

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент
организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой
А.В. Васильева
«07» 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка стратегии роста ИП Мельников Я.А.

Исполнитель
студент группы 472 - зб

Сараев 05.06.2019
(подпись, дата)

Д.Ю. Сараев

Руководитель
доцент, к.т.н.

Заломская 05.06.2019
(подпись, дата)

Г.А. Заломская

Консультант по
экономической части
доцент, к.э.н.

Заломская 05.06.2019
(подпись, дата)

Г.А. Заломская

Нормоконтроль

Матейшена 05.06.2019
(подпись, дата)

Е. О. Матейшена

Благовещенск 2019

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева
И.О. Фамилия
«28» 05 2019 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Сараева Дениса Юрьевича

1. Тема бакалаврской работы Разработка стратегии роста ИП Мельников Я.А.
(утверждено приказом от 20.03.2019 г. № 66-Ур.)
2. Срок сдачи студентом законченной работы 2019 г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе учебная и методическая литература, интернет - ресурсы.
4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих к разработке вопросов): 1) Теоретические основы разработки стратегии роста. 2) Анализ деятельности РА Акула. 3) Разработка стратегии роста ИП Мельников Я.А.
5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программный продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 1) Создание производства – магазина, который будет оказывать услуги рекламным агентствам города и области.
6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) нет.
7. Дата выдачи задания 27.05.2019 г.

Руководитель бакалаврской работы Заломская Галина Алексеевна доцент к.э.н.
Фамилия, Имя, Отчество, ученная степень, ученное звание

Задание принял к исполнению (дата): 27.05.2019

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 88 стр, 35 таблиц, 2 рисунка, 36 источников, 1 приложение.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ЭТАПЫ РОСТА, ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, АНАЛИЗ СРЕДЫ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии роста ИП Мельникова Я.А.

В первой главе бакалаврской работы раскрыты теоретические аспекты стратегического планирования, сущность стратегии и её роль в деятельности организации.

Во второй главе проведен анализ деятельности предприятия – объекта исследования выпускной квалификационной работы.

В третьей главе разработана стратегия роста исследуемого предприятия и оценка её эффективности.

Объектом исследования в данной дипломной работе выступило рекламное агентство «Акула», действующее в организационно-правовой форме индивидуального предпринимательства (ИП Мельников Я.А.).

Методологическую основу для написания данной дипломной работы составили общенаучные методы: анализ, синтез, методы экономико-математического моделирования, сравнение, группировка, а также SWOT и PEST- анализ.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы разработки стратегии роста предприятия	9
1.1 Сущность стратегии организации и основные принципы ее разработки	9
1.2 Виды стратегий роста предприятия	17
1.3 Технология и этапы разработки стратегии роста предприятия	21
2 Анализ деятельности РА «Акула» (ИП Мельников Я.А.)	29
2.1 Краткая характеристика предприятия	29
2.2 Анализ внутренней среды предприятия	31
2.3 Анализ внешней среды предприятия	39
2.4 Анализ текущей стратегии предприятия	49
3 Разработка стратегии роста ИП Мельников Я.А.	52
3.1 Формирование стратегии роста предприятия	52
3.2 Оценка эффективности разработанной стратегии роста	76
Заключение	82
Библиографический список	86
Приложение А. Бухгалтерский баланс и отчёт о финансовых результатах	89

ВВЕДЕНИЕ

В условиях нестабильной внешней и внутренней экономической обстановки стратегическое управление, как инструмент достижения главной цели деятельности предприятия – устойчивого развития и получения максимальной прибыли, обретает все большую значимость и актуальность.

Сегодня выработано множество путей и инструментов стратегического планирования и обозначены различные направления, следуя которым предприятие якобы сможет с наименьшими издержками и наиболее быстро достигнуть поставленной стратегической цели (или целей).

Однако проблема заключается в том, что обозначенные выше методы и инструменты как правило являются общими и не «привязанными» к конкретной сфере деятельности или предприятию. Данное обстоятельство требует выработки специализированных управленческих решений по стратегическому целеполаганию.

Сложности вызывает также тот факт, что существует различное множество разнообразных стратегий, каждая из которых естественно обладает своей спецификой как на этапе разработки, так и в процессе ее реализации.

В связи со сказанным встает вопрос квалификации менеджера – насколько грамотно он сможет с учетом имеющихся организационно-экономических ресурсов поставить правильную стратегическую задачу и выработать верный алгоритм действий по ее достижению.

В современных условиях появляются фирмы, которые за вознаграждение (фиксированное либо в качестве процента от продаж) предлагают разработку стратегии фирмы и дальнейшее сопровождение ее достижения. Однако здесь также имеются свои «подводные камни» - без собственных знаний у руководителя предприятия в области стратегического планирования нельзя оценить насколько правильно разработана та или иная стратегия предприятия, нельзя проанализировать грамотность прогнозов эффективности таковой стратегии и в конечном итоге оплата услуг компании по разработке и сопровождению такой стратегии может стать лишь пустой тратой собственных

средств предприятия, а, учитывая, что услуги по разработке стратегий никогда не были дешевы, для микропредприятия подобные необоснованные траты могут быть существенны.

Стратегия всегда была и всегда будет основным инструментом планирования деятельности предприятия вне зависимости от сферы его деятельности и характера собственности.

Историей развития и практикой деятельности крупных компаний установлено, что стратегическое целеполагание является неотъемлемой частью достижения коммерческого успеха: если предприятие четко видит свою цель, оно способно выработать действенные шаги и использовать эффективные инструменты для достижения этой цели.

Развитие стратегического планирования как направления менеджмента и как научной дисциплины позволило выделить различные направления или виды стратегии фирмы, каждое из которых отличает собственный набор инструментария для достижения цели и определенные параметры эффективности.

Конечно, нельзя отрицать, что основа у всех стратегических «ветвей» одина, однако определенное направление стратегического планирования требует специализированного подхода к разработке.

Ни в коем случае предприятию не стоит пренебрегать таким мощным и действенным инструментом как стратегическое планирование. Подобное пренебрежение особенно часто имеет место в деятельности микропредприятий, который полагают, что формирование стратегии и обоснование путей ее достижения – удел крупных предприятий с миллиардными оборотами.

Однако это далеко не так – как уже было сказано – любому предприятию необходимо видеть конечную цель своего развития (конечную на каком-либо определенном этапе), поскольку в ином случае темпы роста фирмы будут существенно занижены либо отсутствовать вовсе.

По большому счету, разработка стратегии для фирм различного размера имеет общий «костяк», который по своей сути уже можно назвать стратегией (с

некоторыми ограничениями и допущениями). В дальнейшем этот «костяк» уже наращивается дополнительными аспектами стратегического планирования с учетом специфики деятельности предприятия (с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды) и его размеров.

Отдельно стоит отметить, что подходы к стратегическому планированию у отечественных и западных исследователей различны в части «полноты» планирования и инструментов, которые для этого планирования используются.

Западные исследователи не уделяют значительного внимания детальной проработке тактических аспектов достижения стратегической цели, оставляя значительное пространство для коммерческого маневра (изменения последовательности действий предприятия при изменении внешних или внутренних условий), отечественная школа стратегического планирования же напротив – отличается большей детальностью и вниманием к деталям.

В данном подходе, несомненно, есть свои плюсы – каждый шаг регламентирован и предприятию не нужно искать «ходы» для достижения стратегической цели, однако, если учесть во внимание тот факт, что экономика нашего государства до настоящего времени не обрела стабильность и достаточно изменчива, то жесткая регламентация действий может сыграть с предприятием «злую шутку».

Конечно, нельзя отрицать тот факт, что сегодня чисто «европейской» и «отечественной» школы стратегического планирования практически не существует, все таки глобализация всех экономических процессов дает свой результат, однако обозначенное разделение стоит учитывать при определении стратегической цели и разработки плана действий по ее достижению.

Совокупность указанных выше обстоятельств определяют значимость и актуальность выбранной темы дипломной работы.

Целью данной дипломной работы является разработка стратегии роста ИП Мельников Я.А.

Исходя из поставленной цели, определены следующие основные задачи дипломной работы:

1. Рассмотреть основные теоретические аспекты стратегического планирования, сущность стратегии и ее роль в деятельности организации.

2. Провести анализ деятельности предприятия – объекта исследования выпускной квалификационной работы.

3. Разработать стратегию роста исследуемого предприятия и оценить ее эффективность.

Объектом исследования в данной дипломной работе выступило рекламное агентство «Акула», действующее в организационно-правовой форме индивидуального предпринимательства (ИП Мельников Я.А.).

В качестве предмета исследования определены инструменты, методы и практические пути разработки стратегии роста предприятия.

В качестве методической базы дипломной работы использованы труды отечественных и зарубежных авторов по тематике стратегического планирования и управления, публикации в периодических изданиях, интернет-ресурсы, а также финансово-экономическая отчетность предприятия.

Методологическую основу для написания данной дипломной работы составили общенаучные методы: анализ, синтез, методы экономико-математического моделирования, сравнение, группировка, а также SWOT и PEST- анализ.

Период исследования в работе составил 2016-2018 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РОСТА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность стратегии организации и основные принципы ее разработки

Стоит сказать, что под управлением вообще понимается целенаправленное воздействие на объект управления с целью его перевода в новое состояние или поддержания в установившемся режиме.

Возможны два механизма воздействия: стихийный и сознательный. В первом случае управляющее воздействие формируется как усредненный результат различных, нередко противодействующих друг другу сил. Такое воздействие происходит без вмешательства людей, а если человек и пытается повлиять на объект управления, то безуспешно. Например, люди пока не научились регулировать погоду в своих интересах, и природа нередко преподносит нежелательные, а порой и катастрофические сюрпризы. В социально-экономических системах к этому механизму управления относят рыночные отношения. Сознательные факторы управления воздействуют на объекты управления целенаправленно.

В зависимости от преследуемой цели управление подразделяется на оперативное, тактическое и стратегическое.

Оперативное управление преследует своей целью обеспечение реакции предприятия на решение краткосрочных, требующих немедленного вмешательства задач и ситуаций. Как правило, для предприятий различного размера краткосрочный период так же различен. Многие исследователи склонны привязывать длительность периодов управления (оперативный, тактический, стратегический) к периоду обращения оборотных средств предприятия.

Тактическое управление отличается от оперативного не только горизонтом планирования и принятия управленческих решений, но и непосредственно характером и последствиями таких решений. Если оперативное управление оказывает влияние непосредственно на деятельность

предприятия «здесь и сейчас», то решения, принимаемые в рамках тактического управления, способны оказать влияния на деятельность предприятия как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Стратегическое управление – наиболее ответственный и наиболее сложный вид управленческого воздействия. От того насколько правильно и грамотно будет сформирована стратегия предприятия в конечном итоге зависит получаемый им уровень дохода. Разработка стратегии требует значительного уровня подготовки от менеджера (руководителя) предприятия, а также, можно сказать, таланта предвидеть то, каким образом будет развиваться необходимая рыночная сфера по прошествии определенного, порой достаточно длительного, промежутка времени.

Сложность разработки стратегии предприятия заключается в разнообразии стратегий как таковых; более того – для конкретной сферы деятельности, для конкретного размера (величины) предприятия стоит принимать собственные «вводные» при разработке стратегии.

Элементы стратегического управления использовались в практической деятельности человечества с незапамятных времен, по всей видимости, с тех пор, когда люди начали объединяться в организации для достижения очень понятных и жизненно необходимых целей.

Примером стратегических целей, ради достижения которых волей или неволей приходилось объединяться первобытному человеку, были такие цели, как «убить мамонта» или «отстоять от нападения неприятеля занятые племенем земли».¹

Со временем мотивы объединения людей в организации изменялись. Изменялись также стратегические цели, технологии, ресурсы и используемые системы управления, т.е. стратегии организаций.

Так, скажем, в античные времена под стратегией понималось искусство разворачивания войск в бою, хотя элементы стратегического управления

¹ Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент. Краткий курс / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2017. – С.

использовались не только при ведении боевых действий, но и при постройке крупных сооружений, при борьбе за государственную власть и др.

Такое понимание стратегии говорит лишь о том, что в те времена стратегическое управление как самостоятельный раздел управленческой науки, впрочем, как и сама управленческая наука, еще не существовало.

Предпосылкой к осмыслению роли и задач стратегического управления послужило, с одной стороны, бурное промышленное и экономическое развитие передовых стран Европы и США, а с другой — широкое проникновение в практическую деятельность человека высоких интеллектоемких технологий. К числу таких технологий относятся и технологии управления набирающими силу и становящимися все более мощными организациями — фабриками, заводами, торговыми предприятиями, банками, концернами, войсками, государствами.

Отмечается разнообразие и сложность технологий, используемых сегодня при стратегическом управлении. Возрастает потребность в профессиональном подходе к принятию стратегических решений. Поэтому руководителю современного предприятия необходимо иметь представление об основах стратегического управления, чтобы возглавить процесс выработки и принятия стратегических решений, определяющих основные цели, направления и приоритеты функционирования и развития организации.²

Сегодня «стратегия» является одним из основных понятий науки об управлении. Стратегическое управление — это не только установление параметров будущего состояния организации, но и прежде всего обеспечение возможности принятия эффективных стратегических решений сегодня, нацеленных на достижение выбранных целей.

В наше время ученые-экономисты в структуру стратегии включают:

—долговременные цели (планы, программы), определяющие деятельность организации на перспективу (стратегические цели);

—технологии, с помощью которых реализуется достижение

² Носова, С.С. Стратегический менеджмент / С.С. Носова. - М.: Русайнс, 2018. – С. 46

стратегических целей;

—ресурсы, которые будут использованы при достижении стратегических целей;

—систему управления, обеспечивающую достижение стратегических целей, в том числе людей как основную составляющую часть системы управления.

Деятельность организаций различается как специализацией, так и целями, которых организация стремится достичь, обладая определенными ресурсами, технологиями и уровнем менеджмента. Этим и объясняется разнообразие классификационных признаков, лежащих в основе стратегического развития организации.

Существует ряд принципов, положенных в основу стратегического планирования.

1. Проведение первоначального анализа.

Несомненно, чтобы разработать эффективную и наиболее оптимальную стратегии предприятия нужно иметь представление об «отправной точке» - том состоянии фирмы, с которого это самое стратегическое развитие будет осуществляться. В первую очередь это необходимо для четкого отслеживания эффективности реализации разработанной стратегии. Во вторую очередь необходимо определить наименее развитые сферы деятельности предприятия на которые будет первоначально направлено управленческое воздействие. Здесь существует несколько точек зрения касательно вопроса «приложения силы» управленческого воздействия.

Первая точка зрения сводится к тому, что необходимо особое внимание обращать на наименее развитые сферы жизнедеятельности фирмы, поскольку они несут наибольший риск и при оставлении их без внимания способны принести наибольший вред деятельности предприятия.

Другая точка зрения основана на том, что наименее развитые сферы деятельности не имеют какого-либо значимого потенциала и в целом не заслуживают должного внимания, которое следует уделить наиболее развитым

отраслям – локомотивам. Поскольку имеющийся в них потенциал позволит в максимально короткие сроки с наименьшими потерями достигнуть стратегической цели (целей).

Стоит обратить внимание, что в данном вопросе не существует какого-либо оптимального и верного для всех решения, поскольку для каждого предприятия результаты проведенного первоначального анализа дадут свой уникальный результат, который следует использовать при разработке стратегии.

Наиболее оптимальной является практика, когда руководитель обеспечивает сбалансированное развитие всех сфер деятельности предприятия, не акцентируя внимание только на наиболее или наименее развитых.

2. Определение влияния внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия.

