



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА .....	10
1.1 Понятие стратегического менеджмента .....	10
1.2 Виды стратегий развития для предприятий малого бизнеса .....	18
1.3 Процесс разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса.....	23
Выводы по первой главе.....	35
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ООО ЦАО «ЭДЕЛЬВЕЙС» .....	38
2.1 Общая характеристика, анализ внешней и внутренней среды ООО ЦАО «Эдельвейс» .....	38
2.2 Разработка стратегии развития ООО ЦАО «Эдельвейс».....	49
Выводы по второй главе.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	80

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность работы.** В настоящее время из-за быстро развивающихся экономик, ориентированных на международный рынок, и процесса глобализации, активное взаимодействие предприятий с внешним миром неизбежно.

Характерным признаком процесса глобализации является формирование общемирового рынка технологий, товаров, услуг, рабочей силы, инвестиционного пространства. Вследствие этого, возрастает роль внешнеэкономической деятельности предприятия для обеспечения своей конкурентоспособности. При этом не каждое предприятие имеет возможность реализовать такое взаимодействие, однако совместная деятельность с зарубежными партнерами, достижение в процессе производства стандартов качества на уровне международных, и ориентация на сотрудничество с транснациональными компаниями в рамках внешнеэкономической деятельности обеспечивает ему экономическую стабильность и рентабельность.

Понятие «стратегическое управление» было введено в обиход в 1960-1970-х гг. Основной целью ввода данного термина стала идея обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Кроме того, возникла острая необходимость переключить центр внимания с высшего руководства на окружение, чтобы максимально быстро, гибко и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения. Центральным элементом стратегического управления является стратегия.

Термин «стратегия» в подавляющем большинстве источников обозначен как «Планы высшего руководства по достижению долгосрочных результатов, соответствующих целям и задачам организации».

Таким образом, стратегия организации – это генеральная программа развития организации, определяющая приоритеты стратегических задач,

методы привлечения и распределения ресурсов и последовательность шагов по достижению стратегических целей и в наибольшей степени соответствующая сложившемуся состоянию внутренней и внешней среды. Главная задача в стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние. Стратегическое планирование деятельности предприятия включает в себя три функции.

Этапы разработки стратегии выхода на международный рынок для предприятия. Первый этап в разработке стратегии предприятия – анализ перспектив реализации услуг или продукции предприятия согласно общемировым тенденциям, а не в отдельной стране. На данном этапе следует использовать экономические данные, а также данные о политической обстановке, поскольку они дадут представление об общем благосостоянии стран, их богатстве, материальном благосостоянии отдельного человека в этих странах, уровень жизни и покупательной способности населения.

Второй этап предполагает, что предприятие будет определять, есть ли у нее собственные ресурсы для экспансии на внешний рынок, принимая во внимание конкурентные преимущества, которыми оно может обладать. Например, если компания имеет уникальный продукт, который не поддается имитации, или имеет специальные патенты. Среди возможных областей конкурентных преимуществ компании можно выделить следующие: дифференциация, низкие цены, доминирование на части рынка, высокая эффективность или высокотехнологичное производство, качество, масштаб обслуживания, сеть партнерских взаимоотношений, ключевые компетенции, брендинг, репутация, инновационный потенциал и знания.

Следующим этапом компания определяет свои международные и стратегические цели: они должны быть установлены в реалистичном контексте исходя из того, какие возможности существуют в данный

момент на рынке и какими ресурсами обладает компания для выхода на внешний рынок. На практике любая организация, пытающаяся выйти за пределы своей страны, будет нуждаться в широком спектре разнообразных ресурсов, которые не обязательно лучше, чем у конкурентов, но столь же важны для внешнеэкономической деятельности. Одним из самых важных ресурсов, который следует учитывать при формировании стратегии внешнеэкономической деятельности, является человеческий ресурс – нельзя недооценивать знания, навыки, время и личные затраты, которые необходимы для получения хороших результатов.

Четвертый этап начинается только после того, как предприятие исследовало, какие рынки представляются наиболее привлекательными для экспансии, а также оценило свои собственные возможности для выхода на такие рынки. Суть данного этапа заключается в том, что необходимо принять решение о том, каким способом компания будет выходить на международный рынок.

Последний этап заключается в изучении вопросов ценообразования, сборе информации о конкурентных условиях и порядке создания нового бизнеса, а также, целый ряд других факторов, связанных с ее международными целями. На данном этапе разрабатывается предложение продукта или услуги предприятия.

Таким образом, стратегическое планирование – это концепция выживания развития предприятия в определенных условиях, на базе которой дается конкретное представление о том, каким должно быть предприятие в будущем, в каком окружении ему предстоит функционировать, какую долю и стратегию занимать на рынке, какие иметь конкурентные преимущества и какие изменения должны быть осуществлены в предприятии. Кроме того, эта концепция должна быть основана на четко сформулированных целях, определенных возможностях не только самого предприятия, но и зарубежного рынка, выявленных возможных рисках и вероятности достижения успеха. Все эти факторы

определяются благодаря оценочному механизму, который должен удовлетворить все потребности стратегии.

В настоящее время малый бизнес приобретает черты стратегически значимой отрасли. В условиях санкций только малый и средний бизнес может эффективно осуществлять импортозамещение популярной товарной продукции, обеспечивать рост экономики, создавать рабочие места и способствовать росту благосостояния граждан. В последние годы рост малого бизнеса почти нулевой. По итогам третьего квартала 2019 года индекс деловой активности малых и средних предприятий (RSBI) снизился до 50,9 пункта, что свидетельствует о фактической остановке роста деловой активности в секторе. RSBI оценивает настроения бизнеса в трех отраслях: торговле, производстве и сфере услуг. Наибольший пессимизм продемонстрировало производство – индекс в этой сфере упал с 53,9 до 49,4 пункта.

Индекс рассчитывается на основании опроса руководителей 2300 предприятий и формируется за счёт четырёх элементов: выручка, кадры, инвестиции и доступность кредитов. Спектр значений от 0 до 100. Показатели свыше 50,0 п. говорят о росте деловой активности, ниже означает падение и индекс на уровне 50,0 п. сигнализирует о стагнации.

В 2019-м незначительно улучшился деловой климат по сравнению с предыдущим годом, но вместе с тем, малый бизнес развивается по-прежнему медленно. Он представлен прежде всего индивидуальными предпринимателями и микро-предприятиями. Его вклад в ВВП страны (по данным Росстата за 2018-й год) не превышает 20,2%. Негативное влияние оказывают высокая финансовая и административная нагрузка. Необходимо активнее создавать условия для малого бизнеса на местах. Предлагается целый перечень процедур по упрощению открытия бизнеса, тем, кто работает индивидуально можно приобретать патент, требуется создание единого эффективного органа поддержки малого бизнеса, снижение кредитных ставок для начинающих предпринимателей. Необходимо

побуждать спрос и предложение для малого бизнеса. Создавать условия для частных предпринимателей, без коррупции, лишних проверок и излишнего администрирования. Малый бизнес должен стать базой российской экономики. Главная задача создать эффективные инструменты поддержки предпринимательства на всех уровнях

Актуальность данной темы выпускной квалификационной работы обуславливается тем, что любая организация на определенном этапе своего развития может столкнуться с проблемами, которые требуют пересмотра стратегии. Такими проблемами могут выступать – спад, или отсутствие спроса на предлагаемые товары, услуги; нестабильное финансовое положение; низкая рентабельность производства или же просто потребность в совершенствовании.

Степень проработанности проблемы. В трудах Р.А. Фатхутдинова, Ф. Котлера, Н.А. Шмелева, О.С. Виханского, И.Н. Герчиковой и др. достаточно широко и четко описаны основные этапы и процедуры разработки стратегии развития малого бизнеса, рассмотрены методики анализа факторов внешней и внутренней среды.

Проблема исследования. Наличие рационально построенной стратегии развития предприятия малого бизнеса решает проблему эффективности хозяйствования и достижения тактических и стратегических задач, стоящих перед руководством компании.

**Объект исследования** – стратегия развития предприятия.

**Предмет исследования** – процесс разработки стратегии развития предприятия малого бизнеса ООО ЦАО «Эдельвейс».

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка стратегии развития предприятия малого бизнеса ООО ЦАО «Эдельвейс».

В ходе исследования были поставлены и решены следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие стратегического менеджмента.
2. Исследовать виды стратегий развития для предприятий малого бизнеса.

3. Изучить процесс разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса.

4. Дать общую характеристику, провести анализ внешней и внутренней среды ООО ЦАО «Эдельвейс».

5. Разработать стратегию развития ООО ЦАО «Эдельвейс» и провести оценку ее эффективности.

**Теоретико-методологическую основу** исследования составляют научные труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов, посвященные маркетинговой стратегии, повышению эффективности деятельности предприятия, стратегическому менеджменту.

В работах Грибова В.Д., Лапыгина Ю.Н., Данченко Л.А., Михалевой Е.П. широко освещены исторические взгляды отечественных и зарубежных ученых и экономистов на понятие «стратегия».

В трудах Р.А. Фатхутдинова, Ф. Котлера, Н.А. Шмелева, О.С. Виханского, И.Н. Герчиковой и др. достаточно широко и четко описаны основные этапы и процедуры разработки стратегии развития малого бизнеса, рассмотрены методики анализа факторов внешней и внутренней среды.

**Теоретическая значимость** работы обусловлена систематизацией и обобщением теоретического и методического опыта разработки стратегии развития предприятия малого бизнеса в современных условиях на основании трудов специалистов в области менеджмента.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего совершенствования системы стратегического управления на предприятии малого бизнеса ООО ЦАО «Эдельвейс».

Эмпирической базой исследования послужили нормативно-правовые документы, информационные документы, а также устав предприятия и данные экономического состояния предприятия малого бизнеса ООО ЦАО «Эдельвейс».



Методологию исследования в работе составляют системный анализ (для разработки проектных мероприятий по разработке стратегии развития предприятия), метод анализа и измерения (для диагностики финансового состояния предприятия), метод сравнения, метод моделирования.

**Базой исследования** является коммерческое предприятие малого бизнеса Общество с ограниченной ответственностью Центр активного отдыха «Эдельвейс», которое работает на рынке услуг по предоставлению отдыха и досуга с 2014 года.

**Структура выпускной квалификационной работы** состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Во введении обосновывается актуальность работы, определены цели, задачи, объект и предмет.

В первой главе рассмотрены основные теоретические и методологические основы стратегий развития для предприятий малого бизнеса, в частности рассмотрены понятия стратегического менеджмента, виды стратегий развития для предприятий малого бизнеса, процесс разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса.

Во второй главе разработана стратегии развития предприятия малого бизнеса на примере ООО ЦАО «Эдельвейс», в частности дана общая характеристика, анализ внешней и внутренней среды ООО ЦАО «Эдельвейс» и проведена оценка разработанной стратегии развития ООО ЦАО «Эдельвейс».

В заключении были подведены итоги выполнения выпускной квалификационной работы и сделаны выводы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

## 1.1. Понятие стратегического менеджмента

В период нестабильной экономической ситуации в мире компании постоянно должны демонстрировать такие качества, как неуязвимость, устойчивость и надёжность. Для этого им необходимо быстро реагировать на внешние изменения, не прекращая своих деловых операций, то есть грамотно организовать стратегию своего развития.

Авторы, изучив доступные материалы по данной тематике, отметили недостаточность внимания менеджеров разного уровня к теории и методологии стратегического развития. Актуальность исследования заключается в том, что авторы прослеживают, какие шаги при формировании стратегических инициатив необходимо предпринять, чтобы добиться успешного развития компании в период изменчивой экономики [8].

Слово «стратегия» происходит от древнегреческого слова *strategos* и дословно означает «искусство генерала». В данном случае не стоит удивляться тому, что к предпринимательской деятельности адаптирован военный термин, ведь именно благодаря *strategos* Александр Македонский смог осуществить масштабные завоевания, подчинив себе мир. В бизнесе же под стратегией принято понимать исчерпывающий комплексный план, нацеленный на то, чтобы гарантировать воплощение в жизнь миссии компании, её целей и видения.

Иными словами, стратегия – это действия, которые предпринимают менеджеры всех уровней для достижения одной или нескольких целей компании. Стратегия также может быть определена как «общее направление, заданное для компании и её различных отделов для достижения желаемого эффекта в будущем.

Таким образом, стратегия является результатом детального процесса стратегического планирования» [1].

Суть стратегии компании заключается в интеграции организационной деятельности и грамотном распределении ресурсов в пределах организационной среды для достижения поставленных целей. При этом важно учитывать, что решения не принимаются в вакууме и что любое действие, предпринятое компанией, получит ответную реакцию со стороны сотрудников, клиентов, поставщиков или конкурентов, поэтому необходимо учитывать вероятное или фактическое поведение других способов жизнедеятельности. Суть данной теории заключается в том, что компания может добиться прибыли при условии, что она обладает достаточными ресурсами и компетенциями. Однако если организация не имеет динамических способностей, то такие достижения будут случайными и неустойчивыми. В длительном же периоде добиться гарантированно устойчивой и более высокой прибыльности компания сможет только при наличии динамических способностей [8, 9].

Говоря об особенностях стратегии целесообразно выделить следующие её характеристики:

- важность: компании должны быть готовы к неожиданным событиям, которые постоянно происходят в бизнес-среде, при этом топ-менеджеры должны понимать, что без стратегии невозможно предвидеть конкретное будущее;

- долгосрочность: бесспорно, то, что устойчивость организации зависит от её креативной активности, поэтому компании должны отслеживать всевозможные инновации: программы, продукты, услуги, методы производства, перспективные сегменты рынка с целью внедрения их в будущем;

- приемлемость: стратегия формируется с учётом вероятного поведения сотрудников, клиентов, поставщиков и конкурентов;

– системность: стратегия представляет из себя конкретно сформулированную дорожную карту компании, определяя общую миссию, видение и направление деятельности организации (цель стратегии — максимизировать сильные стороны своей компании и минимизировать сильные стороны конкурентов);

– инструментальность: стратегия наводит мосты между тем, какую нишу занимает компания и где менеджеры хотят её видеть [47].

