.

19 Там же. С. 371.



Рисунок 2 – Степень участия малого бизнеса в процессе глобализации²⁰

В быстро меняющейся деловой среде на малые предприятия несомненное влияние оказывают технологические инновации, информационные технологии и связанные с ними проблемы. В процессе разработки стратегии малые предприятия неизбежно сталкиваются с проблемами, обусловленные ограниченностью их ресурсов и технологической компетентностью. В настоящее время большое влияние на эффективность функционирования бизнеса оказывают возможности интернета. Размер предприятия и то, как оно воспринимает значимость электронной коммерции для выполнения его бизнес-функций, определяют намерения компании: участвовать в электронной коммерции или отказаться от нее. Электронная коммерция обладает множеством преимуществ для покупателей и поставщиков, но малым предприятиям, намеревающимся включиться в нее, придется кардинальным образом изменить коммерческие модели своей деятельности. Поэтому неудивительно, что для малых предприятий высоки затраты, связанные с переходом на онлайн-режим работы.²¹

²⁰ Аналоуи Ф., Карамии А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М. 2005. С. 372.

²¹ Там же. С. 374.

Несмотря на трудности и неудачи, малый бизнес развивается, набирает темпы роста, решая экономические, социальные, научно-технические проблемы. Как правило, развитие малого бизнеса является условием решения следующих проблем:

- формирование конкурентных, цивилизованных рыночных отношений, способствующих лучшему удовлетворению потребностей населения;
- приближение производства товаров и услуг к конкретным потребителям;
- содействие структурной перестройке экономики. Малое предпринимательство придает экономике гибкость, мобильность, маневренность;
- привлечение личных средств населения на развитие производства;
- создание дополнительных рабочих мест, сокращение уровня безработицы;
- расширение ассортимента и повышение качества товаров, работ, услуг. Стремясь к удовлетворению запросов потребителей, малый бизнес способствует повышению качества товаров, работ, услуг и культуры обслуживания;
- способствование более эффективному использованию творческих возможностей людей, раскрытию их талантов, развитию различных видов ремесел, народных промыслов;
- вовлечение в трудовую деятельность отдельных групп населения, для которых крупное производство налагает определенные ограничения;
- формирование социального слоя собственников, владельцев, предпринимателей;
- активизация научно-технического прогресса;
- освоение и использование местных источников сырья;
- освобождение государства от низкорентабельных и убыточных предприятий за счет их аренды и выкупа;
- содействие крупным предприятиям путем поставки комплектующих изделий и оснастки, создание вспомогательных и обслуживающих производств.²²

²² Ваш частный бизнес [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.uspeh4u.com> (дата обращения: 07.05.2016).

Таким образом, существует множество стратегических проблем малого бизнеса, которые обусловлены его размерами и развитием экономических отношений. Тем не менее, малый бизнес имеет ряд преимуществ в стратегическом менеджменте, исследование которых дает возможность повышения эффективности деятельности предприятия.

1.3 Преимущества и ограничения стратегического менеджмента в условиях малого бизнеса

Для того чтобы быть эффективным, особенно на малых предприятиях, процесс стратегического менеджмента не всегда должен придерживаться строго формального порядка. Как показывают исследования, компании, которые часто прибегают к стратегическому менеджменту, как правило, действуют более успешно, нежели те, кто им не пользуется.

Стратегический менеджмент позволяет организации действовать превентивно, предпринимать профилактические действия, не ограничиваясь только ответными шагами, повышает ее готовность с уверенностью встретить как поддающиеся контролю, так и неконтролируемые ситуации.²³

Прежде чем выделить преимущества и ограничения стратегического менеджмента в условиях малого бизнеса, необходимо определить общие преимущества и недостатки стратегического управления.

Анализ публикаций по стратегическому менеджменту позволяет выделить преимущества стратегического подхода к управлению организацией:

- стратегический менеджмент обеспечивает общее понимание того, для чего функционирует организация и принимаются определенные управленческие решения;
- стратегический менеджмент призван обеспечить не текущий успех организации, а ее постоянное развитие в условиях нестабильности внешней среды и жесткой конкуренции;

²³ Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М. 2005. С. 15.

- стратегический менеджмент позволяет объединить решение руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией;

- стратегический менеджмент обеспечивает возможность оценивать альтернативные варианты использования ресурсов, то есть разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и эффективные проекты;

- стратегический менеджмент создает среду, которая поощряет активное руководство организации, а не пассивное реагирование на изменение ситуации;

- в стратегическом менеджменте используются самые новые и прогрессивные разработки.

Однако следует отметить и некоторые недостатки, присущие стратегическому менеджменту:

- стратегический менеджмент в силу своей сущности не может дать точной и детальной картины будущего, что затрудняет разработку стратегических планов и их реализацию;

- стратегический менеджмент не имеет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач и в конкретных ситуациях. Каждым руководителем стратегический менеджмент понимается и реализуется по-своему;

- требуются огромные усилия, большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления;

- в настоящее время резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения.

В условиях малого бизнеса переплетаются как общие особенности стратегического управления так и особенности стратегического управления малыми предприятиями. Также значительное влияние оказывают сами малые фирмы, их уникальные характеристики и свойства. Поэтому целесообразно выделить преимущества и ограничения стратегического управления в условиях малых предприятий.

Преимущества стратегического менеджмента в условиях малых предприятий

Система стратегического менеджмента обеспечивает предприятию множество преимуществ. Эта система:

- помогает специалистам по выработке стратегий лучше понять текущее положение компании;
- придает ясный смысл видению и миссии компании;
- позволяет оценить преимущества и недостатки компании и сосредоточиться на том, что представляет для нее стратегический интерес;
- помогает специалистам по разработке стратегий правильно определить задачи и цели компании;
- подготавливает средства для решения задач и достижения целей организации;
- позволяет организации предпринимать более упреждающие и профилактические действия;
- повышает готовность организации противостоять как поддающимся контролю, так и неподконтрольным проблемам;
- создает в рамках организации коммуникационный процесс, обеспечивая тем самым готовность достигать поставленные цели;
- оценивает эффективность реализации стратегии компании, обеспечивая информацию по проблеме соответствия стратегии условиям внешней среды, и помогает понять природу изменения этих условий;
- позволяет привнести в стратегический процесс этические аспекты и корпоративную социальную ответственность.

Ограничения стратегического менеджмента в условиях малых предприятий

Несмотря на множество преимуществ, которые обеспечивает менеджерам малого бизнеса применение стратегического менеджмента, некоторые из них все еще противятся его использованию из-за:

- недостаточного знания методик стратегического менеджмента;
- недостатка времени и недостаточного планирования;
- возможного непонимания важности стратегического менеджмента;
- отсутствия или недостатка необходимых знаний и информации о стратегическом планировании и его преимуществах;
- сложившейся практики уделять мало внимания финансовым индикаторам, таким, как, например, движение денежных средств;
- недостатка необходимых управленческих навыков и опыта;
- сильной загруженности повседневными и рутинными операциями;
- ощущения неуверенности в будущем компании;
- малочисленности штата сотрудников;
- недостатка эффективных управленческих информационных систем, особенно если имеющиеся системы неэффективны и плохо приспособлены для сбора и регистрации данных.²⁴

Несмотря на множество преимуществ использования в малых предприятиях стратегического менеджмента, все еще остаются руководители, которые по тем или иным причинам избегают его применения. Эти причины заключаются в следующем.

Некоторые руководители могут просто недопонимать всю важность стратегического менеджмента для своего бизнеса. У них могут отсутствовать необходимые знания в этой области и информация о стратегическом процессе и его преимуществах для них и их компаний. Некоторые из них просто не знакомы с методиками стратегического менеджмента. Они могут считать, что он полезен только для крупных организаций, а может быть, они не верят в долгосрочное планирование.

Некоторые руководители малых предприятий могут не иметь управленческих навыков, необходимых для инициирования и поддержания стратегического процесса в ходе ведения бизнеса. Они могут осознавать пользу долгосрочного планирования, но при этом не знать, каким образом запустить этот процесс.

²⁴ Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М. 2005. С. 16.

Наконец, многие руководители могут быть крайне загружены повседневными делами. Эти рутинные обязанности могут отнимать время, необходимое для стратегического долгосрочного планирования. Руководитель может не желать тратить время и средства на стратегическое планирование, поскольку понимает, что все равно неизвестно, каково будущее развитие событий.

Исследование теоретических аспектов стратегического управления предприятиями сферы малого бизнеса выявило наличие широкой теоретической базы для формирования стратегий малого бизнеса, которые должны основываться на отношении к лидеру рынка. Также определено высокое влияние стратегических проблем малого бизнеса, преимуществ и ограничений стратегического управления в условиях малого бизнеса. Поэтому необходимо рассмотреть практическую значимость теоретических положений о стратегиях малого бизнеса.

2 СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИП КУЛЬКОВ И.С.

2.1 Краткая характеристика предприятия

ИП Кульков И.С. (далее предприятие) является физическим лицом, зарегистрированным в установленном порядке и осуществляющим предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, по всем обязательствам отвечает личным имуществом.

Основные характеристики предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные характеристики ИП Кульков И.С.

Наименование показателя	Значение показателя
Тип	Индивидуальный предприниматель
Дата первичной регистрации	6 апреля 2009 года
Орган первичной регистрации	Межрайонная инспекция ФНС России №1 по Амурской области
ИНН	280104894447
Регион	Амурская область
Вид деятельности	Деятельность агентов по оптовой торговле прочими видами машин и оборудования

Предприятие включает в себя центральный офис, расположенный в г. Благовещенске, где осуществляется совершение сделок и ведется основная документация, и склад, расположенный в с. Чигири, Благовещенского района.

Центральный офис представляет собой помещение площадью 27 м², в котором расположены рабочие места сотрудников.

Мониторинг деятельности предприятия включает анализ внутренней и внешней среды, в результате чего определяются проблемы, снижающие эффективность предприятия.

Основным видом деятельности ИП Кульков И.С. согласно ОКВЭД является:

- Раздел G – Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования

- Подраздел GA – Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования

- 51 – Оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами

- 51.1 – Оптовая торговля через агентов (за вознаграждение или на договорной основе)

- 51.14 – Деятельность агентов по оптовой торговле машинами, оборудованием, судами и летательными аппаратами

- 51.14.2 – Деятельность агентов по оптовой торговле прочими видами машин и оборудования

К прочим видам машин и оборудования, оптовая торговля которыми осуществляется на предприятии, относится холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование.

Среди холодильного оборудования (рисунок 3), составляющего ассортимент предприятия, выделяют: холодильная камера с выносным агрегатом (в т.ч. сплит-система); холодильная камера с моноблоком; холодильная витрина, прилавок с выносным агрегатом; холодильный шкаф, витрина, прилавок со встроенным агрегатом; ледогенератор; морозильный ларь.



Рисунок 3 – Пример холодильного оборудования

Ассортимент климатического оборудования (рисунок 4) включает: напольные кондиционеры с механическим управлением; напольные кондиционеры с электронным управлением; напольно-потолочные сплит-системы; канальные сплит-системы; кассетные сплит-системы; оконные кондиционеры; колонные сплит-системы; осушители; воздухоочистители; увлажнители воздуха; мойки воздуха.



Рисунок 4 – Пример климатического оборудования

При этом ассортимент вентиляционного оборудования (рисунок 5) относительно конкурентов узок и представлен следующими видами: вентиляторы радиальные; вентиляторы для дымоудаления; вентиляторы осевые; фильтры ячейковые воздушные.



Рисунок 5 – Пример вентиляционного оборудования

Тепловое оборудование на предприятии представлено следующими видами: радиаторы масляные; тепловентиляторы; электрические конвертеры; газовые обогреватели; инфракрасные обогреватели; тепловые пушки; тепловые завесы; электродкотёл; тепловой стол; водонагреватель.

Средние цены на оборудование представлены в таблице А.1 приложения А. Основными поставщиками оборудования являются ООО «Хладотехника», ИП Мурина Е. В., ООО «Маркон – Холод» и другие.

Сотрудники предприятия имеют опыт работы в сфере оптовой торговли оборудованием, знают ассортимент продукции и владеют навыками ведения документооборота. Оплата труда работников включает основной оклад и начисление премий. Ежемесячно премии получают менеджеры по продажам. Размер премий зависит от выполнения отдельными сотрудниками планов продаж. Остальной персонал получает квартальные премии, размер которых зависит от полученной за квартал выручки от продаж.

Налогообложение предприятия осуществляется по упрощенной системе в форме 15 % от налоговой базы, которой является разница между доходами и расходами. Ввиду того, что основной статьей затрат предприятия являются затраты на закупку и транспортировку оборудования от производителя к покупателю, то данная система налогообложения является приемлемой, так как позволяет экономить на налоговых отчислениях.

ИП Кульков И.С. ведет сотрудничество с торгово-сервисной компанией «АмурФрост», которая занимается монтажом, ремонтом и сервисным обслуживанием холодильного, климатического, теплового и вентиляционного оборудования.

Опыт работы предприятия составляет 7 лет без изменения основного направления деятельности, что является достаточно продолжительным сроком для индивидуального предпринимателя. Поэтому необходимо исследовать внешнюю и внутреннюю среды предприятия с целью дальнейшей разработки мероприятий для последующего роста и развития.

2.2 Анализ условий конкуренции в деловой окружающей среде

Внешняя среда - это факторы, находящиеся за рамками предприятия и способствующие его функционированию, выживанию и росту при их умелом использовании. К компонентам внешней среды ИП Кульков И.С. относим те, на которые предприятие не может воздействовать, которыми она не управляет. Они влияют на фирму напрямую или косвенно (мезосреда и макросреда).

Макросреда ИП Кульков И.С. изучена для того, чтобы определить те угрозы и возможности, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей и их достижении. Посредством PEST-анализа (таблица 2) выявлены политические, экономические, социальные и технологические факторы макросреды, влияющие на ИП Кульков И.С.