На деятельность любого предприятия оказывают влияние огромное количество факторов как внешних, так и внутренних. Причем нельзя при стратегическом планировании учитывать только какую-либо одну из этих групп факторов. Стратегическое планирование будет эффективно (позволит достигнуть планируемой цели с наименьшими издержками) лишь в том случае, когда будут учтена вся совокупность влияющих на деятельность предприятия факторов.

Стоит сказать, что зачастую проведение анализа влияния внешних и внутренних факторов на деятельность предприятия осуществляется исключительно силами самого предприятия. Однако в данном подходе есть один существенный минус – очень часто исследователь (специалист, проводящий анализ), находящийся в штате предприятия не способен «со стороны» взглянуть на положение дел в организации и тем самым объективно провести анализ. Во избежание подобной ситуации следует прибегать к услугам внешнего аудита, пусть не во всех аспектах анализа (все же внутреннюю ситуацию в фирме всегда лучше знает человек, работающий в данной организации), но на наиболее ответственных «участках» анализа.

3. Обеспечение соответствия стратегических и тактических целей деятельности фирмы.

Данный принцип определяет, что вся деятельность предприятия должна быть подчинена единой цели (как правило – стратегической), каждое подразделение должно действовать во имя достижения этой цели и каждое управленческое решение (не зависимо от его уровня) должно быть направлено на достижение стратегической цели.

Этот принцип подчеркивает особую значимость ранее обозначенных принципов – поскольку при неверно проведенном первичном анализе, включая анализ влияния внешних и внутренних факторов, произойдет неверное стратегическое целеполагание и как следствие предприятие потратит значительные ресурсы для достижения стратегической цели (либо вообще не сможет достичь ее).

Также особо внимание данный принцип уделяет на управленческие навыки менеджера. Поскольку достижение стратегической цели это всегда некая последовательность оперативных и тактических действий (порой данная последовательность может длиться годами или десятилетиями) и здесь как никогда важно, чтобы действия, принимаемые управленческим персоналом были выверены и четко соответствовали определенной стратегии предприятия.

Некоторые из ошибок, допущенных управленцем всегда можно исправить, если выявить их на раннем этапе, однако если выявление таких ошибок не будет производиться (будет отсутствовать контроль над принимаемыми решениями и их эффективностью), то кумулятивный эффект допущенных «проступков» приведет не только к невозможности достижения стратегической цели, но и к более тяжелым последствиям.

4. Главенствующая позиция человека.

Один из основных принципов менеджмента заключается в том, что главным ресурсом любой организации является человек. При разработке стратегии деятельности предприятия (вне зависимости от типа стратегии и методов ее достижения) нельзя забывать о том, что достижение коммерческих

целей не должно наносить вред сотрудникам предприятия. Всегда следует стараться сохранить, а в некоторых случаях преумножить имеющийся штат персонала организации и создать для сотрудников наиболее оптимальные условия труда, поскольку данное действие приведет к положительному эффекту, значительно большему, нежели произведенные затраты.

Сотрудник, которого в полной мере устраивают сложившиеся организационно-экономические условия труда, который четко видит перспективы своего карьерного развития, всегда будет более продуктивен и эффективен, нежели сотрудник, невидящий пользы от выполняемой им работы, а так же не имеющий необходимых условий для своей деятельности.

Также данный принцип определяет значительную роль качественного состава персонала в достижении стратегической цели предприятия. Несомненно, что сотрудник, обладающий более высокой квалификацией по отношению к коллегам, будет более производителен, способен формировать более качественный продукт и более качественно оказывать ту или иную услугу. Поэтому руководителю предприятия стоит особое внимание уделить профессиональному развитию персонала. Исследования показали, что значительно дешевле и выгоднее с точки соотношения «затраты-выгода» обучить уже имеющегося сотрудника, нежели принять со стороны высококвалифицированного работника (который наверняка запросит более высокий уровень заработной платы).

5. Четкое и конкретное целеполагание.

Данный принцип предполагает, что при разработке стратегии предприятия всегда следует четко, желательно с конкретными измеримыми показателями, определять стратегическую цель деятельности.

Стратегическая цель без показателей это просто «мечты», поскольку любая стратегия предполагает отслеживание эффективности ее выполнения и степени достижения, для чего как-раз-таки и необходимы конкретные показатели.

Помимо непосредственно установления показателей стратегическая цель

должна быть ясна и понятна всем без исключения сотрудникам предприятия – они должны видеть куда и в какой срок должна «прийти» их фирма.

Стратегии могут быть разделены по определенным признакам, о чем будет сказано далее, в связи с чем определение целей таких стратегий так же будет различным. На этапе разработки стратегии предприятия следует четко определиться с видом стратегии (в этом помогут результаты проведенного анализа, о котором шла речь при рассмотрении первых принципов стратегического планирования).

6. Ресурсообеспеченность стратегии предприятия.

Достижение той или иной стратегии предприятия всегда требует затрат определенных ресурсов: финансово-экономических, организационных, производственных, человеческих, временных, информационных и прочих.

Следует на этапе планирования стратегии грамотно определиться с уже имеющимися ресурсами, а также грамотно провести прогноз объема необходимых ресурсов и их поступления в период реализации стратегии.

Данная мера позволит избежать иллюзорных целей, которых невозможно достичь, используя ресурсы предприятия (пусть даже привлеченные). Также грамотное сопоставление ресурсной обеспеченности предприятия и разработанной стратегии позволит достичь стратегической цели максимально быстро и с наименьшими издержками.

Стоит обратить внимание на структуру ресурсов предприятия при разработке той или иной стратегии. Поскольку для каждого конкретного предприятия при его специфических текущих условиях, специфической сфере деятельности и характере формируемой стратегии требуется определенное соотношение ресурсов: для одной стратегической цели требуется значительное количество высококвалифицированного персонала, для другой – значительные финансовые ресурсы.

Ресурсообеспеченность стратегии называют одним из основных принципов стратегического планирования наряду с проведением первичного анализа.

7. Технологическая обеспеченность стратегии.

Нельзя отрицать тот факт, что современные технологии ведения бизнеса значительно отличаются от таковых, скажем, имевших место 20 лет назад. Развитие информационного пространства, перевод значительной части бизнеса в Интернет, рост мобильных технологий и общий научно-производственный прогресс – все это накладывает отпечаток на порядок разработки и достижения стратегии предприятия.

Сегодня многие стратегические разработки ведутся не человеком, а специализированным программным комплексом. Польза такого решения в упрощении и ускорении разработки стратегического решения, зачастую программный комплекс способен нивелировать недостатки разработчика стратегии в той или иной области (недостаток знаний, недостаточно полноценная обработка информации). Однако у подобного решения есть и минусы: программный комплекс менее «гибкий» нежели живой человек, что выражается в невозможности быстрой и достаточной полноценной адаптации программы под условия деятельности конкретного предприятия. Полученный программный результат в конечном итоге все равно нуждается в человеческой проверке и доработке.

Более того, при разработке стратегии следует учитывать общий уровень технологического развития общества и непосредственно сферы деятельности предприятия, поскольку такие данные (и их прогнозные значения) следует заложить в проект стратегии.

1.2 Виды стратегий роста предприятия

В практике управления стратегии бывают как определенными, четко сформулированными руководством организации, так и неопределенными, не существующими в виде хорошо продуманных и принятых руководством организации формулировок. В основании этой классификации лежит уровень проработанности и осознанности руководством стратегии организации.

По характеру изменений, происходящих в деятельности организации,

стратегии роста подразделяются на стратегии интегрированного роста, диверсифицированного роста, стратегии сокращения.³

Далее рассмотрим представленные виды стратегии роста более подробно.

1. Стратегия интегрированного роста представляет собой стратегию развития предприятия, направленную на расширение бизнеса посредством добавления новых подразделений и/или структур. Как правило, данным видом стратегий пользуются предприятия, обладающие мощной финансово-экономической базой, либо имеющие достаточно выгодные источники пополнения активов. Стратегия интегрированного роста в упрощенном выражении выглядит как приобретение дополнительных объектов собственности, либо расширение уже имеющихся.

Фирма, прибегающая к стратегии интегрированного роста, помимо крепкого финансово-экономического положения должна также занимать стабильную позицию среди конкурентов на рынке. Поскольку расширение предприятия всегда является затратным действием это расширение на некоторое время способно ослабить предприятие (на время пока расширенные мощности начнут приносить прибыль), необходимо всегда иметь определенный запас прочности, который позволит выстоять в агрессивной среде конкурентов.

Стратегия интегрированного роста предприятия имеет два основных типа.

Первый из них – стратегия обратной вертикальной интеграции, которая выражается в том, что предприятие обеспечивает усиление контроля над поставщиками либо приобретение этих поставщиков в собственность. Как правило данный вид стратегии осуществляется путем интегрирования поставщиков в структуру предприятия в виде дочерних подразделений. Польза реализации подобной стратегии заключается в том, что предприятие получает контроль над всей финансовой и логистической стороной поставок, снижаются ценовые вариации цены поставок. Также стоит отметить, что при грамотном подходе к организации поставок предприятие может получать доход от этих

³ Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. С. 98

поставок иным организациям.

2. Стратегия диверсифицированного роста.

Данная группа (вид) стратегий роста предприятия подразумевает замену реализуемого ассортимента продукции, услуг другими, более совершенными и наверняка пользующимися большим спросом продуктами и услугами.

Как правило, к данной группе стратегий роста предприятия прибегают, когда невозможно дальнейшее развитие на текущем рынке с текущим ассортиментом реализации. В данном случае предприятие производит смену своей деятельности в пользу более выгодной.

Основная польза от таких стратегий – синергетический эффект, выражающийся не только в развитии в новом направлении, но и также развитие «старого» направления, связанное с ростом интереса клиентов к продукции (товарам или услугам) компании.

Данный вид стратегий применяется в основном крупными компаниями, достигшими предела развития на определенном рынке, но при этом являющимися стабильными и устойчивыми. Как и в первом варианте, для диверсификации производства необходимо наличие достаточного запаса устойчивости предприятия, поскольку проводимые в рамках стратегии диверсификации мероприятия могут временно ослабить предприятие.

Проведение мероприятий диверсификации осложнено тем, что здесь очень важно выбрать именно то направление, которое гарантированно принесет дополнительные объемы прибыли предприятию и позволит обеспечить его рост. В случае ошибочного шага предприятие не только не получит желаемый рост, но и значительно снизит свой финансово-экономический потенциал, поскольку понесенные издержки не будут компенсированы.

3. Стратегии сокращения.

Данный вид стратегий на первый взгляд нельзя отнести к стратегиям роста, однако, разобравшись в сути такого вида стратегий, все становится ясным и понятным.

Предприятие принимает такой вид стратегии роста, когда достигло

максимума своего развития на определенном рынке и необходимо перепрофилировать ряд производственных мощностей с целью обеспечения дальнейшего роста. Отчасти этот вид стратегии похож на стратегии диверсификации, однако основное отличие в том, что предприятие не всегда при реализации стратегии сокращения при отказе от одного сегмента производственного процесса замещает его другим.

В данном случае имеет место просто факт отказа от наименее эффективных сегментов деятельности, что позволяет снизить негативную нагрузку на предприятие и перераспределить высвободившиеся средства для обеспечения роста фирмы.

Стратегия сокращения подразделяется на четыре отдельных типа, каждый из которых требует специализированного подхода к своей разработке и реализации.

Стратегия ликвидации – применяется когда бизнес больше не приносит какого-либо дохода и перспективы его реанимации негативны. В данном случае предприятие полностью прекращает деятельность в этом направлении и высвободившиеся средства пускает на развитие других направлений.

Стратегия «сбора урожая» предполагает получение прибыли от реализации проекта в максимально короткий срок и отказ от долгосрочного развития бизнеса. Данный вид стратегии реализуется, когда невозможно с достаточной достоверностью спрогнозировать как будет развиваться рыночная ситуация и возможно ли будет получать прибыль при будущих условиях.

Стратегия сокращения. Данная стратегия реализуется, когда предприятие закрывает одно или несколько своих подразделений с целью перераспределения доходов для развития, либо когда в процессе реализации стратегии диверсификации вновь сформированное направление деятельности конфликтует с уже действующим направлением.

Стратегия сокращения расходов преследует цель уменьшения издержек, возникающих в процессе деятельности предприятия. Как правило, реализация данной стратегии подразумевает нивелирование незначительных источников

издержек. Зачастую данная переходит в чистую стратегию сокращения, когда предприятию требуются большие меры оптимизации с целью обеспечения своего роста и развития.

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

1.3 Технология и этапы разработки стратегии роста предприятия

Специалисты в области стратегического управления выделяют семь взаимосвязанных управленческих процессов, которые логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 - Структура стратегического управления

Анализ среды. Анализ среды обычно считается первичной операцией стратегического управления, так как он обеспечивает базу как для определения миссии, видения и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Анализ среды является своего рода отправной точкой для практики стратегического целеполагания.

Следует в первую очередь оценить имеющиеся у предприятия ресурсы и выявить все аспекты влияния внешних сил на деятельность фирмы, что позволит наиболее точно и, главное, правильно определить стратегию и тактику деятельности предприятия.

Одной из ключевых задач любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса:⁴

- получение ресурсов из внешней среды (вход);
- превращение ресурсов в продукт (преобразование);
- передача продукта во внешнюю среду (выход).

⁴ Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. – С. 67

Анализ среды предполагает изучение двух ее составляющих:

- внешней среды организации;
- внутренней среды организации.

При этом стоит отметить, что анализ среды всегда следует проводить комплексно – не стоит разделять анализ внешней и внутренней среды, поскольку именно в совокупности эти два анализа позволяют получить точную и адекватную картину, выяснить фактическое положение дел.

Анализ внешней среды направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, а также какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя и адекватно отреагировать на внезапные изменения ее окружения.

Анализ внешней среды включает в себя анализ макро- и непосредственного окружения. Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п. Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, которыми располагает фирма в конкурентной борьбе при достижении своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, точнее сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;

- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

При этом как уже было сказано нельзя объективно и в полной мере оценить влияние внешних факторов на деятельность предприятия без анализа внутренних, и наоборот.

Определение миссии, видения и целей организации. Миссия в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. С помощью миссии выбирается направление движения фирмы.

Миссия — основополагающий документ, в котором фирма описывает вид своей предпринимательской (коммерческой) деятельности, определяет целевой рынок (или его сегмент), излагает свои руководящие принципы и устанавливает целевые значения экономических, финансовых, социальных и экологических показателей, а также провозглашает свою систему общественных и общечеловеческих ценностей.⁵

Этот документ необходим для осуществления как внутренней, так и внешней деятельности фирмы:

- внутри предприятия он дает персоналу четкое понимание
- подлежащих реализации целей, помогает выработке единой
- позиции, которая призвана способствовать формированию
- внутрифирменной культуры;
- во внешней сфере он способствует созданию целостного и привлекательного образа фирмы (имиджа), объясняя при этом ту экономическую и социальную роль в обществе, которую фирма намерена

⁵ Кушцов, М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Кушцов. - М.: Риор, 2017. – С. 85

исполнять.

Миссия — это краткое и четкое формулирование целей и приоритетов фирмы, компании. Миссия отвечает на такие вопросы: чем конкретно занимается или будет заниматься фирма и как она будет расти и развиваться? Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем.