Суммируя вышесказанное, можно утверждать, что стратегия – это расширенный план действий компании, который определяет её цели, миссию и видение: какой (и как) бизнес развивать; какие цели преследовать; какой вклад внести для акционеров, клиентов и общества в целом и так далее.

Стратегическое намерение компании – это видение менеджеров о том, ради чего создавалось предприятие, существует ныне и будет существовать в дальнейшем (при условии сохранения конкурентного преимущества). Оно (стратегическое намерение) даёт представление о том, что должна предпринять компания в данный момент, чтобы достичь успеха в будущем. Подобные замыслы помогают менеджерам концентрироваться на основных приоритетах. Другими словами, стратегическое намерение – это воздействие ресурсного потенциала и ключевых компетенций компании на достижение ориентиров, которые на первый взгляд могут показаться нереальными в конкурентной среде. Грамотно сформулированное стратегическое намерение направляет развитие стратегических целей или стимулирует постановку ориентиров и задач, которые необходимы для того, чтобы все компетенции организации контролировались до максимальных показателей [14].

Миссия компании – это заявление роли, с помощью которой организация намерена служить заинтересованным сторонам (партнёрам, поставщикам, клиентам и так далее). Она описывает действия компании (существующие возможности), для кого они предпринимаются

(заинтересованные стороны) и разъясняет уникальность организации (причина существования).

Заявление о миссии отличает организацию от других, объясняя её широкий спектр деятельности, её продукты/услуги и технологии, которые она использует для достижения своих целей и задач. Она отвечает на четыре основных вопроса: что, как, для кого компания проводит ту или иную деятельность и какую пользу этим приносит. Например, миссия компании Asana (мобильное и веб-приложение для управления проектами в небольших командах) состоит в том, чтобы «помочь человечеству процветать, позволяя всем командам работать вместе без особых усилий» [11]; миссия крупнейшей сети супермаркетов России «Перекрёсток» заключается в том, чтобы предоставлять клиентам продукцию «отменного качества по доступным ценам» и так далее.

У каждой миссии существуют свои особенности. Их можно изложить в следующих позициях. Миссия должна быть:

- осуществимой и достижимой;
- краткой, чёткой и ясной;
- аналитической;
- достоверной;
- уникальной и неповторимой;
- вдохновлять руководство, персонал, поставщиков, клиентов и общество в целом.

Видение компании – это возможность предсказать развитие организации в будущем. Оно предназначено для членов компании (акционеров, учредителей, персонала и так далее). Видение способствует эффективному принятию решений и грамотному бизнес-планированию. В нём описывается, каким станет будущее компании, после выполнения её миссии.

Формулировка видения должна учитывать следующие его особенности:

- однозначность;
- ясность;
- краткость;
- рациональность и реалистичность;
- полное соответствие культуре и ценностям организации.

Видение можно реализовать только в том случае, если оно будет глубоко внедрено в организационную культуру и признается всем персоналом компании [38].

Цель компании – это желаемое будущее состояние или цель, которую организация пытается достичь. В частности, цели определяют то, что должно быть сделано, чтобы компания могла выполнять свои миссию и/или видение. Другими словами, цели конкретизируют миссию/видение и делают их более очевидными. Хорошо сформулированные цели имеют следующие особенности. Они:

- точны и измеримы;
- сложны, но реалистичны;
- решают важнейшие вопросы;
- могут быть достигнуты в течение определенного периода времени;
- включают как финансовые, так и нефинансовые компоненты.

Цели определяются как задачи, которые компания хочет достичь в течение определенного периода времени. Это основа планирования. Для достижения целей в организации разрабатываются стратегии. Формулированием и постановкой целей занимаются топ-менеджеры компании.

Эффективные цели должны быть:

- не единичные, а множественные;
- как краткосрочные, так и долгосрочные;
- гибкие (своевременно реагировать на изменения в конкурентной среде) и оперативные;
- осуществимые и реалистичные.

Почему же важно, чтобы у компании были ясные, последовательные и значимые миссия, видение, цели и задачи? В ходе исследования авторами было обнаружено, что компании, которые придерживаются указанных принципов, обеспечивают значительно больше выгод для акционеров (учредителей) по сравнению с организациями, которые не имеют видения, заявлений о миссии и чётко сформулированных целей и задач. Некоторые из преимуществ видения и миссии авторы приводят ниже. Преимущества [28]:

- обеспечивают единство целей и задач компании и позволяют сотрудникам чувствовать свою принадлежность к коллективу;

- формулируют контекст, в котором развивается компания, и задают тон сотрудникам, который соблюдается в организационном климате: определяя причину существования организации, они являются индикаторами направления, в котором компания должна двигаться для реализации целей, изложенных в концепции и заявлениях о миссии;

- служат координационными моментами для сотрудников, которые идентифицируют себя с организационными процессами, и дают им направление деятельности, в то же время удерживая тех, кто не желает следовать за ними;

- помогают перевести цели компании в рабочие структуры и возложить задачи на различные отделы организации, которые отвечают за их практическую реализацию;

- определяют основную систему показателей, на которой базируется организационная структура, и помогают в переводе целей в реальные затраты, производительность и временные показатели;

- формируют у сотрудников философию существования, что очень важно, так как каждый член коллектива должен понимать своё место в достижении общих целей.

Если посмотреть, как обстоят дела со стратегическим развитием в российских компаниях на практике, то можно отметить ряд проблем. Так,

по итогам исследования Министерства промышленности и торговли РФ совместно с компанией «Цифра», которое было проведено в 2018 г при участии двухсот средних и крупных производств, затраты на цифровизацию и развитие IT-инфраструктуры, которые гарантируют инновационное развитие, в 55% промышленных предприятий России не превышают 1% от их бюджета. У 6% компаний затраты превышают немногим более 5% бюджета. Директор по инновациям или цифровой экономике в штате имеется только у 6% опрошенных предприятий. В 61% случаев такая позиция на производстве отсутствует, и ещё 31% организаций распределили соответствующие обязанности среди нескольких должностных лиц [49].

С чем связана такая ситуация. Объяснение одно: большинство топ-менеджеров являются консерваторами и следуют устаревшему принципу, который гласит, что «лучшее – враг хорошего». Борьба с такой позицией сложно, но необходимо. Изменения в подобных ситуациях должны проходить красной линией через всю систему управления компании, начиная с высшего уровня менеджмента. Транслировать их должны топ-менеджеры на всех уровнях корпоративной иерархии.

Наглядным примером того, как грамотно поступать в подобных случаях, служат действия Сбербанка – одной из крупнейших российских компаний. В 2013 г. они реформировали корпоративную программу, переформулировав миссию и ценности. Их основными ориентирами стали понятия: «я – лидер», «мы – команда» и «всё для клиента». Целью реформирования стало объединение всего коллектива в единую команду, в которой существует реальная возможность для развития и реализации потенциала каждого сотрудника независимо от занимаемой им должности. В приоритет было поставлено формирование репутации банка. Также был зафиксирован допустимый лимит ошибок, который может совершить сотрудник, что позволило снизить страх перед риском при принятии важных стратегических решений [15].



Таким образом, выстроив новую корпоративную систему, а также превосходный клиентский сервис и инновационную стратегию менеджмента, компания стала активно развиваться. И уже сегодня можно говорить о значительных реальных успехах: по итогам 2018 г Сбербанк впервые возглавил мировой рейтинг Brand Finance, заняв позицию самого дорогого и самого сильного финансового бренда.

В качестве нестандартного подхода к процессу управления и стратегического развития можно привести пример горнодобывающей и металлообрабатывающей компании «Северсталь», пригласившей в 2018 г. в свой штат четырёх новых топ-менеджеров, которых в компании называют «критичными друзьями». Им была поставлена необычная задача – критиковать всё, что происходит в «Северстали», выявляя недостатки в организации, бизнес-процессах, отношении к сотрудникам и работе с клиентами. С помощью такого необычного подхода компания планирует повысить эффективность работы и увеличить годовую выручку на 10-15%.

Однако, пример компаний, которые придерживаются принципов стратегического развития, в России очень ограничен. Основная масса предприятий достаточно консервативна: предпочитает действовать по старинке, любыми путями добиваясь доступа к природным или административным ресурсам как наиболее приоритетным. Стратегический менеджмент, инновации, кадры для них отодвигаются на второй план.

Таким образом, необходимо отметить, что в период нестабильной экономической ситуации организации более чем когда-либо должны быть адаптивными к текущим рыночным условиям и постоянно изменяющейся конкурентной среде. Учитывая это, они должны ответственно и грамотно подходить к формированию видения компании, её миссии, целей и задач, а также активно внедрять прогрессивные управленческие технологии, показавшие свою эффективность в отечественной и зарубежной практике хозяйствования [22].

## 1.2 Виды стратегий развития для предприятий малого бизнеса

Успешных предпринимателей в России не так много, как хотелось бы участникам рынка. Многие разоряются из-за неудачного целеполагания или планирования. Суть проблемы состоит в том, что люди не смогли правильно сориентироваться в бурном потоке изменений. Их стратегия развития бизнеса оказалась неудачной (если таковая была создана). Анализ особенностей малых предприятий представлен в приложении 1.

В общем понимании под термином «стратегия» подразумевается совокупность методов достижения долгосрочной цели. В бизнес слово перекочевало из военно-политической сферы. Политики таким термином обозначали методы и способы реализации политических планов государства [2].

Доходность предприятия зависит от множества факторов. Стратегия – это гарантия правильного их учета и использования на благо производства. Предпринимателю нужно на первых этапах деятельности:

- 1) определиться с целеполаганием;
- 2) изучить опыт коллег;
- 3) выработать результативные методы;
- 4) постоянно совершенствовать стратегию, реагируя на реальные обстоятельства.

Бизнес-стратегия – это также совокупность способов развития предприятия. Она подразумевает:

- выделение главной цели (нескольких);
- разработку логики ее достижения;
- создание оригинальных методов взаимодействия с внешними факторами;
- определение социальной роли фирмы.

Справка: Коротко смысл стратегии закладывается в девизе компании.

Разработка долгосрочного плана связана с умением выделить главное. Стратегия развития бизнеса имеет несколько основных компонентов. Среди них выделяют:

1. Целеполагание. Необходимо всегда видеть горизонт, к которому стремится предприниматель. Кроме того, цели связывают с ценностными ориентирами фирмы и методиками решения задач.

2. Организационная структура предприятия. Данный компонент подразумевает распределение обязанностей и полномочий на всех уровнях производства:

- от начальника подчиненному;
- от одного исполнителя другому;
- от головного офиса филиалам и другое.

3. Конкурентные особенности и преимущества. Предпринимателю необходимо отслеживать работу конкурентов и тщательно ее анализировать. Такая работа позволяет внедрить продукт:

- отвечающий требованиям потребителя;
- выгодно отличающийся от товаров других производителей.

4. Рынки сбыта. Для успешности деятельности предпринимателя необходимо оказаться рядом с потребителем товара (услуги). Нужно выделить потенциальных клиентов и определить места их концентрации. Рекламу следует направлять на целевого клиента.

5. Продукция. Нужно составить перечень предложений, включающий товары и услуги. Его следует расширять и совершенствовать с тем, чтобы повышать качество и конкурентоспособность предприятия.

6. Тактические характеристики деятельности. Необходимы для расширения клиентской базы, привлечения новых потребителей.

7. Ресурсы включают в себя материальные средства и нематериальные ценности, необходимые для работы предприятия.

8. Слияние или поглощение. Под данным элементом понимают готовность реагировать на изменения рынка путем перестройки структуры или ликвидации малоэффективных подразделений.

9. Корпоративная культура. Это выработка общих ценностей для сотрудников, позволяющих повышать эффективность работы.

Справка: элементы стратегии должны быть взаимосвязаны и сбалансированы между собой [10].

В теории выделяют четыре основных вида стратегического развития:

- концентрированного роста;
- интегрированного развития;
- диверсификации;
- сокращения.

Применять их можно по отдельности или в совокупности. Это зависит от предпринимателя и его личностных характеристик, а также особенностей фирмы.

1. Концентрированный рост предполагает выработку методов позиционирования товара и услуги, позволяющую упрочить позиции на существующем рынке и завоевывать новые.

2. Интегрированное развитие позволяет получить контроль над стратегическими партнёрами. А это, в свою очередь, усиливает позиции фирмы среди конкурентов.

3. Диверсификация – это активный поиск смежных товаров и услуг, способствующий расширению сбыта уже имеющегося ассортимента. К примеру, в магазине автозапчастей можно выделить помещение под кафе и детский развлекательный центр, чтобы удержать внимание семейных посетителей.

4. Сокращение подразумевает избавление от отработавших свое:

- 1) элементов структуры;
- 2) инвестиций;
- 3) производственных издержек и другого.

Начальство может заняться этим:

- 1) самостоятельно;
- 2) привлечь консалтинговую фирму (специалистов).

Основные этапы стратегического планирования таковы:

- 1) тщательный и детальный анализ:
  - рынка;
  - деятельности потенциальных конкурентов;
  - собственных преимуществ и ресурсной базы;
- 2) формулирование миссии предприятия – главной идеи;
- 3) выработка тактики достижения поставленных промежуточных целей;
- 4) анализ потенциальных возможностей выхода на плановые показатели;
- 5) формирование логики действия коллектива;
- 6) реализация политики;
- 7) выделение критериев, позволяющих проводить регулярный анализ эффективности долгосрочного планирования;
- 8) применение их на практике.

Стратегия не должна быть застывшей. Ее следует редактировать по ходу развития компании, оставляя неизменными принципиальные компоненты.

При разработке долгосрочных целей необходимо придерживаться основных ориентиров. Они давно выявлены и изложены в теоретических трудах [5, 19].

На эффективность предпринимателя влияют такие факторы:

1. Определение основного направления деятельности, умение не отвлекаться от главной линии.
2. Выработка способов взаимодействия с партнерами, основанных на порядочности и соблюдении договоренностей. Это способствует

получению высокой деловой репутации, следовательно, авторитетности в бизнес среде.

3. Умение пользоваться благоприятными факторами, позволяющими увеличивать темпы роста.

4. Нужно своевременно определять риски и находить методы их нейтрализации.

5. Необходимо постоянно отслеживать две важных позиции:

- политику конкурентов;
- появление новшеств.

Выявление новых факторов влияния не всегда приводит к изменению политики. Однако их нужно отслеживать и анализировать степень влияния на рынок.

