

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕН-  
НЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛИЕРИ»)**

студента 5 курса 571 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Павлова Александра Валериевича  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Киреева Н.А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

**Введение.** Характерной чертой современного менеджмента организации является усиление внимания к стратегическим аспектам управления развитием организации в соответствии с меняющимися условиями внешнего окружения.

По мнению аналитиков, в хозяйственной практике России механизм стратегического управления находится в процессе становления. Российский рынок вступил в стадию, когда отсутствие разработанной стратегии тормозит развитие организаций. Бедственное положение большинства потенциальных банкротов объясняется неудовлетворительной системой управления: при 100%-ном реше политики, столько же по информационному обеспечению и только 12% – по планированию стратегии.

Область стратегических решений широка: это выбор направления развития организации, достижение конкурентных преимуществ, решение стратегических задач для осуществления миссии и целей организации. Необходимость стратегических решений возникает в связи с тем, что стратегический характер приобретают и ресурсы, функции структурных звеньев, бизнес-процессы.

Стратегическое управление строится не на рутинных процедурах, а на творческом подходе. Теория стратегического управления описывает методы, процедуры достижения эффективных результатов. Выбор инструмента должен быть увязан с конкретной ситуацией и является творческим процессом.

Экономическая стратегия фирмы должна вырабатывать преимущественно экономические (а не командно-административные) средства достижения целей, побуждающие участников производственного процесса, весь персонал, заинтересованно участвовать в обеспечении эффективного развития фирмы.

В современных рыночных условиях невозможно представить деятельность предприятия без наличия стратегии. Она играет значительную роль в управлении хозяйственной деятельностью. Практика показывает, что лишь 5% существующих фирм разрабатывают стратегию, но именно они получают прибыль выше среднеотраслевой. Любой фирме для укрепления положения на рынке необходимо разрабатывать стратегии. Если предприятие будет игнори-

ровать данный аспект деятельности, оно рискует потерять свою долю рынка, что приведет к ухудшению финансового положения.

Целью данной работы является разработка предложений по формированию оптимальной стратегии мебельного предприятия для успешного долгосрочного функционирования фирмы в условиях конкурентной среды.

В соответствии с целью работы были поставлены и решены задачи:

- определить понятие и составляющие стратегий предприятия;
- выявить особенности стратегического планирования в малом бизнесе;
- проанализировать рынок мебели для выявления характера влияния внешней среды, а также доминирующих тенденций развития отрасли;
- на основе анализа внешней и внутренней среды предприятия разработать предложения по формированию оптимальной стратегии.

Объектом исследования послужили мебельные предприятия Саратова, в частности, ООО «Лиери».

Предметом исследования является формирование оптимальной стратегии для предприятия мебельной промышленности.

В первом разделе приводится понятие стратегии, дается характеристика известным типам стратегий, раскрывается область их использования.

Во втором разделе приводятся: описание ситуации на рынке мебельной продукции, характеристика предприятия ООО «Лиери», анализ конкурентоспособности, анализ среды непосредственного окружения, среды косвенного воздействия, SWOT-анализ для выявления сильных и слабых сторон, существующих возможностей и угроз. Анализ показал, что перспективным направлением повышения конкурентоспособности ООО «Лиери» является освоение новых видов продукции и новых сегментов рынка мебели.

В третьем разделе даются предложения по формированию оптимальной стратегии и их обоснование, дается характеристика предлагаемых мероприятий, описывается их влияние на процесс производства.

**Основное содержание работы.** Термин «стратегия» имеет несколько значений. Первоначально он использовался в военном деле. Понятие «стратегическое планирование» вошло и в экономику. Каждая фирма стремится разработать свою стратегию, исходя из положения дел внутри и вне компании, учитывая наибольшее количество факторов, влияющих на результаты деятельности фирмы. Поэтому стратегия конкретной компании по-своему индивидуальна и уникальна.