Видение — это описание желаемого состояния фирмы в будущем, т.е. чтобы знать, куда двигаться, надо поставить себе цель. Видение фирмы обычно оформляется как документ на нескольких страницах, который подробно раскрывает следующую информацию:

- предлагаемые товары и услуги;
- клиенты;
- месторасположение;
- технологии;
- отличительные качества и конкурентные преимущества;
- философию фирмы;
- социальную ответственность;
- предварительные долгосрочные цели.⁶

Сегодня крупные компании уделяют особое внимание видению развития предприятия. Видение развития фирмы позволяет четко выстроить маркетинговую стратегию развития и сформировать результативный маркетинговый пакет. Видение развития компании как правило является достаточно субъективным (за исключением акционерных обществ) в связи с чем, использовать только этот инструмент для стратегического целеполагания не совсем корректно.

Завершается эта часть стратегического управления процессом установления стратегических целей.

Стратегические цели формируются на основе миссии, предпочтений

⁶ Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. – С.

(философии) руководства, позиций, занимаемых на рынке. Они задают направление развития фирмы и отражают желаемое состояние, которого необходимо достичь в ходе использования потенциала организации.

Цель без временных ограничений превращается просто в лозунг.

Цель должна формулироваться предельно четко, однозначно и не оставлять возможностей для разночтений. Установление сроков, подробная конкретизация и количественное выражение целей обеспечивают руководящим менеджерам возможность контролировать достижение поставленных фирмой целей.

Стратегические цели — это основные направления деятельности фирмы, ведущие к выполнению ее миссии и видения. На практике их может быть от двух до десяти в зависимости от размера фирмы, объема имеющихся у нее необходимых ресурсов, качества менеджмента. Эти цели могут быть глобальными (общими) и локальными (частными).

При установлении стратегической цели стоит особо четко понимать для какого предприятия ставится эта цель: соизмерять возможности и желания, специфику деятельности, рыночную ситуацию.

Стратегическая цель не всегда может быть одна, здесь опять же стоит учитывать ряд обстоятельств: цели для транснациональной корпорации и цветочного киоска будут совершенно разными как по качественной составляющей, так и по количеству.

Если в качестве цели ставится прибыль, то необходимо указать конкретные сроки и планируемые объемы ее получения. Нужно определить, что важнее: получить большую прибыль немедленно или в перспективе? То же самое относится и к цели, предусматривающей завоевание определенной доли целевого рынка. Известно, что чем выше доля, занимаемая фирмой на целевом товарном рынке, тем выше норма получаемой ею прибыли.

Формирование миссии, видения и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

Выбор стратегии. После того как определены миссия, видение и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевинной стратегического управления. Определение стратегии — это отнюдь не составление плана действий. Определение стратегии — это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

Выполнение стратегии.

Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии — это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.⁷

Стоит отметить, что современные фирмы, к сожалению, не всегда четко придерживаются пути достижения стратегии.

Для многих предприятий сегодня стратегия это лишь своего рода некая цель, которую можно достигнуть, а можно и не достигнуть — все зависит от конкретных сложившихся обстоятельств.

Планирование достижения стратегической цели, то есть формирование тактических шагов, является очень сложным и ответственным мероприятием, позволяющим при грамотном подходе свести к минимуму издержки по достижению стратегической цели. Однако, предприятия, встречаясь на своем пути с каким-либо более-менее значительным препятствием к достижению стратегической цели, более не стремятся выполнить намеченное, а либо оставляют попытки достижения стратегической цели в ее текущем исполнении, либо производят смену или корректировку цели и пытаются достичь уже ее.

Поэтому на этапе планирования выполнения стратегии очень важно

⁷ Зубкова, А.Г. Стратегический менеджмент: учебник / А.Г. Зубкова. - М.: Academia, 2018. – С. 97

делать ставку на реальность и выполнимость шагов.

Сегодня разработано огромное количество всевозможных правил и методик по стратегическому целеполаганию, которые среди прочего и объясняют еще и тактическое планирование, однако это многообразие с другой стороны формирует и сложность выбора подходящей для конкретного предприятия методики. Необходимо учитывать огромное количество факторов при планировании и выполнении стратегии, что в конечном итоге станет залогом эффективного достижения поставленной стратегической цели и роста прибыли от деятельности предприятия.

Оценка стратегии и контроль над ее реализацией. Оценка и контроль над выполнением стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Он обеспечивает устойчивую обратную связь между процессом достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В заключение стоит отметить, что успешной стратегией деятельности организации будет являться своевременный учет возможности как положительного, так и отрицательного развития фирмы на целевом рынке и оценки вероятных последствий. Искусство менеджера состоит в том, чтобы в хорошем положении организации увидеть возможное плохое, а из плохой ситуации попытаться извлечь максимальную экономическую выгоду для себя. В этом случае определение профессионально разработанной эффективной стратегии развития организации является необходимым условием ее эффективной деятельности.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РА «АКУЛА» (ИП МЕЛЬНИКОВ Я.А.)

2.1 Краткая характеристика предприятия

Объектом исследования в настоящей выпускной квалификационной работе явилось рекламное агентство «Акула».

Предприятие расположено по адресу: ул. Амурская, 3 (Набережная, 32). Юридически предприятие сформировано в форме индивидуального предпринимательства (ИП Мельников Я.А.). Производство расположено также по адресу: г. Благовещенск, ул. Текстильная, 48.

Индивидуальный предприниматель (сокращенно ИП) – физическое лицо, зарегистрированное в установленном законом порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Важной особенностью осуществления предпринимательской деятельности в качестве индивидуального предпринимателя является тот факт, что гражданин отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением имущества, на которое в соответствии с законом не может быть обращено взыскание

Компания была основана в 2004 году и начала свою деятельность под названием «Рекламщики». За годы работы предприятием накоплен богатый опыт изготовления и размещения наружной и интерьерной рекламы, что позволяет гарантировать высокое качество и уникальность продукции, оперативные сроки выполнения работ. В то же время, предприятие креативно для того, чтобы не пользоваться штампами и предлагать своим клиентам исключительно оригинальные идеи.

Предприятие никогда не останавливалось на достигнутом, благодаря чему существенно расширило географию своей деятельности. В настоящее время предприятие с успехом проводит проекты по Амурской области, Якутии, Хабаровскому краю, Приморскому краю, Забайкалью, Бурятии.

«Акула» — это новое название компании с 2012 года. Переименование — это один из шагов в рамках реализации стратегии развития компании.

Среди реализуемой предприятием продукции рекламные материалы: Пленка Оракал, Акрил, ПВХ, алюмокомпозит, Светодиоды, Блоки питания, Крепежная фурнитура. Услуги: печать на баннере и пленке, лазерная резка. Услуги дизайнера.

Наружная реклама — это рекламные средства в виде вывесок, наружных плакатов, щитов, брендмауэров, крышных установок и панелей, перетяжек, витрин, козырьков, световых установок на зданиях или улицах города.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия

Из схемы следует, что организационная структура предприятия является линейно-функциональной. Связи в рассматриваемой организации представлены вертикальными и горизонтальными направлениями. Принятие управленческих решений в рекламном агентстве осуществляется руководителем организации единолично, не основываясь методах научного анализа.

Сущность данной структуры управления состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем.

Преимущества линейной структуры:

- 1) простота применения;
- 2) четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- 3) четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- 4) ясно выраженная ответственность;
- 5) быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Данный тип организационной структуры управления применяется в условиях функционирования мелких предприятий с несложным производством при отсутствии у них разветвленных кооперированных связей с поставщиками, потребителями, научными и проектными организациями и т.д.

Предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, условия труда и меры социальной защиты работников. Размеры оплаты труда работников предприятия установлены согласно штатному расписанию.

Предприятие ведёт бухгалтерскую и статистическую отчётность в порядке, установленном законодательством РФ.

Отношения работников и предприятия, возникшие на основе трудового договора - контракта, регулируются законодательством РФ о труде.

Далее проанализируем эффективность деятельности предприятия посредством изучения основных финансово-экономических показателей деятельности фирмы.

2.2 Анализ внутренней среды предприятия

Прежде чем разработать стратегию роста предприятия необходимо установить «отправную точку», то есть выяснить текущее состояние предприятия, чтобы в формируемой стратегии четко понимать на какие сильные аспекты деятельности предприятия опираться в развитии и какие следует «подтянуть» для ускорения роста фирмы.

Анализ финансово-экономического состояния фирмы проведем на основе данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах.

Проанализируем ликвидность баланса предприятия в 2018 году предельным методом.

Таблица 2.1 - Предельный анализ ликвидности баланса за 2018

$\Delta A_4 = -1379$	<	$\Delta П_4 = 134$	произошло улучшение
$\Delta A_3 = 24$	>	$\Delta П_3 = -208$	произошло улучшение
$\Delta A_2 = 9$	>	$\Delta П_2 = -90$	произошло улучшение
$\Delta A_1 = 2$	>	$\Delta П_1 = -72$	произошло улучшение

Анализ представленных в таблице 2.1 неравенств позволяет сделать вывод о том, что у предприятия в анализируемом периоде имеется возможность формировать собственный оборотный капитал в связи с тем, что динамика собственного капитала превысила динамику внеоборотных средств.

Паритет наблюдается между динамикой краткосрочных займов и дебиторской задолженности, что также характеризуется положительно.

Предприятие в анализируемом периоде можно охарактеризовать как ликвидное по балансу (выполняются три из четырех неравенств), но при этом нельзя сказать, что баланс предприятия является абсолютно ликвидным (иными словами - предприятие не абсолютно ликвидно).

Оценим платежеспособность организации.

Платежеспособность – это готовность организации погасить долги в случае одновременного предъявления требований о платежах со стороны всех кредиторов.

Текущая платежеспособность считается нормальной, если соблюдается условие, $A_1 + A_2 \geq П_1 + П_2$ и это свидетельствует о платежеспособности (неплатежеспособности) на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени.

Текущая платежеспособность за 2016

$$19 + 59 < 75 + 590$$

На конец анализируемого периода организация неплатежеспособна, платежный недостаток составил 587 тыс.руб. (78 - 665), на конец периода обязательства превышают возможности организации в 8.5 раза.

Текущая платежеспособность за 2017

$$18+70 < 147+529$$

На конец анализируемого периода организация неплатежеспособна, платежный недостаток составил 588 тыс.руб. (88 - 676), на конец периода обязательства превышают возможности организации в 7.7 раза.

Текущая платежеспособность за 2018

$$20+79 < 75+439$$

На конец анализируемого периода организация неплатежеспособна, платежный недостаток составил 415 тыс.руб. (99 - 514), на конец периода обязательства превышают возможности организации в 5.2 раза.

В целом по всем рассматриваемым периодам предприятие в большей степени оказывалось не платежеспособным.

Наиболее эффективно финансово-экономическое положение предприятия можно охарактеризовать путем расчета коэффициентов рыночной финансовой устойчивости. Такие коэффициенты рассчитаны в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Коэффициенты рыночной финансовой устойчивости предприятия

Показатели	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
	2016	2017	2018	2017	2018	
1. Коэффициент обеспеченности запасов источниками собственных оборотных средств	-2.9416	-3.511	3.1505	-0.569	6.662	более 1. Оптимально 0.6 – 0.8
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансового левериджа), $K_{з/с}$	1.9855	1.0327	0.8037	-0.953	-0.229	меньше 1; отрицательная динамика
3. Коэффициент автономии	0.335	0.4917	0.5547	0.157	0.063	0.5 и более (оптимальное 0.6-0.7)
4. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств, $K_{М/И}$	0.1427	0.1765	1.9551	0.0338	1.779	1 и более
5. Коэффициент	-0.7306	-0.7196	0.6246	0.011	1.344	Оптимальное

маневренности, КМ						значение 0.2-0.5; положительная динамика
6. Индекс постоянного актива, КП	2.6113	1.7286	0.1501	-0.883	-1.579	менее 1
7. Коэффициент реальной стоимости имущества, КР	0.7488	0.7674	0.7496	0.0186	-0.0178	
8. Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств, КД	0.4768	0.2135	0.0152	-0.263	-0.198	
9. Коэффициент финансовой устойчивости, Ку	0.6402	0.6251	0.5633	-0.0151	-0.0618	0.8-0.9
10. Коэффициент концентрации заемного капитала, Кк	0.665	0.5078	0.4458	-0.157	-0.062	0.5 и менее
11. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, Кос	2.684	3.2768	3.4066	0.593	0.13	0.1 и более
Обобщающий коэффициент финансовой устойчивости	6.1524	5.383	3.729	-0.769	-1.654	

Полученные результаты позволяют увидеть, что исследуемая организация характеризуется достаточно высокой независимостью от внешних источников финансирования, коэффициент автономии организации по состоянию на отчетную дату составил 0.5547 (доля собственных средств в общей величине источников финансирования на конец отчетного периода составляет 55.5%).

Полученное значение свидетельствует об оптимальном балансе собственного и заемного капитала. Другими словами, данный показатель свидетельствует о хорошем финансовом положении.

Коэффициент выше нормативного значения 0.5, при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия. О достаточно устойчивом финансовом состоянии свидетельствует тот факт, что

на конец периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил 3.4066, т.е. 340.7% собственных средств организации направлено на пополнение оборотных активов.

Коэффициент обеспеченности запасов источниками собственных оборотных средств выше нормативного значения, т.е. организация не зависит от заемных источников средств при формировании своих оборотных активов. Необходимо проследить динамику составляющих коэффициента, которая позволит определить, за счет чего растет коэффициент – за счет изменения состояния источников покрытия или самих запасов. Стоимость материальных оборотных средств увеличилась в 1.1 раза (206 / 182).

Коэффициент финансового левериджа равен 0.8037. Это означает, что на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия, приходится 0.8 руб. заемных средств. Спад показателя в динамике на 0.229 свидетельствует об ослаблении зависимости организации от внешних инвесторов и кредиторов, т.е. о некотором усилении финансовой устойчивости.

На конец анализируемого периода 62.5% собственных и приравненных к ним средств направлялось на пополнение наиболее мобильной части имущества организации (оборотных активов), т.е. владельцы компании в случае необходимости смогут вывести 62.5% своего капитала из этого бизнеса без значительных потерь. Коэффициент маневренности повысился с -0.7196 до 0.6246, что говорит о повышении мобильности собственных средств организации и повышении свободы в маневрировании этими средствами.

Значение коэффициента постоянного актива говорит о низкой доле основных средств и внеоборотных активов в источниках собственных средств. По состоянию на конец периода их стоимость покрывается за счет собственных средств на 15%. Следовательно, в долгосрочном периоде возможна потеря уровня платежеспособности предприятия. При этом сократились финансовые возможности предприятия финансировать свои внеоборотные активы за счет собственных средств.

Для комплексной оценки финансовой устойчивости целесообразно использовать обобщенные показатели, расчетные формулы которых выводятся на основе обобщения показателей финансовой устойчивости, приведенных ранее. В частности, рекомендуется применение обобщающего коэффициента финансовой устойчивости (ФУ): $ФУ=1+2КД+КА+1/К_{3/С}+КР+КП$

$$\Delta=-1.654/5.383=-0.3073$$

Уровень финансовой устойчивости в анализируемой организации снижен на 30.73%.

Данное обстоятельство прямо указывает на наличие проблем в структуре финансово-экономического баланса предприятия.

Проведенный анализ финансово-экономического состояния предприятия установил, что рекламное агентство «Акула» имеет недостаточно платежеспособно и недостаточно финансово устойчиво. На данные аспекты стоит обратить внимание при разработке стратегии развития предприятия.

В качестве положительных моментов в ходе анализа установлено, что предприятие достаточно эффективно использует имеющееся имущество и в целом «крепко стоит на ногах».

Нивелирование негативных моментов с использованием положительных станет залогом формирования эффективной стратегии развития агентства.

Общая численность работников -18 человек.

В агентстве доминирует отчужденный тип работника (работник проявляют слабую инициативу, не вовлечены в процесс принятия важных решений, не заинтересованы в высокой эффективности работы и высоких результатах), проявляется высокий уровень рассогласованности действий, а модель поведения – разобщающая.