Таблица 2 – PEST-анализ внешней среды

Политические факторы		Р	Экономические факторы		Е
1	Действующая система налогообложения предприятий		1	Снижение курса рубля по отношению к курсу доллара	
2	Влияние мировой политики на снижение стабильности политической ситуации в России		2	Рост инфляции до 12,9 %	
3	Смена власти в Амурской области после проведенных выборов в сентябре 2015 года		3	Сезонность спроса на холодильное, климатическое и тепловое оборудование	
4	Смена власти в г.Благовещенске после избрания мэра города		4	Увеличение торговых площадей в г.Благовещенске	
			5	Сокращение реальных доходов населения	
Социальные факторы		S	Технологические факторы		Т
1	Снижение численности населения Амурской области		1	Возрастание роли электронного документооборота	
2	Сокращение объемов строительства жилых домов		2	Повышение роли маркетинга и способов его осуществления	
3	Повышенное внимания к защите окружающей среды		3	Распространение электронной коммерции (электронные торговые площадки)	
4	Приверженность потребителей к определенным (зарубежным) маркам				

На основании выявленных факторов сформулированы возможности и угрозы макросреды. Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Возможности и угрозы макросреды

Фактор	Возможности	Угрозы
1	2	3
<i>Политические факторы</i>		
Действующая система налогообложения предприятий	Действие налоговых каникул для предпринимателей	
Влияние мировой политики на снижение стабильности политической ситуации в России		Изменение федерального законодательства, связанного с поддержкой малого бизнеса

Продолжение таблицы 3

1	2	3
Смена власти в Амурской области после проведенных выборов в сентябре 2015 года		Изменение правил и условий ведения торговли на территории Амурской области
Смена власти в г.Благовещенске после избрания мэра города		Изменение нормативно-правовых актов, регулирующих торговлю холодильным, вентиляционным, климатическим и тепловым оборудованием
Экономические факторы		
Снижение курса рубля по отношению к курсу доллара	Увеличение ассортимента холодильного, вентиляционного, климатического и теплового оборудования отечественных производителей	
Рост инфляции до 12,9 %		Увеличение стоимости закупаемого холодильного, вентиляционного, климатического и теплового оборудования ввиду роста затрат производителей
Сокращение реальных доходов населения		Сокращение покупательской способности населения
Сезонность спроса на холодильное, климатическое и тепловое оборудование	Сезонное увеличение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование (весна и лето)	Сезонное снижение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование (осень и зима)
Увеличение торговых площадей в г.Благовещенске	Увеличение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование компаниями, потребителями продукции	
Социальные факторы		
Снижение численности населения Амурской области		Сокращение числа потребителей в Амурской области
Сокращение объемов строительства жилых домов		Сокращение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование частными лицами, потребителями продукции
Повышенное внимания к защите окружающей среды		Снижение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование по параметрам качества
Приверженность потребителей к определенным (зарубежным) маркам		Низкий спрос на отечественное холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование
Технологические факторы		
Возрастание роли электронного документооборота	Ускорение товарооборота оборудования	
Повышение роли маркетинга и способов его осуществления	Появление новых потребителей холодильного, вентиляционного, климатического и теплового оборудования	
Распространение электронной коммерции (электронные торговые площадки)		Снижение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование ввиду перехода клиентов на электронные торговые площадки

Оценка влияния макросреды на предприятие проводится с помощью построения профиля среды (таблице 4), в котором представлены: важность для отрасли (3-большая, 1-слабая), влияние на организацию (3-сильное, 0-

отсутствует), направленность влияния (позитивное и негативное). Отрасль – оптовая торговля машинами и оборудованием.

Таблица 4 – Профиль макросреды

Фактор среды	Важность для отрасли, А	Влияние на отрасль, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D D=A*B*C
Политические	2	1	+	+2
Экономические	3	3	-	-9
Социальные	3	2	-	-6
Технологические	2	2	+	+4

Полученная интегральная оценка свидетельствует о высоком негативном влиянии экономических и социальных факторов, поэтому они заслуживают максимального внимания руководства предприятия. Политические факторы имеют низкую положительную оценку, поэтому заслуживают минимального внимания.

Анализ мезосреды ИП Кульков И.С. проведен по стратегической модели пяти конкурентных сил М. Портера. Отрасль, в которой работает предприятие – оптовая торговля машинами и оборудованием.

Конкуренция внутри отрасли. Конкурентами ИП Кульков И.С., близкими по масштабам деятельности, являются ООО «Климатические системы», ООО «Амурклимат», ООО «Холодильщик». Анализ конкурентных преимуществ (приложение В) выявил низкую конкурентную позицию ИП Кульков И.С. Сравнительный анализ ИП Кульков И.С. и конкурентов свидетельствует о том, что предприятие уступает конкурентам по следующим показателям: цены на товары, количество клиентов, наличие сервисной деятельности и другое.

Наибольшую долю рынка в данной отрасли занимает ООО «Фартов». Лидер на рынке г. Благовещенска отличается широким спектром оборудования и предоставляемых услуг, в которые входит послепродажное обслуживание. Сильными сторонами ООО «Фартов» является широкий ассортимент климатической техники, холодильного оборудования, а так же прочих товаров других категорий для осуществления торговой деятельности. Так же преимуществами

ООО «Фартов» является наличие индивидуального подхода к клиенту, гибкая система скидок и льготы для постоянных потребителей.

Все предприятия в зависимости от масштаба действуют в относительно равных условиях. Компании стремятся достичь уровня лидера, что возможно лишь путем снижения издержек при неизменном качестве, расширении ассортимента, предложение услуг по монтажу, ремонту и обслуживанию предлагаемого оборудования.

Конкуренция со стороны товаров-заменителей. Так как товаров-заменителей холодильного, вентиляционного, климатического и отопительного оборудования в современных условиях нет, то угроза товаров-заменителей отсутствует. Тем не менее, сохраняется возможность смены носителей энергии (уголь, электричество, газ и т.д.). В результате изменения использования ключевых носителей энергии, оборудование может претерпеть ряд изменений. Поэтому возникнет угроза товаров-заменителей.

Угроза появления новых конкурентов. Возможность появления новых конкурентов в отрасли низка ввиду следующих факторов:

- насыщенность рынка как отечественным, так и импортным оборудованием высока, на рынке представлены как малые, так и крупные предприятия;
- высокие затраты при торговле импортным оборудованием в результате сложившегося курса валют и больших транспортных расходов;
- несоответствие качества отечественного оборудования запросам потребителей ввиду отставания уровня технического оснащения российских производителей от уровня зарубежных поставщиков;
- предприятиям требуются удобные складские помещения, аренда которых затратна;
- сезонный характер спроса на оборудование.

Тем не менее, принимая во внимание то, что г. Благовещенск является городом торговли с постоянно увеличивающимися торговыми площадями можно предположить появление компаний-конкурентов лишь в случае ухода с рынка действующих конкурентов или стабилизации экономической ситуации.

Влияние поставщиков. Для предприятий оптовой торговли поставщики имеют высокое значение. От правильно выбранного производителя зависит успех деятельности торгового предприятия, так как все претензии по качеству, цене, комплектации принимает в первую очередь предприятие-продавец.

ИП Кульков И.С. предпочитает вести сотрудничество с узким кругом проверенных поставщиков. Основными поставщиками продукции для ИП Кульков И.С. в России являются: ООО «Хладотехника», ИП Мурина Е. В., ООО «Маркон – Холод» и другие. ИП Кульков И.С. также ведет сотрудничество с иностранными поставщиками, влияние которых усилилось в результате изменений курса валют. Влияние отечественных поставщиков умеренное.

Влияние покупателей. Суть существования такой торговой организации как ИП Кульков И.С. сводится к постоянному взаимодействию с покупателями. Влияние потребителей на торговые предприятия зависит от основного направления деятельности, ассортимента продукции и других факторов. Так как ИП Кульков И.С. является малым предприятием с достаточно узким ассортиментом и, соответственно кругом покупателей, то их влияние будет высоко.

Основными потребителями ИП Кульков И.С. являются предприятия, занимающиеся торговлей продуктами питания и использующие продукцию ИП Кульков И.С. в качестве основных средств, а также частные лица. Среди потребителей так же можно выделить компании, имеющие офисные помещения, торговые центры и другие организации.

Анализ модели пяти сил М.Портера свидетельствует о наличии возможностей и угроз, определяемых мезосредой предприятия (таблице 5).

Таблица 5 – Возможности и угрозы мезосреды

Фактор	Возможности	Угрозы
1	2	3
Влияние конкурентов	Уход конкурентов с рынка оптовой торговли холодильным, вентиляционным, климатическим и тепловым оборудованием	Вытеснение с рынка оптовой торговли холодильным, вентиляционным, климатическим и тепловым оборудованием крупным конкурентом малых предприятий
		Насыщенность рынка как отечественным, так и импортным оборудованием
	Появление объединений малых предприятий	Возрастающая конкуренция в сфере оптовой торговли холодильным, вентиляционным, климатическим и тепловым оборудованием

Продолжение таблицы 5

1	2	3
Влияние поставщиков	Позиционирование предприятий в качестве официальных дистрибьюторов наиболее крупных поставщиков	Отставание уровня технического оснащения российских производителей от уровня зарубежных поставщиков
		Увеличение стоимости иностранного оборудования
		Сокращение посредников в цепи доставки продукции от производителя конечному потребителю
Влияние товаров-заменителей	Оперативная переориентация предприятий на торговлю новыми видами оборудования	Замена и постепенное вытеснение с рынка существующих видов оборудования новыми видами в результате смены носителей энергии
Влияние потребителей		Несоответствие качества отечественного оборудования запросам потребителей

Для определения уровня влияния внешних факторов на предприятие проведён EFAS-анализ (таблица 6), т.е. оценена вероятность осуществления каждого события с помощью определенного веса (от 0 до 1) и оценки степени влияния каждого фактора на предприятие по пятибалльной шкале («5» - сильное влияние, «1» - слабое влияние). Экспертом выступает автор данной работы.

Таблица 6 – Оценка уровня влияния факторов внешней среды

Стратегические факторы макросреды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1	2	3	4
<i>Угрозы</i>			
Изменение федерального законодательства, связанного с поддержкой малого бизнеса	0,031	2	0,062
Изменение правил и условий ведения торговли на территории Амурской области	0,031	2	0,062
Изменение нормативно-правовых актов, регулирующих торговлю холодильным, вентиляционным, климатическим и тепловым оборудованием	0,03	2	0,06
Увеличение стоимости закупаемого холодильного, вентиляционного, климатического и теплового оборудования ввиду роста затрат производителей	0,031	5	0,155
Сокращение покупательской способности населения	0,031	4	0,124
Сезонное снижение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование (осень и зима)	0,035	5	0,175
Сокращение числа потребителей в Амурской области	0,033	4	0,132
Сокращение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование частными лицами, потребителями продукции	0,028	3	0,084
Снижение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование по параметрам качества	0,029	3	0,087
Низкий спрос на отечественное холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование	0,029	4	0,116
Снижение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование ввиду перехода клиентов на электронные торговые площадки	0,027	3	0,081
Вытеснение с рынка оптовой торговли холодильным, вентиляционным, климатическим и тепловым оборудованием крупным конкурентом малых предприятий	0,034	4	0,136
Насыщенность рынка как отечественным, так и импортным оборудованием	0,032	3	0,096
Возрастающая конкуренция в сфере оптовой торговли холодильным, вентиляционным, климатическим и тепловым оборудованием	0,033	5	0,165

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
Отставание уровня технического оснащения российских производителей от уровня зарубежных поставщиков	0,035	3	0,105
Увеличение стоимости иностранного оборудования	0,031	5	0,155
Сокращение посредников в цепи доставки продукции от производителя конечному потребителю	0,034	5	0,17
Замена и постепенное вытеснение с рынка существующих видов оборудования новыми видами в результате смены носителей энергии	0,033	5	0,165
Несоответствие качества отечественного оборудования запросам потребителей	0,029	3	0,087
<i>Возможности</i>			
Действие налоговых каникул для предпринимателей	0,028	3	0,084
Увеличение ассортимента холодильного, вентиляционного, климатического и теплового оборудования отечественных производителей	0,031	3	0,093
Сезонное увеличение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование (весна и лето)	0,029	5	0,145
Увеличение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование компаниями, потребителями продукции	0,034	5	0,17
Ускорение товарооборота оборудования	0,03	3	0,09
Появление новых потребителей холодильного, вентиляционного, климатического и теплового оборудования	0,025	3	0,075
Уход конкурентов с рынка оптовой торговли холодильным, вентиляционным, климатическим и тепловым оборудованием	0,027	4	0,108
Появление объединений малых предприятий	0,025	3	0,075
Позиционирование предприятий в качестве официальных дистрибьюторов наиболее крупных поставщиков	0,026	4	0,104
Оперативная переориентация предприятий на торговлю новыми видами оборудования	0,027	5	0,135
Сумма	1		3,732

Реакция предприятия на факторы внешней среды находится на хорошем уровне, т.к. суммарная взвешенная оценка равна 3,732. Определив вероятность осуществления и степень влияния стратегических факторов макросреды, выявлена степень важности возможностей и угроз для предприятия путем построения матрицы возможностей (таблица 7) и матрицы угроз (таблица 8).

Анализ матрицы позиционирования возможностей свидетельствует о том, что наибольшее стратегическое значение имеют возможности:

- Сезонное увеличение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование (весна и лето);
- Увеличение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование компаниями, потребителями продукции;
- Оперативная переориентация предприятий на торговлю новыми видами оборудования.

Таблица 7 – Матрица позиционирования возможностей ИП Кульков И.С.

Влияние Вероятность	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая	Сезонное увеличение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование (весна и лето)	Оперативная переориентация предприятий на торговлю новыми видами оборудования	Уход конкурентов с рынка оптовой торговли холодильным, вентиляционным, климатическим и тепловым оборудованием
Средняя	Увеличение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование компаниями, потребителями продукции	Позиционирование предприятий в качестве официальных дистрибьюторов наиболее крупных поставщиков	Действие налоговых каникул для предпринимателей Ускорение товарооборота оборудования
Низкая	Появление новых потребителей холодильного, вентиляционного, климатического и теплового оборудования	Увеличение ассортимента холодильного, вентиляционного, климатического и теплового оборудования отечественных производителей	Появление объединений малых предприятий

Возможности появления новых потребителей холодильного, вентиляционного, климатического и теплового оборудования, позиционирования предприятий в качестве официальных дистрибьюторов наиболее крупных поставщиков, ухода конкурентов с рынка оптовой торговли холодильным, вентиляционным, климатическим и тепловым оборудованием должны использоваться в случае, если предприятие имеет соответствующие ресурсы. При этом остальные возможности не заслуживают внимания предприятия.

Таблица 8 – Матрица позиционирования угроз ИП Кульков И.С.

Последствия Вероятность	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
1	2	3	4	5
Высокая	Сезонное снижение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование (осень и зима)	Возрастающая конкуренция в сфере оптовой торговли холодильным, вентиляционным, климатическим и тепловым оборудованием	Замена и постепенное вытеснение с рынка существующих видов оборудования новыми видами в результате смены носителей энергии	Снижение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование ввиду перехода клиентов на электронные торговые площадки
Средняя	Увеличение стоимости закупаемого холодильного, вентиляционного, климатического и теплового оборудования ввиду роста затрат производителей Сокращение посредников в цепи доставки продукции от производителя конечному потребителю	Изменение федерального законодательства, связанного с поддержкой малого бизнеса Вытеснение с рынка оптовой торговли холодильным, вентиляционным, климатическим и тепловым оборудованием крупным конкурентом малых предприятий	Насыщенность рынка как отечественным, так и импортным оборудованием Сокращение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование частными лицами, потребителями продукции	Низкий спрос на отечественное холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование Отставание уровня технического оснащения российских производителей от уровня зарубежных поставщиков

1	2	3	4	5
Низкая	Сокращение покупательской способности населения Сокращение числа потребителей в Амурской области	Снижение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование по параметрам качества	Несоответствие качества отечественного оборудования запросам потребителей Увеличение стоимости иностранного оборудования	Изменение правил и условий ведения торговли на территории Амурской области Изменение нормативно-правовых актов, регулирующих торговлю оборудованием

Угрозы увеличения стоимости закупаемого холодильного, вентиляционного, климатического и теплового оборудования ввиду роста затрат производителей, сокращения посредников в цепи доставки продукции от производителя конечному потребителю, сезонное снижения спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование (осень и зима), возрастающей конкуренции в сфере оптовой торговли холодильным, вентиляционным, климатическим и тепловым оборудованием должны немедленно устраняться вследствие большой опасности несения убытков предприятием.