Рассмотрим некоторые определения термина «стратегия» в экономике, которые дают крупные ученые в области стратегического управления.

Г. Минцберг из университета МакДжилл (Монреаль) в 1987 году рассматривал стратегию как «пять П»:

1. План (последовательность намеченных и контролируемых мероприятий).
2. Прием (краткосрочная стратегия с ограниченными целями).
3. Поведенческая модель (стратегия изменений путем формы поведения).
4. Позиционная стратегия по отношению к другим.
5. Перспектива (стратегия изменения культуры определенной группы людей).

Профессор Чандлер из Гарварда дает определение «хорошей стратегии»: «стратегия есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей». Выделяются 3 элемента стратегии:

1. Определение основных долгосрочных целей. Миссия организации - это её основная цель, смысл существования, ей подчинены все другие цели. Когда цели определены, сформулированы, приняты к исполнению, они становятся инструментом стратегического управления. Стратегические цели определяются менеджерами высшего уровня с учётом всех внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию.

2. Принятие курса действий. После определения стратегических целей формируются оперативные задачи для осуществления внутренней деятельности организации. Они охватывают более короткий период времени. Оперативные цели реализуются менеджментом среднего и низшего уровня.

3. Размещение ресурсов согласно затратам. Организация не может существовать без ресурсных составляющих. Прежде чем размещать, необходим анализ всех ресурсов (финансовые, материальные, человеческие, интеллектуальные).

Американский ученый в области стратегического управления Игорь Ансофф в книге «Стратегическое управление» дает определение: «стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности». Правила выделяются в 4 группы:

1. Правила оценки деятельности организации в настоящем и в перспективе.

2. Правила построения отношений с внешней средой (стратегия бизнеса).

3. Правила отношений внутри организации (организационная концепция).

4. Правила повседневной деятельности (основные оперативные приемы).

Чтобы представить ситуацию в целом по организации, известный шведский специалист в области управления и организационного развития Б. Карлоф рекомендует анализировать логику отрасли и саму организацию, а также портфель корпоративных бумаг. Нечто подобное предлагает и О. С. Виханский: учитывать, как внешние, так и внутренние факторы функционирования организации, а также портфель выпускаемой продукции.

Анализ компании:

Мебельная фабрика «ЛИЕРИ» – была основана в 2004г. и успешно работает в течение 14 лет.

Юридический адрес фирмы:

ООО «Лиери», 410064, Саратовская область, г. Саратов, ул. Академика О.К. Антонова 27, ИНН 6452088361, КПП 645301001.

Предприятие «Лиери» является обществом с ограниченной ответственностью.

ООО «Лиери» осуществляет свою деятельность на основании Устава, в котором закреплены цели, задачи, принципы деятельности, направления деятельности предприятия, закреплены законодательные основы функционирования общества с ограниченной ответственностью.

Сфера деятельности – производство, оптовая и розничная торговля мебелью.

Основной вид деятельности – сфера услуг: индивидуальный подбор, продажа из наличия и под заказ, доставка, производство, сборка и сервисное обслуживание мебели.

Ассортимент: спальные гарнитуры, мягкая мебель, детские комнаты, кухни, столы, стулья, корпусная мебель, офисная мебель, бытовая техника.

Услуги по доставке и сборке мебели, дизайн.

Предприятие имеет в собственности здание общей площадью 602 кв. м. Из них: 242. м. торговый зал, 258 кв. м. цех и склад, 102 кв. Здание кадастровой стоимости оценивается примерно в 8,4 млн. руб.

Транспорт:

Предприятие имеет в собственности 2 грузовых автомобиля:

MERCEDES – 1 ед.

MAN – 1 ед.

Предприятие старается группировать и планировать доставки так, чтобы затрачивать на них по возможности меньше времени.

Персонал предприятия: в 2017 году на предприятии работало 7 человек.