Политика предприятия не определяется на все время его существования. Необходимо учитывать новые обстоятельства, технологии и другие факторы. Перемены бывают трех типов [30]:

1. Коренные. Они подразумевают полную перестройку цикла или переориентацию на иной вид деятельности. Приводят к большим потерям как финансового, так и кадрового характера.

2. Радикальные. В данном случае проводится реструктуризация производства, увеличение или сужение ассортимента и другое. Изменения затрагивают основные подразделения компании.

3. Умеренные – это способ расширения или небольшой переориентации компании. Производятся такие перемены, когда фирма выходит на новые рынки или расширяет ассортимент.

Каждое изменение политики должно быть хорошо продумано и просчитано, чтобы избежать лишних потерь.

Во время экономических потрясений многие предприниматели меняют политику своих действий. Существующие методики преодоления кризисов приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Методики преодоления кризисов

Политика	Основные характеристики	Эффективность
Выживания	Снижение расходов до минимума; отказ от стратегических целей	Минимальна
Слияния и поглощения	Объединение с другими компаниями; жесткий радел рынка	Повышены риски для малого предпринимательства
Завоевание доли рынка	Завладение площадками разорившихся конкурентов	Повышаются затраты финансовые и организационные
Экономии на издержках	Анализ затрат с целью избавления от малоэффективных	Дает кратковременный результат
Повышения эффективности	Оптимизация всех производственных процессов	Высокая
Отсутствие стратегии	Отход от первоначального целеполагания	Позволяет быстро реагировать на внешние изменения.

Выбор методов преодоления неблагоприятных экономических условий зависит не только от сферы производства и наличия финансов. Немаловажным фактором являются личностные качества руководителя компании, а также сплоченность коллектива.

Бизнес – это динамичный процесс, подверженный влиянию множества обстоятельств. Именно так к нему следует относиться, чтобы достичь поступательного продвижения к поставленной цели [3].

### 1.3 Процесс разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса

Для активного наращивания мощностей и прибыльной деятельности организации требуется стратегический план. Чтобы правильно составить стратегию развития компании, нужно посмотреть примеры и выяснить, что это такое. Ее составляют на основании миссии и задач фирмы, с учетом специфики и конкурентов. Правильные расчеты станут мощным инструментом продвижения, ускорят процесс достижения целей производства. Каждое предприятие нуждается в подобном планировании,

чтобы успевать за изменением ситуации на рынке, вовремя менять технологии и внедрять разработки, постоянно повышать уровень. Это возможность не оказаться на обочине рыночных отношений без доходов [15].

Так называют план работы всех подразделений на ближайший год или несколько лет. Во время разработки закладываются ожидаемые результаты и расчеты. Формирование этой подробной бумаги играет важную роль – помогает адаптироваться в условиях быстро меняющейся бизнес-среды.

Чего обязательно коснется документ:

- миссии;
- основного направления;
- инструментов, с помощью которых будут достигаться цели;
- как позиционирует себя фирма с внутренней и внешней стороны;
- порядка действий, которые нужно выполнить, если на организацию повлияют изнутри или извне;
- социальной стороны жизни.

Этот план рассчитывает, каким путем будет быстрее и эффективнее достигать поставленные задачи.

Существует несколько видов стратегического планирования, которые часто составляются в организациях:

- стремительного, обычного или ограниченного роста;
- уничтожения фирмы;
- сокращения;
- смешанных;
- отдельно по разновидности ассортимента;
- выделенных, по отрасли или подразделению [17].

На крупных предприятиях, особенно если внутри несколько отделений в разных городах, формируют отдельные для каждого филиала



отрасли работы. Они могут отличаться от общего стратегического плана, способны в отдельных пунктах даже противоречить ему.

Есть и другое разделение, выделяют три разновидности:

1. Новинка. Создается продукт, который на рынке этой организацией еще не представлен.

2. Лидер по затратам. Производится товар с заниженной ценой по отношению к конкурентам. Эффективен для захвата новых территорий. Минимальная стоимость за счет небольших издержек.

3. Фокусирование. Проведение мероприятий, чтобы сосредоточить внимание покупателей на продукцию конкретной организации.

Большие предприятия занимаются разработкой смешанной стратегией развития фирмы, для примера приведем три подобных комбинации:

1. Прогрессивная. Создается целая структура из пунктов от изготовителя до конечного потребителя. Открываются собственные фирменные магазины, перевозчики, склады в городах вблизи открывающихся точек, доставка для удобства покупателя.

2. Регрессивная. Заключаются соглашения о сотрудничестве с увеличивающимся количеством поставщиков, покупается новое сырье.

3. Горизонтальная. Все силы здесь бросаются на то, чтобы устроить поглощение или слияние с конкурентом. Другой популярный вариант – постоянный жесткий контроль за текущей ситуацией [22].

Стратегическое развитие организации, компании, предприятия – это запланированная схема, по которой нужно двигаться, чтобы достичь результатов. Причем для каждого предприятия – это собственные цели, которые устанавливает руководство [16].

Разрабатывая пункты, рекомендуется не только выбрать направление движения, но и учесть все вероятные рискованные ситуации. Рынок развивается стремительно, соперники тоже не стоят на месте. Поэтому важно правильно выполнить прогноз. Но не стоит забывать, что любое

прогнозирование – это лишь вероятность, которую до размеров определенных цифр нельзя рассчитать [38].

Предстоит учесть основные возможные последствия:

1. Неограниченность в росте. Стратегию стремительного увеличения необходимо задействовать на ограниченный отрезок времени. Если вовремя ее не прекратить, это грозит появлением переполненности рыночных ниш и уменьшением производства.

2. Неправильно проведенное сокращение. Это ведет за собой потерю в работе оборудования, технологий, структур или ассортимента. Иногда это оказывается следствием непродуманных прогнозов или появлением незапланированных факторов.

3. Нарушение технологии ликвидации. Это только кажется, что если фирма или подразделение ликвидируется, то уже нечем рисковать. На самом деле неверные расчеты и процедуры способны привести к потере денег владельцев.

4. Умеренность в росте. Наименее рискованный путь, шаги будут небольшими, как и прибыль. Но вероятность проигрыша в этом случае тоже стремится к минимуму.

Следует понимать, для чего вообще нужно формирование плана. Это особенно важно сделать крупным фирмам, которые планируют оставаться на рынке много лет и успешно развиваться.

Пример написания стратегии компании:

- определение миссии и целей;
- проведение SWOT-анализа (изучение возможностей и угроз, выявление сильных и слабых сторон фирмы);
- маркетинговые исследования (выявление продукта и целевых групп клиентов, стратегические инициативы, разработка тактики – клиентской, ценовой, сбытовой, в области продвижения);
- система показателей;
- контроль.

Каждый пункт подробно расписывается с примерными расчетами, разрабатываются необычные или оригинальные подходы. Их пишут на основе информации от подразделений и статистики [44].

Разработка стратегии развития предприятия – это важная часть системы по прогнозу и планировке, без которой успешное наращивание мощностей практически невозможно. Чем дольше совместно и слаженно работают сотрудники отдела планирования, тем правильнее они проведут диагностику. Точнее будет выглядеть путь, по которому развивается организация [19].

Но если компания небольшая или подходящих сотрудников нет, лучше обратиться к специалистам и получить план, по которому можно двигаться. В первую очередь проводится сбор и изучение информации и среды как внутренней, так и внешней. К последней относят процессы, которые влияют на продуктивное функционирование подразделения или всего предприятия в целом.

Среди факторов:

- состояние политики;
- как развивается страна и область;
- в каком состоянии рынок, на который выходят продукты;
- какое там место занимают товары конкурентов;
- насколько клиенты способны покупать;
- что может повлиять на изменение покупательской способности людей;
- возможные демографические перемены.

Кажется, что внутреннюю информацию собрать легко и незачем, но это важная тема. Проведение подобного анализа помогает разобраться в причинах вероятного торможения продаж и других проблем.

Метод «Голубого океана». С этой системой можно отказаться от борьбы за небольшую долю развитого рынка и завоевать серьезную часть нового с растущим спросом. Согласно технологии, ни одна компания не

работает всегда успешно. Но есть шаги, выполнение которых влечет за собой траекторию мощного роста прибыли [38].

Важнейшая задача – не равняться на других производителей аналогичных товаров. Они ставили одинаковое количество сил на достижение ценности и инновации. Первое само по себе не позволит отстраиваться от конкурентов, а второе в отдельности становится бесполезной тратой финансов на технологии.

Среди преимуществ:

- формируется обновленный спрос;
- можно не бояться конкуренции;
- организуется новое рыночное пространство;
- программа строится на основании минимизации издержек.

Алгоритм бизнес-стратегии компании:

1. В первую очередь определяется миссия и цели. Для этого нужно ответить на вопрос «Кому и зачем пригодится организация?».

2. Основная задача, которая будет решаться планированием – повышение управляемости и эффективности фирмы, упрочнение положения на рынке.

3. Разработка этапов. Они будут выполняться постепенно, один за другим, чтобы достичь основную цель.

4. Эксперты занимаются разработкой стратегии.

Обязательно прописываются сроки, определяются причинно-следственные связи внутри SWOT-анализа, оцениваются изменения внутренней среды.

В плане объединяется сразу несколько пунктов. Учитываются возможности слияния с другими организациями, обозначается корпоративная культура и варианты ее изменения.

Среди крупных пунктов:

1. Миссия. Все ценности, которые участвуют в деятельности.

2. Структура. Вписывается деление по подразделениям, линиям производства, направлениям.

3. Достоинства перед конкурентами. Подробно о каждом преимуществе.

4. Основные продукты. То, что составляет большую часть прибыли, изделия, линейки товаров.

5. Ресурсы. Комплекс всего, что затрачивается при изготовлении единицы продукции, потенциал для наращивания мощностей.

6. Нематериальные возможности. Все инвестиции, которые предприятие при необходимости привлекает, чтобы покрыть потребности.

Ни одному кафе или заводу нельзя стоять на месте – аналогичные уйдут далеко вперед и уведут всех клиентов. Потребуется 5 вдумчивых шагов, чтобы вывести бизнес на новый уровень:

1. Оценивается текущая ситуация. Берется информация для анализа за год. Нужно проанализировать, сколько и чего было продано, чего добилась организация, какими стали вложения капитала и прибыль. Проверяется численность сотрудников, изменения по количеству и текучесть.

2. Планируется, как будет выглядеть каждое подразделение после перемен. Формируется сразу 4 линии предполагаемого поведения исходя из угроз, возможностей, сильных и слабых сторон. Можно запрограммировать будущие полгода-год на удержание позиций, завоевание лидерства, создание отношений с поставщиками. Один задействуется в разработку, остальные становятся запасными на случай отсутствия эффекта.

3. Подготовка к выполнению, перемены. Укрепляются блоки продаж, закупок и поставок. Желательно создать или улучшить собственную логистическую службу. Увеличивается ассортимент, добавляются новые продукты.

4. Продумывается, что может помешать, какие риски важнее. Выдвигаются все предположения, что способно затормозить реализацию или поставить ее под вопрос. Причины расставляются в порядке важности, рекомендуется подготовиться к решению любой из них в случае необходимости. Это пригодится, если положение предприятия окажется шатким.

5. Даты корректировки плана. Ситуация на рынке постоянно меняется и обновляется. Поэтому в долгосрочной перспективе любую тактику нужно пересматривать. Через год ее планомерно корректируют. Также ее предстоит поправлять, чтобы увеличить возможности.

#### Стратегия инновации

Чтобы реализовать путь стратегической инновации, необходимо механизировать часть производства и внедрить автоматизацию, где это возможно. При правильном использовании машины и устройства будут дополнять или взаимозаменять друг друга.

Процесс механизации сначала должен захватить особо сложные механизмы и процедуры, а затем переходит к частным. Автоматизация помогает заменить часть человеческого труда машинным. Относится к тем видам деятельности, где реально произвести замену.

Существует три разновидности:

- частичная – когда заменяют отдельные процессы;
- комплексная – меняется производственный цикл полностью;
- абсолютная – затрагивается все, изготовление идет без участия сотрудников.

В управлении такой стратегией нужно понимать, что любое решение имеет жизненный цикл, за пределами которого придется закупать новые технические устройства, обновлять оборудование и программное обеспечение. Следует постоянно наблюдать за выходом новинок, тенденциями развития. Отслеживать особенности производства конкурентов и способы их работы, чтобы сделать лучше.

В зависимости от задач можно выбрать следующие виды стратегии:

1. Наступление. Если сконцентрировать основные усилия на выпуске одного, но максимально успешного товара, у него появится высокий спрос и по сравнению с аналогами он будет надежным и выгодным. Чтобы начать эту политику, придется провести глубокий анализ, определить, что и как производит ближайший похожий завод, превзойти его. Крупная компания может позволить себе финансировать такой сложный проект без вреда для других частей предприятия. Если размеры небольшие, то приходится делать выбор.

2. Оборона. Главная цель такой системы – производить безупречный продукт с отличной репутацией, удерживать свои позиции, не стремясь завоевать больше территорий. Обычно ее придерживаются те, кто давно функционирует. Все процессы у них отработаны, сотрудники – профессионалы.

3. Промежуточное внедрение. Предприятия, придерживающиеся этой стратегии, постоянно занимаются анализом рынка. Они ищут свободные от конкурентов ниши, создают под них новшество и занимают место. Здесь им не грозит конкуренция.

4. Поглощение. Постепенно внедряются наработанные идеи, выкупаются права на похожие у других фирм. То, чем не удастся воспользоваться и ввести в производство, лежит в запасах или перепродается позже заинтересованным лицам.

5. Имитация. Когда организация обладает достаточной деловой репутацией и узнаваемостью среди покупателей, они могут себе позволить, кроме создания своей продукции, копировать товары иных компаний. Они просто дополняют оригинальный чужой продукт доработками и другой упаковкой, затем выпускают как собственный.

6. Пиратский способ. Новая небольшая фирма заимствует технологии производства у конкурентов. Отправляет на рынок как личный,

не меняя практически ничего. Их ждет успех, особенно если по качеству новинка будет лучше.

Есть несколько действенных методов, которые позволяют правильно подобрать стратегию:

1. Структурный анализ. Исследуются все внутри отрасли и то, как появились инновационные товары, на основании этого рассчитывается путь.