Угрозы сокращения числа потребителей в Амурской области, изменения федерального законодательства, связанного с поддержкой малого бизнеса, вытеснения с рынка оптовой торговли холодильным, вентиляционным, климатическим и тепловым оборудованием крупным конкурентом малых предприятий, замены и постепенного вытеснения с рынка существующих видов оборудования новыми видами в результате смены носителей энергии также должны находиться в поле зрения высшего руководства и устраняться в первую очередь.

Таким образом, внешняя среда ИП Кульков И.С. является источником возможностей для повышения эффективности предприятия и угроз, которые необходимо избегать. При этом для полной стратегической оценки предприятия необходимо проанализировать микросреду.

2.3 Управленческий анализ предприятия

Управленческий анализ - это процесс анализа внутренних ресурсов и возможностей ИП Кульков И.С., направленный на оценку его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Одним из распространенных подходов к анализу внутренней среды является выделение нескольких ее срезов,

состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие. В данной работе проведены кадровый, организационный, производственный и финансовый срезы.

Организационный срез. Органом управления ИП Кульков И.С. является единоличный исполнительный орган (директор). Общее распоряжение ресурсами и целеполагание входят в полномочия директора. Организационная структура является функциональной и представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Организационная структура ИП Кульков И.С.

В ИП Кульков И.С. существует 2 функциональных отдела: отдел закупок и отдел продаж. Четкое разделение функций между отделами, совершенное согласно должностным инструкциям работников данных отделов, способствует повышению эффективности предприятия. Директор предприятия делегирует полномочия руководителям функциональных отделов в соответствии с их функциональными задачами. Тем не менее, отсутствие квалифицированных маркетолога и юриста существенно усложняет внутреннюю практическую деятельность, в результате чего нарушаются внутренние коммуникации.

Внутри предприятия коммуникации возникают постоянно. Сотрудники ИП Кульков И.С. поддерживают отношения друг с другом, непосредственно с линейными руководителями, а также с директором предприятия. Таким образом, цепочку коммуникаций можно представить в виде схемы (рисунок 7).

В результате большой доли неформальных внутренних коммуникаций и отсутствия правил передачи документации возникают такие проблемы, как:

- несвоевременная подача документов из отдела в отдел;
- невозможность совершить заказ оборудования у поставщика, так как нет соответствующих документов;

- клиент вынужден ждать свой заказ дольше обозначенного в договоре.

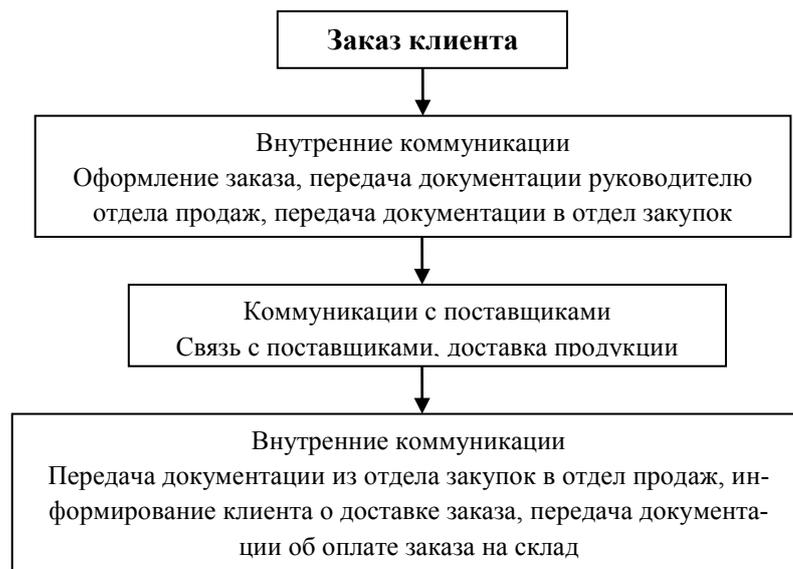


Рисунок 7 - Схема коммуникаций

Кадровый срез выявил преимущества и недостатки системы управления персоналом. ИП Кульков И.С. является молодым торговым развивающимся предприятием. Человеческие ресурсы данного предприятия невелики. В данный момент на штатной основе в организации работают 4 человека. Распределение персонала по отделам представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Распределение персонала по отделам

Наименование отдела	Должность	Количество человек		
		2013	2014	2015
Менеджер по закупкам	- менеджер по закупкам	1	1	1
Отдел продаж	- руководитель отдела (ИП)	1	1	1
	- торговые представители	1	2	2
Итого		3	4	4

Анализ динамики численности персонала (таблице 10) в период 2013-2015 гг. свидетельствует о росте количества служащих в 2 раза. Это объясняется ростом и развитием предприятия.

Таблица 10 – Динамика численности персонала

Наименование показателя	Значение показателя, чел.			Абсолютный прирост 2015/2013, чел.	Темп роста 2015/2013, %
	2013	2014	2015		
Всего	3	4	4	+1	133,3
<i>Принято</i>	0	1	0	-	-
<i>Уволено</i>	0	0	0	-	-
В том числе:					
Служащие	1	2	2	+1	200,0

Специалисты	1	1	1	-	-
Руководители	1	1	1	-	-

В течение изучаемого периода общая численность работников ИП Кульков И.С. увеличилась на 1 человека, при этом темп роста составил 133,3 %.

Персонал набирают из внешних источников: составляется и публикуется объявление об открытии вакансии, проходит прием резюме от потенциальных работников, проводится собеседование с руководителем предприятия. В случае полного удовлетворения кандидатом, его приглашают на работу. В обратном случае – отказ о приеме на работу с объяснением причин. Решение о приеме на работу принимается директором.

Новых работников принимают на работу, как правило, с испытательным сроком. Во время испытательного срока работник ИП Кульков И.С. должен научиться профессионально общаться с покупателем, знать товарный ассортимент, пользоваться программным обеспечением, разбираться в сопроводительной документации. В конце испытательного срока директор предприятия проверяет, насколько хорошо новый работник запомнил и усвоил данную ему информацию и систему работы, учитывается мнение опытных работников.

Оплата труда работников устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими системами оплаты труда. Выбранная система оплаты труда зависит от должности каждого работника: сдельно-повременная система – торговые агенты, простая повременная система – остальной персонал. Средняя заработная плата в 2015 году составила 17 200 рублей без учета премий.

Производственный срез. Согласно ОКВЭД основным видом деятельности ИП Кульков И.С. является: *деятельность агентов по оптовой торговле прочими видами машин и оборудования*

К прочим видам машин и оборудования, составляющих ассортимент ИП Кульков И.С., относятся холодильное, климатическое, вентиляционное оборудование, запасные части для него. Также предприятие ведет торговлю тепловым оборудованием (приложении А). Динамика объемов продаж оборудования за 2013-2015 гг. представлена в таблице 11 и проиллюстрирована на рисунке 8.

Таблица 11 – Динамика объемов продаж оборудования

Наименование оборудования	2013	2014	2015	Абсолютный прирост 2015/2013	Темп роста 2015/2013
	шт.				%
Холодильное	73	69	71	-2	97,26
Вентиляционное	37	45	43	6	116,22
Климатическое	108	118	129	21	119,44
Тепловое	104	98	87	-17	83,65
Итого	322	330	330	8	102,48
	руб.				%
Холодильное	3 073 200	2 890 600	2 945 400	-127 800	95,84
Вентиляционное	288 600	351 000	335 400	46 800	116,22
Климатическое	2 537 200	2 769 200	3 058 600	521 400	120,55
Тепловое	1 519 200	1 260 400	852 600	-666 600	56,12
Итого	7 418 200	7 271 200	7 192 000	-226 200	96,95

Анализ динамики объемов продаж оборудования, представленной в стоимостном выражении, свидетельствует об общем сокращении полученной от реализации предлагаемого оборудования выручки, что связано как с ростом цен на оборудование, так и с увеличением транспортных расходов. Анализ динамики объемов продаж, представленной в натуральном выражении, свидетельствует об увеличении объемов продаж оборудования в 2015 году на 2,48 % или на 8 шт. Рост объемов продаж связан в первую очередь с увеличением количества проданного климатического оборудования.

По рисунку 8 можно проследить тенденцию увеличения объемов продаж климатического оборудования и снижение объемов продаж теплового оборудования в 2015 году. Рост объемов продаж климатического оборудования связан с климатом области. Общий рост объемов продаж оборудования связан с ростом цен у производителей данного оборудования.

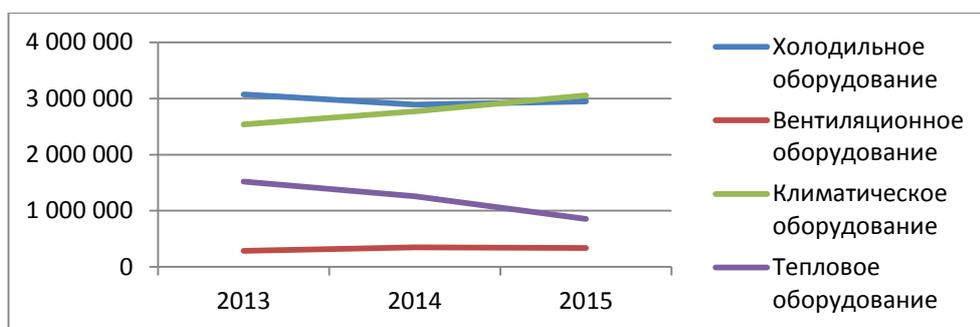


Рисунок 8 – Объемы продаж оборудования

Главный приоритет в области торговли - повышение объемов продаж качественного оборудования. Большое внимание должно уделяться обеспечению безопасной транспортировки, закупке качественного отечественного оборудования, которое в меньшей степени зависит от курса иностранной валюты.

Финансовый срез. Текущее управление финансовой деятельностью в ИП Кульков И.С. осуществляется директором. Для составления отчетности 2 раза в год приглашается бухгалтер из ООО «АмурФрост». Бухгалтер проверяет документы, учитывает сделки, занимается вопросами ведения бухгалтерского учета и формирования финансовой отчетности в соответствии с установленными стандартами и требованиями, готовит выписки. Производит сбор счетов, накладных, отслеживает их оплату, а также своевременность и полноту получения причитающихся организации средств от предприятий-контрагентов; осуществляет контроль за полнотой и своевременностью уплаты налогов и сборов в бюджет и внебюджетные фонды; обеспечивает взаимоотношения с банками по поводу расчетно-кассового обслуживания.

Для анализа эффективности предприятия была рассмотрена динамика основных экономических показателей деятельности (таблица 12).

Таблица 12 – Динамика основных экономических показателей ИП Кульков И.С.

Наименование показателя	2013	2014	2015	Абсолютный прирост 2015/2013	Темп роста 2015/2013
	тыс. руб.				
Выручка (без НДС, акцизов)	7 418,20	7 271,20	7 192	-226,2	97,0
Расходы по обычной деятельности	5 563,00	5 216,40	5 394,00	-169,0	97,0
Прочие доходы	76	84	57	-19,0	75,0
Прочие расходы	145,8	155,5	162	16,2	111,1
Прибыль до налогообложения	1 785,40	1 983,30	1 693,00	-92,4	94,8
Налоги на прибыль	267,81	297,495	253,95	-13,9	94,8

Чистая прибыль (убыток)	1 517,59	1 685,81	1 439,05	-78,5	94,8
-------------------------	----------	----------	----------	-------	------

Анализ динамики экономических показателей деятельности ИП Кульков И.С. свидетельствует о сокращении выручки в 2015 году на 3 % по сравнению с 2013 годом. При этом растут расходы – сумма прочих расходов в 2015 году выросла на 11,11 % по сравнению с 2013 годом и составила 162 тыс. руб. Чистая прибыль сокращается – в 2015 году чистая прибыль составила 1 439,05 тыс. руб., что на 5,2 % меньше прибыли 2013 года. Это объясняется быстрым ростом расходов по сравнению с выручкой.

Проведенные срезы внутренней среды позволяют выделить сильные и слабые стороны. В таблице 13 представлена оценка влияния факторов внутренней среды путем оценки значимости каждого фактора с помощью IFAS-анализа: суммирование произведений определенного веса (от 0 до 1) и оценки степени влияния фактора на стратегию предприятия по 5-ти бальной шкале (5 - выдающееся влияние, 4 - выше среднего, 3 - среднее, 2 - ниже среднего и 1 - незначительное влияние). Экспертом выступил автор данной работы.

Таблица 13 – Резюме стратегических факторов анализа внутренней среды

Стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Сильные:			
Высокая компетенция руководителя	0,11	3	0,33
Наличие потенциала для расширения ассортимента	0,16	4	0,64
Персонал, способный расти профессионально	0,09	2	0,18
Стабильная финансовая ситуация предприятия	0,13	2	0,26
Слабые:			
Отсутствие звеньев, разрабатывающих стратегию развития	0,1	3	0,3
Несоответствие организационной структуры деятельности предприятия (отсутствие отделов маркетинга, юридического и др.)	0,15	4	0,6
Отсутствие налаженной системы коммуникаций на предприятии	0,14	4	0,56
Отсутствие оптимизированной системы предоставления информации клиентам	0,12	5	0,6
Итого	1,0	-	3,47

Наиболее значимыми факторами, определяющими сильные стороны деятельности ИП Кульков И.С., являются: наличие потенциала для расширения ассортимента; высокая компетенция руководителя; стабильная финансовая ситуация предприятия. В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими

слабые стороны для предприятия, являются: несоответствие организационной структуры деятельности; отсутствие оптимизированной системы предоставления информации клиентам; отсутствие налаженной системы коммуникаций на предприятии.

Таким образом, анализ внутренней среды свидетельствует о наличии у предприятия сильных сторон, которые необходимо развивать и пополнять, и слабых сторон, которые должны быть сокращены. Далее необходимо провести SWOT-анализ предприятия, который определит общие направления формирования деятельности предприятия по разработке стратегии малого бизнеса.

2.4 Ситуационные методы анализа. Выявление потребности малого бизнеса ИП Кульков И.С. в стратегии

Для анализа стратегического положения предприятия применен SPACE-метод. На основе выбранных факторов произведена оценка предприятия по пятибалльной шкале.

Финансовое положение (FS) – оценка «4» (относительная стабильность финансового положения).

Привлекательность рынка (IS) – «2» (конкуренция высока ввиду существования на рынке более как крупных, так и мелких фирм. Сезонность спроса и другие факторы отталкивают потенциальных конкурентов от входа на рынок).

Стабильное экономическое окружение (ES) – «2», наблюдается значительное влияние поставщиков, конкурентов и потребителей.