Для анализа конкурентоспособности организации во внешней среде салона из этапов анализа будет выявление специфической системы факторов, определяющей стратегическую позицию ООО «Лиери».

Таблица 1 – Оценка конкурентных позиций предприятия ООО «Лиери»

КФУ/мера силы	Вес	Лиери	Алекса	Влада	София
Ассортимент	0,25	8 (2)	7 (1,75)	5 (1,25)	3 (0,75)
Рыночная доля	0,1	6 (0,6)	5 (0,5)	7 (0,7)	3 (0,3)
Качество продукции	0,05	7 (0,35)	7 (0,35)	7 (0,35)	6 (0,3)
Способность конкурировать по цене	0,25	8 (2)	7 (1,75)	6 (1,5)	6 (1,5)
Качество обслуживания	0,1	6 (0,6)	7 (0,7)	6 (0,6)	5 (0,5)
Репутация фирмы	0,1	8 (0,8)	6 (0,6)	5 (0,5)	3 (0,3)
Дисконтные скидки	0,1	8 (0,8)	7 (0,7)	5 (0,5)	5 (0,5)
Индивидуальный подход	0,05	7 (0,35)	7 (0,35)	6 (0,3)	6 (0,3)
Взвешенный рейтинг силы		7,5	6,7	5,3	4,45
Максимальный балл =10					

Объектами для сравнения взяты три мебельных салона, которые имеют ассортимент схожий с ООО «Лиери». Данные представленные в таблице 1.

Мебельная фабрика «Влада» находящиеся на ул. Карла Маркса, 9. Мебельная фабрика «Алекса» на Вольском тракте, имеет такую же специализацию, ее ассортимент ближе всего к ООО «Лиери». Мебельная фабрика «София». Занимается мебелью, но немного другого уровня.

Опрос проводился среди клиентов в течение месяца. Результаты проведенного исследования я отразил с помощью сетевого графика.

Успешное стратегическое развитие предприятия невозможно без грамотного стратегического управления. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного, явилась необходимость переноса центра внимания руководителей фирм на внешнее окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой. На предприятии ООО «Лиери» отсутствует стратегия развития, что в конечном итоге приведёт к поражению в рыночной борьбе. Поэтому в нашу задачу станет ее разработка.

Из всех стратегических альтернатив развития ООО «Лиери» наиболее оптимальной является стратегия развития продукта. Она предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке бытовой мебели за счет новой продукции. При данной стратегии предприятие будет ориентироваться на производство новых продуктов. Одним из направлений данной стратегии предлагается проект собственного производства мебельного щита, что позволит стать предприятием с полным циклом производства. Новая продукция будет ориентирована на потребителя основного продукта.

Таблица 2 – Стратегические цели ООО «Лиери» на 2018-2022 гг.

<b>Цели</b>	<b>Показатели</b>
Увеличение выпуска корпусной мебели и освоение новых видов продукции	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение объема производства до максимальной проектной мощности.</li> <li>2. Освоение новых видов продукции: мебели для детских комнат и домашнего кабинета, мебельного щита.</li> </ol>
Выявление и изучение реальных и невысказанных потребностей заинтересованных сторон: Потребителей, Поставщиков, Персонала, социальной инфраструктуры и владельцев	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение объема продаж.</li> <li>2. Увеличение числа постоянных потребителей</li> <li>3. Увеличение рентабельности продукции</li> <li>4. Уменьшение количества претензий к поставщикам продукции.</li> <li>5. Повышение эффективности сбыта продукции.</li> <li>6. Повышение удовлетворенности персонала</li> </ol>
Приоритетность проблем качества при решении маркетинговых, инвестиционных, технических, организационных и кадровых вопросов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение доли ресурсов, направленных на повышение качества продукции.</li> <li>2. Увеличение числа персонала, обученного методам менеджмента качества.</li> <li>3. Уменьшение потерь от возникновения несоответствий продукции и процессов.</li> <li>4. Уменьшение количества рекламаций.</li> <li>5. Повышение культуры производства.</li> </ol>
Укрепление экономического потенциала и социального статуса персонала	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабильный рост средней заработной платы</li> <li>2. Снижение текучести кадров</li> <li>3. Увеличение количества работников, повышающих свою квалификацию</li> <li>4. Рост количества внедренных предложений по повышению эффективности производства и новых дизайнерских идей.</li> </ol>