У работников формируется узкопрофессиональное видение работы, что создает поля с отгороженными коммуникациями. Их результатом оказывается нарастание «нестыковок». Этой модели организационной ориентации соответствуют определенные социокультурные отношения: «мыши в норах»: пока сотрудника «не трогают» он тихо и планомерно выполняет свою работу,

безынициативно и не стремясь значительно увеличить результаты.

Таблица 2.3 - Закрепление основных функций управления РА «Акула»

Основные функции управления	Ответственные сотрудники	Степень реализации функций
Маркетинговое управление	Арт-директор, дизайн-бюро	Нет четкой программы маркетингового управления
Производственный менеджмент	коммерческий директор, арт-директор	Дублирование функций, нет ответственного лица
Финансовый менеджмент	Главный бухгалтер-экономист. Бухгалтеры, кассир	Дублирование функций; нет ответственного лица
Кадровый менеджмент	Коммерческий директор	Полностью отвечает за кадровую службу

Данные таблицы 2.3 показывают, что управление на предприятии нельзя отнести к его сильным чертам. Разрозненные полномочия по управлению той или иной сферой деятельности, дублирование функций и как следствие слабый контроль за эффективностью выполнения принимаемых решений – данные обстоятельства прямо указывают на необходимость изменений в деятельности предприятия.

При рассмотрении организационной структуры РА «Акула» установлены разрывы, приведенные в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Основные «разрывы» в организационной структуре РА«Акула»

«Разрыв»	Возможные позитивные моменты	Возможные негативные моменты
Диапазоны ответственности между генеральным директором и коммерческим директором распределены четко, но иногда пересекаются, а некоторые функции не выполняются	Возможная оперативная взаимозаменяемость	Иногда возникает дублирование функций, разногласия в принятии решений, несвоевременное решение вопросов
Отсутствует утвержденная стратегия фирмы	Генеральный директор активно участвует в формировании стратегии	высокая инертность в принятии управленческих решений и неясные перспективы
Отсутствие на предприятии менеджера по маркетингу	Функция маркетинга выполняется отделом медиа-планирования. Оперативная стыковка ценовой политики	Функции маркетинга выполняются частично, нет перспективного развития

Как следует из данных таблицы 3.2 организация структуры управления предприятием не достаточно эффективна, т.к. возникает дублирование функций, несвоевременное решение вопросов, разногласия во мнениях, в

результате чего может возникнуть ситуация, когда исполнители четко не понимают, чьи приказы они должны исполнять.

Можно выделить один из недостатков структуры управления – это отсутствие должности менеджера по маркетингу, который занимался бы исследованием сегмента рынка рекламной деятельности, ценовой политики конкурентов, разрабатывал бы четкую маркетинговую стратегию. При этом можно было бы увеличить количество возможных клиентов, в связи с чем увеличилась бы прибыль предприятия. Для этого нужно разработать комплекс мер для устранения или снижения активности в деятельности, ценовой политике конкурентных фирм.

В качестве информационной системы управления на предприятии используется лишь система 1С, учитывающая формирование и движение товарно-денежных ресурсов и делающая возможным принятие управленческих решений на основании анализа представляемых данных.

В качестве внутренней информационной системы взаимодействия имеет место локальный чат для оперативного взаимодействия и документооборота между сотрудниками.

Процесс принятия стратегических решений в РА «Акула» состоит из нескольких этапов.

Этап 1. Получение информации о ситуации. Данный процесс происходит в большинстве случаев снизу вверх. Необходимая информация запрашивается директором компании у своих подчиненных руководителей, они в свою очередь озадачивают сбором информации подчиненных им сотрудников функциональных подразделений.

Этап 2. Определение целей. Цель формируется при разработке основных планов развития и деятельности и в письменном виде доводится до каждого исполнителя.

Этап 3. Анализ ситуации. На данном этапе выделяются основные критерии для принятия решения. Основные методы, применяемые на данном этапе:

а) дополнительный обмен информацией между участниками принятия решений;

б) согласование противоположных точек зрения;

в) поиск компромисса.

Этап 4. Обсуждение сценариев развития ситуации.

Этап 5. Выбор оптимального варианта

Этап 6. Принятие управленческого решения.

Тактические управленческие решения, касающиеся общих вопросов развития предприятия, касающиеся определения перспектив работы, планирования деятельности, координации деятельности решает непосредственно коммерческий директор, зачастую в согласовании с генеральным директором.

Процесс принятия управленческих решений директором предприятия также состоит из нескольких этапов:

Этап 1. Постановка задач по предоставлению информации, необходимой для анализа.

Этап 2. Анализ информации и постановка задач подчиненным по разработке альтернативных вариантов управленческого решения.

Этап 3. Подготовка подчиненными директора экономического обоснования предложенных альтернатив управленческого решения.

Этап 4. Выбор наиболее привлекательного, с точки зрения экономического эффекта, варианта решения.

2.3 Анализ внешней среды предприятия

Любая организация находится и функционирует в окружающей ее среде. «Дальнее» окружение организации — это макросреда, которая оказывает непосредственное влияние на деятельность организации. Внешняя среда находится в постоянном движении, подвержена изменениям.

Способность организации реагировать на данные изменения и умело приспосабливаться к ним является одним из ключевых моментов, слагающих эффективную деятельность и достижение намеченных целей.

Между организацией и внешней средой происходит постоянный обмен, обеспечивая тем самым существование организации. Внешняя среда является источником всех необходимых для функционирования организации ресурсов, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне.

Важным моментом для любой организации является изучение воздействия внешних факторов на организации с целью выявления и использования благоприятных возможностей, а также предотвращение угроз со стороны внешней среды и их устранение.

Стоит учесть, что степень влияния макроокружения на каждую взятую в отдельности организацию различна, поэтому необходимо изучать макросреду применительно к исследуемой организации.

Внешняя среда рекламного бизнеса достаточно агрессивна и высококонкурентна. Сложность добавляет также тот факт, что рынок рекламного продукта достаточно разнообразен, но многие предприятия не идут по пути четкого профилирования, а занимаются несколькими смежными видами рекламной деятельности с целью обеспечения своей конкурентоспособности.

Так по оценкам экспертов рынок рекламной продукции (изготовление различного рода рекламного материала) в 2018 году составил в России 659 млрд. долл. Причем это только официальная статистика, не учитывающая теневой сектор.

Рыночный оборот Амурской области по различным источникам (в среднем выражении) составил в 2018 году 533 млн. руб.

Западные исследователи с целью оценки внешней среды используют такой показатель как «насыщенность рынка» - количество действующих предприятий какой-либо отрасли (сферы) на единицу площади либо на 1000 жителей.

Так в Амурской области (конечно главным образом в Благовещенске) насыщенность рекламного бизнеса составила 3,7 предприятия на 1000 жителей,

что является достаточно низким значением, если сравнивать с западными регионами нашей страны.

Анализ макросреды проводится с помощью PEST - анализа.

PEST - анализ оценивает внешнюю среду, исходя из широко диапазона политических, экономических, социальных и технологических факторов, влияющих на принятие решений и деятельность организации.

В таблице 2.5 приведен PEST - анализ внешнего окружения рекламного агентства «Акула».

Таблица 2.5 - PEST - анализ рекламного агентства «Акула»

Политические факторы	Экономические факторы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменения в действующем законодательстве (внесение поправок) в области рекламы и смежных прав. 2. Изменения в налоговом законодательстве. 3. Ужесточение или ослабление требований к размещению рекламы определенного вида. 4. Изменения курса валют. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ужесточение конкуренции на рекламном рынке. 2. Уровень благосостояния регионов, на которые распространяется сфера деятельность рекламного агентства. 3. Колебания уровня цен на бумагу для полиграфического производства. 4. Уровень инфляции.
Социальные факторы	Технологические факторы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Уровень образования и подготовки кадров в сфере рекламного бизнеса. 2. Изменения потребительских предпочтений. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие технологий изготовления рекламной продукции. 2. Совершенствование оборудования для полиграфического производства. 3. Появление новых видов стимулирования потребителей и распространения рекламной продукции. 4. Развитие интернет-технологий.

Исходя из проведенного анализа внешней среды рекламного агентства, можно сказать, что сложность внешнего окружения характеризуется числом и вариантностью факторов, на которые организация должна сконцентрировать внимание и провести анализ положительно действующих на развитие организации факторов, а также провести ряд мероприятий по устранению нежелательных угроз.

Выявление наиболее важных конкурентов и их роли на рекламном рынке г. Благовещенска осуществлено в рамках общей системы сбора и обработки информации, полученной с помощью изучения обзоров в местной

периодической печати, Интернете, опроса предприятий города, являющихся рекламодателями, в результате наблюдения, а также с использованием административных источников.

В результате проделанной работы было выявлено 86 организаций, занимающихся рекламной деятельностью (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Структура рекламного рынка г. Благовещенска

Сегмент	Количество организаций, работающих в данном сегменте	Доля организаций, работающих в данном сегменте, %
Реклама на телевидении	4	4,65
Реклама на радио	7	8,14
Печатные СМИ:	23	26,74
Из них: газеты	11	12,79
журналы	12	13,95
Сувенирная продукция	3	3,49
Наружная реклама	21	24,42
Интернет	5	5,81
Итого:	63	100

Как видно из таблицы 2.2, наибольшее число организаций, занимающихся рекламной деятельностью в г. Благовещенске работают в сегменте наружной рекламы -24,42% и печатных СМИ -26,74%.

Изготовлением сувенирной продукции занимается только 3,49% фирм, что может быть связано с отсутствием большого спроса на подобные рекламные носители или с малой освоенностью данного сегмента рекламного рынка в г. Благовещенске.

В быстроразвивающийся сегменте Интернет рекламы на сегодняшний день занято только 5,81% фирм. При этом данный сегмент не является основной сферой деятельности ни для одной компании. Поэтому можно говорить о том, что интернет реклама в г. Благовещенске находится пока в зачаточном состоянии.

Предоставлением рекламного времени на телевидении занимается всего 4,65% организаций. Это можно объяснить наличием входных барьеров в сегменте телевизионной рекламы, связанных с определенной степенью

монополизации, большими затратами при входе в сегмент, которые не могут себе позволить малые предприятия.

В таблице 2.3 представлена краткая характеристика рекламных агентств, занимающих наибольшие доли исходя из объемов оказанных услуг в 2018 г. на рынке рекламных услуг города.

Основной сферой деятельности РА «Акула» является наружная реклама. Таким образом, РА «Акула» работает в сегменте, где действует еще 20 организаций – конкурентов.

При этом были выделены наиболее приоритетные конкуренты по следующим параметрам:

- а) Аналогичность предоставляемых услуг;
- б) Доля рынка;

Таковыми конкурентами являются: ООО «Гамма», ООО «Восток-1» и ООО «Клевер».

Таблица 2.7 – лидеры рынка рекламных услуг г. Благовещенск в 2018 г.

Наименование организации	Основное направление деятельности	Количество занятых, чел.	Доля рынка, %
РА «Гамма»	Наружная реклама	11	23,92
ООО Редакция газеты «Деловой Благовещенск»	Печатные СМИ	16	13,19
ООО «Восток-1»	Наружная реклама	6	19,88
ООО «Рекламные технологии»	Наружная реклама	25	16,82
ООО «Клевер»	Реклама на телевидении, наружная реклама	12	4,97
Планета-Медиа	Реклама на радио, реклама на телевидении	14	13,30
РА «Акула»	Наружная реклама	10	6,92
Итого:	100		

Характеристика основных рыночных сил, действующих на РА «Акула» приведена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Характеристика рыночных сил, действующих на РА «Акула» и его главных конкурентов

Элементы модели пяти сил конкуренции	РА «Акула»	ООО «Гамма»	ООО «Восток-1»	ООО «Клевер»
1 Интенсивность конкуренции среди существующих конкурентов	Конкурентная борьба, «прогнать» не можем ни мы их, ни они нас	Давление есть, но серьезных угроз пока нет	Конкурентная борьба, «прогнать» не можем ни мы их, ни они нас	Конкурентная борьба, «прогнать» не можем ни мы их, ни они нас
2 Угрозы со стороны потенциальных «новичков» на рынке	Фирма не способна удержать потенциальных конкурентов от прихода на рынок	Защита от прихода новых конкурентов, обусловленная снижением издержек за счет эффекта масштаба	Защита от прихода новых конкурентов, обусловленная снижением издержек за счет эффекта масштаба	Фирма не способна удержать потенциальных конкурентов от прихода на рынок
3 Появление товаров заменителей	Спрос рекламодателя может переключиться с наружной рекламы на другие рекламные средства	Спрос рекламодателя может переключиться с наружной рекламы на другие рекламные средства	Спрос рекламодателя может переключиться с наружной рекламы на другие рекламные средства	Спрос рекламодателя может переключиться с наружной рекламы на другие рекламные средства
4 Экономический потенциал покупателей	Расходы на рекламу составляют важную часть издержек клиента, что побуждает искать наиболее эффективные средства рекламы и торговаться особенно упорно;	Расходы на рекламу составляют важную часть издержек клиента, что побуждает искать наиболее эффективные средства рекламы и торговаться особенно упорно;	Расходы на рекламу составляют важную часть издержек клиента, что побуждает искать наиболее эффективные средства рекламы и торговаться особенно упорно;	Расходы на рекламу составляют важную часть издержек клиента, что побуждает искать наиболее эффективные средства рекламы и торговаться особенно упорно;
5 Экономический потенциал поставщиков	Давление есть, но серьезных угроз тоже пока нет	Давление есть, но серьезных угроз тоже пока нет	Давление есть, но серьезных угроз тоже пока нет	Давление есть, но серьезных угроз тоже пока нет

Таблица 2.9 – Анализ конкурентоспособности РА «Акула» на основе концепции М. Портера (модель пяти сил конкуренции)

Элементы модели пяти сил конкуренции	Баллы			
	РА «Акула»	ООО «Гамма»	ООО «Восток-1»	ООО «Клевер»
1. Интенсивность конкуренции среди существующих конкурентов	3,4	2,3	3,0	3,2
2. Угрозы со стороны потенциальных «новичков» на рынке	3,0	2,0	2,1	3,0
3. Появление товаров заменителей	3,0	3,0	3,0	3,0
4. Экономический потенциал покупателей	3,1	2,8	3,0	3,1
5. Экономический потенциал поставщиков	2,1	2,0	2,0	2,2
Сумма значений рейтингов	14,7	12,10	13,10	14,5

Таблица 2.10 – Стратегия поведения РА «Акула», в зависимости от силы давления рыночных сил

Элементы	Сила давления в баллах	Стратегия поведения
1. Интенсивность конкуренции среди существующих конкурентов	3,4	Нужны спецпрограммы с ответственными и бюджетами
2. Угроза со стороны потенциальных «новичков» на рынке	3,0	Ничего не делать, мониторить ситуацию
3. Появление товаров заменителей	3,0	Ничего не делать, мониторить ситуацию
4. Экономический потенциал клиентов	3,1	Нужны спецпрограммы с ответственными и бюджетами
5. Экономический потенциал поставщиков	2,1	Ничего не делать, мониторить ситуацию

Как видно из таблицы 2.8, наибольшее давление со стороны рыночных сил РА «Акула».

Таблица 2.10 показывает, какие стратегические действия должна предпринять организация, для нейтрализации воздействия пяти сил конкуренции.

Методика не лишена субъективизма, достоверность оценки конкурентоспособности по данному методу в значительной степени зависит от квалификации эксперта и является во многом субъективным процессом, т. к. интегральный показатель конкурентоспособности рассчитывается с использованием оценок, определяемых экспертами. При этом, к достоинствам

метода следует отнести простоту, низкий уровень затрат, возможность быстрой оценки конкурентоспособности на качественном уровне.