Конкурентные преимущества (CA) – «3». ИП Кульков И.С. имеет слабую конкурентную позицию по сравнению с лидером отрасли и уступает по ряду характеристик другим конкурентам. На основе данных оценок построена диаграмма, представленная на рисунке 9.

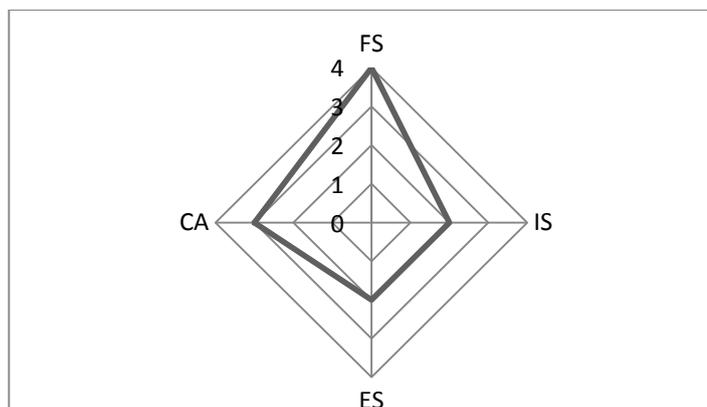


Рисунок 9 – SPACE-анализ ИП Кульков И.С.

Посредством SPACE-метода определено, что предприятию следует придерживаться консервативной стратегии, которая предполагает использование финансовой стабильности для развития конкурентных преимуществ. В данном случае для реализации рекомендуются несколько направлений. Для ИП Кульков И.С. наиболее привлекательными являются два варианта: сокращение ассортимента и попытка проникновения на более привлекательные рынки.

SWOT-анализ является еще одним из ситуационных методов (таблица 14). Исходными данными для построения SWOT-матрицы являются результаты анализа матрицы возможностей и матрицы угроз, а также резюме стратегических факторов анализа внутренней среды.

Таблица 14 – SWOT-матрица

	Возможности	Угрозы
	1 Сезонное увеличение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование (весна и лето) 2 Увеличение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование компаниями, потребителями продукции 3 Оперативная переориентация предприятий на торговлю новыми видами оборудования 4 Позиционирование предприятий в качестве официальных дистрибьюторов наиболее крупных поставщиков 5 Уход конкурентов с рынка оптовой торговли холодильным, вентиляционным, климатическим и тепловым оборудованием	1 Увеличение стоимости закупаемого холодильного, вентиляционного, климатического и теплового оборудования ввиду роста затрат производителей 2 Сезонное снижение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование (осень и зима) 3 Замена и постепенное вытеснение с рынка существующих видов оборудования новыми видами в результате смены носителей энергии 4 Сокращение посредников в цепи доставки продукции от производителя конечному потребителю 5 Вытеснение с рынка оптовой торговли холодильным, вентиляционным, климатическим и тепловым оборудованием крупным конкурентом малых предприятий
Сильные стороны	Поле СиВ	Поле СиУ

1 Наличие потенциала для расширения ассортимента 2 Высокая компетенция руководителя 3 Стабильная финансовая ситуация предприятия	1.1 Привлечь больше потребителей в весеннее и летнее время за счет наличия потенциала для расширения ассортимента при росте спроса на оборудование весной и летом 1.5(3) Занять рыночную долю конкурентов с помощью расширения ассортимента продукции в случае ухода конкурентов с рынка	1.4 Удержать клиентов от перехода непосредственно к поставщикам за счет расширения ассортимента продукции 2.5 Избежать вытеснение с рынка крупным предприятием с помощью применения профессиональных навыков руководителя
Слабые стороны	Поле СлВ	Поле СлУ
1 Несоответствие организационной структуры деятельности предприятия 2 Отсутствие оптимизированной системы предоставления информации клиентам 3 Отсутствие налаженной системы коммуникаций на предприятии	2.4 Потенциальные клиенты могут отказаться от предлагаемой продукции, так как им не предоставляется необходимая информация о продукции 1.2 Отсутствие юриста на предприятии ставит под сомнение сотрудничество с компаниями-потребителями продукции	2.3 Несвоевременное предоставление информации потенциальным клиентам приводит к переходу новых потребителей к конкурентам 3.5 Крупный конкурент может вытеснить ИП Кульков И.С. с рынка, так как внутри предприятия отсутствует налаженная система согласованных действий

При разработке стратегии нецелесообразно выбирать поле "слабые стороны - угрозы", которое является ограничением стратегического развития, а также поле "слабые стороны - возможности", применяющееся для внутренних преобразований. Поле "сильные стороны - угрозы" можно использовать как потенциальные стратегические преимущества.

В рамках данной работы выбрано поле «сильные стороны-возможности», так как оно может использоваться как ориентир стратегического роста и развития малого предприятия.

Каждое малое предприятие стремится удержать свои позиции на рынке, а также улучшить их – расширить свою долю рынка, завоевать новые рынки и т.д. ИП Кульков И.С. также стремится расти и развиваться. Так как конкуренция в отрасли высока ввиду наличия большого числа сильных конкурентов, ИП Кульков И.С. имеет следующие перспективы развития:

- удержание позиций на рынке посредством сокращения ассортимента (удаление из продуктового пакета наименее прибыльного вида продукции);
- выход на новые рынки с помощью внедрения нового продукта;
- выход на новый для предприятия рынок оказания послепродажных услуг (монтаж, ремонт и т.д.).

Также индивидуальный предприниматель может прекратить свою деятельность, но такой вариант не предполагает рост и развитие. Чтобы реализовать данные перспективы необходимо применить инструменты стратегического менеджмента.

Первой стадией процесса стратегического менеджмента является оценка руководителями компании её текущего положения, анализ её миссии, целей. Все это необходимо для формулирования стратегии.

ИП Кульков И.С не имеет четко сформулированной и отраженной в документах стратегии предприятия. Для разработки стратегии необходимо знать или сформировать видение, миссию, цели предприятия.

Анализ деятельности предприятия показал, что ИП Кульков И.С. не имеет разработанного видения, миссии и стратегических целей, что свидетельствует об отсутствии элементов стратегического управления на предприятии. Но в практической деятельности руководство ставит перед персоналом несколько задач:

- выполнение планов продаж за месяц, квартал, год;
- получение максимально возможной ежегодно планируемой прибыли;
- поиск новых способов ведения бизнеса, эффективных путей развития предприятия.

В соответствие с данными задачами, руководство каждого отдела занимается планированием необходимых показателей.

Руководитель отдела продаж формирует план объемов продаж на каждый год по месяцам, руководитель отдела закупок с соответствие с планом продаж формирует план закупок с учетом возможных изменений. В конце каждого года составленные планы согласовываются с отчетом о прибылях и убытках и формируются новые планы на будущий год. Таким образом, формируется система оперативного планирования.

В настоящее время ИП Кульков И.С. ведет работу по сокращению ассортимента вентиляционного оборудования, так как спрос на него в 2014 году со-

кратился, а также из-за того, что прибыль от продажи вентиляционного оборудования занимает наименьшую долю в общей выручке (таблица 15).

Таблица 15 – Структура выручки от реализации оборудования

Наименование оборудования	Удельный вес, %		
	2013	2014	2015
Холодильное оборудование	41,43	39,75	40,95
Вентиляционное оборудование	3,89	4,83	4,66
Климатическое оборудование	34,20	38,09	42,53
Тепловое оборудование	20,48	17,33	11,86
Итого	100	100	100

Опираясь на матрицу стратегий малого бизнеса «продукт/форма существования малой фирмы», ИП Кульков И.С. может придерживаться 4 альтернативных вариантов стратегии. Выбор оптимального варианта стратегии малого бизнеса обусловлен имеющимися финансовыми ресурсами, наличием устойчивых связей с предприятием-лидером ООО «Фартов» и поставщиками необходимого оборудования, а также с возможностью реализации той или иной стратегии существующего персонала (так как некоторые варианты предполагают обучение существующего персонала или найм новых сотрудников).

Необходимость в разработки и реализации стратегии малого бизнеса опирается на слабую конкурентную позицию предприятия, так как ИП Кульков И.С. по всем параметрам уступает лидеру рынка – ООО «Фартов», по ряду параметров - другим конкурентам.

Потребность применения стратегического управления на предприятии связана с существующими стратегическими проблемами малого бизнеса. Для ИП Кульков И.С. такими проблемами являются:

- недостаток опыта и компетентности руководителя в области стратегического управления;
- неумение управлять стратегическими переменами;
- сокращение цепочки посредников между производителем и потребителем (переход потребителей непосредственно к производителю);

- распространение информационных технологий – внедрение электронной коммерции в повседневную жизнь.

Стратегия малого бизнеса необходима для выживания в условиях острой конкуренции, устранения существующих и перспективных стратегических проблем, а также для увеличения эффективности деятельности путем повышения конкурентоспособности, так как правильно разработанная и реализованная стратегия дает предприятию конкурентные преимущества. Формирование стратегии возможно при реализации стратегического планирования на предприятии.

Анализ сложившейся системы планирования в ИП Кульков И.С. свидетельствует о наличии лишь оперативного планирования – составление планов продаж и планов закупок на год. В ходе анализа не было выявлено никаких элементов стратегического планирования. Так как стратегическое планирование в каждом предприятии является основой успешного функционирования в долгосрочной перспективе, то необходимо разработать видение, миссию, стратегические цели для ИП Кульков И.С.

Таким образом, в ходе анализа внешней и внутренней среды ИП Кульков И.С. были определены сильные и слабые стороны деятельности предприятия, а также выявлены возможности и угрозы внешней среды. Посредством SWOT-анализа сформированы стратегии использования возможностей и обеспечения защиты от угроз. Определено, что предприятию необходимо разработать стратегию малого бизнеса, используя поле «сильные стороны - возможности».

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МАЛОГО БИЗНЕСА ДЛЯ ИП КУЛЬКОВ И.С.

3.1 Разработка стратегических альтернатив и выбор стратегии малого бизнеса

Прежде чем приступать к разработке стратегии малого предприятия, необходимо сформулировать стратегическое видение и миссию организации.

Стратегическое видение ИП Кульков И.С.: достигнуть уровня лидера в оптовой торговле холодильным, климатическим и отопительным оборудованием, удовлетворяя потребности населения Амурской области по доступным ценам путем повышения своих конкурентных преимуществ.

Миссия ИП Кульков И.С.: мы помогаем создавать комфортные условия, предоставляя высококачественное холодильное, вентиляционное и климатическое оборудования как физическим, так и юридическим лицам в Амурской области по доступным ценам

Стратегические цели:

- достичь среднегодового ежегодного роста прибыли минимум на 5 %;
- расширить ассортимент предлагаемого холодильного, климатического и отопительного оборудования к 2017 году;
- увеличить конкурентные преимущества к 2017 году;
- достичь уровня лидера рынка оптовой торговли холодильным, климатическим и отопительным оборудованием в г. Благовещенске.

Анализ разработанных стратегических целей позволяет сформулировать главную цель ИП Кульков И.С.: достичь уровня лидера рынка г. Благовещенска путем расширения ассортимента продукции и увеличения конкурентных преимуществ к 2020 году при увеличении прибыли минимум на 5 % в год.

Для дальнейшего продолжения работы необходимо проверить стратегическую цель ИП Кульков И.С. на соответствие SMART критериям. SMART – анализ представлен в таблице 16.

Таблица 16 – SMART – анализ

Критерий	Описание
Конкретность	Достичь уровня лидера при ежегодном увеличении прибыли
Измеримость	На 5 %
Достижимость	Цель достичь возможно за счет расширения ассортимента продукции и сокращения малоприбыльной продукции. Для этого имеются необходимые ресурсы.
Значимость	Для повышения эффективности предприятия
Временные сроки	К 2020 году

Проведенный SMART-анализ подтверждает соответствие главной цели предприятия всем критериям. Разработаем стратегические альтернативы и выбрать стратегию роста ИП Кульков И.С.

Для выявления возможных альтернатив воспользуемся результатами анализа стратегического положения предприятия, посредством которого определено, что предприятию следует придерживаться консервативной стратегии.

В рамках данной стратегии для ИП Кульков И.С. наиболее привлекательными является вариант проникновения на более привлекательные рынки (ры-

нок оптовой и розничной торговли оборудованием для видеонаблюдения или введение услуг по монтажу и мелкому ремонту оборудования). Поэтому сформулируем две стратегических альтернативы на 2017-2020 гг.:

- альтернатива А – стратегия копирования ООО «Фартов» для расширения ассортимента оборудования;
- альтернатива Б – стратегия копирования ООО «Фартов» в реализации сервисной деятельности.

Стратегия копирования ООО «Фартов» для расширения ассортимента оборудования (альтернатива А) предусматривает выход на рынок оптовой и розничной торговли оборудованием для видеонаблюдения. ООО «Фартов» является лидером рынка оптовой торговли прочими видами оборудования. Лидер характеризуется широким ассортиментом разнообразного оборудования, в том числе оборудования для видеонаблюдения. Среди ассортимента оборудования для видеонаблюдения ООО «Фартов» существуют следующие виды:

- оборудование для видеонаблюдения аналоговое и IP (сетевое);
- оборудование для видеонаблюдения наружной (уличной) и внутренней установки.

Средняя цена оборудования для видеонаблюдения колеблется в пределах 6 000 - 6 500 руб.

Так как в современном мире физические лица заботятся о собственной безопасности, коммерческие организации – об отсутствии краж, спорных ситуаций и ситуаций, приносящих ущерб бизнесу, популярность оборудования для видеонаблюдения возрастает. Поэтому ИП Кульков И.С. рекомендуем воспользоваться преимуществом крупной фирмы – ввести в ассортимент реализуемой продукции оборудование для видеонаблюдения. Потребители нового продукта – торгово-развлекательные и торгово-офисные центры, физические лица и юридические лица. Поставщик нового продукта – ООО «Комплексные видеосистемы» (г. Екатеринбург). Предполагается продажа оборудования для видеонаблюдения, сходного с ассортиментом лидера рынка (рисунок 10). Конкуренты - лидер рынка - ООО «Фартов».



Рисунок 10 – Пример оборудования для видеонаблюдения

Выход на рынок оптовой и розничной торговли оборудованием для видеонаблюдения сопровождается определенными затратами и занимает некоторое время (таблица 17).

Таблица 17 – Порядок, сроки и возможные расходы введения нового продукта

Операция	Описание операции	Предшествующая операция	Время выполнения, дней	Возможные расходы, руб.
А	Разработка проектной документации на расширение ассортимента оборудования	-	2	-
В	Поиск поставщиков оборудования для видеонаблюдения	А	5	5 000 – премия менеджеру по закупкам, расходы на связь
С	Заключение договоров с поставщиками оборудования для видеонаблюдения	В	10	50 000 – командировочные расходы
Д	Информирование клиентов о новом продукте - оборудовании для видеонаблюдения	С	5	1 000 – расходы на связь
Е	Прием первых заказов нового продукта	Д	3	-
Итого		-		56 000

Далее построен сетевой граф выполнения работ по расширению ассортимента продукции на основе данных о порядке и сроках выполнения работ, который представлен на рисунке 11. Также рассчитаны ранние и поздние сроки начала и завершения работ.