2. Анализируются информационные потоки. Рассматривается цикл жизни информации, время ее активности.

3. Находят статистику по идеям и патентам, с его помощью изучается сфера будущей деятельности, где таких запатентованных продуктов появилось больше всего.

Путь будет предлагать руководитель, закрепляя его приказом. Либо каждый отдел создает свою, подходящую для их подразделения, идею, и ее рассматривают на общем собрании.

Если использовать инновации в производстве, то это поможет максимально эффективно применять все ресурсы и обеспечить фирму стабильностью на длительный срок.

Должно быть три направления:

1. Ближайшие задачи. То, что будет выполнено в короткое время на условиях обновленной политики.

2. Перспективные цели. Как будут использоваться новые технологии, и к каким результатам это должно привести.

3. Будущее развитие. Изготовление высокотехнологичного продукта, своевременное редактирование планов [53].

Практически всегда разработка подобной политики считается рискованной, потому что невозможно точно предугадать, как будет реагировать покупатель на непривычную продукцию, окупятся ли вложения. Всегда нужно иметь запасную тактику, на которую можно будет



развернуть часть капитала. Это не даст разориться, даже если общество вообще не примет новинку.

Чтобы понять, насколько эффективны принятые перемены, предстоит собрать информацию о работе с нововведениями за полгода или год. Затем проводится анализ факторов, которые повлияли на состояние предприятия на рынке. Важно соотнести полученную прибыль с затратами на внедрение. В расчетном периоде будет влиять:

- срок;
- как долго уже действует измененная политика;
- насколько можно доверять источникам данных;
- что требуют инвесторы.

Эффективность развития можно оценить, если рассчитать отношение полученного итога к затратам. Измеряется в виде процентов. Эффект делится на количество вложений, так становится понятно, насколько целесообразными оказались изменения [4, 15, 47].

Необходимо понимать, что любые разработанные тактики – это не навсегда. Их нужно регулярно пересматривать, если ничего не происходит. Как только появляются новые факторы, которые будут влиять на производство или фирму в целом – придется заново рассматривать цели и корректировать, как лучше развиваться в изменившихся условиях.

Поэтапно создание будет выглядеть так:

1. Анализ состояния в настоящий момент – от доходов и интереса покупателей до поставщиков сырья.
2. Планы соотносятся с ресурсами – нельзя вписывать полет в космос, если хватает финансов только на поездку в соседний город.
3. Готовятся документы и предприятие к внесению изменений – появляются новые и уходят ненужные должности, устанавливается или убирается оборудование, рисуются эскизы продукта.

4. Анализируются риски – нельзя начинать, не понимая, насколько это рискованно, планируются пути отступления и запасные тактики.

5. Закладываются этапы, на которых необходимо корректировать ситуацию.

Среди наиболее эффективных стоит назвать «Coca-cola». Они постоянно развивают свои мощности, не останавливаются на достигнутом. Когда вошли в Россию, то столкнулись с сильным и уже узнаваемым здесь конкурентом – «Pepsi». Но не покинули государство, а стали наращивать возможности. Потом открыли завод по производству. Это позволило сократить расходы на доставку. Поэтому удалось проникнуть во все регионы [55].

Таким образом, основной задачей разработки стратегии развития компании становится образец вывода предприятия на лидирующие позиции и повышение продуктивности. Создается и утверждается план действий, которому будет следовать каждое подразделение, чтобы добиться итоговой цели. Она может быть разной – увеличить прибыль, пробиться на новый рынок, укрепить свои позиции, поглотить конкурента. Но любой приказ нужно регулярно пересматривать и корректировать в зависимости от изменений в обстановке [7].

## Выводы по первой главе

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические понятия стратегии развития предприятия малого бизнеса.

Слово «стратегия» происходит от древнегреческого слова *strategos* и дословно означает «искусство генерала». В данном случае не стоит удивляться тому, что к предпринимательской деятельности адаптирован военный термин, ведь именно благодаря *strategos* Александр Македонский смог осуществить масштабные завоевания, подчинив себе мир. В бизнесе же под стратегией принято понимать исчерпывающий комплексный план, нацеленный на то, чтобы гарантировать воплощение в жизнь миссии компании, её целей и видения. Другими словами, стратегия – это действия, которые предпринимают менеджеры всех уровней для достижения одной или нескольких целей компании. Стратегия также может быть определена как «общее направление, заданное для компании и её различных отделов для достижения желаемого эффекта в будущем. Таким образом, стратегия является результатом детального процесса стратегического планирования».

Необходимо отметить, что в период нестабильной экономической ситуации организации более чем когда-либо должны быть адаптивными к текущим рыночным условиям и постоянно изменяющейся конкурентной среде. Учитывая это, они должны ответственно и грамотно подходить к формированию видения компании, её миссии, целей и задач, а также активно внедрять прогрессивные управленческие технологии, показавшие свою эффективность в отечественной и зарубежной практике хозяйствования.

Стратегия не должна быть застывшей. Ее следует редактировать по ходу развития компании, оставляя неизменными принципиальные компоненты.

При разработке долгосрочных целей необходимо придерживаться основных ориентиров. Они давно выявлены и изложены в теоретических трудах.

Выявление новых факторов влияния не всегда приводит к изменению политики. Однако их нужно отслеживать и анализировать степень влияния на рынок.

Выбор методов преодоления неблагоприятных экономических условий зависит не только от сферы производства и наличия финансов. Немаловажным фактором являются личностные качества руководителя компании, а также сплоченность коллектива.

Бизнес – это динамичный процесс, подверженный влиянию множества обстоятельств. Именно так к нему следует относиться, чтобы достичь поступательного продвижения к поставленной цели.

Для активного наращивания мощностей и прибыльной деятельности организации требуется стратегический план. Чтобы правильно составить стратегию развития компании, нужно посмотреть примеры и выяснить, что это такое. Ее составляют на основании миссии и задач фирмы, с учетом специфики и конкурентов. Правильные расчеты станут мощным инструментом продвижения, ускорят процесс достижения целей производства. Каждое предприятие нуждается в подобном планировании, чтобы успевать за изменением ситуации на рынке, вовремя менять технологии и внедрять разработки, постоянно повышать уровень. Это возможность не оказаться на обочине рыночных отношений без доходов.

Разработка стратегии развития предприятия – это важная часть системы по прогнозу и планировке, без которой успешное наращивание мощностей практически невозможно. Чем дольше совместно и слаженно работают сотрудники отдела планирования, тем правильнее они проведут

диагностику. Точнее будет выглядеть путь, по которому развивается организация.

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА НА ПРИМЕРЕ ООО ЦАО «ЭДЕЛЬВЕЙС»**

### **2.1 Общая характеристика, анализ внешней и внутренней среды ООО ЦАО «Эдельвейс»**

Базой исследования является Общество с ограниченной ответственностью Центр активного отдыха «Эдельвейс», которое является коммерческим предприятием. ООО Центр активного отдыха «Эдельвейс» располагается на территории Челябинской области в Увельском районе недалеко от г. Южноуральска.

ООО ЦАО «Эдельвейс» функционирует с 2014 года. В августе 2018 года генеральным директором организации является Макшанов Алексей Юрьевич.

Юридический адрес: Челябинская область, город Южноуральск, Заводская улица, дом 3, кабинет 7.

Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью.

Предприятие является юридическим лицом, обладает всеми правами юридического лица и несет ответственность юридического лица, предусмотренную действующим законодательством Российской Федерации.

Основной вид деятельности ОКВЭД – 77.21 Прокат и аренда товаров для отдыха и спортивных товаров. Дополнительные – 47.11.2 Торговля розничная незамороженными продуктами, включая напитки и табачные изделия, в неспециализированных магазинах; 55.20 Деятельность по предоставлению мест для краткосрочного проживания; 55.90 Деятельность по предоставлению прочих мест для временного проживания; 93.19 Деятельность в области спорта прочая.

Целью создания данной организации является получение прибыли, посредством предоставления качественных услуг по организации отдыха и досуга населения.

К основным направлениям деятельности ООО ЦАО «Эдельвейс» относятся:

1) предоставление домиков отдыха, для временного проживания граждан, а также дополнительных услуг в виде услуг общественного питания, бытового обслуживания и других услуг, которые могут быть предоставлены проживающим;

2) информирование о перечне услуг, прейскуранте цен на услуги, предоставление информации о форме и порядке оплаты услуг, а также информации о подтверждении соответствия услуг требованиям технических нормативных правовых актов;

3) осуществление систематического контроля за правильным взиманием оплаты за предоставляемые услуги;

4) своевременное рассмотрение в установленном порядке предложений, жалоб и заявлений отдыхающих граждан, связанных с их хозяйственно-бытовым обслуживанием, и принятие необходимых мер по удовлетворению их требований.

Организационная структура организации – линейная.

В основу данного варианта структуры управления положен принцип единоначалия, который предполагает предоставление руководителю широких прав и полномочий для выполнения его функций. Генеральный директор, имеет право единолично принимать решения по управлению и несет персональную ответственность за деятельность коллектива.

Достоинства данной структуры заключаются в четкой системе взаимных связей, ясной ответственности, быстрой реакции и обратной связи в ответ на указания вышестоящего руководства.

Структура организации ООО ЦАО «Эдельвейс» представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура организации ООО ЦАО «Эдельвейс»

Генеральный директор выполняет следующие функции:

1. Осуществление руководства финансовой и хозяйственной деятельностью организации в соответствии с Уставом.
2. Обеспечение соблюдения законности в деятельности организации.
3. Составление стратегических и текущих планов организации.
4. Организация работы и эффективного взаимодействия всех работников организации.
5. Финансовые вопросы организации.
6. Кадровые вопросы организации.
7. Вопросы взаимодействия с партнерами.

Функции заместителя генерального директора ООО ЦАО «Эдельвейс»:

1. Организация работы обслуживающего персонала.
2. Осуществление контроля за качеством выполнения работ и за уровнем обслуживания клиентов.
3. Работа по продвижению организации.

Функции главного бухгалтера:

1. Ведение бухгалтерского учета и составление отчетности в организации.
2. Формирование учетной политики с разработкой мероприятий по ее реализации.
3. Обеспечение составления расчетов по зарплате, начислений и перечислений налогов и сборов в бюджеты разных уровней, платежей в банковские учреждения.



4. Своевременное и правильное оформление бухгалтерской документации.

В ООО ЦАО «Эдельвейс» преобладает демократический стиль руководства. Этот стиль характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием работающих в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, и вознаграждением для персонала является чувство причастности к достижению успеха.

В организации текучесть кадров не наблюдается. Это связано с тем, что у руководителя вполне лояльное отношение к сотрудникам. Атмосфера в коллективе достаточно дружная и сплоченная. В ООО «Эдельвейс» удачное сочетание большого объема интересной, приносящей удовлетворение работы, с организацией хороших условий труда и отдыха для работников. Именно к такому варианту должен стремиться менеджер, который организует деятельность в коллективе.

В ООО ЦАО «Эдельвейс» оказываются поощрения за успехи в работе, что способствует мотивации сотрудников, например:

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение эффективности и качества работы, продолжительную и безупречную работу и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения: выдача премий, награждение ценным подарком, объявление благодарности.

Экономические показатели деятельности ООО ЦАО «Эдельвейс» представим в таблице 2.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности ООО ЦАО «Эдельвейс» за 2019 г.

Показатели	Сумма, руб.
Выручка от реализации услуг	52369874
Себестоимость услуг	15710962,2
Валовая прибыль	36658911,8

Продолжение таблицы 2

Коммерческие затраты	40000
Управленческие затраты	1523647
Прибыль от реализации	35095264,8
Налоги	6317147,66
Чистая прибыль	28778117,1

Данные таблицы 2 показывают, что компания ООО ЦАО «Эдельвейс» является прибыльной.

ООО ЦАО «Эдельвейс» включает в себя две базы отдыха – центр активного отдыха «Эдельвейс» и база отдыха «Звездный».

«Звездный» представляет собой базу отдыха в тихом сосновом бору на берегу Южноуральского водохранилища площадью 1,5 га. На территории база расположены 30 домиков на 2, 4 и 6 мест, 2 мангальные площадки для отдыха на открытом воздухе, закрытые веранды и открытые беседки, кафе, баня, просторный песчаный пляж, водные горки. Также на базе расположен детский «городок», тир, аэрохоккей. База отдыха предлагает следующие виды услуг:

- 1) аренда домиков отдыха, беседок, мангальных зон;
- 2) аренда катера;
- 3) аренда бани;
- 4) проведение свадеб, праздников, корпоративных мероприятий, слетов, соревнований;
- 5) каждую субботу анимационное представление для детей.

Цены на данные услуги представлены в таблице 3 и актуальны на 01 мая 2019 г. [35].

Таблица 3 – Прейскурант цен базы отдыха «Звездный»

Наименование услуги	Цена в будние дни	Цена в выходные дни
Аренда коттеджа на 6 мест	2500 рублей/сутки	3000 рублей/сутки
Аренда четырехместных летних домиков повышенной комфортности	1600 рублей/сутки	2000 рублей/сутки
Аренда четырехместного домика	1200 рублей/сутки	1600 рублей/сутки
Аренда двухместного домика	600 рублей/сутки	800 рублей/сутки

Продолжение таблицы 3

Аренда открытой беседки, вместимостью 10-12 человек	200 рублей/час	300 рублей/час
Аренда мангальной зоны, вместимость до 15 человек	1000 рублей/день	1200 рублей/день
Аренда малой закрытой беседки	500 рублей/час	700 рублей/час
Аренда большой закрытой беседки	500 рублей/час	700 рублей/час
Место под палатку	200 рублей/сутки	300 рублей/сутки
Баня	800 рублей/час	800 рублей/час
Въезд на территорию	100 рублей/сутки	100 рублей/сутки
Аренда мангала	200 рублей/сутки	200 рублей/сутки
Аренда решетки-гриль	100 рублей/сутки	100 рублей/сутки
Аренда чайника	100 рублей/сутки	100 рублей/сутки
Аренда электрической плитки (1 конфорка)	100 рублей/сутки	100 рублей/сутки
Батут	50 рублей	50 рублей
Игра «Аэрохоккей»	50 рублей/3 минуты	50 рублей/3 минуты
Водная горка (взрослая)	100 рублей/10 минут	100 рублей/10 минут
Водная горка (детская)	100 рублей/10 минут	100 рублей/10 минут
Катание на катере	150 рублей/человек	170 рублей/человек

Центр активного отдыха «Эдельвейс» на сегодняшний день функционирует как в зимнее, так и в летнее время года. Общая площадь 1,8 га. На территории расположено 2 гостевых домика, здание администрации, бытовые помещения, кафе, мангальные зоны, горнолыжный комплекс. Трафик посетителей за зимний сезон составляет 7000 человек. «Эдельвейс» предоставляет следующие услуги для потребителя:

- 1) прокат тюбингов, беговых и горных лыж, коньков, сноубобов, санок;
- 2) аренда домов, беседок и мангальных зон;
- 3) аренда бани;
- 4) прокат спортивного инвентаря;
- 5) баня;
- 6) каток по открытым небом;
- 7) тюбинговая и лыжная трасса;

Цены на данные услуги представлены в таблице 4 и актуальны на 01 декабря 2019 г. [35].