Первый этап заключается в дизайнерско-конструкторском проектировании и отборе наиболее интересных идей, отвечающих требованиям потребителя, эргономичности, надежности и безопасности, а также в доведении загрузки имеющихся производственных мощностей до 90 %.

Второй этап предполагает начало производства новых видов продукции, что потребует приобретения дополнительных единиц технологического оборудования, и продвижение новой продукции.

На третьем этапе ожидается доведение показателей до проектных значений.

Формирование стратегии развития напрямую связано с организационными изменениями, затрагивающими все сферы деятельности, начиная от технологических процессов и продуктового портфеля и заканчивая квалификацией сотрудников. Основная часть этих изменений связана с необходимостью больших инвестиционных вложений. При описании каждого этапа стратегии целесообразно осуществить экономические расчеты, включающие:

- обоснование направлений инвестиционных вложений;
- оценку потребности в материальных, финансовых и человеческих ресурсах;
- оценку результатов деятельности в натуральном и финансовом выражении.

I этап 2018 год:

1) основная задача - обеспечение увеличения загрузки производственных мощностей; дополнительные инвестиции не предусматриваются;

2) Увеличение загрузки производственных мощностей означает увеличение объемов продукции. Для этого потребуются увеличение суммы оборотных средств. Загрузка производственного оборудования из-за объективных ограничений не достигает 100%, поэтому обоснованным уровнем является уровень загрузки в 75% от нормативной мощности;

3) на данном этапе изменения ассортимента не предусмотрены;

4) увеличивающийся объем производства требует увеличения затрат на продвижение товара и стимулирование сбыта. Поэтому основной задачей является привлечение внимания потребителей, которые ранее не приобретали продукцию фирмы. В рамках данной задачи могут быть осуществлены нововведения в области продвижения продукта на рынке (совокупность различных видов

деятельности по доведению информации о достоинствах продукта до потенциальных потребителей и стимулированию желания его купить. Для того чтобы продвинуть продукцию ООО «Лиери» на рынке необходимо стимулировать спрос, используя такой информационный канал как рассылка фирменного рекламно-информационного каталога организации или информирующего буклета о продукции компании потенциальным и реальным деловым партнерам (мебельным центрам других регионов).

II этап - создание собственного производства мебельного щита, выпуск новой продукции, а также освоение новых сегментов рынка бытовой мебели (мебель для детских комнат и мебель для домашнего кабинета);

В качестве исходных условий для финансово-экономических расчетов второго этапа (2019-2020 гг.) рассматривались следующие:

1) главной целью второго этапа является достижение 90% уровня основных результатов деятельности

2) увеличение объемов деятельности потребует расширения источников финансирования;

3) реализация инвестиционных проектов требует найма дополнительного производственного персонала и, соответственно, роста затрат на оплату труда и повышение квалификации работников;

4) реализация второго этапа требует расширения мебельной продукции, а именно освоение таких сегментов, как мебель для домашнего кабинета и мебель для детских комнат.

Реализация данной цели будет идти в три этапа. Основным мероприятием, требующим инвестиционных вложений, является реализация проекта по организации собственного производства мебельного щита, необходимой для производства мебели, соответствующей требованиям безопасности и экологичности.

