

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**Разработка стратегии развития бизнеса (на примере ИП  
Кременчук В.Б. ТЦ «Лимон»)**

АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ  
РАБОТЫ

студента 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Кременчука Ивана Викторовича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Бгашев М.В.

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2020

## Введение

В настоящее время залогом долгосрочного и успешного функционирования организации или фирмы под руководством индивидуального предпринимателя является не ориентация на получение сиюминутной прибыли, а построение эффективной стратегии развития бизнеса и существование в долгосрочной перспективе.

Наиважнейшая концепция стратегического менеджмента – это понятие органичной последовательной адаптации предприятия к нестабильной обстановке внешней среды, сущность целевого подхода к решению управленческих задач и организации в целом.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, чтобы организация могла адаптироваться к изменениям внешней среды и при этом перманентно двигаться к поставленной цели, необходимо разрабатывать соответствующую стратегию. В этой связи одной из актуальных проблем для малых предприятий становятся совершенствование процедуры разработки стратегии своего развития.

**Научная разработанность проблемы.** В управленческой литературе много внимания уделяется изучению проблем стратегий, их разработке и реализации. В частности, среди зарубежных авторов, которые занимались изучением стратегий организаций можно выделить Г. Минцберга, Р. Уотермен., М. Портера, И. Ансоффа и А. Чандлера.

Отечественные ученые также занимаются изучением и решением проблем разработки стратегий развития бизнеса, среди которых можно отметить Абрамова В.С., Жемчугова А.М., Зуб А.Т., Литвака Б.Г. и др.

Однако, несмотря на достигнутые успехи, слабоизученными все еще остаются вопросы, связанные с этапами и процедурой разработки стратегии развития бизнеса, а также методов анализа. Отмеченные выше обстоятельства определили цель, задачи и направление выпускной квалификационной работы.

Таким образом, целью выпускной квалификационной работы является анализ текущей стратегии развития ТЦ «Лимон» и выработка рекомендаций по совершенствованию ее разработки.

Для достижения данной цели в выпускной квалификационной работе решаются следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы разработки стратегии развития бизнеса;
- рассмотреть классификацию стратегий развития бизнеса и процесс их разработки;
- проанализировать процесс разработки стратегии развития бизнеса на примере ИП Кременчук В.Б. ТЦ «Лимон» и выявить его недостатки;
- определить направления совершенствования разработки стратегии развития бизнеса на примере ИП Кременчук В.Б. ТЦ «Лимон»;
- провести расчет эффективности предложенных рекомендаций.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ИП Кременчук В.Б. ТЦ «Лимон», который занимается сдачей торговых площадей в аренду индивидуальным предпринимателям.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются организационно управленческие отношения, которые складываются в процессе разработки стратегии развития ТЦ «Лимон».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, семи параграфов, заключения, списка использованных источников и приложения. В работе имеются рисунки, схемы, диаграммы, таблицы и ссылки.

## **1. Теоретические основы разработки стратегии развития бизнеса.**

Люди, которые занимаются изучением функционирования предприятия, часто используют понятие «стратегия», трактуя его по-разному, полагая, что это обобщённый термин, для которого не требуется научное определение, хотя содержательная составляющая понятия «стратегия», чаще всего, предполагает определенные различия.

Стратегия – это совокупность долгосрочных планов, а также задач и действий, необходимых для достижения масштабных целей, следуя путём максимальной рационализации, используя различные материальные и нематериальные ресурсы экономической системы. Цель разработки стратегии – построить план действий, добиться долгосрочного, труднодостижимого для конкурентов преимущества, которое позволит обеспечить производственной составляющей предприятия повышенную рентабельность и для всей фирмы в целом - жизнеспособность. Стратегия развития бизнеса – это интегрированная в организацию модель действий, которую использует предприниматель для успешного старта и последующего закрепления на рынке.

Стратегия формируется на 3 уровнях управления организацией:

1. Корпоративный уровень.
2. Уровень бизнес-единиц. (Источники конкурентного преимущества)
3. Функциональный уровень.