На основании внутреннего маркетингового аудита и проведенного опроса клиентов были выявлены сильные и слабые стороны РА «Акула», анализ внешней среды позволил выделить возможности и угрозы для развития компании (таблица 2.11)

В результате получаем наглядное представление о положении предприятия. Фактически на данном этапе уже можно сделать предварительную оценку конкурентоспособности предприятия по рассмотренным параметрам. Четко видны положительные стороны (конкурентные преимущества) организации и недостатки, требующие пристального внимания.

Таблица 2.11 – Стандартная матрица базового SWOT анализа деятельности РА «Акула»

Сильные стороны	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Участие персонала в принятии управленческих решений 2. Персональная ответственность каждого конкретного сотрудника за тот или иной участок работы, любовь к своему делу 3. Тщательно налаженная работа с клиентами, потенциальным клиентам уделяется большое внимание, высокое качество обслуживания 4. Наличие собственной производственной базы, дающая возможность выполнять специфические требования заказчика 5. Фирма имеет собственный сайт в интернете, который регулярно обновляется 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки или сегменты рынка 2. Предоставление широкого спектра дополнительных услуг (например, бесплатный монтаж рекламных конструкций) 3. Разорение и уход фирм-конкурентов 4. Осознание необходимости рекламы для укрепления своих позиций на рынке со стороны российского бизнеса 5. Совершенствование рекламных технологий, использование новинок наружной рекламы 6. Уменьшение затрат и издержек путем поиска новых поставщиков качественных и недорогих материалов 7. Расширение клиентской базы
Слабые стороны	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие четкой стратегии 2. Недостаточно сформированный имидж 3. Меньшая по сравнению с конкурентами занимаемая рыночная доля 4. Не предусмотрена возможность повышения квалификации сотрудников 5. Отсутствие инвестирования в маркетинг за исключением минимально необходимых средств на размещение рекламы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых видов наружной рекламы у конкурентов 4. Спад в экономике 5. Рост темпов инфляции 6. Сокращение расходов на рекламу со стороны российского бизнеса 7. Возможность появления новых конкурентов 8. Давление со стороны товаров-заменителей

6. Высокий уровень цен на размещение рекламы на рекламных конструкциях по сравнению с конкурентами	9. Нестабильность хозяйственного, налогового, банковского и других законодательств в Российской Федерации.
--	--

На основании сделанного SWOT-анализа были составлены матрицы угроз и возможностей для РА «Акула», приведенные в таблицах 2.8 и 2.9.

Таблица 2.12 – Анализ угроз со стороны конкурентных сил

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные	Тяжелые	Легкие
Высокая	1. Спад в экономике 2. Рост темпов инфляции	1. Влияние поставщиков 2. Давление со стороны товаров-заменителей»	
Средняя	1. Сокращение расходов на рекламу со стороны российского бизнеса 2. Снижение уровня цен на рекламу	1. Появление новых видов наружной рекламы у конкурентов 2. Возможность появления новых конкурентов	
Низкая (малая вероятность)			

Как видно из таблицы 2.12, в поле немедленного реагирования попадают угрозы, связанные с сокращением расходов на рекламу со стороны рекламодателей, в результате спада в экономике. Отсюда вытекает еще одна угроза – снижение цен на рекламу.

Снижение цен на рекламу непосредственно и негативно повлияет на величину получаемой предприятием прибыли, а поскольку основной целью любого коммерческого предприятия является получение максимальной прибыли с минимальными издержками, то снижение цен на рекламу может в конечном итоге привести к банкротству фирмы.

Угрозу прихода конкурентов компания может уменьшить путем увеличения своей доли рынка и развития бренда, что требует большего внимания к развитию маркетинга и достаточному его финансированию.

Помимо сказанного, конкурентная борьба может быть реализована путем выпуска на рынок нового продукта или услуги

Матрица возможностей, показала, что на поля наиболее благоприятных возможностей попадают возможности совершенствования рекламных

технологий, применение новинок наружной рекламы, а также расширение клиентской базы.

Таблица 2.13 – Анализ возможностей РА «Акула»

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Предоставление широкого спектра дополнительных услуг (например, бесплатный монтаж рекламных конструкций)	Осознание необходимости рекламы для укрепления своих позиций на рынке со стороны российского бизнеса	
Средняя	1. Совершенствование рекламных технологий, использование новинок наружной рекламы 2. Расширение клиентской базы	1. Выход на новые рынки или сегменты рынка 2. Обучение кадров	
Низкая	Разорение и уход фирм-конкурентов	Уменьшение затрат и издержек путем поиска новых поставщиков качественных и недорогих материалов	

Рассмотрев возможности РА «Акула», его слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, можно определить стратегию фирмы.

Так как компания работает на рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет стратегия, нацеленная на завоевание конкурентных преимуществ, предусматривающая более глубокое проникновение на рынок с помощью применения новинок наружной рекламы, а также формирования благоприятного имиджа, например, с помощью проведения массовой рекламной кампании.

Стратегические возможности и угрозы, которые требуют концентрации всех необходимых ресурсов для их реализации и соответствующие угрозы, требующие повышенного внимания и тщательного постоянного мониторинга, должны находиться под постоянным контролем высшего руководства компании.

Успех такого контроля во многом зависит от компетентности руководителя, а также от того, насколько эффективно налажена система

командного взаимодействия на предприятии, поскольку качественное делегирование полномочий может в значительной степени «спасти ситуацию» в случае, когда управленческие навыки руководителя недостаточно развиты.

Следует отметить тот факт, что не стоит концентрировать полностью внимание только лишь на возможностях или угрозах, менеджер должен в первую очередь искать пути их (возможностей и угроз) взаимного урегулирования и взаимопогашения. Поскольку как бы эффективно не развивалось предприятие и как бы качественно не использовались имеющиеся возможности, ситуация, когда угрозы остаются без контроля, всегда будет своего рода «бомбой замедленного действия» и никогда не ясно, когда эта бомба может взорваться.

2.4 Анализ текущей стратегии предприятия

В деятельности РА «Акула» стратегия выстраивается на основе целей организации, которые делятся на два вида: стратегические (имеют отношение ко всей организации в целом или к ее крупным составляющим) и оперативные (имеют отношение к одной структуре деятельности организации).

Успех стратегии основан на следующих принципах: после того, как организация определит цели стратегического уровня, формируется задачи оперативного уровня таким образом, чтобы они способствовали выполнению стратегических целей. Главной целью организации является миссия.

Миссия РА «Акула» заключается в применении современных, ориентированных на результат рекламных технологий, которые помогают клиентам предприятия развивать свой бизнес и реализовывать свои корпоративные цели.

У предприятия выделены цели деятельности на 1, 3 и года и 5 лет.

Цели на 1 год:

- совершенствование финансового планирования с целью сокращения затрат на ресурсы и исследовательскую деятельность на 10 %, и эффективного использования полученного дохода;
- анализ эффективности работы организационной структуры и ее

подразделений с целью оптимизации работы агентства и сокращения затрат времени на 15 %;

- разработка кадровой политики с целью привлечения молодых креативных сотрудников.

Цели на 3 года:

- внедрение разработанной кадровой политики;

- заключение новых договоров с целью взаимовыгодного сотрудничества со СМИ;

- внедрение разработанных программ по финансовому планированию с целью снижения затрат на исследовательскую работу;

- проведение стажировок и обучающих программ персонала за рубежом

Цели на 5 лет:

- привлечение инвестиций на развитие агентства и исследовательскую деятельность;

- проведение конференций и выставок с целью презентации новых разработок агентства;

- периодическое проведение анализа функционирования отделов с целью недостатков и введение корректировка.

Конкретная стратегия рекламного агентства «Акула» - стратегия проникновения. Так как соответствует основным ее характеристикам: увеличение доли рынка, увеличение частоты использования продукта (в том числе за счет программ лояльности), увеличение количества использования продукта, открытие новых сфер применения продукта для существующих потребителей. Типичными инструментами являются скидки на большие заказы, бонусные карточки и управление взаимоотношениями с клиентами.

Данная стратегия направляет усилия на более глубокое проникновение на рынок Амурской области и региональный рынок в целом. Так же направляет на дополнительные усилия по увеличению темпов роста объемов выручки. Долговременные программы предусматривают укрепляющие действия по всем направлениям функционирования предприятия, особенно обращается внимание

на усиление финансовых позиций, модернизацию основных фондов, исследовательскую деятельность, совершенствование организационной структуры и кадрового планирования.

Особо значимые мероприятия реализации стратегии:

1) стратегический план разрабатывается с элементами действий при предвиденных ситуациях, что позволяет реагировать на важные изменения в окружении агентства;

2) для успеха внедряемой стратегии агентство разрабатывает определенную структуру. Эта структура включает ответственности за выполнение задач и права на принятие решений;

3) периодически внедряются различные обучающие программы для коллектива, к которым адаптируется полностью все агентство;

4) руководство агентства разрабатывает политику, которая соответствует внедренной стратегии;

5) между подразделениями устанавливается координация, и происходят совместные действия. Все показатели по подразделениям передаются руководству, которое анализирует их и принимает на основе их соответствующее решение.

С помощью внедрения стратегии происходят организационные изменения в структуре агентства, меняется культура ценностей, система управления.

Базовой стратегией предприятия на текущем этапе деятельности является стратегия стабильности (стабилизации), что выражается в намерении предприятия сохранить занятую рыночную нишу, достигнутые финансово-экономические показатели. Фирма не производит резкой смены деятельности и реализуемой продукции (услуг).

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РОСТА РА «АКУЛА» (ИП МЕЛЬНИКОВ Я.А.)

3.1 Формирование стратегии роста ИП Мельников Я.А.

Проведенный анализ показал наличие ряда системных проблем в деятельности предприятия.

Реализуемая предприятием стратегия стабильности не обеспечивает развития агентства.

С целью обеспечения развития рекламного агентства следует прибегнуть к наступательной стратегии первого типа.

Наступательные стратегии - стратегии, направленные на активный «захват» какой-либо рыночной ниши, стратегии атакующего типа, как правило требующие кредитных инвестиций.

Стратегии первого типа - стратегии, направленные на получение долгосрочной прибыли, повышение устойчивости финансового положения фирмы, ее конкурентоспособности в течение относительно длительного периода времени.

Зачастую такой тип стратегии означает «наступление» предприятия на нескольких «фронтах».

Реализация указанной стратегии может быть осуществлена следующими способами:

- открытие дополнительного направления деятельности, связанного с основной деятельностью;
- создание объединения с другим предприятием для обеспечения большей конкурентоспособности захвата рынка;
- предоставление качественно нового продукта или услуги, не имеющего аналогов на рынке.

Наиболее реализуемым и оптимальным является первый способ.

Реализация стратегии роста предприятия будет осуществлена на 5-летний горизонт планирования.

Этапы стратегии роста и планируемые к достижению цели представлены

в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Этапы стратегии

Этап стратегии	Планируемая к достижению цель
1 Занятие новой рыночной ниши, смежной с текущим видом деятельности	Формирование магазина-производства рекламной продукции
2 Стабилизация занятого положения и дальнейшая акселерация рыночного влияния	Проведение масштабной маркетинговой акции, направленной на создание образа восприятия фирмы как единственного и уникального поставщика и производителя рекламной продукции
3 Подавление формирующейся конкурентной среды	Создание предпосылок и условий по недопущению формирования аналогичных предприятий на территории влияния, занятие статуса лидера в текущей отрасли
4 Экстенсивное развитие бизнеса	Открытие дополнительной точки реализации продукции, возможное перемещение на другие территориальные рынки региона или ДФО
5 Закрепление на освоенной территории	Подавление конкурентной борьбы на занятой территории, предложение нового уникального продукта, стабильное удержание занятой доли рынка.

Каждый этап стратегии представлен 1 календарным годом, а планируемые цели – это то состояние предприятия, к которому необходимо прийти в результате успешного завершения этапа стратегии.

Далее рассмотрим более подробно каждый из представленных выше этапов стратегии.

1 этап.

На данном этапе планируется занятие новой рыночной ниши, смежной с текущим видом деятельности. Реализация этой идеи будет обеспечена посредством формирования магазина-производства рекламной продукции.

Это основной этап в формировании стратегии роста предприятия. От того

насколько успешно будет выполнена данная стадия стратегии зависит ее дальнейшая реализация и успех.

В настоящей выпускной квалификационной работе сформирован проект по реализации первого этапа стратегии роста предприятия.

Настоящий проект представляет собой перспективный план по созданию дополнительного магазина по производству рекламной продукции.

Сегодня многие рекламные агентства не имеют собственного производства рекламной продукции. Цель данного проекта – создание производства – магазина, который будет оказывать услуги рекламным агентствам города и области по изготовлению необходимой им рекламной продукции, а так же осуществлять розничную продажу такой продукции.

Руководитель проекта - Директор предприятия.

Идея и цель проекта: создание высокорентабельного магазина рекламных материалов оборотом в два года и удовлетворение потребительского рынка в предоставлении возможности покупки для потребителей рынка рекламных материалов различного спектра и характера применения.

Финансирование проекта: Осуществляется путем получения коммерческого кредита.

Характер предприятия: предприятие-магазин реализации рекламных материалов.

Выплаты процентов по кредиту начинаются с первого месяца реализации данного проекта. Возврат заемных средств начинается с первого месяца реализации проекта. Данное обстоятельство введено в данном плане для упрощения понимания структуры расчета потока дисконтирования и регулирования денежного потока.

Заложенная процентная ставка по заемным средствам 17,5%.

Необходимо учитывать, что в настоящее время банки пересматривают норму процента для инвестиционных проектов в сторону снижения.

Общая сумма начисленных процентов составит 457710 рублей.

Условный жизненный цикл проекта 2 года.

Срок окупаемости с начала реализации проекта 2 года. Срок окупаемости с учетом дисконтирования от 13 месяцев до 2 лет.

Новый магазин рекламных материалов предназначен для реализации рекламных материалов на рынке Благовещенска, Амурской области и, при благоприятных финансово-экономических условиях, Дальнего Востока с целью получения финансовой прибыли и улучшения конкурентоспособности и финансовых показателей ООО «Акула».

Рекламная деятельность сегодня достаточно активна и потребность в качественных рекламных материалах достаточно высока.

Именно удовлетворение потребности в качественных рекламных материалах, по ценам ниже сложившихся у конкурентов за счет использования минимальной торговой надбавки и оптимизации взаимодействия с поставщиками, - есть миссия открываемого дополнительного магазина рекламных материалов.

Организационное и финансовое обеспечение проекта будет раскрыто далее.

Участниками проекта выступают:

- РА «Акула» - основной исполнитель мероприятий проекта, руководитель и координатор;

- ПАО «Сбербанк России» - инвестор, предлагающий на сегодняшний момент на региональном рынке наиболее оптимальные условия финансового обеспечения проекта;

- ООО «Сателит – Инвест» - арендодатель; торговая площадь для размещения магазина будет арендована у обозначенной организации;

- ООО «ТехноСфера», ООО «Ламо+» - основные поставщики необходимого оборудования и сырья;

- другие, более мелкие поставщики реализуемой продукции;

- ООО «Белоснежка» - клининговое агентство.

Описание продукта.

Основным направлением деятельности предприятия является оптово-

розничная торговля рекламными материалами, а также оказание услуг.

Основные виды выпускаемой продукции:

Формируемое предприятие будет оказывать услуги другим агентствам по изготовлению рекламной продукции.

Маркетинговый план.