Таблица 4 – Прейскурант цен центра активного отдыха «Эдельвейс»

Наименование услуги	Цена в будние дни	Цена в выходные дни
Аренда двухэтажного домика «Эдельвейс»	5000 рублей/сутки 500 рублей/час	6000 рублей/сутки 600 рублей/час
Беседка «Эдельвейс»	300 рублей/час	400 рублей/час
Открытая зона отдыха с мангалом	500 рублей/день 100 рублей/час	600 рублей/день 150 рублей/час
Аренда тюбинга	300 рублей/час	300 рублей/час
Аренда горных лыж	400 рублей/час 700 рублей/2 часа	400 рублей/час 700 рублей/2 часа
Аренда сноуборда	400 рублей/час 700 рублей/2 часа	400 рублей/час 700 рублей/2 часа
Услуги катка	100 рублей/день	100 рублей/день
Аренда коньков	200 рублей/час	200 рублей/час
Аренда ледянки	50 рублей/час	50 рублей/час
Услуги лыжного подъемника	200 рублей/час 350 рублей/2 часа	200 рублей/час 350 рублей/2 часа
Беговые лыжи	200 рублей/час	200 рублей/час

ООО ЦАО «Эдельвейс», является довольно популярной базой отдыха среди жителей и гостей города Южноуральска и Увельского района. «Эдельвейс» может предложить потребителям как летний отдых на базе отдыха «Звездный», так и активный зимний отдых в Центре активного отдыха «Эдельвейс».

Анализ внешней среды организации – это начальный этап формирования стратегии. Перед тем как приступить к формированию стратегического плана по развитию ООО ЦАО «Эдельвейс» необходимо оценить внешнюю среду организации.

В таблице 5 представлен анализ внешней среды ООО ЦАО «Эдельвейс» (PEST-анализ). Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

1 – влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании;

2 – только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании;

3 – влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

Таблица 5 – PEST- анализ ООО ЦАО «Эдельвейс»

Группа факторов	Фактор	Влияние
Политические	1. Стандарты качества отрасли 2. Налоговая политика (тарифы и льготы) 3. Вероятность развития военных действий в стране	ГП1 – 2 ГП2 – 2 ГП3 - 3
Технологические	1. Внедрение усовершенствованных техник обслуживание клиентов в отрасли 2. Законодательство в области технологического оснащения отрасли	ГТ1 – 2 ГТ2 – 2
Социальные	1. Демографический фактор 2. Репутация и имидж организации 3. Реклама предприятия и связь с общественностью	ГС1 – 2 ГС2 – 3 ГС3 – 2
Экономические	1. Развитие предприятий конкурентов 2. Уровень располагаемых доходов населения 3. Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда 4. Курсы основных валют	ГЭ1 – 3 ГЭ2 – 3 ГЭ3 – 2 ГЭ4 – 2

Исходя из проведенного анализа, видно, что самыми влиятельными факторами являются экономические и социальные. Политические факторы также оказывают большое влияние, но повлиять на них не представляется возможным.

Далее необходимо провести анализ конкурентов ООО ЦАО «Эдельвейс». Ближайшим и единственным конкурентом ООО ЦАО «Эдельвейс» по территориальному признаку является База отдыха «Теремок». Данная база отдыха находится в п. Кичигино Увельского района. В таблице 6 представлена сравнительная характеристика вышеуказанных баз отдыха [34].

Таблица 6 – Сравнительная характеристика ООО ЦАО «Эдельвейс» и Базы отдыха «Теремок»

Наименование	Местоположение	Стоимость аренды домиков (рублей/сутки)	Предоставляемые услуги	Преимущества перед конкурентом
База отдыха «Теремок»	Челябинская область, Увельский район п. Кичигино	от 1400 за человека	Аренда летних домиков, аренда коттеджей, аренда инвентаря, банкетный зал, аренда беседок, кафе, спа-комплекс, отдых на берегу Южноуральского водохранилища.	Современные и реконструированные летние домики и коттеджи, наличие спа-комплекса, наличие банкетного зала для проведения торжественных мероприятий и современного кафе, база оснащена системой видеонаблюдения и парковочным рядом.
ООО ЦАО «Эдельвейс»	Челябинская область, Увельский район	от 600 за человека	Аренда летних домиков, аренда коттеджей, аренда инвентаря, банкетный зал, аренда беседок, кафе, отдых на берегу Южноуральского водохранилища	Взаимодействие с местными властями и организациями, проведение на территории городских мероприятий и фестивалей, высокая узнаваемость, небольшая цена услуг, реализация на территории новых туристических продуктов.

Исходя из проведенного анализа видно, что База отдыха «Теремок» располагает более современными и оборудованными коттеджами и летними домиками, спа-комплексом и современным банкетным залом. Следовательно, цены на услуги на выше, чем у ООО ЦАО «Эдельвейс». Однако, благодаря доступным ценам и разнообразию оказываемых услуг, ООО ЦАО «Эдельвейс» находит отложительный отклик отдыхающих среди жителей г. Южноуральска.

Следует заметить, что руководством ООО ЦАО «Эдельвейс» ведется активное взаимодействие с местными властями, за счет чего данная организация имеет большую известность среди жителей г. Южноуральска.

ООО ЦАО «Эдельвейс» проводит социально-значимые мероприятия, туристические слеты, фестивали, Дни здоровья. Уже традиционно на базе Центра активного отдыха проходит фестиваль для бывших жителей Казахстана «Мы из Казахстана». База отдыха «Звездный» включена в летний маршрут детского туризма «Это просто космос», совместно с Муниципальным учреждением «Городской краеведческий музей» г. Южноуральска.

В 2020 году на базе Центра активного отдыха «Эдельвейс», совместно с казаками станицы Нижнеуевельской, введен новый турпродукт – экскурсия для детей и взрослых «В гостях у казаков». Благодаря новому турпродукту дети смогут познакомиться с настоящими казаками, покататься на саях, поиграть в традиционные казачьи игры, поучаствовать в мастер-классах, приобщиться к казачьему быту и узнать интересную информацию. Программы экскурсии разработаны для разных возрастных групп.

Также ООО ЦАО «Эдельвейс» является спонсором проведения городских мероприятий и оказывает активную спонсорскую помощь МУ «Городской краеведческий музей» г. Южноуральска.

Для того, чтобы получить оценку сил ООО ЦАО «Эдельвейс» необходимо провести SWOT-анализ организации.

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности организации, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов. Классическим примером такого анализа является составление таблиц сильных сторон в деятельности организации (S), ее слабых сторон (W), потенциальных благоприятных возможностей (O) и внешних угроз (T).

SWOT-анализ ООО ЦАО «Эдельвейс» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – SWOT-анализ ООО ЦАО «Эдельвейс»

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
Небольшая цена предоставления услуг; Качество предоставления услуг, удовлетворение запросов клиентов, обратная связь; Активное взаимодействие с местными властями; Возможность предоставления услуг как в летнее время года на базе отдыха «Звездный», так и в зимнее время года в центре активного отдыха «Эдельвейс»; Хорошая узнаваемость среди жителей ближайших территорий.	Привлечение новых потребителей; Повышение узнаваемости организации на областном уровне и международном уровне; Расширение оказываемых услуг.
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)
Слабое развитие маркетинга; Нахождение рядом сильных конкурентов с более развитой материально-технической базой и большим количеством предоставляемых услуг.	Возможность появления новых конкурентов; Нестабильная экономическая ситуация в стране; Падение дохода потребителя;

Рассмотрим подробнее каждую составляющую матрицы SWOT-анализа:

### 1. Сильные стороны.

По результатам проведенного SWOT-анализа, можно отметить, что ООО ЦАО «Эдельвейс» имеет ряд преимуществ, таких как небольшая стоимость услуг, наличие двух баз отдыха – зимней летней, что позволяет получать прибыль независимо от времени года, хороший имидж и узнаваемость организации среди потребителей.

### 2. Слабые стороны.

Слабо используются средства маркетинга. У организации есть сайт в сети «Интернет», странички в социальных сетях, но не используются другие виды рекламы. Также влияет нахождение рядом сильных конкурентов с более развитой материально-технической базой и большим количеством предоставляемых услуг.

### 3. Возможности.

Возможность внедрение новых услуг поможет привлечь новых потребителей и увеличить прибыль.



#### 4. Угрозы.

Приход новых потенциальных конкурентов – это серьезная угроза. Рост конкуренции может привести к резкому снижению прибыльности и угрозе развития. Увеличение конкурентоспособности организации путем внедрения новых услуг позволит удержаться на уже освоенном рынке. Уровень жизни населения нестабилен и зависит от многих внешних факторов. В настоящее время такого рода угрозы нет, но не исключено что через несколько лет, уровень жизни населения упадет.

#### 2.2 Разработка стратегии развития ООО ЦАО «Эдельвейс»

После проведенного анализа деятельности ООО ЦАО «Эдельвейс» необходимо сформировать миссию и основные ценностные ориентиры для данной организации.

Как известно, любая стратегия организации должна опираться на определенный курс развития, формируемый миссией организации.

Первым шагом в разработке стратегии организации должно стать определение миссии организации.

В менеджменте под миссией организации понимают основную общую цель, четко выраженную причину существования организации.

Миссия образует фундамент для установления ключевых общеорганизационных целей, на достижение которых должно ориентироваться высшее руководство.

Миссия детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Взгляд руководителя организации на то, какими видами деятельности собирается заниматься организация.

Предлагаемую миссию ООО ЦАО «Эдельвейс» можно озвучить так: Постоянно развиваясь и совершенствуясь, мы создаем условия для комфортного и разнообразного отдыха для всех категорий потребителей.

Исходя из проделанного в пункте 2.1 анализа деятельности ООО ЦАО «Эдельвейс» был выделен ряд направлений развития стратегии, наиболее приемлемых для организации в сложившихся условиях рынка и внутренней среды организации. На рисунке 2 показано дерево целей для ООО ЦАО «Эдельвейс».

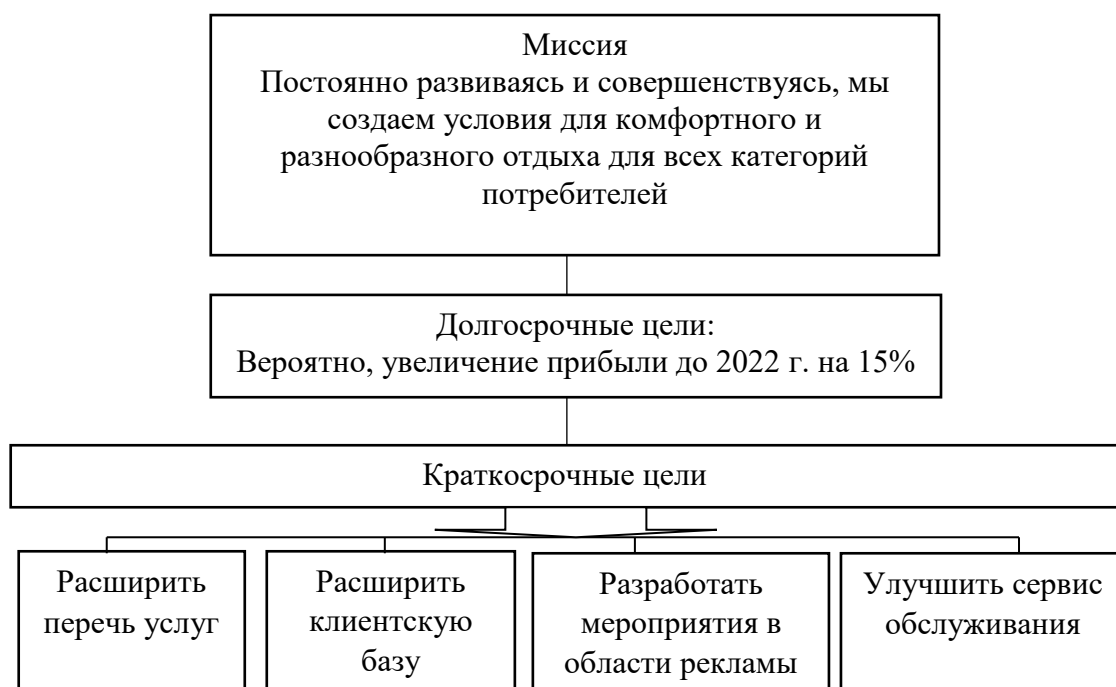


Рисунок 2 – Дерево целей для ООО ЦАО «Эдельвейс»

В данной схеме краткосрочные цели проранжированы в порядке убывания важности, и далее этапы по реализации стратегии планируется осуществлять в том же порядке. Чтобы разработать планы реализации мероприятий по достижению этих стратегических целей надо определить внешние и внутренние цели организации.

Внешние цели организации:

1. Расширение перечня услуг – создание нового туристического продукта – музея под открытым небом «Казачья станица» на базе Центра активного отдыха «Эдельвейс»

2. Расширить клиентскую базу, в частности заключить контракты с муниципальными музеями, туристическими организациями Челябинской области.

3. Разработка мероприятий в области рекламы, в частности, внедрение рекламных буклетов, рекламы на ТВ, проведение акций в социальных сетях «Интернет».

4. Улучшение сервиса обслуживания посредством проведения тренингов с персоналом ООО ЦАО «Эдельвейс» по сервисному обслуживанию посетителей.