Существуют 3 основные главные стратегии:

1. Стратегия интенсивного роста.

Стратегии роста включают в себя:

- стратегии концентрированного роста;
- стратегии интегрированного роста;
- стратегии диверсифицированного роста.

2. Стратегии стабилизации.

3. Стратегии сокращения.

Стратегии сокращения включают в себя:

- стратегию ликвидации.

- стратегию «сбора урожая».
- стратегия отсечения лишнего.
- стратегия сокращения расходов.

Процесс разработки стратегии происходит в несколько этапов, порядок которых определяется логикой процесса и подтверждается широко распространенной практикой применения. Процесс разработки стратегии включает в себя следующие стадии: видение, саму разработку и воплощение.

## **2. Анализ разработки стратегии развития бизнеса**

### **(на примере ИП Кременчук В.Б. ТЦ «Лимон»)**

Анализ хозяйственной деятельности ТЦ «Лимон».

Название торгового центра: «Лимон». Форма собственности: частная собственность. Индивидуальный предприниматель – Кременчук Виктор Борисович.

Торговый центр «Лимон» – двухэтажное сооружение, общая площадь которого составляет 933м<sup>2</sup>, а торговая площадь – 886м<sup>2</sup>. Торговый центр был построен и запущен 25 ноября 2012 года. Он находится в Саратовской области, в городе Балаково, адрес: ул. Волжская 94. Торговый центр имеет свою наземную парковку, оборудованную на 15 машиномест.

Проанализировав организационную структуру, мы видим, что в штате торгового центра находится 5 человек: 2 уборщицы, дворник электрик, администратор-бухгалтер, специалист по продвижению.

Оценив финансовые показатели, мы увидели, что:

- Общие расходы за 2018 год составили 1 667 441 рубль. Прибыль за 2018 год составила:  $3\,240\,560 - 1\,667\,441 = 1\,573\,119$  рублей.
- Общие расходы за 2019 год составили 1 922 920 рублей.
- Прибыль за 2019 год составила:  $3\,433\,760 - 1\,922\,920 = 1\,510\,840$  рубля.

Проанализировав конкурентный анализ, можно сказать, что у торгового центра «Лимон» есть 3 прямых конкурента: ТЦ «На Киевской», ТЦ «Сфера», ТЦ «Кайрос».

Из матрицы SWOT-анализа мы выяснили, что у данного торгового центра очень много сильных сторон и возможностей, однако следует обратить внимание на слабые стороны и угрозы. Вполне реальными угрозами являются появление конкурентов, снижение покупательской способности населения, быстрое развитие онлайн-торговли.

Проводя оценку процесса разработки стратегии развития в торговом центре «Лимон», можно сделать следующие выводы:

Сильными сторонами ТЦ «Лимон» являются:

- Сильный управленческий аппарат, во главе с опытным предпринимателем, с более чем двадцатилетним стажем в сфере бизнеса и управления;

- Проведен анализ состояния отрасли и экономики в целом;
- Исследовано правовое поле торговой деятельности;
- Изучены потребности населения;
- Проведен SWOT – анализ, в котором были выделены сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности.

- Были определены стратегические направления развития бизнеса, а также сформулирована миссия организации и ее ценности.

Слабыми сторонами ТЦ «Лимон» являются:

- Относительно маленькая команда менеджеров.
- Главным минусом является отсутствие оформленного стратегического плана.

### **3. Направления совершенствования разработки стратегии развития бизнеса ИП Кременчук В.Б. ТЦ «Лимон»**

#### **3.1. Разработка стратегии выживание на период пандемии и экономического восстановления.**

В условиях пандемии торговому центру необходимо использовать стратегию выживания, под которой будем понимать попытку адаптации к существующим рыночным условиям и отказ от предыдущих методов

управления. Данная стратегия носит краткосрочный характер и требует быстрых, решительных действий. Цель стратегии выживания – стабилизация обстановки и удержание организации «на плаву», во время кризисной ситуации. Задача стратегии состоит в том, чтобы свести к минимуму потери и, по возможности, обратить их в прибыль.