В ближайшие годы спрос на рекламные материалы в России будет только расти.

Бизнес постоянно развивается, и без качественных рекламных материалов не обойтись. В настоящее время многие рекламные агентства не обладают собственной производственной базой и задача формируемого подразделения РА «Акула» исправить эту ситуацию, взяв тем самым под контроль рынок производства рекламной продукции.

Определившись с ответом на вопрос, отчего покупатель должен выбрать именно этот магазин, а не любой другой, можно выделить ряд основных факторов, на основании которых он принимает решение о выборе. Основные факторы выбора — это местоположение, цена, ассортимент, реклама, качество обслуживания.

При открытии магазина необходимо обязательно провести полновесную рекламную кампанию по раскрутке магазина и регулярно проводить комплекс мероприятий по формированию потребительского мнения, что приобрести данный вид продукции можно именно в данном магазине:

- перед открытием магазина будет заказан рекламный ролик на местном телевидении и «прокручен» за 10 -15 дней до начала работы магазина и использован для привлечения покупателей для участия в акциях и распродажах;
- прямая реклама в специализированных и «потребительских» рекламно-информационных изданиях, распространение листовок и буклетов;
- эффектное наружное оформление;
- создание сайта;
- создание инфраструктуры и условий труда.

Основным методом продвижения продукции можно считать рекламу на

телевидении в прайм-тайм.

Основными клиентами Магазина рекламных материалов являются:

- участники рекламного рынка;
- оптовые, мелкооптовые и розничные продавцы и торговцы.

Комплекс маркетинга (marketing-mix) – это набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желательную ответную реакцию со стороны целевого рынка. Функция маркетинг-микс состоит в том, чтобы сформировать набор (mix), который не только бы удовлетворял потребности потенциальных клиентов в рамках целевых рынков, но и максимизировать эффективность организации.

Для продвижения и развития нашей организации будем использовать модель Джерри Маккарти (Jerry McCarthy) «4P».

Инструментарий маркетинга включает четыре вида политики («4P»): продуктовая политика (Product); ценовая политика (Price); сбытовая политика (Place); коммуникативная политики (политика продвижения товара на рынок) (Promotion).

Продуктовая политика (Product) – предполагаем разработку товара (услуги), формирование ассортиментной политики, требований к качеству продукции, требований и характеристик комплексности продукции, требований к организации сервиса. При формировании продуктовой политики в рамках бизнес:

– разработка товара и принятие решения о запуске нового продукта на рынок (услуги). В новый магазин будем акцентировать внимание на высококачественных товарах для формирования рекламных материалов;

– формирование ассортиментной политики – представлены основные ходовые позиции рекламных материалов, рекламный материал будет в довольно большом ассортименте.

Цели ценовой политики предприятия на начальном этапе:

- обеспечение сбыта;

- удержание доли рынка.

В дальнейшем при стабилизации позиции предприятия на рынке цель ценовой политики станет максимизация прибыли.

Ценовой стратегией выбрана «Метод снятия сливок» - выброс на рынок большого количества товара по демпинговым ценам с целью быстрого захвата доли рынка.

Ценовой спектр на начальном этапе будет сформирован путем снижения цен компании на 7% от среднерыночной цены конкурентов.

Производственный план.

Основным оборудованием магазина рекламных материалов являются:

- торговое помещение;
- торговое оборудование. Вполне подходят стандартные прилавки-витрины, стеллажи, подиумы и пр.;
- расчетно-кассовое оборудование;
- осветительные приборы;
- автомобиль.

Этапы реализации мероприятий 1 этапа стратегии представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Стадии 1 этапа стратегии

Стадии этапа	Условия выполнения	Сроки выполнения
Начало проекта		первый год
Заключение инвестиционного договора	Предварительные работы	1-30 банковских дней
Получение кредита	наличие соответствующего пакета документов	1 месяц
Подбор местоположения и оформление документации	Предварительные работы	1 месяц
Заключение договоров намерений и договоров с предоплатой товара	Заключение инвестиционного договора	1 месяц
Покупка оборудования	Заключение инвестиционного договора	1 месяц
Установка оборудования	Получение инвестиционных	10-25

	средств	календарных дней
Найм персонала	Предварительные работы, производственная деятельность	2 месяца
Обучение персонала	Окончание этапа организации производственного процесса	1-30 календарных дней
Проведение маркетинговой кампании	Предварительные работы, производственная деятельность	5 месяцев

Торговое помещение площадью 1200 кв. м. будет взято в аренду на 1 этаже дома по адресу Горького - Комсомольская.

Аренда помещения выгоднее его покупки в связи с тем, что в условиях сильной конкуренции и нестабильной экономической обстановки привлечение значительных сумм для приобретения в собственность крупных объектов недвижимости для предприятия не является возможным. Более того – аренда помещения предпочтительна тем, что в случае коммерческой неудачи РА «Акула» не будет нужно задумываться о реализации приобретенной недвижимости с целью покрытия образовавшихся долгов.

Предлагаемое помещение интересно тем, что в дальнейшем, при стабильной возрастающей величине финансовых показателей имеется возможность провести выкуп данного помещения по цене намного ниже рыночной.

Само помещение состоит из:

- для производства: подсобно-складское помещение;
- административные и бытовые: кабинет администрации, гардероб для персонала и уборная.

И основную площадь занимает торговый зал.

Первоначальные единоразовые затраты установлены на уровне 300 тыс. руб. Данную сумму запросил арендодатель с целью приведения косметического и технического состояния передаваемой в аренду площади в соответствие с

требованиями, предъявляемыми к магазинам подобного рода.

Планируется закуп основного оборудования стеллажей, витрин и мебель для выставки товара.

В торговом зале созданы благоприятные условия внешней среды: температура воздуха 18-20 С°, относительная влажность 60 %. Эти условия создаются путём устройства приточно-вытяжной вентиляции с преобладанием вытяжки. Также установлен кондиционер, который тоже благоприятствует созданию необходимого микроклимата. В торговом зале имеется искусственное и естественное освещение.

Естественное освещение дают окна. Искусственное освещение создают люминесцентные лампы.

В помещении имеется подводка горячей и холодной воды к раковине-моечной ванны. Имеется канализация, которая обеспечивает удаление сточных вод.

Складское помещение необходимо будет оснастить оборудованием для хранения продукции в соответствии с нормами и санитарно-гигиеническими требованиями.

Будет приобретен автомобиль в связи необходимостью организации доставки товаров до конечного потребителя, при возникновении подобной необходимости.

Организационный план.

Самый перспективный масштаб торговли рекламными материалами - это супермаркет. Клиент такого магазина получает комплексность услуги, то есть может приобрести практически любой товар в одном месте. Кроме этого такие магазины всегда предлагают комплекс сопутствующих услуг:

- скидки;
- консультации;
- доставка и пр.

Наем продавцов в количестве 12 человек будет производиться путем размещения соответствующего объявления в средствах массовой информации.

Уборка помещения будет производиться сотрудниками клирингового агентства, с которым планируется заключение договора оказания услуг.

Управление магазином рекламных материалов требует образования, опыта и знания нюансов работы. Поэтому на ключевые должности придется приглашать состоявшихся профессионалов.

Основной способ привлечения — заработная плата, более высокая, чем на предыдущем месте работы. И мелочиться в данном случае себе дороже: хороший топ-менеджер, который сможет «организовать» поставку 90%-100% товара под реализацию, единоразово сэкономит как минимум 3200000 рублей стартового капитала, который бы ушел на оплату товар для начала работы того же супермаркета.

Зарплата обычного наемного директора на рынке труда составляет 30000-40000 рублей. Топ-менеджер же будет работать за более высокую ставку плюс проценты от реализации.

График работы магазина — с 10 до 20 часов без перерыва и выходных. Это тяжело физически, к тому же это намного больше, чем официальная продолжительность рабочей недели. Поэтому лучше всего, несмотря на двойные расходы, содержать сменный персонал, работающий через неделю. При такой схеме сотрудники успевают отдохнуть и экономят время на пересменах.

Система оплаты труда — ставка плюс премия за хорошую работу.

Если магазин сможет продавать товара на 1100-1120 тыс. рублей в месяц, запас на складе должен быть соответственно около 3300 тыс. рублей. При условии, что под реализацию удастся взять 30%-40% товара, на первоначальные закупки товара необходимо будет выделить 1180-2200 тыс. рублей.

При таком уровне складских запасов фирма сможет постоянно поддерживать необходимый ассортимент и удовлетворять неожиданные крупные заказы. Можно иметь меньший запас, но тогда может возникнуть проблема отсутствия товара в ассортименте.

Финансовый план.

Система налогового учета: УСН (доходы, уменьшенные на величину доходов).

Финансовый год предприятия начинается в январе.

Валюта проекта: рубли (руб.)

Таблица 3.3 - Основные уплачиваемые налоги:

Наименование	База	Период	Ставка
Налог на прибыль организаций	Прибыль	Месяц	20%
Социальные отчисления	Фонд оплаты труда	Месяц	30 %
Социальные отчисления	Фонд оплаты труда	Месяц	34%

Прогнозируемая структура доходов.

Прогноз продаж 2020-2021 годов основан на:

- анализе спроса потребителей товаров в магазинах рекламных материалов;
- анализе рынка предоставления товаров аналогичных предприятий;
- на общих выводах о состоянии рынка производства продукции рекламных материалов.

При составлении программы реализации услуг предприятия будет рассматриваться самый низкий порог рентабельности открытия магазина рекламных материалов. Рассмотрим план объемов производства и полной реализации продукции, предоставляемой к приобретению в магазине.

Таблица 3.4 - План объемов предоставления услуг расчетного периода

Период	Наименование услуги	Объем производства и реализации в месяц	Цена согласно прайсу	Выручка от реализации и (тыс. руб.)
1-12 месяц инвестирования	Реализация товаров в магазине	400-700 наименований продукции	От 1500 рублей и выше	12800-15560
1-12 месяц	Реализация товаров по предоплате	По отгрузке	50-90% предоплата	10920-12500,4

инвестирования	рекламным и медиа компаниям		согласно договору поставки	
13-24 месяц функционирования	Реализация товаров в магазине	600-900 наименований продукции	От 15 рублей и выше	18050,6- 24260,72
13-24 месяц функционирования	Реализация товаров по предоплате рекламным и медиа компаниям	По отгрузке	50-90% предоплата согласно договору поставки	18500,4- 24140,05

При сохранении тенденций развития данного рынка, а именно прирост объемов рекламы и минимального роста потребления рекламных материалов в размере 10% в год, предприятие достигнет роста объемов реализации от 36,55 до 48,4 млн. рублей в год и более.

Учитывая данные роста объемов продаж, произведен расчет дисконтированных потоков выручки, выплаты кредита.

Данные по расходам предприятия представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Расходы предприятия

Наименование статьи расходов	в месяц	в год	Единовременная покупка	Итого расходы в год
Аренда помещения	980000	11760000	30000	11 790 000,00
Приобретение товарной продукции	1200000	14400000	1000000	15 400 000,00
Косметический ремонт и установка оборудования			1060000	1 060 000,00
Приобретение автотранспорта			522880	522 880,00
Закупка торгового, контрольно-кассового оборудования, офисной мебели, настройка систем кондиционирования			1500000	1 500 000,00

Приобретение компьютерного оборудования			200000	200 000,00
Создание сайта, оплата хостинга			125000	125 000,00
Затраты на рекламную кампанию	18000	216000	488000	704 000,00
Зарплата	476280	5715360		5 715 360,00
-в т.ч. отчисления	152280	1827360		1 827 360,00
Непредвиденные и прочие расходы			534520	534 520,00
ИТОГО	2 826 560,00	33 918 720,00	5 460 400,00	39 379 120,00

Для реализации проекта необходимо взять кредит в размере 30 000 000 рублей на 120 расчетных месяцев с нормой дисконта 12,5%.

Сумма платежа в месяц:

439 128,51

Всего платежей:

52 709 636,46

Переплата:

22 709 636,46 (75,70% от суммы кредита)

Полная стоимость кредита: 12,49 %

Анализ рисков.

С целью оценки рисков при реализации планируемого проекта был использован метод экспертных оценок.

Использованы оценки 4 экспертов по 5-бальной шкале: 1 влияние риска минимально, 5 – влияние риска на деятельность планируемого предприятия максимально. Данные оценки представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Риски при реализации проекта

Риск	Экспертная оценка				Средневзвешенная оценка
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	
высокий уровень контроля со стороны властей	4	5	2	2	3,25

высокий уровень власти поставщиков	4	4	3	4	3,75
высокий уровень капитализации инвестиций	1	3	3	3	2,5
высокий уровень расходов на рекламу при монохромном развитии предприятия	2	2	5	4	3,25
высокий уровень конкуренции	4	5	3	4	4

Согласно представленной выше таблице максимальный риск для реализации проекта представляет высокий уровень конкуренции, следующим по рейтингу влияния является «высокий уровень власти поставщиков». На остальные риски стоит обращать внимание при обеспечении комплекса мер, нивелирующих влияние наиболее рейтинговых рисков.

Управлять рисками можно с помощью маркетинговых исследований. Так целесообразно провести исследование для определения точного количества производства продукции, изучения возможных действий конкурентов и предпочтений клиентов. Результаты данных исследований могут быть для определения приоритетов при распределении ресурсов в зависимости от их наличия, прогноза вкусов клиентов и с учетом действий конкурентов в производственной и маркетинговой политике.

2 этап.

Вторым этапом стратегии роста предприятия обозначена стабилизация ранее занятого положения и дальнейшая акселерация рыночного влияния.

На данном этапе будет обеспечено проведение масштабной маркетинговой акции -рекламной кампании, направленной на создание у клиентуры образа восприятия фирмы как единственного и уникального поставщика и производителя.

Цели рекламной кампании.

Основная:

- стимулирование сбыта продукции.

Оперативные:

- увеличение первичного и вторичного спроса на товар;
- увеличение доли рынка.

Поведенческие:

- повышение числа повторных клиентов.

Медиаканалы:

- а) Интернет;
- б) реклама на телевидении (местные телеканалы);
- в) печатные СМИ;
- г) методы стимулирования продажи (ярмарки, скидки, промо-акции).

1 Целевая группа.

Целевая аудитория мужчины 30-45 лет г. Благовещенска со средним уровнем достатка, предъявляющие высокие требования к качеству товара и обслуживания (как в процессе продажи, так и послепродажного).

Численность населения указанной возрастной группы и пола в городском округе Благовещенск составляет 29 250 чел., согласно данным областного комитета статистики.

80 % клиентов магазина предъявляют высокие требования к качеству товара и сервиса, 60% клиентов имеют средний достаток. Выразив среднее арифметическое, установим, что целевая аудитория рекламной кампании составит

$$29250 * 70\% = 20475 \text{ чел.}$$

2 Креативная стратегия.

Первый этап. Активная рекламная кампания «атакующего» характера, направленная на достижение поставленных целей.

Второй этап. Поддержание интереса потребителей к магазину. Промежуточный анализ достигнутых результатов.

Третий этап. Активная телевизионная рекламная кампания, направленная на создание устойчивого медиа-фона вокруг деятельности магазина.

3 Медианосители.

а) определение носителей рекламы

Проведем анализ интернет-ресурсов.

Наиболее популярными интернет-ресурсами являются новостные сайты, а самыми посещаемыми в Амурской области и Благовещенске в частности подобными сайтами являются страницы информационных агентств «Амур.Инфо» и «Портамур» (www.amur.info и www.portamur.ru соответственно).

Стоимость рекламы на данных ресурсах значительная, но и «отдача» от нее велика. Размещение рекламного макета на главной странице Амур.инфо обеспечит 60000 показов в сутки и более 30000 посетителей, размещение аналогичной рекламы на Портамуре поможет обеспечить порядка 40000 просмотров рекламы 17000 посетителями сайта ежедневно.