В соответствии с поставленными целями была выбрана одна из базовых стратегий – стратегия ограниченного роста, при которой цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются в соответствии с изменяющимися условиями. Это самый простой, удобный и наименее рискованный способ действия. Его выбирают фирмы в сложившихся сферах деятельности со стабильной технологией, когда организация выбирает постепенное развитие.

Из вышеуказанной схемы видно, что предполагается решение задачи роста за счет предоставления нового вида услуг, который будет реализовываться на уже освоенном организацией рынке.

Для укрепления позиций организации и повышения имиджа ООО ЦАО «Эдельвейс» надо разработать рекламные мероприятия. Что касается уровня обслуживания, то стоит заметить, что сервис в последнее время все больше и больше оказывает влияние на потребителя, и является одним из ключевых факторов завоевания большого числа клиентов, поэтому надо проводить дополнительное обучение сотрудников обслуживанию клиентов на высоком уровне.

План мероприятий по реализации стратегии.

### 1. Расширить перечень предлагаемых услуг.

Необходимо создать новый туристический продукт – музей под открытым небом «Казачья станица» на базе Центра активного отдыха «Эдельвейс».

По результатам проведенного анализа факторов внешней среды и проведенного SWOT-анализа сделан вывод, что ООО ЦАО «Эдельвейс» имеет хорошую репутацию на рынке туристических услуг в Увельском районе, сотрудничает с местными властями и общественными организациями, продвигает свои услуги, но организации необходимо расширить ассортимент предоставляемых услуг, внедрить на рынок новый уникальный продукт. Создание данного продукта сделает ООО ЦАО «Эдельвейс» уникальным туристическим местом, увеличит узнаваемость, привлечет новых клиентов и партнеров, тем самым увеличит прибыль организации.

### 2. Расширить клиентскую базу.

- взаимодействовать с муниципальными учреждениями и общественными организациями путем создания совместных экскурсий и фестивалей на базе ООО ЦАО «Эдельвейс»;

- внедрить систему скидок и бонусов для постоянных и потенциальных клиентов;

- обеспечить осуществление рекламного информирования в виде рассылки буклетов, рекламы на радио, в газетах, на местном телевидении, в системе «Интернет».

### 3. Разработка рекламных мероприятий.

- дать рекламу о предоставляемых услугах, акциях, бонусах в средствах массовой информации – газеты, радио, местное телевидение (в небольшом объявлении в газете необходимо сделать упор на заголовок, на название организации, чтобы бросалось в глаза. Ниже перечень предлагаемых услуг, сезонных акций, координаты и контакты

организации. Короткое рекламное объявление можно запустить на радио и местное телевидение);

- постоянно проводить работу по актуализации информации о ценах и акциях в социальных сетях и на официальном сайте организации;

- проводить рекламные акции и викторины с призами в социальных сетях «Инстаграм» и «Вконтакте» раз в месяц (к примеру призы за «репост» поста о новых продуктах, экскурсиях, акция, любой информации о ООО ЦАО «Эдельвейс»);

- разработать и напечатать яркий и красочный рекламный буклет организации (в буклете необходимо указать контактную информацию, услуги, предоставляемые организацией, акции, скидки, выгодные предложения. Буклет необходимо распространять среди туристических фирм, партнеров, разместить на официальном сайте/социальных сетях, на мероприятиях);

- разработать и выпустить сувенирную продукцию с фирменной символикой ООО ЦАО «Эдельвейс».

#### 4. Улучшение сервиса обслуживания.

- провести тренинги по культуре делового общения и корпоративного этикета с сотрудниками организации (для повышения уровня сервиса необходимо проводить тренинги по культуре делового общения с клиентами. Это поможет повысить репутацию организации перед лицом клиента, зарекомендовать себя в лучшем свете, а также улучшит атмосферу внутри фирмы).

Также необходимо соблюдать условия:

Лучшей рекламой для организации является качество ее услуг, компетентность персонала и его отношение к клиентам. Всегда должно быть внимание и уважение к клиентам. Если организация выполняет качественные услуги, имеет высокую культуру обслуживания, персонал знает и придерживается кодекса чести, своими высказываниями и

действиями способствует повышению имиджа организации – это важные показатели деятельности.

В целом данная стратегия позволяет укрепить позиции уже зарекомендовавшего себя на рынке ООО ЦАО «Эдельвейс».

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

1. Разработка элементов фирменного стиля ООО ЦАО «Эдельвейс».

Фирменный стиль помогает располагать к себе клиентов, вызывать доверие и желание продолжить общение. Логотип, визитки, бланки, конверты, фирменные цвета и шрифты – это основные компоненты фирменного стиля, которые будут определять степень успеха будущей рекламной Кампании. Начиная от разработки сайта и до дизайна сувенирной и полиграфической продукции – везде будет приятно увидеть оформление в одном стиле.

Для ООО ЦАО «Эдельвейс» необходимо приобрести комплексный пакет, в который будут добавлены: фирменные цвета, фирменные шрифты, фирменная визитка.

2. Разработка рекламного буклета компании, сувенирной продукции с фирменной символикой, серии информационных листовок.

Рекламный буклет – это печатная рекламная продукция, как правило, состоит из одного листа бумаги удобного для восприятия формата, этот лист после печати складывается в один или несколько раз – это удобно для конечного потребителя, так как в таком виде рекламный буклет занимает мало места и является универсальным носителем рекламной информации. Тиражи буклетов могут быть различными, они зависят от целей рекламодателя. Обычно тиражи буклетов высокие, а значит, с предложением фирмы познакомится широкая аудитория потенциальных клиентов. Рекламный буклет является эффективным и доступным по цене видом печатной рекламы. Для осуществления данного мероприятия

необходимо обратиться к рекламному агентству или полиграфической фирме.

Подарки и бизнес сувениры – хороший стимул для создания позитивных эмоций, они могут стать эффективным средством для увеличения объема продаж, создания позитивного имиджа компании и налаживания хороших и долговременных связей с общественностью для выставок, семинаров и для любых других корпоративных мероприятий.

Наилучшими вариантами продукции с фирменной символикой для ООО ЦАО «Эдельвейс» являются: ручки, футболки, календари, блокноты, кружки.

Более подробно рассмотрим предложенные мероприятия по внедрению нового продукта – проекта «Казачья станица».

На сегодняшний день Центр активного отдыха «Эдельвейс» – это действующая база отдыха с местами отдыха, горнолыжной трассой, предоставляющая услуги для активного зимнего отдыха, не обладающая оказанием уникальных услуг, каких нет у конкурентов.

Центр активного отдыха «Эдельвейс» в настоящее время функционирует, по большей части, только в зимнее время года. Исходя из это предлагается создание музея под открытым небом «Казачья станица». Данный продукт создаст возможность функционирования Центра активного отдыха в круглогодично. Проект «Казачья станица» предполагает не только музей под открытым небом, но и базу отдыха, вместимостью более 100 человек.

Конкурентоспособность проекта обуславливается отсутствием похожего продукта на территории Челябинской области.

Уникальность проекта состоит в том, что территория Южноуральского городского округа изначально была станицей Нижнеувельской, на данной территории вели свой быт и жили настоящие казаки.

На сегодняшний день Южноуральский городской округ и Увельский муниципальный район чтит и помнит традиции казаков. Проект «Казачья станица» станет уникальным местом где туристы смогут приобщиться к казачьему быту, познакомиться с казачьей культурой, провести выходные не просто на базе отдыха, а именно в станице. Отдыхающим будет предложено остановиться в казачьих избах (хатах), где все будет устроено, как и было у настоящих казаков, сходить в баню, побывать на казачьей ярмарке, послушать экскурсию о Уральских казаках, их истории и легенды, особенно если экскурсии будут проводить настоящие казаки. Это подарит туристам незабываемые и необычные впечатления об отдыхе.

Также на территории «Казачей станицы» в будущем можно построить небольшую конюшню. Это даст возможность предоставлять услуги по обучению верховой езде, конных экскурсиях. Кроме того, появится возможность предоставлять услуги по фотосессиям с лошадьми, таки как свадебная съемка, или отдельные фотосессии.

Площадка «Казачья станица» станет местом проведения всевозможных тематических массовых мероприятий, как на муниципальном уровне, так и на уровне Челябинской области.

Тематические праздники, которые можно будет провести: традиционное мероприятие Южноуральского городского округа – «Гуляй, станица», казачья Масленица, Пасха, казачьи военные праздники, и многие другие.

Также, отдыхающие базы отдыха «Звёздный» смогут разнообразить свой отдых и посетить «Казачью станицу» со скидкой.

На территории действующего Центра активного отдыха предлагается расположить следующие объекты:

- 1) музей казачьей культуры;
- 2) 15 тематических домиков-хат;
- 3) баня;
- 4) мельница;



- 5) тир;
- 6) столовая;
- 7) центральная площадь с лавками и сценой;
- 8) сувенирная лавка.

Партнерами данного продукта могут являться:

1. Администрация Южноуральского городского округа и Увельского района, посредством договоренности о включении данного продукта в действующие туристические маршруты в качестве ключевой точки, либо совместное создание новых.

2. Казачьего общества станицы Нижнеувельской, в качестве организаторов массовых тематических мероприятий и экскурсий. А также постройки конюшен и организации конных походов и секций.

3. Муниципальное учреждение «Городской краеведческий музей», посредством предоставления предметов казачьего быта.

Продвижение данного турпродукта может осуществляться за счет:

- 1) рекламной кампании;
- 2) регулярного проведения тематических массовых мероприятий;
- 3) сотрудничества с администрациями близлежащих населённых пунктов, посредством включения проекта «Казачья станица» в туристические маршруты;

- 4) распространение проекта с помощью турагентов и туроператоров.

План действий по реализации проекта «Казачья станица»:

1. Привлечение средств на реализацию проекта;
2. Строительство изб, дополнительных объектов и благоустройство территории.
3. Поиск и обучение дополнительного персонала.
4. Запуск предварительной рекламной компании в СМИ – за 1 месяц до открытия.

5. Приглашение на открытие представителей Министерства культуры и Министерств экономики Челябинской области, первых лиц

муниципального управления, представителей туристических агентств, а также народных коллективов для проведения фестиваля, мастеров народно-прикладного творчества, казаков.

б. Торжественное открытие с ярмаркой и фестивалем.

После реализации данного проекта ООО ЦАО «Эдельвейс» станет единственным местом в Челябинской области, где можно будет провести выходные в настоящих казачьих хатах.

Затраты на предлагаемые мероприятия представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Затраты на реализацию проекта «Казачья станица»

Затраты	Сумма, руб.
Музей казачьей культуры, в т ч услуги подрядной организации	300000
15 тематических изб (затраты на создание одного дома 1400000 руб.), в т ч услуги подрядной организации	21000000
Баня, в т ч услуги подрядной организации	500000
Мельница, в т ч услуги подрядной организации	200000
Тир, в т ч услуги подрядной организации	150000
Столовая (переоборудование уже имеющейся на территории столовой) , в т ч услуги подрядной организации	80000
Центральная площадь с лавками и сценой, в т ч услуги подрядной организации	150000
Сувенирная лавка, в т ч услуги подрядной организации	140000
Реклама	200000
Тренинги по культуре делового общения и корпоративного этикета с сотрудниками организации (приглашение коуча: один час 3000. Проведение тренинга 10 часов)	30000
Итого	22750000

Предлагается на внедрение проекта вложить собственные средства в размере 2275000 руб. и привлечь внешние заимствования в размере 20000000 руб.

Внедрение проекта предлагается начать с мая 2020 года. За счет собственных средств предлагается начать строительство макетов зданий и музея. С июня необходимо привлечение внешних заимствований.

Кредит предлагается взять в ПАО «Челябинвестбанк» на 5 лет под 15% годовых. Кредит будет погашаться один раз в год. При этом, залогом по кредиту будет являться база отдыха ООО ЦАО «Эдельвейс».

В таблице 9 представим расчет платежей по кредиту.

Таблица 9 – Расчет платежей по кредиту, руб.

Дата	Платеж	Проценты	Тело кредита / займа	Остаток
01.05.2020	0	0	0	20 000 000.00
01.05.2021	5 966 311.05	3 000 000.00	2 966 311.05	17 033 688.95
01.05.2022	5 966 311.05	2 555 053.34	3 411 257.71	13 622 431.24
01.05.2023	5 966 311.05	2 043 364.69	3 922 946.36	9 699 484.88
01.05.2024	5 966 311.05	1 454 922.73	4 511 388.32	5 188 096.56
01.05.2025	5 966 311.04	778 214.48	5 188 096.56	0
Всего выплат	29 831 555.24	9 831 555.24	20 000 000.00	0

Таким образом, сумма выплаты кредита в год составит 5966311,05 руб. Общая сумма погашения кредита с процентными платежами составит 29831555,24 руб.

В таблице 10 представим планируемые доходы от внедрения проекта  
Таблица 10 – Доходы от внедрения проекта в год

Вид дохода	Стоимость, руб.	Количество посетителей	Сумма дохода, руб.
Музей казачьей культуры руб/чел	200	2000	400000
Посещение домиков-хат руб/чел	250	2000	500000
Посещение бани руб/час	1500	2000	3000000
Посещение экспоната «Мельница» руб/чел	200	2000	400000
Посещение тира (средний чек с человека)	300	2000	600000
Посещение столовой (средний чек с человека)	500	2000	1000000
Посещение центральной площади с лавками и сценой руб/чел	200	2000	400000
Итого от посещения проекта			6300000
Дополнительные посетители с учетом посещения музея			
Аренда коттеджа на 6 мест	3000 рублей/сутки	100	300000
Аренда четырехместных летних домиков повышенной комфортности	2000 рублей/сутки	300	600000
Аренда четырехместного домика	1600 рублей/сутки	300	480000
Аренда двухместного домика	800 рублей/сутки	200	160000
Аренда открытой беседки, вместимостью 10-12 человек	300 рублей/час	200	60000
Аренда мангальной зоны, вместимость до 15 человек	1200 рублей/день	200	240000
Аренда малой закрытой беседки	700 рублей/час	200	140000
Аренда большой закрытой беседки	700 рублей/час	150	105000
Место под палатку	300 рублей/сутки	150	45000
Въезд на территорию	100 рублей/сутки	1000	100000

Продолжение таблицы 10

Аренда мангала	200 рублей/сутки	300	60000
Аренда решетки-гриль	100 рублей/сутки	300	30000
Аренда чайника	100 рублей/сутки	500	50000
Аренда электрической плитки (1 конфорка)	100 рублей/сутки	500	50000
Батут	50 рублей	1000	50000
Игра «Аэрохоккей»	50 рублей/3 минуты	1000	50000
Водная горка (взрослая)	100 рублей/10 минут	5000	500000
Водная горка (детская)	100 рублей/10 минут	5000	500000
Катание на катере	170 рублей/человек	5000	850000
Итого дополнительные доходы			4370000
Всего			10670000

С внедрением проекта, компания ООО ЦАО «Эдельвейс» сможет привлечь дополнительных отдыхающих. Сумма дополнительного дохода от пользования уже имеющихся услуг ООО «Эдельвейс» составит 4370000 руб.