Так как торговый центр закрыт до окончания ограничительных мер и доходная часть полностью отсутствует рекомендуется использовать стратегию сокращения расходов, до момента снятия ограничений и возможности открыть торговый центр.

Проведя заново SWOT – анализ, можно увидеть следующее: из сильных сторон было выделено, то, что торговый центр является не большим. В нынешней экономической ситуации, анализируя слабые стороны и угрозы, где фигурирующей угрозой является недостаточные накопления финансовых средств, небольшой формат торгового центра является действительно сильной стороной, потому что из-за относительно маленького размера, расходная часть намного меньше, чем у огромных торговых комплексов. Это делает «Лимон» более «мобильным», относительно других и дает возможность выживания на более длительный срок. Оценивая слабые стороны и угрозы, обратим внимание на недостаток финансовых средств, на момент написания работы который составил 500 000 рублей. В связи с этим необходимо оценить, какие расходы можно исключить, не навредив при этом бизнесу. Так как торговый центр закрыт, то большое количество расходов аннулировались, для этого составим таблицу.

**Таблица 1. Ежемесячные расходы ТЦ «Лимон» в период пандемии.**

<b>Наименование</b>	<b>Расход</b>
Обслуживание приборов учета тепла	930 рублей
Охрана	2770 рублей
Пожарная безопасность	1100 рублей
Заработная плата + налоги	68 000 рублей
Электроэнергия	500 рублей
<b>Итого</b>	<b>73 300</b>

Из таблицы видно, что ежемесячные расходы составляют 73 300 рублей. Единственная статья, по которой можно сократить расходы – фонд заработной

платы. Было принято решение сократить весь наемный состав, сотрудники вошли в положение и были не против увольнения по соглашению сторон, на время сложной экономической ситуации. Руководству торгового центра, при помощи этого удалось сократить расходы на 68 000 рублей, после чего они составили:  $73\,300 - 68\,000 = 5\,300$  рублей в месяц. Таким образом, при реализации стратегии выживания, торговый центр сможет выжить в краткосреднесрочной перспективе и в последующем открыться вновь.

### 3.2. Формирование стратегии роста.

В рамках этого раздела были проанализированы старые и составлены новые, актуальные направления развития:

- Создание информативного сайта, со списком арендаторов, возможностью продажи товаров online и последующей организацией доставки;
- Увеличение числа рекламных интеграций;
- Увеличение площади торгового центра.

#### 1. Создание сайта.

**Таблица 2. Ориентировочные расходы на создание и содержание сайта.**

Наименование	Расход
Создание сайта	40 000 рублей
Покупка домена	30 рублей в месяц
Аренда хостинга	600 рублей в месяц
Покупка SSL - сертификата	900 рублей в месяц
Аренда онлайн кассы	1500 рублей в месяц
Администрирование сайта	5000 рублей в месяц
Курьер	11000 рублей в месяц
<b>Итого</b>	<b>59 030 рублей</b>

Таким образом, создание сайта с нуля, при найме программиста, обойдется ориентировочно в 40 000 рублей единовременных затрат.

Итого, для запуска сайта, единовременно придется заплатить около 59 000 рублей, после чего ежемесячные расходы на сайт составят порядка 19 000 рублей.

Во-первых, такие действия помогут арендаторам чувствовать себя более стабильно и защищенно от изменений внешней среды.

Во-вторых, в среднем, в торговом центре ежемесячно продается товаров на сумму более 700 000 рублей. По нашим прогнозам, наличие сайта принесет дополнительно около 30 процентов к валовой выручке всех предпринимателей, что добавит к ежемесячному обороту не менее 210 000 рублей. Руководству торгового центра рекомендуется закладывать процент на продажи с сайта, а доставку сделать платную, но дешевую, чтобы окупить расходы на нее. Увеличение количества продаж, позволит арендаторам сделать скидку на товар, в размере накладываемого процента торговым центром и, при этом, все равно получить прибыль, следовательно, конечный потребитель не ощутит разницу в цене товара.

По нашим рекомендациям, следует зафиксировать процент продаж на отметке в 15%.