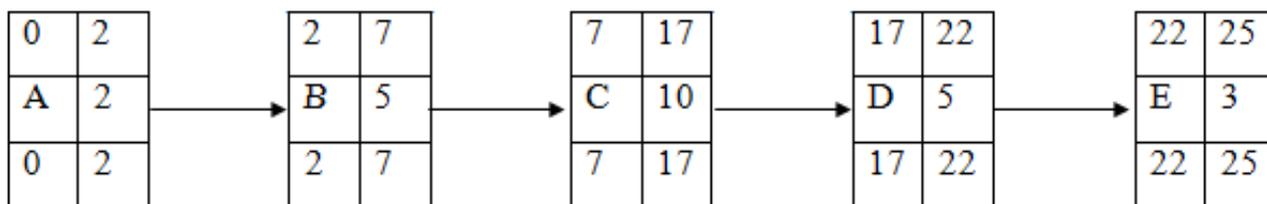


Рисунок 11 – Сетевой граф внедрения нового вида продукции

Анализ данных о порядке, сроках и возможных затратах выполнения процесса внедрения нового продукта свидетельствует о краткосрочности данного процесса (25 дней), суммарные затраты составят 56 тыс. руб.

Рассчитаем предварительный прогноз объемов продаж оборудования после ввода нового продукта (таблица 20). При проведении расчетов учитывалась средняя цена на оборудование для видеонаблюдения лидера рынка ООО «Фартов», равная 6 300 руб. (таблица 19), а также средний объем продаж оборудования для видеонаблюдения конкурентов. Прогноз осуществлялся на основе среднего темпа роста с учетом динамики продаж в физическом выражении и инфляции на уровне 2015 года в стоимостном выражении. Использование инфляции на уровне 2015 года основано на предположении о том, что государство примет меры по сдерживанию инфляции, так как один из максимальных уровней инфляции за последние 10 лет зафиксирован в 2015 году (таблица 18).

Таблица 18 – Динамика уровня инфляции в Российской Федерации

Наименование показателя	Значение показателя, %									
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Инфляция	9,0	11,87	13,28	8,8	8,78	6,1	6,58	6,45	11,36	12,91

Анализ динамики уровня инфляции с 2006 года по 2015 год свидетельствует о том, что максимальное значение инфляции зафиксировано в 2008 году, что связано с экономическим кризисом. Второй по величине уровень инфляции зафиксирован в 2015 году, что также связано с обострением политической и, как следствие, экономической ситуации в мире. Применение в расчетах уровня

инфляции 2015 года основано на предположении о том, что государство не допустит повторения экономической ситуации 2008 года.

Таблица 19 – Расчет средней цены оборудования для видеонаблюдения

в руб.

Вид видеонаблюдения	Средняя цена по виду	Средняя цена по группе оборудования
1 Уличное сетевое	8 600	} 25 200
2 Внутреннее сетевое	4 800	
3 Уличное аналоговое	7 700	
4 Внутреннее аналоговое	4 100	
Средняя цена по группе оборудования		6 300

Значение средних цен по группам холодильного, вентиляционного, климатического и теплового оборудования приведены в приложении А.

Стоимость оборудования равна произведению объемов продаж каждого вида оборудования и средней цены на данное оборудование, скорректированной на уровень инфляции:

$$\text{Стоимость}_{\text{холодильное оборудование 2017}} = 69 * 34833,33 * 1,129 = 2\,713\,552 \text{ руб.}$$

$$\text{Стоимость}_{\text{вентиляционное оборудование 2017}} = 51 * 22725 * 1,129 = 1\,308\,483 \text{ руб.}$$

$$\text{Стоимость}_{\text{климатическое оборудование 2017}} = 154 * 18200,09 * 1,129 = 3\,164\,377 \text{ руб.}$$

$$\text{Стоимость}_{\text{тепловое оборудование 2017}} = 73 * 7180 * 1,129 = 591\,754 \text{ руб.}$$

$$\text{Стоимость}_{\text{оборудование для видеонаблюдения 2017}} = 80 * 6300 * 1,129 = 569\,016 \text{ руб.}$$

Аналогично рассчитана стоимость всех видов оборудования на протяжении прогнозного периода. Объем продаж всего оборудования в стоимостном выражении равен сумме объемов продаж каждого вида оборудования.

Таблица 20 – Предварительный прогноз объемов продаж оборудования

Наименование показателя	Значение показателя				
	2017	2018	2019	2020	2021
Количество:	шт.				
Холодильного оборудования	69	68	68	67	67
Вентиляционного оборудования	51	55	55	60	65
Климатического оборудования	154	168	168	184	201
Теплового оборудования	73	67	67	61	56
Итого без видеонаблюдения	347	358	358	372	388

Оборудование для видеонаблюдения	80	85	90	95	100
Итого	427	443	448	467	488
Стоимость:	руб.				
Холодильного оборудования	2 713 551	2 674 224	2 674 224	2 634 898	2 634 898
Вентиляционного оборудования	1 308 483	1 411 109	1 411 109	1 539 392	1 667 674
Климатического оборудования	3 164 377	3 452 047	3 452 047	3 780 814	4 130 128
Теплового оборудования	591 754	543 117	543 117	494 479	453 948
Итого без видеонаблюдения	7 778 165	8 080 497	8 080 497	8 449 582	8 886 648
Оборудование для видеонаблюдения	569 016	604 580	640 143	675 707	711 270
Итого	8 347 181	8 685 077	8 720 640	9 125 289	9 597 918

Анализ предварительных прогнозных данных об объемах продаж оборудования после введения в продажу оборудования для видеонаблюдения свидетельствует о незначительном увеличении объемов продаж за счет продаж нового вида оборудования (лишь на 711 270 руб. в 2021 г.). Тем не менее, сохраняется общая тенденция увеличения объемов продаж (рисунок 12).

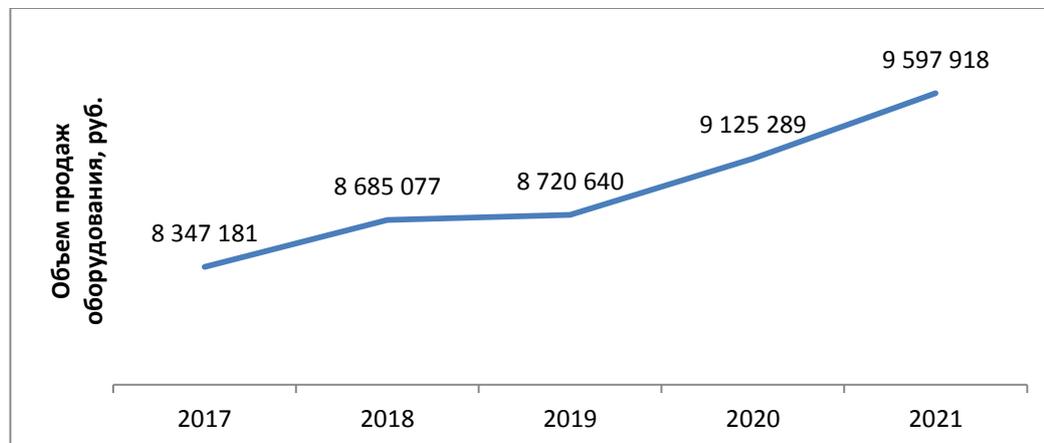


Рисунок 12 – Динамика объемов продаж оборудования ИП Кульков И.С.

Альтернатива Б - стратегия копирования ООО «Фартов» в реализации сервисной деятельности. ООО «Фартов» помимо торговли оборудованием занимается сервисной деятельностью. Все предлагаемое оборудование ООО «Фартов» сопровождает следующими услугами: доставка оборудования; монтаж; страхование оборудования; сервисное, гарантийное и послегарантийное обслуживание до 24 месяцев.

Относительно ООО «Фартов» ИП Кульков И.С. имеет небольшие размеры и не может претендовать на реализацию полного объема услуг, так как это требует высоких затрат. Поэтому, используя преимущества крупной фирмы, рекомендуем ИП Кульков И.С. заняться работами по монтажу и мелкому ремонту реализуемого оборудования. Для этого целесообразно создать бригаду рабочих, которые будут заняты послепродажным обслуживанием продаваемого оборудования. На территории города Благовещенска подготовкой специалистов в данной области занимается ГПОАУ «Благовещенский политехнический колледж». Поэтому не требуется привлекать специалистов из других городов Амурской области.

Для формирования бригады рабочих, занятых монтажом оборудования требуется 3 человека. Также для ведения деятельности по мелкому ремонту оборудования необходимо нанять еще 2 специалистов. Отбор и найм нового персонала (5 человек) проведем в 2016 году. В соответствии с объемами продаж оборудования, а также в связи с тем, что многие клиенты предпочитают пользоваться услугами по монтажу и послепродажному обслуживанию проверенных фирм, предполагается ввести сдельную оплату труда для рабочих.

Поиск, отбор и найм нового персонала сопровождается определенными затратами и занимает некоторое время. Поэтому целесообразно задать порядок, сроки выполнения и возможные расходы данного процесса (таблица 21).

Таблица 21 – Порядок, сроки и возможные расходы

Операция	Описание операции	Предшествующая операция	Время выполнения, дней	Возможные расходы, руб.
А	Разработка проектной документации для внедрения сервисной деятельности	-	2	-
В	Поиск рабочих посредством объявления в СМИ	А	14	10 000 – оплата объявлений
С	Прием резюме	В	5	-
Д	Проведение собеседований	С	5	-
Е	Найм персонала, введение в штат	Д	1	-
Итого		-		10 000

Поиск рабочих посредством Управления занятости населения Амурской области не представляется возможным, так как в мае-июне 2016 года работодатели заявляли вакантные рабочие места только для врачей, заведующих, лаборантов, менеджеров, преподавателей, юристов.

Далее построен сетевой граф выполнения работ по созданию бригады для монтажа и мелкого ремонта оборудования (рисунок 13) на основе данных о порядке и сроках выполнения работ.

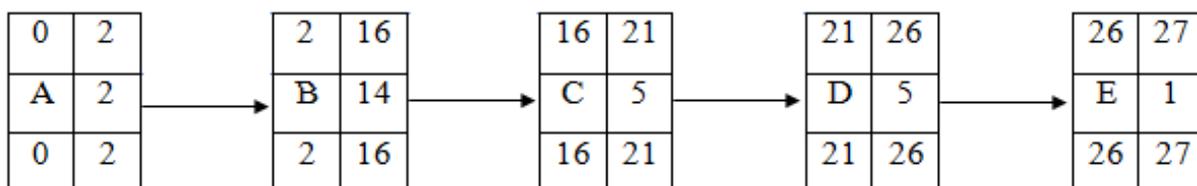


Рисунок 13 – Сетевой граф внедрения сервисной службы

Анализ данных о порядке, сроках и возможных затратах выполнения процесса внедрения сервисной деятельности свидетельствует о краткосрочности данного процесса (27 дней), суммарные затраты составят 10 тыс. руб.

В результате создания бригады рабочих изменится организационная структура предприятия (рисунок 14) – добавится сервисная служба.



Рисунок 14 – Новая организационная структура ИП Кульков И.С.

После создания сервисной службы объемы продаж оборудования останутся на прогнозном уровне, но выручка предприятия возрастет на сумму дохода от предоставления услуг по монтажу и мелкому ремонту оборудования (таблица 22). Доля дохода от сервисной деятельности принята на уровне ООО «Фартов», равная 40 % от выручки от реализации оборудования.

Доход от сервисной деятельности $_{2017} = 7778165 * 0,4 = 3111266$ руб.

Аналогично рассчитали доход от сервисной деятельности в 2018-2021 гг.

Таблица 22 – Совокупная выручка после введения сервисной службы

Наименование показателя	Значение показателя				
	2017	2018	2019	2020	2021
Выручка от продаж оборудования	7 778 165	8 080 497	8 080 497	8 449 582	8 886 648
Доход от сервисной деятельности	3 111 266	3 232 199	3 232 199	3 379 833	3 554 659
Итого выручка	10 889 431	11 312 696	11 312 696	11 829 415	12 441 308

Таким образом, совокупные затраты по альтернативе Б (стратегия копирования ООО «Фартов» в реализации сервисной деятельности) составляют 27 дней и 10 000 руб. в 2016 году. При этом начиная с 2017 года затраты предприятия возрастут на сумму, равную затратам на оплату труда рабочих, включая отчисления на социальные нужды.

После разработки каждой стратегической альтернативы рекомендуем сравнить их с помощью метода «дерево решений» (рисунок 15). На графике четко видны варианты стратегии для ИП Кульков И.С., а также затраты на реализацию данных вариантов.

Рассчитаем математические ожидания каждой альтернативы для выбора оптимального решения:

$$M(A) = 569\,016 * 0,6 + 0 - 56\,000 = 285\,409,6 \text{ руб.}$$

$$M(B) = 3\,111\,266 * 0,8 + 0 - 10\,000 = 2\,479\,012,8 \text{ руб.}$$

Анализ данных, полученных в результате построения «дерева решений» свидетельствует о том, что стратегия копирования ООО «Фартов» в реализации сервисной деятельности принесет ИП Кульков И.С. увеличения прибыли. Поэтому данная стратегическая альтернатива является наиболее эффективным решением.



Рисунок 15 – Метод «дерева решений»

Также необходимо выявить оптимальный вариант стратегии с помощью метода взвешенных критериев, основываясь на разработанных критериях оценки альтернатив (таблица 23). Экспертом является индивидуальный предприниматель – руководитель ИП Кульков И.С. Шкала для оценки: 1 – наименьший эффект, 5 – наибольший эффект.

Таблица 23 – Сравнение стратегических альтернатив

Наименование критерия	Вес	Оценка альтернатив		Взвешенная оценка	
		Стратегия копирования ООО «Фартов» для расширения ассортимента	Стратегия копирования ООО «Фартов» в реализации сервисной деятельности	Стратегия копирования ООО «Фартов» для расширения ассортимента	Стратегия копирования ООО «Фартов» в реализации сервисной деятельности
1 Рост выручки	0,3	3	5	0,9	1,5
2 Затраты не более 10 % от выручки 2015 года	0,3	5	4	1,5	1,2
3 Окупаемость	0,25	5	5	1,25	1,25
4 Удовлетворение интересов персонала и потребителей	0,15	4	5	0,6	0,75
Итого	1	-	-	4,25	4,7

Сравнительный анализ стратегических альтернатив с помощью метода экспертных оценок выявил наиболее предпочтительный вариант – стратегия

копирования ООО «Фартов» в реализации сервисной деятельности, так как данный вариант имеет большую по сравнению с другим вариантом взвешенную оценку.

Исходя из данных, полученных с помощью SWOT–анализа и SPACE-метода, предложенных стратегических целей, а также анализа стратегических альтернатив стратегией малого бизнеса ИП Кульков И.С. на 2017-2021 гг. является стратегия копирования крупной фирмы (ООО «Фартов») в реализации сервисной деятельности. Суть данной стратегии предполагает создание сервисной службы и найме бригады рабочих, занятых монтажом и мелким ремонтом реализуемого оборудования. Так как предварительная оценка данной стратегии выявила затраты как времени, так и финансов, то необходимо оценить риски и предложить мероприятия по их устранению.