Более того – специалисты указанных выше интернет-порталов помогут адаптировать рекламный материал для наиболее оптимального его размещения на страницах интернет-ресурса, данная услуга включена в стоимость размещения рекламы, которая отображена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 –Тарифы на размещение рекламы на новостных интернет-порталах

Расположение	Размер баннера	Амур.Инфо	Портамур
Шапка (СУПЕРТОП)	1170x120	17940	13732
Первая колонка, верх (СУПЕРТОП)	240x400	17760	13594
Левая колонка, верх (СУПЕРТОП)	870x130	19837	15184
Левая колонка, середина 1	770x130	12504	9571
Левая колонка, середина 2	770x130	9680	7409
Левая колонка, середина 3	770x130	8530	6529
Правая колонка, верх	240x400	10440	7991
Правая колонка, середина 1	240x400	8150	6238
Правая колонка, середина 2	240x400	6990	5350

Наиболее оптимальным вариантом является размещение рекламного баннера по варианту «левая колонка, середина 1». При данном размещении рекламный блок располагается в центральной части новостной колонки, что гарантирует внимание к баннеру потенциального покупателя.

Совокупная месячная стоимость размещения рекламы в выбранном положении на обоих ресурсах составит:

$$(12504+9571) *4 = 88300 \text{ руб.}$$

Телевидение. Лучше всего остановиться на местных телеканалах, как, например, СТС-Благовещенск. Предпочтителен короткий 15–20 секундный рекламный ролик – об особенностях реализуемой продукции, а также возможен – игровой ролик – для закрепления информации о том, что купить это можно только у данной компании. Стоимость такого вида рекламы будет зависеть от формата самого видеоролика, от вида сюжетной линии и от других факторов, которые можно проследить в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Средние расценки на производство видеопродукции в г. Благовещенске

Вид работы	Ед. изм.	Сроки выполнения	Стоимость (с НДС), руб.	
Видеоролики (до 30 секунд)				
I категория		1 шт.	2 дня	4800/9750
II категория		1 шт.	3 дня	8400/19500
III категория		1 шт.	4 дня	18750/ 29250
Рекламный аудиосюжет		1 мин.	3 дня	от 4500

Оптимальным размером рекламного ролика для компании будет видеоролик до 20 секунд. Таким образом, примерная стоимость создания рекламного ролика без выхода в эфир обойдется в 13 500 рублей.

Для полного расчета стоимости телевизионной рекламы необходимо рассчитать стоимость выхода в эфир рекламного ролика.

Таблица 3.9 – Стоимость времени размещения рекламных блоков межпрограммном пространстве телеканала СТС-Благовещенск

Временной диапазон	Стоимость за секунду, в руб.	
	Будние дни	Выходные дни
6:00 – 07:30	120	60

07:30 – 10:00	180	120
10:00 – 18:00	150	120
18:00 – 20:00	225	180
20:00–21:00	270	180
21:00 – 24:00	270	225
00:00 – 01:00	150	120
01:00 – 06:00	60	60

Оптимальным временным промежутком для показа рекламного видеоролика «Акула» будет период с 18:00 до 22:00, один раз каждый час (стоимость выхода видеоролика в эфир в будний день равна 5400 рублей, в выходной день – 3600 рублей).

Таким образом, стоимость рекламного ролика с выходом в эфир в течение месяца обойдется компании в сумму равную 150300 рублей.

Наружная реклама. Очень эффективны будут традиционные щиты размером 3 на 6 метров, расположенные вблизи дорог. Для компании оптимальным вариантом будет размещение 3–4 щитов, два из которых необходимо разместить ул. Ленина, ул. Горького, ул. Калинина, один крупный щит следует разместить вдоль Игнатьевского или Новотроицкого шоссе.

На изготовление и размещение этих рекламных щитов необходима сумма равная 207480 рублей, так как стоимость широкоформатной печати обойдется в 49800 рублей, а размещение в точках города обойдется компании в примерную сумму равную 157500 рублей в месяц.

Из вспомогательных средств рекламы следует особенно отметить участие в выставках и ярмарках.

Строительные выставки - наиболее мощный инструмент многоцелевой коммерческой коммуникации. Ни одна другая форма продвижения бизнеса не способна дать такого комплексного эффекта.

Доказано, что стоимость одного бизнес-контакта, который и создает перспективы для продвижения и развития рекламной фирмы, на выставке в 4-5

раз ниже, чем при использовании других видов рекламы. Общеизвестно, что различные каналы коммуникаций (TV, пресса, радио, наружная реклама и пр.) работают по-разному - воздействуя зрительными или слуховыми образами.

Выставка же обладает преимуществами различных рекламных каналов одновременно - и зрительного, и слухового. Кроме того, специализированная рекламная выставка — это территория, где вся аудитория является целевой, где собираются именно специалисты.

Более того, участие в рекламной выставке позволяет компаниям еще раз доказать свою состоятельность и тем самым улучшить благорасположение существующих клиентов.

Участие в таких мероприятиях зависит от места проведения, примерная средняя стоимость участия равна 15 000 рублей. Для участия в выставках или ярмарках компании также необходимо дополнительное оборудование, изготовление рекламных проспектов и буклетов, стоимость которых зависит от многих факторов, но средняя цена дополнительных затрат равна 22500 рублей.

Из методов стимулирования продаж – система поощрительных купонов и скидок, промо-акции в точках продаж (промо-акции в течение месяца, 3 раза в неделю по 3 часа обойдутся компании в 52500 рублей с оборудованием и формой для промоутеров).

4 Рекламное сообщение.

а) элементы содержания

Высокий уровень качества и сервиса по приемлемой цене – данной утверждение должно стать основной идеей всего содержания рекламной кампании.

Емкие, краткие, в некоторой степени «кричащие» по содержанию материалы, которые не заставляют долго вслушиваться и всматриваться в рекламный продукт, а максимально быстро и полно позволяют уяснить, что только в агентстве «Акула» лучшее качество, лучший выбор, лучший сервис и лучшие цены.

б) художественные элементы

в художественном оформлении рекламных объявлений главное внимание будет уделено запоминающимся визуальным элементам, то есть показу самих продуктов реализации. Помимо этого, стоит акцентировать внимание на «удобствах» для покупателя: дополнительном сервисе (доставка, консультирование и т.п.), просторной парковке, удобном месторасположении.

в) производственные элементы

планируемая рекламная кампания должна в плане оформления соответствовать основным цветам магазина - красному и пурпурному. Применение данного цветового решения является обязательным в связи с тем, что у покупателей уже сложилась зрительная ассоциация между указанным цветовым решением и магазином «Акула».

5 Рекламный бюджет.

В планируемой рекламной кампании не делается определенный акцент на одно из средств рекламы, так как их будет использоваться несколько (в комплексе). Эти средства будут распределены во временных промежутках и выстроены логически для наибольшего охвата целевой аудитории.

Кроме основных средств распространения рекламы будут использованы также и дополнительные методы стимулирования продаж.

В таблице 3.10 проведен расчет затрат на размещение всех средств рекламы, используемых в данной рекламной кампании.

Таблица 3.10 – Затраты на размещение рекламы «Акула» в течение месяца

Наименование средства рекламы	Стоимость за 1 мес. рекламы, в руб.
Реклама в новостных интернет-порталах: – Amur.info – Portamur	50016 38284
Реклама на телевидении: – телеканал СТС-Благовещенск	150300
Наружная реклама: – 4 баннера (щита), 3х6 м.	157500
Участие в выставках и ярмарках	37500

Другие методы стимулирования продаж: – промо-акции – распространение листовок в точках продаж	30000 22500
Итого:	486100

Из таблицы 3.10 видно, что себестоимость размещения рекламы за один месяц равна 486100 рублей.

В данной таблице не учтены затраты на производство рекламной продукции и дополнительные затраты. В этом случае затраты на производство рекламной продукции равны 85800 рублей, для дополнительных затрат достаточно суммы в 12000 рублей, таким образом, сумма затрат на производство и дополнительные затраты на рекламу равна 97800 рублей.

Полный расчет рекламного бюджета можно произвести после разработки календарного плана-графика размещения рекламной кампании.

Таблица 3.11 – План размещения рекламных средств, январь 2021 г.

Средство распространения рекламы	1-ая неделя	2-ая неделя	3-я неделя	4-ая неделя
Интернет: «Амур.Инфо» «Портамур»	+	+	+	+
Участие в выставке				+
Промо-акции	+		+	

Таким образом, затраты на рекламу в январе составят 68525 рублей.

Таблица 3.12 – План размещения рекламной кампании, февраль 2021 г.

Средство распространения рекламы	1-ая неделя	2-ая неделя	3-я неделя	4-ая неделя
Интернет: «Амур.Инфо» «Портамур»	+			+
Наружная реклама (2 баннера – размером 3 на 6 метров)	+	+		
Промо-акции	+		+	
Распространение листовок	+		+	

Исходя из данных таблицы 3.12 затраты на рекламу в феврале составят сумму равную 97271 рубль.

Таблица 3.13 – План размещения рекламных средств, март 2021 г.

Средство распространения рекламы	1-ая неделя	2-ая неделя	3-я неделя	4-ая неделя
Интернет: «Амур.Инфо» «Портамур»	+	+	+	+
Распространение листовок	+		+	

Исходя из таблицы 3.13 можно сделать вывод о том, что затраты на рекламу в марте составят 55400 рублей.

За первый квартал 2021 руководство магазина «Акула» затратит сумму равную в 221196 рублей на рекламную кампанию своей продукции.

Таблица 3.14 – План размещения рекламной кампании, апрель 2021 г.

Средство распространения рекламы	1-ая неделя	2-ая неделя	3-я неделя	4-ая неделя
Интернет: «Амур.Инфо» «Портамур»	+		+	+
Телереклама (подача рекламного двадцатисекундного ролика, в период с 18:00 до 22:00)			+	+
Наружная реклама (2 баннера – размером 3 на 6 метров)			+	+
Участие в выставке				+

Затраты на рекламу в апреле составят 196175 рублей.

Таблица 3.15 – План размещения рекламной кампании, май 2021 г.

Средство распространения рекламы	1-ая неделя	2-ая неделя	3-я неделя	4-ая неделя
Интернет: «Амур.инфо» «Портамур»	+	+	+	+
Наружная реклама (2 баннера – размером 3 на 6 метров)	+	+	+	+

Сумма затрат на рекламу в мае составит 122900 рублей.

Таблица 3.16 – План размещения рекламных средств, июнь 2021 г.

Средство распространения рекламы	1-ая неделя	2-ая неделя	3-я неделя	4-ая неделя
Газета: «Интернет» «Портамур»	+	+	+	+
Телереклама (подача рекламного двадцатисекундного ролика, в период с 18:00 до 22:00)			+	+
Наружная реклама (2 баннера – размером 3 на 6 метров)			+	+

Как видно из таблицы 3.16 затраты на размещение рекламных средств в июне составят 198 050 рублей.

Чтобы рассчитать необходимый рекламный бюджет необходимо структурировать данные из таблиц 3.11 – 3.16 (затраты на размещение рекламных средств) в сводную таблицу для удобства расчета и просмотра данных о полных затратах на рекламу.

Таблица 3.17 – Затраты на рекламу, январь-июнь 2021 г.

Месяц	Сумма затрат, в рублях
январь	68525
февраль	97271
март	55400
апрель	196175
май	122900
июнь	198050
Дополнительные затраты	97800
Всего (затрат на рекламную кампанию):	836121

Таким образом, общая сумма рекламного бюджета для продвижения товаров магазина «Акула» в течение полугода составляет 836 121 рубль.

3 этап.

На данном этапе стратегии роста проводится подавление формирующейся конкурентной среды – создание предпосылок и условий по недопущению формирования аналогичных предприятий на территории влияния, занятие статуса лидера в текущей отрасли.

Данный этап стратегии роста предприятия является логичным продолжением второго этапа.

Здесь будет проведено исследование рынка с целью обнаружения предприятий – новичков, пытающихся формировать бизнес в аналогичной сфере.

На этапе их «зарождения» следует ограничить их рост (поскольку на данной стадии это сделать проще всего) путем предложения своим клиентам значительно более выгодных условий.

Формирующееся предприятие не в силах выдержать ценовой демпинг, организованный более крупным и «опытным» конкурентом и в последствии такое предприятие, не выдержав конкуренции

4 этап.

Экстенсивное развитие бизнеса, выразившееся в открытии дополнительной точки реализации продукции, возможное перемещение на другие территориальные рынки региона или ДФО.

Данный этап предполагает открытие дополнительного магазина-производства в близлежащем к Благовещенску населенном пункте (Тамбовский, Ивановский районы).

Реализация данного этапа стратегии роста предприятия будет по большинству параметров аналогична первому этапу за исключением того, что затраты на его практическую реализацию будут значительно меньшими в виду того, что в районах значительно более дешевая аренда помещений, предприятию не придется привлекать заемные средства (все будет возможно реализовать за счет собственных оборотных средств).

На 5 этапе реализации стратегии роста предприятия необходимо будет закрепиться на вновь занятой территории, подавить конкурентную борьбу, путем предложения уникального высококачественного продукта по цене, более низкой (на первоначальном этапе) нежели у конкурентов.

Аналогично представленным ранее этапам стратегии роста предприятия подавление конкурентной среды на вновь занятом территориальном рынке будет осуществлено, используя преимущественное положение РА «Акула» над остальными местными игроками рынка.

Стратегия роста РА «Акула» по своей структуре является циклично-возрастающей, поскольку основные этапы (на 5-летний горизонт планирования) повторяются с внесением в них определенных корректив для выхода предприятия на более высокий качественный уровень развития.

На следующем шаге проведем оценку эффективности разработанной стратегии роста предприятия.

3.2 Оценка эффективности разработанной стратегии

Проведем расчет финансово-экономической эффективности реализации стратегии роста предприятия с учетом необходимости выплаты кредита в 10-летний период.

Таблица 3.18 - Инвестиции в проект и доходы

Инвестиции в проект	А
0-й год	44648
1-й год	39188
2-й год	39188
3-й год	39188
4-й год	39188
5-й год	39188
6-й год	39188
7-й год	39188
8-й год	39188
9-й год	39188
Доход от проекта	

1-й год	48400
2-й год	48400
3-й год	48400
4-й год	48400
5-й год	48400
6-й год	48400
7-й год	48400
8-й год	48400
9-й год	48400
10-й год	48400

Таблица 3.19 - Дисконтированные денежные затраты по годам

Период	Коэффициент дисконтирования	A
0	1	44648
1	0.9091	35625.454
2	0.8264	32386.776
3	0.7513	29442.523
4	0.683	26765.93
5	0.6209	24332.663
6	0.5645	22120.602
7	0.5132	20109.638
8	0.4665	18281.489
9	0.4241	16619.535
CFP		270332.611

Дисконтированные денежные потоки по годам. Коэффициент дисконтирования:

$$\frac{1}{(1+0.1)^k}$$

Таблица 3.20 – Дисконтированные денежные потоки по годам

Период	Коэффициент дисконтирования	A
1	0.9091	44000
2	0.8264	39999.999

3	0.7513	36363.635
4	0.683	33057.85
5	0.6209	30052.59
6	0.5645	27320.536
7	0.5132	24836.85
8	0.4665	22578.954
9	0.4241	20526.321
10	0.3855	18660.292
CF		297397.026

Чистая текущая стоимость:

$$NVP = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} - \sum \frac{IC_k}{(1+r)^k}$$

$$NVP = 297397.026 - 270332.611 = 27064.416$$

Индекс рентабельности:

$$PI = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} / \sum \frac{IC_k}{(1+r)^k}$$

$$PI = \frac{297397.026}{270332.611} = 1.1$$

Полученное значение говорит об эффективности проекта, рентабельность которого составит 10%.