Доход от проекта в первый год составит 6300000 руб. Ежегодно сумма дохода от внедрения проекта будет увеличиваться на 10%.

Кроме того, на обслуживание музея будут ежегодно производиться текущие затраты. Текущие затраты представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Текущие затраты на обслуживание музея

Затраты	Сумма, руб.
Заработная плата персонала (10 человек с заработной платой 20000 руб.)	200000
Отчисления с ФОТ	60000
Дополнительные затраты на обслуживание в год (обновление интерьера, ремонт и т.д.)	500000
Инфраструктура (вода, электроэнергия и т.д.)	200000
Итого	960000

Таким образом, текущие затраты в год составят 960000 руб. и будут увеличиваться ежегодно на 8%.

Внедрение проекта начнется с 01.05.2020. Строительство объектов и возведение всех экспонатов музея продлится до 01.05.2021 года.

Следовательно, доход от внедрения проекта компания начнет получать с 01 мая 2021 года.

Представим расчет затрат и доходов по внедрению и реализации проекта в таблице 12.

Таблица 12 – Затраты и доходы по внедрению и реализации проекта, руб.

Период реализации проекта	Инвестиционные затраты	Текущие затраты	ИТОГО сумма затрат по внедрению проекта	Доход
1 год (2020 г.)	22750000	640000	23390000	
2 год (2021 г.)		7 086 055,05	7 086 055,05	10670000
3 год (2022 г.)		7 175 635,05	7 175 635,05	11737000
4 год (2023 г.)		8 143 093,05	8 143 093,05	12910700
5 год (2024 г.)		8 317 236,05	8 317 236,05	14201770
6 год (2025 г.)		8 505 310,05	8 505 310,05	15621947
Итого	22750000	39867329,25	62617329,25	65141417

Сумма текущих затрат состоит из платежей по кредиту и текущих затрат на содержание музея, увеличенная ежегодно на 8%. Сумма доходов увеличена ежегодно на 10%.

Таким образом, сумма затрат за 6 лет составит 62617329,25 руб. Сумма доходов за 6 лет составит 65141417 тыс. руб.

Рассмотрим эффективность внедряемого проекта в таблице 13.

Таблица 13 – Расчет показателей эффективности проекта, руб.

Период	Доход, $D_t$	Затраты, $Z_t$	Коэф. диск., $K_{dt}$	Диск. доход, $D_t^*$ $K_{dt}$	Диск. затраты, $Z_t^*$ $K_{dt}$	ЧДД	ЧТС
1 год (2020 г.)	0	23390000	1	0	23390000	-23390000	-23390000
2 год (2021 г.)	10670000	7086055,05	0,982	10477940	6958506,06	3519433,94	- 19870566,06
3 год (2022 г.)	11737000	7175635,05	0,965	11326205	6924487,82	4401717,18	- 15468848,88
4 год (2023 г.)	12910700	8143093,05	0,948	12239343,6	7719652,21	4519691,39	- 10949157,49
5 год (2024 г.)	14201770	8317236,05	0,931	13221847,87	7743346,76	5478501,11	-5470656,39
6 год (2025 г.)	15621947	8505310,05	0,915	14294081,51	7782358,70	6511722,81	1041066,42
Итого	65141417	62617329,25	0,822	61559417,98	60518351,55	1041066,42	

Из таблицы 13 видно, что чистый дисконтированный доход проекта равен 1041066,42 руб., это значит, что проект принесет предприятию прибыль.

Рассмотрим динамику показателей ЧДД и ЧТС на рисунке 3.

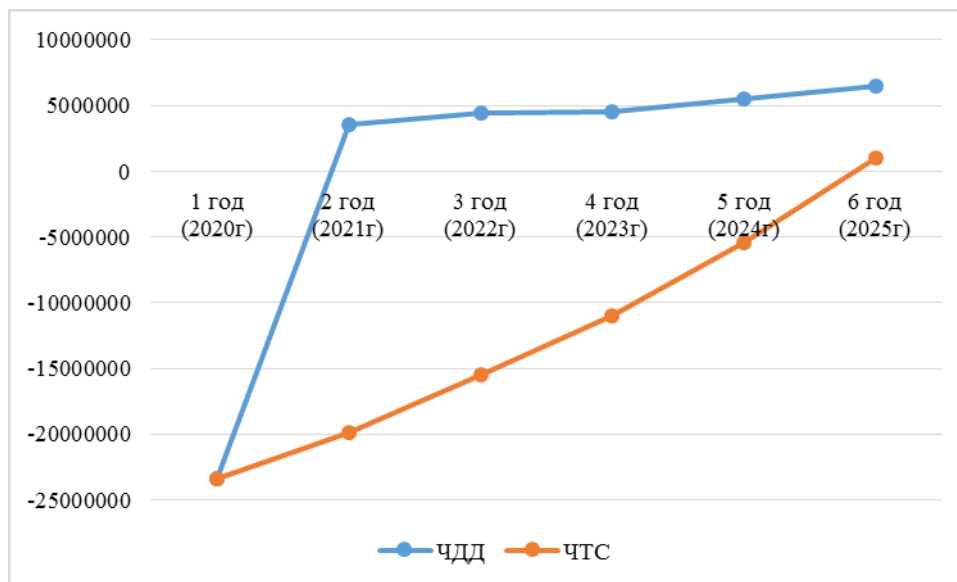


Рисунок 3 – Динамика изменения ЧДД и ЧТС

После произведенных расчетов необходимо определить, когда данный проект окупится, т.е. срок окупаемости – период начиная с которого первоначальные вложения и другие единовременные затраты, связанные с проектом, покрываются суммарными результатами. Существует два способа определения срока окупаемости: графический и расчетный.

По графику (рисунок 3) видно, что срок окупаемости проекта наступает во втором году с начала реализации проекта.

Следующим важным показателем экономической эффективности проекта является индекс доходности – показатель, характеризующий доходность проекта на каждый рубль затраченных материальных средств.

Индекс доходности проекта составляет:

$$\text{ИД} = 61559417,98 / 60518351,55 = 1,017 \text{руб./руб.}$$

Это означает, что на каждый вложенный рубль в разработку и реализацию проекта предприятие получает доход, равный 1,017 руб.

Исходя из индекса доходности, определим рентабельность проекта.

Рентабельность проекта равна:

$$R_{\text{пр}} = 1,017 * 100 \% = 101,7 \%$$

Итак, рентабельность проекта является больше 100%, это значит, что данный проект является выгодным с точки зрения вложенных материальных средств. В таблице 14 отразим выполнение условий экономической эффективности проекта.

Таблица 14 – Выполнение условий экономической эффективности проекта

Показатель	Значение	Выполнение условия
ЧДД	1041066,42руб.	> 0
Срок окупаемости	5 лет	
ИД	1,017 руб./руб.	> 1
$R_{\text{пр}}$	101,7488 %	% > 100%

Таким образом, все условия определения экономической эффективности проекта выполнены, и можно сделать вывод, что предлагаемый проект является инвестиционно-привлекательным и рентабельным.

## Выводы по второй главе

Базой исследования является коммерческое предприятие малого бизнеса Общество с ограниченной ответственностью Центр активного отдыха «Эдельвейс», которое работает на рынке услуг по предоставлению отдыха и досуга с 2014 года.

В ООО ЦАО «Эдельвейс» преобладает демократический стиль руководства. Этот стиль характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием работающих в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, и вознаграждением для персонала является чувство причастности к достижению успеха.

ООО ЦАО «Эдельвейс» включает в себя две базы отдыха – центр активного отдыха «Эдельвейс» и база отдыха «Звездный».

Центр активного отдыха «Эдельвейс» на сегодняшний день функционирует как в зимнее, так и в летнее время года.

Проведенный SWOT-анализ позволил сделать следующие выводы:

### 1. Сильные стороны.

По результатам проведенного SWOT-анализа, можно отметить, что ООО ЦАО «Эдельвейс» имеет ряд преимуществ, таких как небольшая стоимость услуг, наличие двух баз отдыха – зимней и летней, что позволяет получать прибыль независимо от времени года, хороший имидж и узнаваемость организации среди потребителей.

### 2. Слабые стороны.

Слабо используются средства маркетинга. У организации есть сайт в сети «Интернет», странички в социальных сетях, но не используются другие виды рекламы. Также влияет нахождение рядом сильных



конкурентов с более развитой материально-технической базой и большим количеством предоставляемых услуг.

### 3. Возможности.

Возможность внедрение новых услуг поможет привлечь новых потребителей и увеличить прибыль.

### 4. Угрозы.

Приход новых потенциальных конкурентов – это серьезная угроза. Рост конкуренции может привести к резкому снижению прибыльности и угрозе развития. Увеличение конкурентоспособности организации путем внедрения новых услуг позволит удержаться на уже освоенном рынке. Уровень жизни населения нестабилен и зависит от многих внешних факторов. В настоящее время такого рода угрозы нет, но не исключено что через несколько лет, уровень жизни населения упадет.

В соответствии с поставленными целями была выбрана одна из базовых стратегий развития – стратегия ограниченного роста, при которой цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются в соответствии с изменяющимися условиями.

Определен план мероприятий по реализации стратегии:

1. Расширение перечня услуг. Предложено на базе Центра активного отдыха «Эдельвейс» создать новый туристический продукт – музей под открытым небом «Казачья станица». Создание данного продукта сделает ООО ЦАО «Эдельвейс» уникальным туристическим местом, увеличит узнаваемость, привлечет новых клиентов и партнеров, тем самым увеличит прибыль организации. Рассмотрены предложения по внедрению проекта «Казачья станица».

2. Расширение клиентской базы – ООО ЦАО «Эдельвейс» необходимо постоянное укрепление партнерских отношений близлежащими муниципальными образованиями, участие в городских мероприятиях в качестве спонсора; создание системы скидок и бонусов для постоянных и потенциальных клиентов; осуществление рекламного

информирования в виде рассылки буклетов, рекламы на радио, в газетах, на местном телевидении, в системе «Интернет».

3. Разработка рекламных мероприятий – запуск реклама в средствах массовой информации – газеты, радио, местное телевидение; постоянное актуализирование информации о ценах, акциях и скидках в социальных сетях и на официальном сайте организации. Проведение рекламных акций в социальных сетях; разработка и печать рекламного буклета организации; разработка и выпуск сувенирную продукцию с фирменной символикой.

4. Улучшение сервиса обслуживания – для повышения уровня сервиса необходимо провести тренинги по культуре делового общения и корпоративного этикета. Это поможет повысить репутацию организации перед лицом клиента, зарекомендовать себя в лучшем свете, а также улучшит атмосферу внутри фирмы.

С внедрением проекта, компания ООО ЦАО «Эдельвейс» сможет привлечь дополнительных отдыхающих. Сумма дополнительного дохода от пользования уже имеющихся услуг ООО «Эдельвейс» составит 4370000 руб. Чистый дисконтированный доход проекта равен 1041066,42 руб., это значит, что проект принесет предприятию прибыль. Индекс доходности проекта составит 1,017 руб/руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа посвящена разработке стратегии развития предприятия малого бизнеса ООО ЦАО «Эдельвейс».

Рассмотрению теоретических аспектов стратегии развития посвящена первая глава выпускной квалификационной работы, рассмотрены теоретические понятия стратегии развития предприятия, даны определения стратегии организации, ее сущности, обозначены виды стратегии и процесс разработки стратегии развития предприятия малого бизнеса.

Слово «стратегия» происходит от древнегреческого слова strategos и дословно означает «искусство генерала». В данном случае не стоит удивляться тому, что к предпринимательской деятельности адаптирован военный термин, ведь именно благодаря strategos Александр Македонский смог осуществить масштабные завоевания, подчинив себе мир. В бизнесе же под стратегией принято понимать исчерпывающий комплексный план, нацеленный на то, чтобы гарантировать воплощение в жизнь миссии компании, её целей и видения. Другими словами, стратегия – это действия, которые предпринимают менеджеры всех уровней для достижения одной или нескольких целей компании. Стратегия также может быть определена как «общее направление, заданное для компании и её различных отделов для достижения желаемого эффекта в будущем. Таким образом, стратегия является результатом детального процесса стратегического планирования».

Необходимо отметить, что в период нестабильной экономической ситуации организации более чем когда-либо должны быть адаптивными к текущим рыночным условиям и постоянно изменяющейся конкурентной среде. Учитывая это, они должны ответственно и грамотно подходить к формированию видения компании, её миссии, целей и задач, а также

активно внедрять прогрессивные управленческие технологии, показавшие свою эффективность в отечественной и зарубежной практике хозяйствования.

Стратегия не должна быть застывшей. Ее следует редактировать по ходу развития компании, оставляя неизменными принципиальные компоненты.

При разработке долгосрочных целей необходимо придерживаться основных ориентиров. Они давно выявлены и изложены в теоретических трудах.

Выявление новых факторов влияния не всегда приводит к изменению политики. Однако их нужно отслеживать и анализировать степень влияния на рынок.

Выбор методов преодоления неблагоприятных экономических условий зависит не только от сферы производства и наличия финансов. Немаловажным фактором являются личностные качества руководителя компании, а также сплоченность коллектива.

Бизнес – это динамичный процесс, подверженный влиянию множества обстоятельств. Именно так к нему следует относиться, чтобы достичь поступательного продвижения к поставленной цели.