3.2 Оценка рисков реализации стратегии малого бизнеса

Исходя из того, что стратегия разработана на 5 лет, необходимо определить риски. Под риском понимаем возможность недостижения значения оценочных критериев в процессе реализации стратегии развития предприятия. Оценка последствий недостижения поставленной цели и будет служить показателем влияния риска на выполнение стратегии. Наиболее популярными вариантами для выявления рисков стратегий являются матрица И. Ансоффа и матрица «рынок-продукт» по Г. Стейнеру.

При принятии управленческого решения по введению сервисной деятельности существуют риски, которые оценим по пятибалльной шкале с помощью метода экспертных оценок, где 1 – наиболее важный риск, 5 - наименее важный риск (таблица 24):

1) торговые риски:

- риск нарушения сроков поставки запасных частей и оборудования;
- риск нехватки запасных частей необходимого качества;
- риск отсутствия спроса на услуги предприятия.

2) финансовые риски:

- риск задержки платежей за оказанные услуги;

- риск снижения среднерыночной цены на оказание услуг;
- риск некупаемости затрат на внедрение сервисной деятельности.

3) временной риск, который заключается в отклонении от заданных сроков процесса внедрения сервисной деятельности на предприятии – риск срыва сроков реализации.

Таблица 24 – Оценка рисков экспертным методом

Эксперт	Риск		
	Торговый	Финансовый	Временной
Индивидуальный предприниматель – руководитель	3	5	1
Менеджер по закупкам	1	3	3
Менеджер по продажам	1	3	5
Внешний эксперт – автор бакалаврской работы	3	1	5
Сумма баллов	8	12	14

Наглядно оценка рисков представлена на рисунке 16.

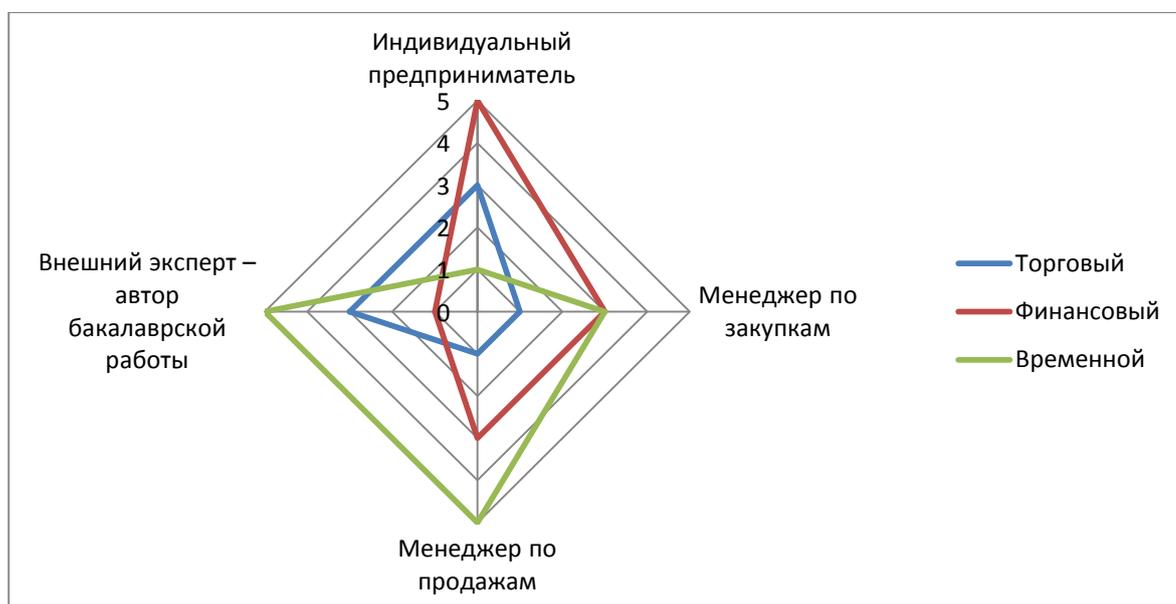


Рисунок 16 – Роза рисков

Анализ данных, полученных с помощью метода экспертных оценок, свидетельствует о том, что торговый риск является самым важным, так как принимаемое решение влияет на продажи предприятия. Вторым по величине является финансовый риск, так как торговая деятельность без движения денежных

средств невозможна. Поэтому необходимо провести некоторые мероприятия, которые уменьшат риски.

Торговый риск рекомендуем уменьшить путем проведения рекламных компаний и рационального использования запасных частей. Также целесообразно налаживать сотрудничество с ответственными поставщиками, которые предоставляют качественную продукцию. Следовательно, покупатель, зная о преимуществах услуг ИП Кульков И.С. через рекламу, будет стремиться воспользоваться предлагаемыми услугами, что исключит торговый риск.

Финансовый риск связан с окупаемостью затрат на содержание сервисной службы. Снизить данный риск возможно с помощью создания резерва для непредвиденных ситуаций в размере двукратной суммы затрат. Так как чистая прибыль ИП Кульков И.С. значительно выше затрат, то создание резерва можно отклонить.

Более подробная оценка рисков осуществлена с помощью построения карты рисков. Для построения карты рисков требуется вероятность воздействия риска, а также возможные потери в результате воздействия рисков, задаваемые на основе опыта лидера рынка (таблица 25).

Таблица 25 – Исходные данные для построения карты рисков

Вид риска	Вероятность воздействия риска, доли	Потери в результате воздействия риска, руб.	Потери в результате воздействия риска, % к выручке 2017 года
1 риск нарушения сроков поставки запасных частей и оборудования	0,20	528 915,22	17
2 риск нехватки запасных частей необходимого качества	0,30	311 126,6	10
3 риск отсутствия спроса на услуги предприятия	0,70	3 111 266	100
4 риск задержки платежей за оказанные услуги	0,40	684 478,52	22
5 риск снижения среднерыночной цены на оказание услуг	0,25	1 244 506,4	40
6 риск некупаемости затрат на внедрение сервисной деятельности.	0,35	933 379,8	30

7 риск срыва сроков реализации	0,15	93 337,98	3
--------------------------------	------	-----------	---

Рекомендуем учитывать следующие значения границ зон рисков:

- зеленая зона: вероятность воздействия риска - 0,35, потери в результате воздействия риска – 25 %;

- желтая зона: вероятность воздействия риска - 0,7, потери в результате воздействия риска – 50 %;

- красная зона: вероятность воздействия риска – 1,0, потери в результате воздействия риска – 100 %;

На основе имеющихся данных (таблица 25), а также данных о зонах риска необходимо построить карту рисков (рисунок 17).

Анализ данных, полученных с помощью оценки рисков в ходе построения карты рисков свидетельствует о наличии наиболее важного риска, обладающего максимальным влиянием – риск отсутствия спроса на услуги предприятия. Данный риск полностью исключить невозможно, но можно им управлять - снизить влияние путем реализации маркетинговой деятельности.

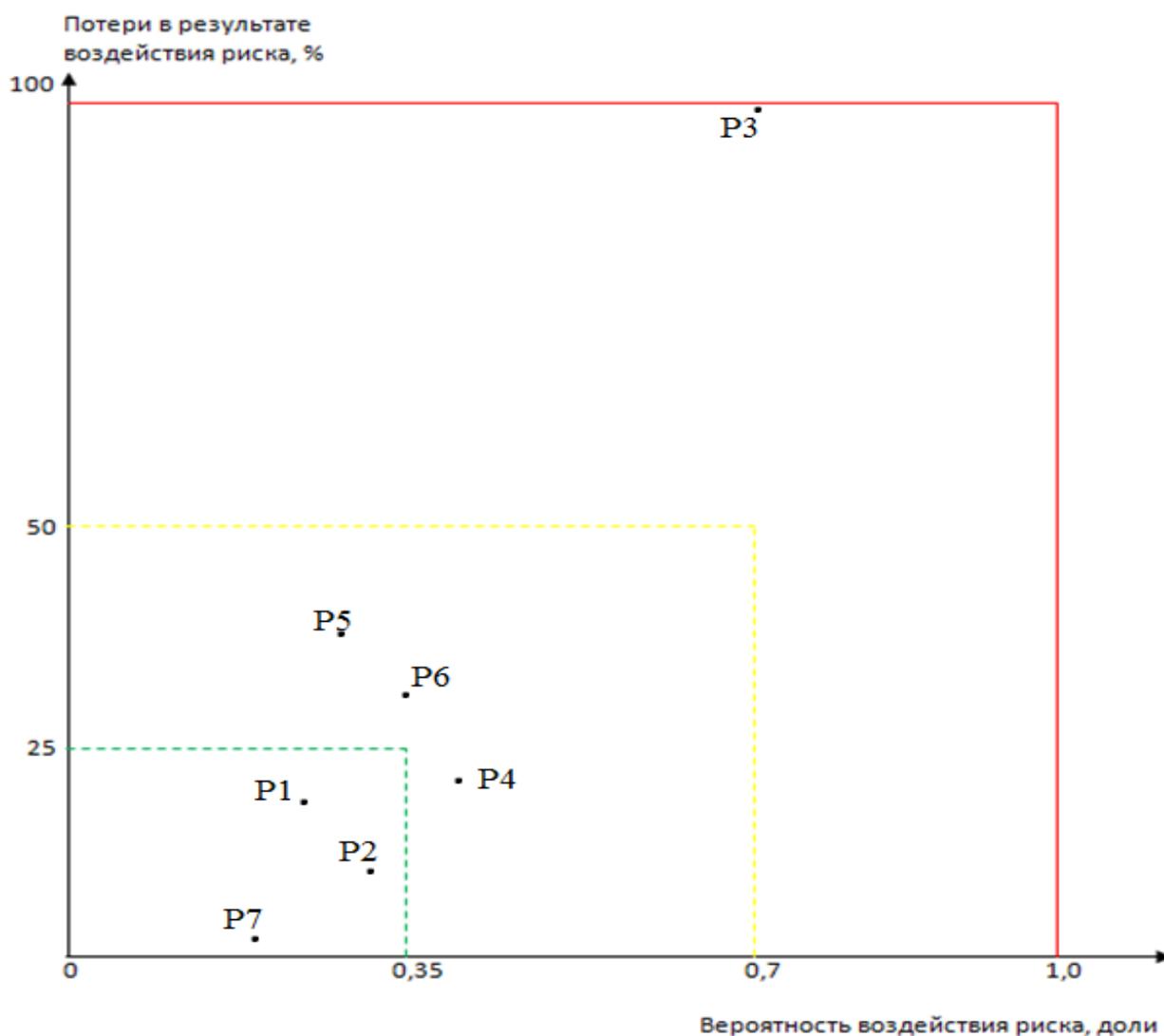


Рисунок 17 – Карта рисков

Наименее влиятельным оказался временной риск – риск срыва сроков реализации. Он несет наименьшие потери для ИП Кульков И.С. Тем не менее, необходимо проанализировать данный риск более подробно.

На практике сроки выполнения операций обычно являются довольно неопределенными. При выполнении операций возможны трудности или задержки. Для оценки такого риска как невыполнение работ в срок и определения оптимального времени на выполнение необходимых операций рассмотрим операции, которые подвержены неопределенности, зададим оптимистическое (а) и пессимистическое (b) время их выполнения, рассчитаем наиболее вероятное ожидаемое время. Для критических операций рассчитаем дисперсию. Расчетные данные представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Характеристика неопределенных операций

Операция	Продолжительность операции по графику (m), дней	Оптимистическое время операции (a), дней	Пессимистическое время операции (b), дней	Ожидаемое время (t), дней $t=(a+4m+b)/6$	Дисперсия $\sigma^2 = (\frac{b-a}{6})^2$
A	2	1	4	2,17	0,25
B	14	10	17	13,83	1,3689
C	5	3	7	5	0,4489
D	5	4	6	5	0,1089
E	1	0,5	2	1,08	0,0625
$\sigma^2_{\text{общ}} = \sum \sigma^2_{\text{крит}} = 2,2392,$				$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = 1,5$	

Показатель дисперсии (σ^2) характеризует степень разброса возможных значений продолжительности выполнения операций. Так как продолжительность работ по графику составляет 27 дней, а дисперсия (σ^2) равна 1,5, то отбор и найм нового персонала может завершиться на 1,5 дня раньше или позже.

Далее рассчитаем вероятность отклонения по таблице нормального распределения вероятностей и определим величину риска, а также установим оптимальный срок реализации управленческого решения (таблица 27).

Таблица 27 – Расчет оптимального срока выполнения операций

t_i , дней	$Z = \frac{t_i - t_{cp}}{\sigma}$	$P(Z)$	Риски, %
27	0	0,5	50
28	0,67	0,2514	25,1
29	1,33	0,0918	9,2
30	2	0,0228	2,3

Анализ данных, полученных с помощью сетевого планирования, свидетельствует о том, что оптимальный срок реализации процесса подбора и найма нового персонала составляет 29 дней с риском 9,2 %.

Таким образом, в ходе анализа и оценки рисков выявлены три группы рисков: торговый, финансовый, временной. Наиболее важным риском, несущим полное разрушение предприятию в случае его реализации, является торговый риск – риск отсутствия спроса на услуги ИП Кульков И.С. Данный риск можно снизить путем проведения рекламной компании, в результате чего возникнут

новые расходы. Наименее важным, по мнению экспертов, является временной риск, так как он не приносит существенных отклонений. В результате оценки временного риска определено, что введение сервисной деятельности и создание бригады рабочих, занятых монтажом и мелким ремонтом оборудования, займет 29 дней. Поэтому необходимо начать работу по реализации стратегии малого бизнеса в начале декабря 2016 года, чтобы с января 2017 года приступить к оказанию услуг клиентам.

3.3 Экономическая эффективность стратегии малого бизнеса ИП Кульков И.С.

Исходим из того, что эффективность - это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации какого-либо управленческого решения в организации. В данной работе управленческим решением является внедрение стратегии копирования ООО «Фартов» в реализации сервисной деятельности.

Способы оценки эффективности:

- прогнозирование основных показателей экономической деятельности предприятия;
- метод чистого современного значения (NPV-метод);
- расчет дисконтированного периода окупаемости (DPV-метод);
- расчет рентабельности проекта (SRR).

Прогноз основных показателей экономической деятельности проведен на основании сложившейся за период существования предприятия тенденции (средний коэффициент роста) с учетом инфляции на уровне, фактически зафиксированном в 2015 году (таблица 28).

Выручка 2017 = 7192000 * 1,129 * 0,98² = 10 889 431 руб.

Аналогично выручка, расходы по обычной деятельности, прочие расходы и прочие доходы на всем прогнозном периоде.

Прибыль до налогообложения 2017 = 10 889 431 - 5918955,1 + 51193,871 - 203247,96 = 4 818 422 руб.

Налог 2017 = 4 818 422 * 0,15 = 722763,25 руб.