III этап (2021-2022 гг.) – доведение объема производства до проектных значений и расширение спектра услуг. На третьем этапе стратегии развития предприятия основной задачей станет развитие бренда ООО «Лиери» за счет:

- приоритета коммуникационных стратегий для всех составляющих маркетинговой службы (товара, цены, каналов товародвижения, продвижения);
- стимулирования долгосрочных предпочтений потребителей продукции;
- обеспечения устойчивости предприятия к внешним изменениям;
- повышение эффективности внешнего партнерства в ходе ведения маркетинговой деятельности;
- развитие сервисного обслуживания (возможность замены элементов фурнитуры и других составных элементов мебели в случае их порчи потребителем в процессе эксплуатации изделия, подгонка корпусной мебели с учетом особенностей помещения потребителя и т.д.).

При оценке эффективности инвестиций в реализацию какого-либо проекта необходимо спрогнозировать потоки реальных денег по шагам расчета, а также определить сальдо реальных денег. В основе оценки эффективности проекта лежит сравнительный анализ объема предлагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений. Сравнимые величины относятся в большинстве случаев к различным временным периодам. Поэтому наиболее важной проблемой в этом случае является сравнение доходов и затрат и приведение их в сопоставимый вид.

Таблица 3 – Эффективность реализации предложенной стратегии развития компании ООО «Лиери»

Показатели (тыс. руб)	2018	2019	2020	2021	2022
Инвестиции		4606			
Доход от произ. мебели.	4129	4891	5139	5889	6125
Доход от произ. мебел. щита (с учетом инфляции 4%)		5171	5378	5593	5816
Доходы	4129	10062	10517	11482	11942
Выручка	4129	10062	10517	11482	11942
Расходы					
Материалы на произ.	1238	733	770	883	918

мебели					
Материалы на произ. мебел. щита		2068	2151	2237	2326
Оплата труда	1080	1800	1800	1800	1800
Прибыль с производства	1810	5460	5795	6562	6896
Прочие расходы (ком. расходы, мелкий ремонт, офисные принадлежности и тд)	232	400	410	420	430
Ремонт и обслуживание	367	650	650	650	650
Прибыль (убыток)	1211	-196	4735	5492	5816
Налог на (доходы минус расходы) (УСН 15%)	182	0	710	824	872
Чистая прибыль	1029	-196	4025	4668	4944
Амортизация		658	658	658	658
Чистый денежный поток	1029	-854	3367	4010	4286

Продолжение таблицы 3

**Заключение.** Полученные результаты сводятся к следующим положениям:

1. Проведен анализ регионального рынка мебели, который свидетельствует о наличии потенциального спроса, который будет удовлетворен по мере роста уровня жизни населения. Этому способствуют растущие объемы жилищного и офисного строительства. Также анализ показал, что перспективными направлениями развития мебельной промышленности являются производство мебели для домашнего кабинета и детских комнат, о чем свидетельствует ежегодный рост спроса на данную продукцию.

2. Проведен анализ деятельности мебельного предприятия ООО «Лиери» для формирования исходных параметров, рассматриваемых в качестве базы разработки стратегии развития. Анализ выявил тенденцию снижения эффективности деятельности, а также недостаточно высокий престиж торговой марки предприятия. Эти факторы влияют на уровень прибыли предприятия и его конкурентоспособность, что обуславливает необходимость существенного пересмотра стратегии.

3. Определены наиболее перспективные направления повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Лиери» – освоение нового вида продукции (мебели для детских комнат и домашнего кабинета) а, следовательно, и но-

вых сегментов рынка бытовой мебели, которые по оценкам экспертов относятся к наиболее динамично развивающимся.

4. Сформулированы основные положения стратегии развития предприятия ООО «Лиери» на период 2018-2022 гг.

5. Определен и обоснован комплекс мер и инструментов для каждого этапа стратегии развития: рост объема продаж на региональном рынке; формирование источников ресурсов для реализации следующих этапов; запуск и освоение новых видов продукции.

Реализация данной стратегии будет способствовать улучшению эффективности деятельности предприятия и как следствие повысит его конкурентоспособность.