Рассчитаем доходность:  $210\ 000/100*15= 31\ 000$  рублей.

При расчете прибыли, необходимо вычесть из расходов курьерские услуги. Получим:  $31\ 000 - (19\ 000 - 11\ 000) = 23\ 000$  рублей.

Проанализировав это направление развития, и оценив сопутствующие расходы, получим что:

- Руководство торгового центра будет получать 23 000 рублей чистой прибыли ежемесячно;
- Арендаторы торгового центра тоже получают прибыль, а также функция online продажи товаров, в будущем сделает их более защищенными в условиях глобальных изменений, таких как пандемия коронавируса, что благоприятно скажется на общем состоянии торгового центра.

2. Увеличение числа рекламных интеграций.

**Таблица 3. Расходы на рекламу ТЦ «Лимон»**

<b>Наименование</b>	<b>Расход</b>
Реклама на телеканалах	8 000 рублей
Изготовление баннера для рекламного щита	1 500 рублей единоразово
Аренда рекламного щита	6 000 рублей
Доплата контент - менеджеру	1 000 рублей
<b>Итого</b>	<b>16 500 рублей</b>

Так как изготовление баннера для рекламного щита покупается единой суммой, то ежемесячные расходы по рекламе составят  $16\,500 - 1\,500 = 15\,000$  рублей.

Прямого дохода реклама торговому центру принести не может, однако она укрепит положение арендаторов, что благоприятно скажется для торгового центра в долгосрочной перспективе, а также будет информировать потребителей о новых товарах, акциях и мероприятиях, которые проходят в торговом центре.

### 3. Увеличение площади торгового центра.

Торговый центр расположен на участке земли, который принадлежит индивидуальному предпринимателю, однако не занимает площадь всей земли, следовательно, рекомендуется достроить еще  $500\text{ м}^2$  (т.е. вся площадь земли, которая находится в собственности). Составим таблицу расходов.

**Таблица 4. Расходы на строительство дополнительной торговой площади ТЦ «Лимон».**

<b>Наименование</b>	<b>Расход</b>
Общий проект	200 000 рублей
Комплект материалов для общестроительных работ	3 500 000 рублей
Стекла и двери	150 000 рублей
Стоимость услуг строительной компании	1 500 000 рублей
Системы принудительной вентиляции	100 000 рублей
Электромонтажные работы под ключ	200 000 рублей
Кондиционирование	100 000 рублей
Отопление	100 000 рублей
Фасадные работы	150 000 рублей
Внутреотделочные работы	2 000 000 рублей
<b>Итого</b>	<b>8 000 000 рублей.</b>

Итак, для того что бы сделать пристройку  $500\text{ м}^2$  к торговому центру необходимо будет заплатить около 8 миллионов рублей, для этого нужны заемные средства. У предпринимателя положительная кредитная история на протяжении 20 лет в «ВТБ» и «Россельхоз» банках, плюс есть торговый центр, как залоговая часть. Можно взять кредит под строительство коммерческой недвижимости. У предпринимателя есть реальная возможность получить такой кредит на 7 лет под 12-15 процентов годовых.

Посчитаем ориентировочный ежемесячный платеж:

7 лет \*12 месяцев = 84 месяца.

$8\,000\,000/84 = 95\,238$  рублей

Предположим, что процент по кредиту составит 15%, а сам платеж будет дифференцированным:

$8\,000\,000/100*15 = 1\,200\,000$ ,  $1\,200\,000/12 = 100\,000$  рублей.

$100\,000 + 95\,238 = 195\,238$  рублей (составит 1 платеж).

Так как платежи дифференцированные, то сумма платежа каждый месяц будет становиться все меньше и меньше.

Рекомендуется сдавать 500 м<sup>2</sup> одной организации, то есть привлечь фирму дешевых товаров, такую как «FixPrice» или «Галамарт». Стоит учесть, что руководством уже до этого, велись переговоры с этими фирмами, единственное, что не устроило их, это расположение на втором этаже.

Средняя цена, за метр квадратный – 500 рублей.