Чистая прибыль 2017 = 4 818 422 - 722763,25 = 4 095 658 руб.

Таблица 28 – Прогноз основных показателей экономической деятельности

в руб.

Наименование показателя	2017	2018	2019	2020	2021
Выручка (без НДС)	10 889 431	11 312 696	11 312 696	11 829 415	12 441 308
Расходы по обычной деятельности	5918955,1	5835326,1	5752878,6	5671596,1	5591462
Прочие доходы	51193,871	45660,699	40725,567	36323,837	32397,859
Прочие расходы	203247,96	214256,9	225862,14	238095,98	250992,46
Прибыль до налогообложения	4 818 422	5 308 774	5 374 681	5 956 047	6 631 251
Налоги на прибыль	722763,25	796316,13	806202,19	893407,07	994687,64
Чистая прибыль (убыток)	4 095 658	4 512 458	4 568 479	5 062 640	5 636 563

Анализ прогнозных значений показателей после внедрения сервисной деятельности свидетельствует об увеличении выручки и чистой прибыли по сравнению с уровнем до внедрения сервисной деятельности. В частности, чистая прибыль (рисунок 18) в 2017 году планируется на уровне 4 095 658 руб., в то время как чистая прибыль без внедрения сервисной деятельности могла составить 1 356 181 руб. Выручка от реализации увеличена на доход от сервисной деятельности, а затраты возросли в результате увеличения расходов на оплату труда персонала, занятого сервисной деятельностью.

Также необходимо учесть тот факт, что прогноз осуществлялся на основе сложившейся до 2015 года тенденции, которая может кардинально изменить в результате влияния внешних факторов. Поэтому анализ эффективности необходимо корректировать каждый год в процессе реализации стратегии малого бизнеса ИП Кульков И.С.

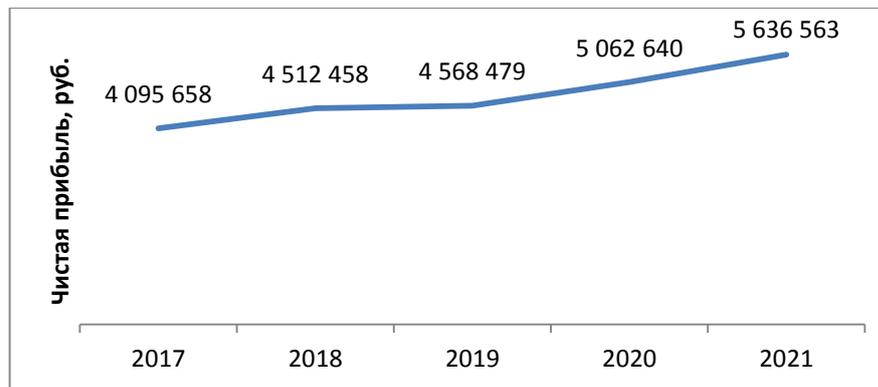


Рисунок 18 – Динамика прогнозных значений чистой прибыли

Так как внедрение сервисной деятельности на предприятии можно рассматривать как инвестиционный проект, то необходимо рассчитать общие показатели эффективности для инвестиционных проектов, которыми является чистый дисконтированный поток, период окупаемости и рентабельность проекта.

Расчеты всех показателей выполнены с учетом дисконтирования денежного потока, то есть, определена современная стоимость будущих денежных поступлений. Ставка дисконта рассчитывалась по формуле:

$$d = E_{min} + I + r, \quad (1)$$

где E_{min} – минимальная реальная ставка дисконтирования,

I – темп инфляции,

r – коэффициент, учитывающий уровень инвестиционного риска (премия за риск).

С целью учета рисков составляющей в данном инвестиционном плане ставка дисконтирования учитывала поправку на риск в размере 5 %. Эта величина рекомендуется Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов для проектов с низким риском при продвижении относительно знакомой для компании продукции.

$$d = 1 + 12,9 + 5 = 18,9 \%$$

Расчет эффективности проекта методом чистой текущей стоимости представлен в таблице 31. Расчет проводился на основе сметы затрат (таблица 30).

Так как оплата труда рабочих зависит от объема выполненной работы, который в свою очередь зависит от объемов продаж, необходимо рассчитать затраты на оплату труда бригады рабочих, занятых монтажом и ремонтом оборудования (таблица 29). Расчет проводился исходя из предположения, что 70 % ежегодно продаваемого оборудования будет установлено бригадой рабочих и 30 % от ежегодных объемов продаж составит ремонт оборудования.

Кол-во установленного оборудования $_{2017} = 347 * 0,7 = 243$ шт.

Оплата труда наемных рабочих $_{\text{монтаж } 2017} = 243 * 3 * 207,74 = 151377,2$ руб.

Объем отремонтированного оборудования $_{2017} = 347 * 0,3 = 104$ шт.

Оплата труда наемных рабочих $_{\text{ремонт } 2017} = 104 * 2 * 244 = 50772,48$ руб.

Аналогично рассчитана оплата труда для работников, занятых монтажом и мелким ремонтом, в 2018-2021 гг.

Таблица 29 – Расчет затрат на оплату труда рабочих

Наименование показателя	Значение показателя				
	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Монтаж					
Объемы продаж оборудования в год, шт.	347	358	358	372	388
Количество установленного оборудования в год, шт.	243	251	251	260	272
Оплата труда в расчете на единицу продукции 1 наемного рабочего, руб.	207,74	234,53	264,79	298,95	337,51
Количество рабочих, занятых монтажом, чел.	3	3	3	4	4
Оплата труда наемных рабочих, руб.	151377,2	176322,6	199068,2	311382,8	366671,6
Ремонт					
Объем отремонтированного оборудования в год, шт.	104	107	107	112	116
Оплата труда в расчете на единицу продукции 1 наемного рабочего, руб.	244	275	311	351	396
Количество рабочих, занятых ремонтом, чел.	2	2	3	3	3

Продолжение таблицы 29

1	2	3	4	5	6
Оплата труда наемных рабочих, руб.	50772,48	59139,26	100152,3	117493,8	138355,9
Итого оплата труда наемных рабочих, руб.	202149,7	235461,9	299220,6	428876,6	505027,5
Отчисления на соц. нужды, руб.	60644,91	70638,56	89766,17	128663	151508,3
Итого затраты, руб.	262794,6	306100,4	388986,8	557539,5	656535,8

Анализ прогнозных данных свидетельствует о ежегодном росте затрат на оплату труда (с 262 794,6 руб. в 2017 году до 656 535,8 руб. в 2021 году) в связи с повышением оплаты труда за единицу продукции, а также ввиду увеличения численности персонала, что связано с предполагаемым увеличением объемов продаж.

Так как ИП Кульков И.С. ведет сотрудничество с ООО «АмурФрост», то инструменты и транспорт, необходимые для сервисной деятельности, будут взяты в аренду. Затраты на аренду инструментов и транспорта напрямую зависят от объемов оказываемых услуг и включаются в прогнозные значения расходов предприятия.

Таблица 30 – Смета затрат

Наименование показателя	Период, руб.					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Затраты на введение сервисной деятельности	10000					
Оборотные фонды	5 317 788	5 918 955	5 835 326	5 752 879	5 671 596	5 591 462
Затраты на оплату труда	932102,4	1194897	1238202,8	1321089,2	1489641,9	1588638
Отчисления на соц. нужды	279630,7	354257,2	367041,01	391963,8	441151,2	470187,5
Полная себестоимость	6 539 521	7 468 109	7 440 570	7 465 932	7 602 389	7 650 288
Функционально-административные издержки	6 539 521	7 468 109	7 440 570	7 465 932	7 602 389	7 650 288
Общие текущие издержки	6 539 521	7 468 109	7 440 570	7 465 932	7 602 389	7 650 288

Анализ сметы затрат свидетельствует о снижении затрат на оборотные фонды, так как расчеты проводились с учетом сложившейся за период существования тенденции. Оборотными фондами для предприятий, занятых торговлей оборудованием, является то оборудование, которое подготовлено для передачи заказчику. Существенный рост затрат в 2017 году обусловлен возрастанием затрат на оплату труда нового персонала, а, соответственно и ростом затрат на отчисления на социальные нужды.

Таблица 31 – Расчет эффективности проекта

Наименование показателя	Период, руб.					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ПРИТОК						
Общие поступления	7995095	10889431	11312696	11312696	11829415	12441308
Итого приток	7995095	10889431	11312696	11312696	11829415	12441308
ОТТОК						
Инвестиции в проект	10000					
Функционально-административные издержки	6 539 521	7 468 109	7 440 570	7 465 932	7 602 389	7 650 288
Платежи в бюджет	383605,8	722763,25	796316,13	806202,19	893407,1	994687,6
Итого отток	6 933 127	8 190 873	8 236 886	8 272 134	8 495 796	8 644 975
Чистый денежный поток (ЧДП)	1 061 968	2 698 558	3 075 810	3 040 563	3 333 619	3 796 332
Кумулятивный ЧДП	1061968	3760527	6836337	9876900	13210519	17006851
Ставка (норма) дисконта, доли	0,189	0,189	0,189	0,189	0,189	0,189
Коэффициент дисконтирования	0,841043	0,707353	0,594914	0,500348	0,420815	0,353923
Дисконтированный денежный поток	893161,1	1908833,3	1829842,7	1521339,4	1402836,9	1343609,3
Кумулятивный дисконтированный денежный поток	893161,1	2801994,5	4631837,2	6153176,6	7556013,5	8899622,8

Анализ эффективности внедрения стратегии роста свидетельствует о том, что данный проект может быть принят, так как показатель NPV составляет 8 899 622,8 руб., что больше 0. Данное значение объясняется высокими дохо-

дами от сервисной деятельности по сравнению с затратами на ее осуществление.

Дисконтированный период окупаемости (DPV) рассчитать не представляется возможным, так как затраты на реализацию стратегии слишком малы по сравнению с доходами (таблица 32). Так же невозможно спрогнозировать объемы продаж оборудования по дням. Предположительно, период окупаемости будет менее 1 месяца.

Таблица 32 – Дисконтированный период окупаемости

Год	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Чистый денежный поток (ЧДП)	1 061 968	2 698 558	3 075 810	3 040 563	3 333 619	3 796 332
Дисконтированный ЧДП	893161,1	1908833	1829842,7	1521339,4	1402836,9	1343609
Накопленный дисконтированный ЧДП	893161,1	2801994	4631837,2	6153176,6	7556013,5	8899623

Рентабельность проекта SRR составляет 889,9 %. Это говорит о том, что с 1 рубля, вложенного в данный проект, приходится 889,9 рублей чистой прибыли, что является положительным показателем. Это возможно так как затраты на оплату труда возникнут лишь в 2017 году, а в 2016 году первоначальные инвестиции оставят 10 000 руб.

Следовательно, стратегию копирования ООО «Фартов» в реализации сервисной деятельности можно признать эффективной, так как чистая прибыль в 2017 году планируется на уровне 4 095 658 руб., в то время как чистая прибыль без внедрения сервисной деятельности могла составить 1 356 181 руб. Показатель NPV составляет 8 899 622,8, дисконтированный период окупаемости равен периоду, не превышающему 1 месяц, а показатель рентабельности имеет высокое значение. Тем не менее, ИП Кульков И.С. необходимо продолжать работу по осуществлению роста и развития, принимая во внимание все возможности и угрозы внешней среды и используя сильные и слабые стороны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Малый бизнес прочно вошел в жизнь всего мира. Он является неотъемлемой частью рыночной экономики. Без малого бизнеса невозможно представить современность, так как именно малые предприятия способствуют процветанию крупных компаний.

Принимая во внимание роль малого бизнеса в экономике мира, страны, отдельных регионов, необходимо проводить всесторонний анализ, на котором будет выстраиваться дальнейшее развитие субъектов малого бизнеса.

В результате возрастания значимости малого бизнеса в экономике, в последние десятилетия формируется теоретическая база исследований малого бизнеса и его отдельных частей, в том числе – стратегическое управление малыми предприятиями. Стратегическое управление как таковое имеет большое значение и для крупных фирм. Но в условиях малого бизнеса, когда предприятия стремятся выжить в стремительно меняющихся условиях внешней среды, стратегический менеджмент занимает ключевые позиции и становится инструментом, способом достижения конкурентных преимуществ малых фирм, что в свою очередь способствует их процветанию на рынке.

Анализ теоретических основ стратегического управления в условиях малого бизнеса выявил особенности стратегий малых предприятий. Наиболее распространенными являются четыре основных типа стратегии, основанных на матрице «продукт/форма существования малой фирмы». Необходимость разработки стратегий малого бизнеса обусловлена стратегическими проблемами, стоящими перед малыми предприятиями. При этом процесс разработки и реализации стратегий для малых предприятий затруднен, так как стратегическое управление в условиях малого бизнеса имеет свои преимущества и ограничения.

Исследование малого предприятия – ИП Кульков И.С. проведено с помощью анализа внешней и внутренней среды, а также ситуационных методов анализа. Анализ внешней среды проведен с помощью PEST-анализа и изучения влияния пяти конкурентных сил, выделенных М. Портером. В результате исследования выявлены факторы внешней среды, которые оказывают влияние на ИП Кульков И.С. посредством возникновения угроз и возможностей. Выявлена степень важности возможностей и угроз для предприятия путем построения матрицы возможностей и матрицы угроз.

Анализ матрицы позиционирования возможностей свидетельствует о том, что наибольшее стратегическое значение имеют возможности:

- Сезонное увеличение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование (весна и лето);
- Увеличение спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование компаниями, потребителями продукции;
- Оперативная переориентация предприятий на торговлю новыми видами оборудования.

Угрозы увеличения стоимости закупаемого холодильного, вентиляционного, климатического и теплового оборудования ввиду роста затрат производителей, сокращения посредников в цепи доставки продукции от производителя конечному потребителю, сезонное снижения спроса на холодильное, вентиляционное, климатическое и тепловое оборудование (осень и зима), возрастающей конкуренции в сфере оптовой торговли холодильным, вентиляционным, климатическим и тепловым оборудованием – угрозы, которые должны немедленно устраняться вследствие большой опасности несения убытков предприятием.

Анализ внутренней среды проведен на основе срезов: организационный, производственный, финансовый, кадровый. Проведенные срезы внутренней среды позволили выявить сильные и слабые стороны. Сильные стороны ИП Кульков И.С.: высокая компетенция руководителя, наличие потенциала для

расширения ассортимента, персонал, способный расти профессионально, стабильная финансовая ситуация предприятия.

Слабыми сторонами являются: отсутствие звеньев, вырабатывающих общую стратегию работы, отсутствие налаженной системы коммуникаций на предприятии, отсутствие оптимизированной системы предоставления информации клиентам.

Ситуационный анализ включал анализ методами SPACE и SWOT. Посредством SPACE-метода определено, что предприятию следует придерживаться консервативной стратегии. SWOT-анализ определил конкретное направление действий для развития предприятия - необходимо использовать свои сильные стороны для реализации возможностей внешней среды.