Для активного наращивания мощностей и прибыльной деятельности организации требуется стратегический план. Чтобы правильно составить стратегию развития компании, нужно посмотреть примеры и выяснить, что это такое. Ее составляют на основании миссии и задач фирмы, с учетом специфики и конкурентов. Правильные расчеты станут мощным инструментом продвижения, ускорят процесс достижения целей производства. Каждое предприятие нуждается в подобном планировании, чтобы успевать за изменением ситуации на рынке, вовремя менять технологии и внедрять разработки, постоянно повышать уровень. Это возможность не оказаться на обочине рыночных отношений без доходов.

Разработка стратегии развития предприятия – это важная часть системы по прогнозу и планировке, без которой успешное наращивание мощностей практически невозможно. Чем дольше совместно и слаженно работают сотрудники отдела планирования, тем правильнее они проведут диагностику. Точнее будет выглядеть путь, по которому развивается организация.

Инновационный менеджмент является одним из направлений стратегического менеджмента. Инновационный менеджмент по своему определению является одним из направлений стратегического менеджмента и представляет взаимосвязанную совокупность мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности организации с помощью механизмов регулирования инновационными процессами. К слову, в качестве важного отличия инновационного менеджмента от регулярного, еще одной разновидности стратегического менеджмента, можно выделить то, что первый ориентирован на будущих потребителей, и учитывает их возможные потребности.

В качестве основных объектов инновационного менеджмента выступают инновационные процессы и инновации. Под инновацией при этом стоит понимать конечный результат продуктивной инновационной деятельности, выраженный в виде:

- инновационного процесса (методы, приемы, определенная последовательность действий, являющихся качественно новыми в той или иной производственной отрасли);
- инновационного объекта (подлежащих коммерциализации продуктов, обладающих улучшенными свойствами, характеристиками, товарным видом). При этом очевидно, что между зарождением идеи о внедрении инновации и ее реализацией проходит определенное время, которое у исследователей и деятелей в сфере менеджмента называется инновационным лагом. Говоря об инновационном менеджменте, не стоит забывать об его принципах, определяющих основные направления

стратегии организаций в плане формирования новых деловых отношений с перспективными сотрудниками компании, важными партнерами и ключевыми инвесторами.

Так, в качестве основного принципа выступает «принцип ориентации» на будущих потребителей, лежащий в основе и всех остальных, а именно: партнерских взаимоотношений с работниками; лидерства в инновационной деятельности; творческого подхода к проекту; комплексного подхода к менеджменту; расширенному поиску нереализованных возможностей и стратегическому партнерству. Каких правил, помимо всех вышеперечисленных принципов, необходимо придерживаться, когда речь идет о внедрении инновационного менеджмента в производство для наиболее оптимального и экономически выгодного результата? Современные исследователи выделяют следующие:

– соблюдение баланса инновационного и регулярного менеджмента, которое позволяет компании в погоне за будущими потребителями, не забывать о существующих потребителях, чьи потребности и интересы являются объектом изучения регулярного менеджмента. Баланс в данной ситуации необходим, так как, с одной стороны, приоритетное развитие регулярного менеджмента приводит к стагнации инновационной деятельности компании и ее отставанию от других в плане современного перевооружения, а с другой – при упоре на инновационный менеджмент возникает ситуация неудовлетворенности нынешних потребителей, их потеря и все вытекающие из этого негативные последствия для организации;

– обеспечение баланса регулярных и инновационных процессов в компании, рассчитанное на выработку стратегий, целей и задач, направленных на рост степени удовлетворенности как нынешних, так и будущих потребителей, которыми, в общем, занимается стратегический менеджмент;

– обеспечение баланса стратегии улучшений и стратегии инноваций, заключающееся в равновесии между совершенствованием методов, процессов, продуктов, которыми компания располагает на данный момент, и генерированием качественно новых.

Необходимо отметить, что применение методик инновационного менеджмента требует наличие профессиональных сотрудников, обладающих теоретическими и практическими знаниями в данной области. Это объясняется тем, что поиск наиболее рациональных и перспективных путей развития организации, а также будущего круга потребителей без ущерба для нынешнего требует принятия достаточно сложных, неоднозначных и комплексных решений, способных в нужный момент также проявить свойство гибкости и адаптации к изменяющимся условиям рынка. Тем не менее, при правильном и сбалансированном использовании методик инновационного менеджмента, компания получает возможность идти в ногу со временем, расширять потенциальные рынки сбыта своей продукции и, следовательно, увеличивать прибыль.

Базой исследования стало коммерческое предприятие малого бизнеса Общество с ограниченной ответственностью Центр активного отдыха «Эдельвейс», которое работает на рынке услуг по предоставлению отдыха и досуга с 2014 года.

В ООО ЦАО «Эдельвейс» преобладает демократический стиль руководства. Этот стиль характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием работающих в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, и вознаграждением для персонала является чувство причастности к достижению успеха.

ООО ЦАО «Эдельвейс» включает в себя две базы отдыха – центр активного отдыха «Эдельвейс» и база отдыха «Звездный». Центр

активного отдыха «Эдельвейс» на сегодняшний день функционирует по большей части в зимнее время года.

В соответствии с поставленными целями была выбрана одна из базовых стратегий развития – стратегия ограниченного роста, при которой цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются в соответствии с изменяющимися условиями.

Определен план мероприятий по реализации стратегии:

1. Расширение перечня услуг. Предложено на базе Центра активного отдыха «Эдельвейс» создать новый туристический продукт – музей под открытым небом «Казачья станица». Создание данного продукта сделает ООО ЦАО «Эдельвейс» уникальным туристическим местом, увеличит узнаваемость, привлечет новых клиентов и партнеров, тем самым увеличит прибыль организации. Рассмотрены предложения по внедрению проекта «Казачья станица».

2. Расширение клиентской базы – ООО ЦАО «Эдельвейс» необходимо постоянное укрепление партнерских отношений близлежащими муниципальными образованиями, участие в городских мероприятиях в качестве спонсора; создание системы скидок и бонусов для постоянных и потенциальных клиентов; осуществление рекламного информирования в виде рассылки буклетов, рекламы на радио, в газетах, на местном телевидении, в системе «Интернет».

3. Разработка рекламных мероприятий – запуск реклама в средствах массовой информации – газеты, радио, местное телевидение; постоянное актуализирование информации о ценах, акциях и скидках в социальных сетях и на официальном сайте организации. Проведение рекламных акций в социальных сетях; разработка и печать рекламного буклета организации; разработка и выпуск сувенирную продукцию с фирменной символикой.

4. Улучшение сервиса обслуживания – для повышения уровня сервиса необходимо провести тренинги по культуре делового общения и корпоративного этикета. Это поможет повысить репутацию организации



перед лицом клиента, зарекомендовать себя в лучшем свете, а также улучшить атмосферу внутри фирмы.

С внедрением проекта, компания ООО ЦАО «Эдельвейс» сможет привлечь дополнительных отдыхающих. Сумма дополнительного дохода от пользования уже имеющихся услуг ООО «Эдельвейс» составит 4370000 руб. Чистый дисконтированный доход проекта равен 1041066,42 руб., это значит, что проект принесет предприятию прибыль. Индекс доходности проекта составит 1,017 руб/руб.

Подводя итог, можно отметить, что стратегическое планирование и долгосрочная стратегия фирмы становятся все более актуальным для российских предприятий малого бизнеса, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой, так и с иностранными корпорациями.

Таким образом цель выпускной квалификационной работы – разработка стратегии развития малого бизнеса ООО ЦАО «Эдельвейс», достигнута.

Для достижения цели были решены следующие задачи:

1. Рассмотрено понятие стратегического менеджмента.
2. Исследованы виды стратегий развития для предприятий малого бизнеса.
3. Изучен процесс разработки стратегии развития предприятий малого бизнеса.
4. Дана общая характеристика, проведен анализ внешней и внутренней среды ООО ЦАО «Эдельвейс».
5. Разработана стратегия развития ООО ЦАО «Эдельвейс» и проведена оценка ее эффективности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агафонов, В.А. Стратегический менеджмент: модели и процедуры: монография / В. А. Агафонов. – Москва: Инфра-М, 2017. – 274 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. Веснин, Р.В. Стратегическое управление: учебник / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2018. – 327 с.
8. Виханский О.С. Менеджмент. - 5-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономистъ, 2019. — 225 с.
9. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2016. - 240 с.
10. Володина, О.А. Стратегический и инновационный менеджмент: Учебное пособие / О.А. Володина. - М.: Academia, 2019. - 446 с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент. - 4-е изд., перераб. и доп. / И.Н. Герчикова. - М.: Юнити-Дана, 2019. — 104 с
12. Грант, Р. Современный стратегический анализ / Роберт Грант. – 9-е изд. – Санкт–Петербург, Прогресс книга, 2018. – 670 с.

13. Грибов В.Д. Менеджмент / В.Д. Грибов. — М.: 2017. — 280 с
14. Дамодаран, А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методика / А. Дамодаран. - М.: Вильямс И.Д., 2017. - 496 с.
15. Данченко Л.А. Основы маркетинга. Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права / Л.А. Данченко. — М.: ММИ, 2017. — 239 с
16. Дудин, М.Н. Стратегический менеджмент (для бакалавров). Учебное пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников и др. - М.: КноРус, 2017. - 96 с.
17. Егорова А.О. Анализ состояния хозяйственной деятельности предприятия, как базы формирования стратегии развития / А.О. Егорова // Молодой ученый. — 2019. — №3. Т.1. — С. 156-159.
18. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент: учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – 2-е изд., переработанное и дополненное. – Москва: Инфра-М, 2017. – 288 с.
19. Жемчугов А.М. Разработка и реализация эффективной стратегии / А.М. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. — 2019. — №11. — с. 19-24.
20. Жемчугов А.М. Сильная стратегия предприятия. Разработка и реализация / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Стратегический менеджмент. — 2019. — №4. — с. 304-314.
21. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – 2-е изд., переработанное и дополненное. – Москва: Магистр, Инфра-М, 2015. – 524 с.
22. Иванов Е.А. Внутренние и внешние факторы стратегии развития предприятия /Е.А. Иванов //Российское предпринимательство. — 2019. — №6. — с. 82-87.
23. Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры: для студентов высших учебных заведений,

обучающихся по экономическим направлениям / Н. А. Казакова. – 2-е изд., переработанное и дополненное. – Москва: Юрайт, 2018. – 386 с.

24. Карпов, А. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса / Александр Карпов. – 2-е изд. – Москва: Результат и качество, 2015. – 525 с.

25. Колетвинова, Е.Ю. Стратегическое управление персоналом: краткий курс / Е. Ю. Колетвинова. – Москва: Проспект, 2016. – 144 с.

26. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: Юнити, 2015. - 623 с.

27. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - М.: Риор, 2017. - 640 с.

28. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: Риор, 2018. - 430 с.

29. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб.пособ. /Ю.Н. Лапыгин. — М.: Инфра-М, 2018. — 36 с.

30. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва: Инфра-М, 2017. – 319 с.

31. Мартинович, В. Бизнес х 2. Стратегия удвоения прибыли / Владимир Маринович. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, Прогресс книга, 2019. – 254 с.

32. Михалева Е.П. Маркетинг. Конспект лекций /Е.П. Михалева. — М.: Юрайт-Издат, 2017. — 224 с.

33. Неудачин, В.В. Реализация стратегии компании: финансовый анализ и моделирование / В. В. Неудачин. – Москва: Дело, 2016. – 164 с.

34. Официальный сайт базы отдыха «Теремок» [Электронный ресурс] – режим доступа <http://www.bazateremok.ru/>

35. Официальный сайт ООО ЦАО «Эдельвейс» [Электронный ресурс] – режим доступа <http://rest-here.ru/>

36. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент (для бакалавров) / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2017. - 416 с.
37. Переверзев М.Р. Менеджмент / М.Р. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. — М.: Инфра-М, 2017. — 330 с.
38. Петров А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Петров. — СПб.: Питер, 2019. — 53-55 с: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).
39. Полукаров В.Л. Основы менеджмента / В.Л. Полукаров. — М.: Кнорус, 2019. — 102 с.
40. Попова Г.В. Маркетинг. Краткий курс / Г.В. Попова. - СПб.: Питер, 2018 — 50 с.
41. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер. – 6-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 452 с.
42. Пугачёв, В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. – Москва: КноРус, 2016. – 207 с.
43. Рейнор, Майкл Е. Стратегический парадокс / Майкл Е. Рейнор. – Москва: Юрайт, 2016. – 394 с.
44. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.Н. Родионова. - М.: Риор, 2018. - 256 с.
45. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 160 с.
46. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Румянцев. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 304 с.
47. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. - 8-е изд, перераб. и доп./ Г.В. Савицкая. — М.: ИНФА-М, 2017. – 536 с.
48. Савченко, А.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.Б. Савченко. - М.: Риор, 2019. - 440 с.

49. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 145 с.
50. Стратегический менеджмент: для бакалавров: учебник по специальности «Менеджмент организаций» / [А. Н. Петров и др.]. – 3-е изд. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, Питер Пресс, 2015. – 398 с.
51. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / А. В. Тебекин. – 2-е изд. переработанное и дополненное. – Москва: Юрайт, 2015. – 333 с.
52. Титов В.И. Экономика предприятия / В.И. Титов. — М.: Эксмо, 2017. — 416 с
53. Управление организацией: учебник / [Г. Л. Азоев и др.]. – 4-е изд., переработанное и дополненное. – Москва: Инфра-М, 2016. – 734 с.
54. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.
55. Чечевицына, Л.Н. Экономика организации: учебное пособие / Л.Н. Чечевицына. – РнД: Феникс, 2017. – 380 с.
56. Чудновский, А.Д. Стратегический менеджмент в индустрии туризма (для бакалавров) / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, А.В. Кормишова. - М.: КноРус, 2016. - 256 с.
57. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2017. - 464 с.
58. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования / В. И. Шилков. – Москва: Форум, 2015. – 302 с.
59. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент. Краткий курс / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2017. - 320 с.

60. Шмелёв Н.А. Стратегический маркетинг. / Н.А. Шмелёв, А.С. Ваганов, Л.А. Данченко. — М.: МФПА, 2018. — 15 с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ

## Анализ особенностей малых предприятий