$500\text{м}^2*500$  рублей = 250 000 рублей – ориентировочный доход. Далее следует рассчитать расходы, для этого составим таблицу с усредненными ежемесячными показателями.

**Таблица 5. Расходы на содержание дополнительной торговой площади, мес.**

Наименование	Расход
Электроэнергия	22 000 рублей
Водоснабжение	750 рублей
Теплоэнергия	5 200 рублей
Вывоз ТБО	850 рублей
Уборщица	10 000 рублей
Охрана	1 300 рублей
Пожарная безопасность	550 рублей
Обслуживание систем отопления, канализации и водоснабжения	2 000 рублей
Электрик	2 000 рублей
Администратор – бухгалтер	3 000 рублей
Дворник	2 000 рублей
<b>Итого</b>	<b>49 650 рублей.</b>

Итого, ежемесячные расходы по пристройке составят 49 650 рублей.

Рассчитаем полные расходы и прибыль.

195 238 рублей (платеж по кредиту) + 49 650 рублей = 244 888 рублей.

250 000 рублей – 244 888 рублей = 5 112 рублей – прибыль.

## Заключение

В первой главе выпускной квалификационной работы была проанализирована теоретическая часть разработки стратегии развития бизнеса, сформулировано определение стратегии развития, была описана классификация стратегий, а также их уровни, проанализирован процесс разработки стратегии развития бизнеса поэтапно, с описанием каждого этапа.

Таким образом, стратегия развития бизнеса – это интегрированная в организацию модель действий, которую использует предприниматель для успешного старта и последующего закрепления на рынке.

Наличие стратегии и неукоснительное ее соблюдение являются залогом успеха развития компании. Наличие актуальной стратегии, разработанной профессионально, само по себе может стать серьезным конкурентным преимуществом.

Из второй главы можно сделать следующие выводы:

- Торговый центр имеет много сильных сторон, однако практически не был защищен от существующих угроз, особенно это касалось развития online – торговли, недостаточно сильной конкурентной позиции и агрессивных изменений внешней среды.
- Как таковых прямых конкурентов у торгового центра мало и даже среди них он обладает конкурентным преимуществом, однако практически не мог конкурировать с огромными торговыми комплексами, за счет отсутствия функции online – ознакомления и продажи товаров.

В третьей главе этой работы, мы поставили цель уменьшить угрозы торгового центра, при этом, попутно, превратить возможности в сильные стороны.

Были выявлены проблемы и предложены меры по их решению. Чтобы полностью раскрыть потенциал организации, был проведен анализ внутренней и внешней среды, также был проведен конкурентный анализ.

В рамках третьей главы выпускной квалификационной работы была разработана стратегия выживания и последующего развития малого бизнеса и

предложены меры для достижения стратегических целей. Проанализируем, какие рекомендации мы разработали:

Стратегия выживания:

1. Проведен анализ состояния экономики России, оценены возможные риски и спрогнозировано дальнейшее продление ограничительных мер;
2. В качестве стратегии выживания, была разработана стратегия сокращения расходов, организация ее внедрения, а также проанализированы сопутствующие с этой стратегией убытки;
3. Спрогнозировано дальнейшее выживание компании на период до конца 2020 года.

Стратегия роста:

1. Проведен анализ организации разработки и внедрения сайта, и последующего его ведения;
2. Проанализирован рынок рекламной сферы в городе Балаково, на этой основе разработана дальнейшая маркетинговая деятельность компании;
3. Разработана стратегия интегрированного роста, посредством увеличения структуры организации, оценены издержки и проведен расчет эффективности этой стратегии.

Анализируя пакет рекомендаций, разработанных для торгового центра «Лимон», при условии их выполнения, можно спрогнозировать повышение эффективности организации по следующим статьям:

1. Увеличение прибыли торгового центра;
2. Увеличение прибыли арендаторов;
3. Увеличение узнаваемости торгового центра в городе;
4. Увеличение информированности потребителей о товарах, которые продаются в торговом центре.

На наш взгляд, организация является перспективной и, придерживаясь наших рекомендаций, еще долго сможет оставаться на плаву.