В результате диагностики предприятия выявлено полное отсутствие стратегического управления. Данное обстоятельство негативно влияет на жизнеспособность ИП Кульков И.С. Так как основой стратегического менеджмента является стратегия, то необходимо разработать эффективную стратегию малого бизнеса, опираясь на существующую теоретическую базу и принимая во внимание особенности исследуемого предприятия.

Прежде чем приступить к разработке стратегии необходимо сформулировать стратегическую цель ИП Кульков И.С., которая основывается на видении и миссии. Стратегическая цель предприятия - достичь уровня лидера рынка г. Благовещенска путем расширения ассортимента продукции и сокращения малоприбыльной продукции к 2017 году при увеличении прибыли минимум на 5 % в год – проверена на соответствие SMART критериям. На основе данной цели, а также выявленного ранее направления действий определены две стратегические альтернативы: стратегия копирования ООО «Фартов» для расширения ассортимента оборудования и стратегия копирования ООО «Фартов» в реализации сервисной деятельности. Каждая альтернатива имеет свои преимущества и недостатки. Тем не менее, выбор оптимального варианта проведен с помощью метода «дерева решений» и метода экспертных оценок. Определено, что оптимальным вариантом стратегии малого бизнеса является стратегия копи-

вания ООО «Фартов» в реализации сервисной деятельности. Данная стратегия предусматривает создание бригады рабочих, которые будут заняты монтажом и мелким ремонтом холодильного, теплового и климатического оборудования.

Так как любые перемены, в том числе реализация стратегии, несут в себе риски, то оценили риски, которые могут возникнуть в процессе реализации выбранной стратегии. В ходе анализа выявлены три группы рисков: торговые, финансовые, временные. Оценка рисков проведена с помощью наиболее распространенных методов риск-менеджмента, а именно: экспертный метод, построение карты рисков и выявление отклонений во времени с помощью сетевого планирования.

Наиболее значимым является торговый риск. Данный вид риска рекомендуем уменьшить путем проведения рекламных компаний и рационального использования запасных частей. Также целесообразно налаживать сотрудничество с ответственными поставщиками, которые предоставляют качественную продукцию.

Наименее важным согласно оценке экспертов является временной риск. Оптимальный срок реализации процесса подбора и найма нового персонала составляет 29 дней с риском 9,2 %. При этом плановый срок реализации составил 27 дней. Смещение сроков на 2 дня не затрагивает основные бизнес-процессы предприятия и не несет убытки.

Таким образом, стратегия копирования ООО «Фартов» в реализации сервисной деятельности является эффективной, так как чистая прибыль в 2017 году планируется на уровне 4 095 658 руб., в то время как чистая прибыль без внедрения сервисной деятельности могла составить 1 356 181 руб. Показатель NPV составляет 8 899 622,8 руб., дисконтированный период окупаемости равен периоду, не превышающему 1 месяц, а показатель рентабельности имеет высокое значение. Тем не менее, ИП Кульков И.С. необходимо продолжать работу по осуществлению диагностики внешней и внутренней среды, проводить регулярный мониторинг конкуренции и, основываясь на выявленных тенденциях и опыте работы, стремиться к росту и развитию.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Aup.Ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru>. - 10.03.2016.
- 2 OISS.RU [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://oiss.ru/>. - 03.03.2016.
- 3 Агейкина, М.С. Анализ форм взаимодействия крупного и малого бизнеса/ М.С. Агейкина // Проблемы современной экономики. – 2012. - № 1. – С. 149-151.
- 4 Амурское региональное отделение «ОПОРЫ РОССИИ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://опора-амур.рф>. - 03.04.2016.
- 5 Акатьев, В.А. Проблемные задачи в управлении стратегическими рисками/ В.А. Акатьев // Ученые записки Российского государственного социального университета. - 2010. - № 7. - С. 115-119.
- 6 Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карами. – М.: Юнити-Дана, 2005. - 400 с.
- 7 Библиотека гуманитарной и технической литературы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.telenir.net>. – 02.03.2016.
- 8 Богомолова, Л.Л. Малый бизнес как новая парадигма модернизации российской экономики/ Л.Л. Богомолова, Р.Р. Зайнутдинов // Теория и практика общественного развития. – 2014. - № 5. – С. 187-190.
- 9 Бойко, А. А. Особенности разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса/ А.А. Бойко, К.И. Белюкова // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М. Ф. Решетнева. – 2012. - №3. - С.144 - 145.
- 10 Брагина, В.Д. Перспективы прогрессивного развития малого бизнеса В.Д. Брагина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2015. -

№ 9 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/09/9692> - 13.04.2016.

11 Ваш частный бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.uspeh4u.com/view_economic.php?id=4. - 07.05.2016.

12 Грант, Р.М. Современный стратегический анализ/ Р.М. Грант. – 7-е изд. – М.: Питер, 2012. – 544 с.

13 Демченко, С.К. Рыночные и государственные регуляторы в формировании инновационной стратегии развития малого и среднего бизнеса/ С.К. Демченко, Т.Г. Саломатова // Креативная экономика. - 2010. - № 9 (45). – С. 46-52.

14 Дроздова, В.А. Нужна ли стратегия малому бизнесу? / В.А. Дроздова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 4 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/04/4832> - 22.04.2016.

15 Заитова, Г.К. Сбалансированная система показателей как инструмент по снижению рисков в организациях торговли/ Г.К. Заитова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2014. - № 1. - С. 98-102.

16 Зинченко, О.А. Управление и минимизация рисков/ О.А. Зинченко // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - № 6. - 2012. - С. 67-70.

17 Зулькарнаева, Д.Р. Актуальность разработки стратегии развития предприятия/ Д.Р. Зулькарнаева // Успехи современного естествознания. - 2014. - № 12-3. - С. 293-294.

18 Кацук, О.А. Формирование инструментария стратегического планирования, адекватного потребностям и возможностям малого бизнеса/ О.А. Кацук // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. - № 10. – С. 92-97.

19 Кетько, Н.В. Проблемы и перспективы развития современного малого бизнеса в России/ Н.В. Кетько, Р.Р. Зарафутдинов // Российское предпринимательство. - 2011. - № 9. - С. 23-28.

20 Коноплева, Н.А. К вопросу о содержании и интерпретации понятий «сервис» и «сервисная деятельность»/ Н.А. Коноплева// Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2013. - № 3 (21). - С. 183–196.

21 Королев, Д.А. Актуальные проблемы развития малого бизнеса на современном этапе развития экономики России/ Д.А. Королев // Общество: социология, психология, педагогика. – 2013. - № 1.– С. 11-14.

22 Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Л. Фазья, Р. Рэнделла; пер. с англ. - 4-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. - 587 с.

23 Леликова, Н.А. История и современные тенденции развития малого бизнеса в России/ Н.А. Леликова, Е.В. Конвисарова// Успехи современного естествознания. - 2015. - № 1-3.– С. 496-498.

24 Лескина, О.Н. Развитие малого предпринимательства в России (национальный и региональный аспекты)/ О.Н. Лескина, М.В. Мурысин // Концепт. – 2014. - № 1. - С. 68-73.

25 Лёушкина, Я.Е. Проблемы развития малого бизнеса на Дальнем Востоке / Я.Е. Лёушкина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 4 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/04/5014> - 20.04.2016.

26 Малинецкий, Г.Г. Перспективы и технологии управления стратегическими рисками в первой половине XXI века/ Г.Г. Малинецкий // Стратегия гражданской защиты: проблемы и исследования. - 2013. - № 2. - С. 15-17.

27 Малый бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://small-business.web-3.ru/library/businessinfo>. - 23.02.2016.

28 Молчанов, И.А. Особенности и принципы стратегического управления/ И.А. Молчанов // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2013. - № 9. - С. 36-40.

29 Москвитина, Е.И. Проблема развития сферы малого бизнеса в России/ Е.И. Москвитина, Т.В. Бутова// Science Time. – 2014. - № 11.– С. 248-250.

30 Мусостова, Д.Ш. Проблемы развития малого бизнеса в России / Д.Ш. Мусостова, Д.И. Бисаева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2016. - № 1 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/01/10662> - 16.04.2016.

31 Низамова, Д.Е. Особенности развития малого бизнеса / Д.Е. Низамова, О.В. Пацук, П.Е. Трофимова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2015. - № 21. - С. 158-162.

32 Окольнишникова, И.Ю. Концептуальные основы формирования и развития системы риск-менеджмента организации/ И.Ю. Окольнишникова, Е.В. Каточков // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2013. - № 2. - С. 131-136.

33 Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. – М.: Юнити-дана, 2010. – 303 с.

34 Пастухова, А.И. Проблемы малого бизнеса в России/ А.И. Пастухова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 3 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4134> - 20.04.2016.

35 Пиньковецкая, Ю. С. Концепция стратегии развития малого предпринимательства в регионах Российской Федерации/ Ю.С. Пиньковецкая// Экономические исследования. – 2012. - № 3.– С. 38-56.

36 Предеин, А.М. Роль ресурсов в стратегическом управлении предприятиями/ А.М. Предеин // Бизнес Информ. - 2012. - № 9. - С. 318-322.

37 Рассказова, Н.В. Интересы предпринимателей и эволюционное развитие экономики/ Н.В. Рассказова // Российское предпринимательство. - 2011. - № 1 (175). - С. 4-9.

38 Российский союз промышленников и предпринимателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pcnp.pf/simplepage/826>. - 03.04.2016.

39 Смагулова, Ж. Б. Роль малого и среднего бизнеса в современной экономике/ Ж. Б. Смагулова, А. Е. Муханова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. - № 3-3.– С. 424-427.

40 Собчак, А.П. Роль сервисного обслуживания в продвижении промышленного оборудования на рынке/ А.П. Собчак, С.В. Коваленко// Бизнес Информ. - 2013. - № 5.– С. 356-360.

41 Спатарь, А.В. Развитие малого бизнеса в России/ А.В. Спатарь// Экономика и современный менеджмент. - 2015. - № 2.– С. 102-107.

42 Темирбулатов, Э.С. Особенности выбора и разработки стратегии развития субъекта малого бизнеса/ Э.С. Темирбулатов //Международный научно-исследовательский журнал. - 2014. - № 5-2 (24). - С. 61-61.

43 Улучшение экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.econimprovement.ru/nimevs-403-1.html>. - 07.05.2016.

44 Управление занятости населения Амурской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://zanamur.ru/>. - 07.04.2016.

45 ФГБОУ ВПО "МГИУ" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vfmgiu.ru/>. - 03.03.2016.

46 Шаколин, Ф.С. Государственная поддержка малого бизнеса как механизм регулирования экономики / Ф.С. Шаколин // Студенческие научные исследования. - 2015. - № 8 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://student.snauka.ru/2015/08/2596> - 14.04.2016.

47 Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М. Б. Шифрин. - СПб. : Питер, 2011. - 320 с.

48 Шишкова, Е.А. Способы оценки эффективности реализации стратегии развития компании/ Е.А. Шишкова // Экономический журнал. - 2012. - № 26. - С. 111-117.

49 Экономические вести [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economicwind.ru>. – 25.02.2016.

50 Экономические нормы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.justeconomic.ru/jusecs-288-2.html>. - 28.02.2016.

51 Электронная библиотека LYBS.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lybs.ru/>. - 07.05.2016.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Перечень продукции ИП Кульков И.С.

Наименование оборудования	Цена (руб.)
Холодильное оборудование	ср. цена = 34 833,33
Холодильная камера с выносным агрегатом (в т.ч. сплит-система)	47500
Холодильная камера с моноблоком	45100
Холодильная витрина, прилавок с выносным агрегатом	28400
Холодильный шкаф, витрина, прилавок со встроенным агрегатом	27800
Ледогенератор	35900
Морозильный ларь	24300
Климатическое оборудование	ср. цена = 18 200,09
Напольные кондиционеры с механическим управлением	15600
Напольные кондиционеры с электронным управлением	15300
Напольно-потолочные сплит-системы	14700
Канальные сплит-системы	15900
Кассетные сплит-системы	23400
Оконные кондиционеры	22400
Колонные сплит-системы	62500
Осушители	15500
Воздухоочистители	4700
Увлажнители воздуха	6900
Мойки воздуха	3400
Тепловое оборудование	ср. цена = 7 180
Радиаторы масляные	9800
Тепловентиляторы	2100
Электрические конвертеры	4200
Газовые обогреватели	3400
Инфракрасные обогреватели	5500
Тепловые пушки	6200
Тепловые завесы	7800
Электрокотёл	6300
Тепловой стол	15600
Водонагреватель	10900
Вентиляционное оборудование	ср. цена = 22 725
Вентиляторы радиальные	38200
Вентиляторы для дымоудаления	45500
Вентиляторы осевые	5800
Фильтры ячейковые воздушные	1400

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Анализ конкурентных преимуществ

Виды конкурентных преимуществ	ИП Кульков И.С.	ООО «Фартов»	ООО «Амурклимат»
1 конкурентные преимущества, основанные на географических факторах	- г. Благовещенск - отсутствие остановок общественного транспорта рядом; - частая смена местоположения офиса.	- расположено в центре г. Благовещенск; - наличие путей общественного транспорта рядом.	-г. Благовещенск; - отсутствие путей общественного транспорта рядом.
2 конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах	- цена средняя по городу; -отсутствие систем скидок и предложений; - узкий масштаб деятельности; - небольшие возможности привлечения средств.	- цены немного выше средних по городу; - наличие систем скидок и акций; - широкий масштаб деятельности; - большие возможности привлечения средств.	- цена средняя по городу; - отсутствие систем скидок и предложений.
3 технические (технологические) конкурентные преимущества	- небольшой ассортимент продукции; -отсутствие сервиса; - отсутствие складских помещений.	- большие рабочие площади; - широкий ассортимент предоставляемых товаров; -широкий спектр послепродажных услуг.	-небольшие рабочие площади; - средний по ширине ассортимент оборудования; - гарантийное техническое сопровождение.
4 конкурентные преимущества, основанные на демографических факторах	- ориентированность деятельности преимущественно на промышленные и торговые предприятия.	- ориентированность деятельности как на физические, так и на юридические лица	- ориентированность деятельности как на физические, так и на юридические лица.
5 конкурентные преимущества, определяемые уровнем развития инфраструктуры рынка	- отсутствие филиалов - плохо развитая система транспорта и связи.	- наличие филиалов - хорошо развитая система транспорта и связи.	- отсутствие филиалов; - хорошо развитая система транспорта и связи.
6 конкурентные преимущества структурного характера	Не выявлено	Не выявлено	Не выявлено
7 конкурентные преимущества, определяемые хорошей информированностью	- отсутствие маркетинговой деятельности; - отсутствие сайта; - наличие e-mail; - отсутствие справочной службы.	- наличие хорошо развитой маркетинговой деятельности; - наличие сайта; - наличие e-mail; - наличие справочной службы.	- отсутствие маркетинговой деятельности; - отсутствие сайта; - наличие e-mail; - наличие справочной службы.
8 конкурентные преимущества, вызванные административными мерами	не выявлено.	не выявлено.	не выявлено.
9 конкурентные преимущества, основанные на нормативно - правовых актах	не выявлено.	не выявлено.	не выявлено.