Срок окупаемости – это минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Таблица 3.21 – Расчет срока окупаемости

Период	PV _t	Нарастающий PV _t	DIC _t	Нарастающий DIC _t
0	0	0	44648	44648
1	44000	44000	35625.454	80273.454
2	39999.999	83999.999	32386.776	112660.23
3	36363.635	120363.633	29442.523	142102.753
4	33057.85	153421.483	26765.93	168868.683
5	30052.59	183474.073	24332.663	193201.346
6	27320.536	210794.609	22120.602	215321.949

7	24836.85	235631.459	20109.638	235431.587
8	22578.954	258210.413	18281.489	253713.076
9	20526.321	278736.734	16619.535	270332.611
10	18660.292	297397.026		

В нашем случае капитальные вложения равны 270332.611 ден. ед. По таблице видно, что 270332.611 ден. ед. покроются суммарными результатами после 8 года. Это результат примерный, только в годах. Для уточнения периода окупаемости рассчитаем, за какой период будут покрыты все инвестиционные затраты после 8 года.

$$\text{Нарастающий } DIC_t - PV_8 = 270332.611 - 258210.413 = 12122.197$$

Интегральный результат за 9 год: $PV_9 = 20526.321$ ден.ед. за 365 дней.

$$DPP2 = 12122.197 / 20526.321 * 365 = 216 \text{ дней.}$$

Следовательно, срок окупаемости проекта составит: $DPP = DPP1 + DPP2 = 8$ года + 216 день.

Определение предельного значения изменения дохода.

В ситуации, когда инвестиционный проект будет иметь интегральную точку безубыточности, NPV будет равен нулю.

$$q_1 = \left(1 - \frac{DIC_t}{PV}\right)$$

$$q_1 = \left(1 - \frac{270332.611}{297397.026}\right) = 9.1\%$$

Расчеты подтверждают эффективность предложенного проекта по обеспечению роста РА «Акула». Более того, после окончания срока выплаты кредита эффективность проекта значительно увеличится.

Разработанный в рамках стратегии роста проект позволит захватить рыночную нишу по производству рекламных материалов и улучшить финансовое положение предприятия, что в конечном итоге обеспечит его рост.

Для наглядного прогнозирования результатов рекламной кампании необходимо составить таблицу 3.22, в которой будут отражены предполагаемые данные по результатам разработанной рекламной кампании.

Таблица 3.22 – Предполагаемые данные результатов использования разных видов рекламы магазина «Акула»

Средство распространения рекламы	Контактная аудитория, чел.	Предполагаемое количество обращений	Стоимость одного контакта, руб.	Предполагаемая прибыль, руб.
Реклама в интернете:				580000
– Амур.Инфо	30000	60000	0,53	
– Портамур	17000	40000	0,6	
– Реклама на ТВ	195000	150000	2,87	1150000
– Наружная реклама	180000	160000	1,79	735000
Другие способы стимулирования продаж:				
– Промо-акции	35000	25000	2,4	432000
– Листовки	50000	30000	6,45	
Итого	507000*	465000	-	2897000

* аудитория каждого медиаканала не уникальна

Таким образом, исходя из данных таблицы 3.22, предполагаемая прибыль таких видов рекламы, как реклама в газете, на телевидении, наружной рекламы, промо-акций и распространения листовок составляет 2897000 рублей.

В данной таблице не рассчитана предполагаемая прибыль от участия в выставках и показах продукции компании. С учетом данных средств стимулирования сбыта предполагаемая прибыль должна составлять 3000000 рублей. Так как у нас есть такой показатель, как предполагаемая прибыль мы можем рассчитать коэффициент k – показатель прибыли, который должна принести рекламная кампания.

$$k = \Delta S / Z,$$

где ΔS – предполагаемая прибыль;

Z – затраты.

Таким образом, коэффициент k после проведения рекламной кампании, в целом, должен составлять 3,59. Это значит, что если коэффициент будет $\geq 3,59$,

то рекламная кампания успешна, а ее затраты на ее проведение оправдывают себя полностью, если же $k \leq 3,59$, то такая рекламная кампания будет считаться затратной, не приносящей достаточную прибыль и не оправдывающей ожиданий от ее проведения.

Таким образом, проведение рекламной кампании должно принести в сумме прибыль равную не менее 3 000 000 рублей.

Разработанная стратегия интегрированного роста обеспечит стабильный интенсивный и экстенсивный рост предприятия. Интенсивный рост будет обеспечен увеличением объемов товарооборота (вследствие расширения реализуемого ассортимента и роста его объемов). Экстенсивный рост предприятия будет выражен в открытии дополнительной торговой точки (что также и обеспечит интенсификацию производственных процессов предприятия), которое обеспечит захват новых рыночных позиций и укрепление уже достигнутых результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня выработано множество путей и инструментов стратегического планирования и обозначены различные направления, следуя которым предприятие якобы сможет с наименьшими издержками и наиболее быстро достигнуть поставленной стратегической цели (или целей).

Однако проблема заключается в том, что обозначенные выше методы и инструменты как правило являются общими и не «привязанными» к конкретной сфере деятельности или предприятию. Данное обстоятельство требует выработки специализированных управленческих решений по стратегическому целеполаганию.

Сложности вызывает также тот факт, что существует различное множество разнообразных стратегий, каждая из которых естественно обладает своей спецификой как на этапе разработки, так и в процессе ее реализации.

В наше время ученые-экономисты в структуру стратегии включают:

- долговременные цели (планы, программы), определяющие
- деятельность организации на перспективу (стратегические цели);
- технологии, с помощью которых реализуется достижение
- стратегических целей;
- ресурсы, которые будут использованы при достижении стратегических целей;
- систему управления, обеспечивающую достижение стратегических целей, в том числе людей как основную составляющую часть системы управления.

Сегодня выработано множество путей и инструментов стратегического планирования и обозначены различные направления, следуя которым предприятие якобы сможет с наименьшими издержками и наиболее быстро достигнуть поставленной стратегической цели (или целей).

Однако проблема заключается в том, что обозначенные выше методы и инструменты как правило являются общими и не «привязанными» к конкретной сфере деятельности или предприятию. Данное обстоятельство

требует выработки специализированных управленческих решений по стратегическому целеполаганию.

Сложности вызывает также тот факт, что существует различное множество разнообразных стратегий, каждая из которых естественно обладает своей спецификой как на этапе разработки, так и в процессе ее реализации.

В связи со сказанным встает вопрос квалификации менеджера – насколько грамотно он сможет с учетом имеющихся организационно-экономических ресурсов поставить правильную стратегическую задачу и выработать верный алгоритм действий по ее достижению.

В современных условиях появляются фирмы, которые за вознаграждение (фиксированное либо в качестве процента от продаж) предлагают разработку стратегии фирмы и дальнейшее сопровождение ее достижения. Однако здесь также имеются свои «подводные камни» - без собственных знаний у руководителя предприятия в области стратегического планирования нельзя оценить насколько правильно разработана та или иная стратегия предприятия, нельзя проанализировать грамотность прогнозов эффективности таковой стратегии и в конечном итоге оплата услуг компании по разработке и сопровождению такой стратегии может стать лишь пустой тратой собственных средств предприятия, а, учитывая, что услуги по разработке стратегий никогда не были дешевы, для микропредприятия подобные необоснованные траты могут быть существенны.

Объектом исследования в настоящей выпускной квалификационной работе явилось рекламное агентство «Акула».

Предприятие расположено по адресу: ул. Амурская, 3 (Набережная, 32). Юридически предприятие сформировано в форме индивидуального предпринимательства (ИП Мельников Я.А.). Производство расположено также по адресу: г. Благовещенск, ул. Текстильная, 48.

Компания была основана в 2004 году и начала свою деятельность под названием «Рекламщики». За годы работы предприятием накоплен богатый опыт изготовления и размещения наружной и интерьерной рекламы, что

позволяет гарантировать высокое качество и уникальность продукции, оперативные сроки выполнения работ. В то же время, предприятие креативно для того, чтобы не пользоваться штампами и предлагать своим клиентам исключительно оригинальные идеи.

Внешняя среда рекламного бизнеса достаточно агрессивна и высококонкурентна. Сложность добавляет также тот факт, что рынок рекламного продукта достаточно разнообразен, но многие предприятия не идут по пути четкого профилирования, а занимаются несколькими смежными видами рекламной деятельности с целью обеспечения своей конкурентоспособности.

Так по оценкам экспертов рынок рекламной продукции (изготовление различного рода рекламного материала) в 2018 году составил в России 659 млрд. долл. Причем это только официальная статистика, не учитывающая теневой сектор.

Рыночный оборот Амурской области по различным источникам (в среднем выражении) составил в 2018 году 533 млн. руб.

Западные исследователи с целью оценки внешней среды используют такой показатель как «насыщенность рынка» - количество действующих предприятий какой-либо отрасли (сферы) на единицу площади либо на 1000 жителей.

Так в Амурской области (конечно главным образом в Благовещенске) насыщенность рекламного бизнеса составила 3,7 предприятия на 1000 жителей, что является достаточно низким значением, если сравнивать с западными регионами нашей страны.

Анализ внутренней среды предприятия показал наличие ряда проблем, которые выразились в снижении платежеспособности и недостаточной финансовой устойчивости. Сохранение текущей тенденции в дальнейшем приведет к резкому снижению финансово-экономического потенциала фирмы. Следует предпринять ряд мер, направленных на оптимизацию сложившейся обстановки.

Конкретная стратегия рекламного агентства «Акула» - стратегия проникновения. Так как соответствует основным ее характеристикам: увеличение доли рынка, увеличение частоты использования продукта (в том числе за счет программ лояльности), увеличение количества использования продукта, открытие новых сфер применения продукта для существующих потребителей. Типичными инструментами являются скидки на большие заказы, бонусные карточки и управление взаимоотношениями с клиентами.

Данная стратегия направляет усилия на более глубокое проникновение на рынок Амурской области и региональный рынок в целом. Так же направляет на дополнительные усилия по увеличению темпов роста объемов выручки. Долговременные программы предусматривают укрепляющие действия по всем направлениям функционирования предприятия, особенно обращается внимание на усиление финансовых позиций, модернизацию основных фондов, исследовательскую деятельность, совершенствование организационной структуры и кадрового планирования.

В рамках проведенного комплексного анализа стратегии и деятельности предприятия установлено, что они не эффективны.

Предложена стратегия роста предприятия, в рамках которой разработан проект создания производственного магазина рекламных материалов.

Проект позволит получать ежегодно выручку более 40 млн. руб., его рентабельность на первых порах составит 10 %, после выплаты кредита рентабельность значительно возрастет.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Агафонов, В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. - М.: Инфра-М, 2019. - 350 с.
- 2 Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. - М.: Русайнс, 2016. - 189 с.
- 3 Бараненко, С.П. Стратегический менеджмент. / С.П. Бараненко. - М.: Центрполиграф, 2019. - 480 с.
- 4 Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Уч. / В.А. Баринов, В. Л. Харченко. - М.: Инфра-М, 2017. - 289 с.
- 5 Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Уч. / Л.Е. Басовский и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 80 с.
- 6 Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. - М.: Юнити, 2019. - 606 с.
- 7 Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2016. - 240 с.
- 8 Володина, О.А. Стратегический и инновационный менеджмент: Учебное пособие / О.А. Володина. - М.: Academia, 2019. - 446 с.
- 9 Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
- 10 Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2019. - 448 с.
- 11 Дамодаран, А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики / А. Дамодаран. - М.: Вильямс И.Д., 2017. - 496 с.
- 12 Дудин, М.Н. Стратегический менеджмент (для бакалавров). Учебное пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников и др. - М.: КноРус, 2017. - 96 с.
- 13 Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент: Уч. / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. - М.: Инфра-М, 2018. - 240 с.
- 14 Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2017. - 960 с.

- 15 Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 375 с.
- 16 Зубкова, А.Г. Стратегический менеджмент: учебник / А.Г. Зубкова. - М.: Academia, 2018. - 576 с.
- 17 Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.
- 18 Крымов, С.М. Стратегический менеджмент / С.М. Крымов. - М.: Academia, 2017. - 48 с.
- 19 Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: Юнити, 2015. - 623 с.
- 20 Купцов, М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - М.: Риор, 2017. - 640 с.
- 21 Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: Риор, 2018. - 430 с.
- 22 Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: Инфра-М, 2018. - 400 с.
- 23 Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.
- 24 Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.
- 25 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: Инфра-М, 2017. - 720 с.
- 26 Молчанова, О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: Учебник для бакалавриата и магистратуры / О.П. Молчанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 261 с.
- 27 Носова, С.С. Стратегический менеджмент / С.С. Носова. - М.: Русайнс, 2018. - 176 с.
- 28 Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент (для бакалавров) / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2017. - 416 с.

- 29 Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.Н. Родионова. - М.: Риор, 2018. - 256 с.
- 30 Савченко, А.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.Б. Савченко. - М.: Риор, 2019. - 440 с.
- 31 Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 145 с.
- 32 Сироткин, С.А. Стратегический менеджмент.: Учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. - М.: Инфра-М, 2017. - 192 с.
- 33 Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.
- 34 Чудновский, А.Д. Стратегический менеджмент в индустрии туризма (для бакалавров) / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, А.В. Кормишова. - М.: КноРус, 2016. - 256 с.
- 35 Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2017. - 464 с.
- 36 Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент. Краткий курс / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2017. - 320 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс

Показатель	Код строки	2016	2017	2018
АКТИВЫ ПРЕДПРИЯТИЯ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследований и разработок	1120			
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	1386	1386	1404
Доходные вложения б материальные ценности	1160	36	26	29
Финансовые вложения	1170	197	123	136
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190			
ИТОГО по разделу I	1100	1619	1535	1568
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	154	182	206
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
Дебиторская задолженность	1230	59	70	79
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	19	18	20
Прочие оборотные активы	1260			
ИТОГО по разделу- II	1200	231	271	305
БАЛАНС	1600	1851	1806	1873
ПАССИВЫ ПРЕДПРИЯТИЯ				
III. КАПИТАЛ II РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	351	351	428
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	240	304	361
ИТОГО по разделу III	1300	601	655	789
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	519	215	0
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450	45	27	16
ИТОГО по разделу IV	1400	565	241	16
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	590	529	439

Кредиторская задолженность	1520	69	58	42
Доходы будущих периодов	1530			
Резервы предстоящих расходов и платежей	1540	19	233	250
Прочие краткосрочные обязательства	1550	6	89	33S
ИТОГО по разделу V	1500	685	909	1069
БАЛАНС	1700	1851	1806	1873

Отчет о финансовых результатах

Показатель	Код строки	2016	2017	2018
Выручка	2110	10581	9100	9263
Себестоимость продаж	2120	8348	6979	7189
Валовая прибыль (убыток)	2100	2233	2121	2074
Коммерческие расходы	2210	1206	1048	1045
Управленческие расходы	2220	540	473	487
Прибыль (убыток) от продаж	2200	487	600	542
Доходы от участия в других организациях	2310			
Проценты к получению	2320			
Проценты к уплате	2330			
Прочие доходы	2340	1270	1070	1123
Прочие расходы	2350	1481	1312	1284
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	275	358	381
Текущий налог на прибыль	2410	72	93	99
В том числе постоянные налоговые обязательства (активы)	2421			
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430			
Изменение отложенных налоговых активов	2450			
Прочее	2460			
Чистая прибыль (убыток)	2400	204	265	282