

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
( С О Ф Н И У « Б е л Г У » )**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТОРГОВОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 92071250  
Томилова Алексея Михайловича

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Ровенских И.Е.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	6
1.1 Понятие и виды стратегии .....	6
1.2. Формулирование стратегий и выбор альтернатив .....	14
1.3. Правила и процедуры разработки стратегии .....	20
2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ТОРГОВОЙ СЕТИ И ПРЕДПРИЯТИЯ .....	26
2.1 Организационно-экономическая и финансовая характеристика торговой сети ООО «СНС Оскол» .....	26
2.2 Характеристика организационно-правовой формы и учредительных документов ООО «СНС ОСКОЛ» .....	32
3. СТРАТЕГИЯ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	47
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	49

## **ВВЕДЕНИЕ**

Понятие стратегия в отрасли управления предприятием как социально-экономической системой предполагает долгосрочный комплексный план действий руководства соответствующим коллективом, направленный на достижение миссии организации. Стратегия предприятия является основой стратегического планирования, с помощью которой на предприятии решается комплекс проблем, связанных с целенаправленной переориентацией выпуска продукции новой номенклатуры и ассортимента, применением новых технологий, развитием маркетинга, совершенствованием структуры управления, своевременной и качественной подготовкой и переподготовкой кадров.

Актуальность выбора темы выпускной квалификационной работы определяется тем, что на сегодняшний день стратегия - это основополагающий стержень в управлении предприятием, который должна обеспечивать устойчивый экономический рост и развитие предприятия, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и выработать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

**Предметом исследования** является процесс разработки стратегии деятельности предприятия.

**Целью исследования** является разработка мероприятий направленных на развитие ООО «СНС Оскол», увеличение прибыли, продвижение товаров и услуг.

Для достижения указанной цели в работе поставлены следующие задачи:

- исследовать понятие товарооборота и его структуры;
- дать анализ методов управления и прогнозирования товарооборота;
- проанализировать технико-экономических показателей ООО «СНС Оскол» 2015 – 2016 гг.
- провести оценку эффективности управления предприятием;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления ООО «СНС Оскол».

### **Теоретической и методологической основой исследования**

послужили теоретические положения работ отечественных и зарубежных ученых в области товарооборота, конкуренции и торговли. Вклад в теорию исследуемых проблем внесли Н.Г. Шредер, Н. Н. Селезнева, В.В. Ковалев, Ф. Котлер, И.М. Лифиц.

**Основными методами исследования** являются: системно-структурный, причинно-следственный, сравнительный, факторный, функциональный и статистический анализ, экспертные оценки и наблюдения, экономическая интерпретация полученных результатов и др.

**Эмпирическая база исследования** сформирована на основе официальной информации, содержащейся в статистических изданиях Госкомстата РФ, статистических материалах отдельных регионов, законодательных и нормативных актах России, данных экспертных оценок анализа, работ отечественных и зарубежных ученых, а также материалов собственных исследований.

**Практическая значимость исследования** заключается в возможности использования выводов и рекомендаций работы в качестве практической основы эффективного управления в торговле.

**Структура дипломного проекта.** Дипломный проект включает в себя введение, в котором формируются цель, задачи, а так же актуальность данного исследования. Три раздела: в первом разделе приводятся теоретические аспекты исследования, во втором разделе знакомство с объектом

исследования, в третьем, разработка мероприятий и расчет их экономической целесообразности. Заключение содержит основные выводы. Библиографический список используемой литературы состоит из 55 источников.

## **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **1.1 Понятие и виды стратегии**

Понятие стратегия в отрасли управления предприятием как социально-экономической системой предполагает долгосрочный комплексный план действий руководства соответствующим коллективом, направленный на достижение миссии организации. Стратегия предприятия является основой стратегического планирования, с помощью которой на предприятии решаются комплекс проблем, связанных с целенаправленной переориентацией выпуска продукции новой номенклатуры и ассортимента, применением новых технологий, развитием маркетинга, совершенствованием структуры управления, своевременной и качественной подготовкой и переподготовкой кадров [1, с.23].

Стратегия представляет собой систему управленческих решений, направленных на реализацию миссии организации и ее преобразование в новое состояние. Эти решения, имеющие долгосрочный характер, определяют:

- направления формирования и развития организационного потенциала;
- способы осуществления деятельности на рынке для достижения конкурентных преимуществ.

На среднем и низовом уровнях управления стратегия дополняется и конкретизируется тактикой. Последняя представляет собой совокупность управленческих решений, отражающих оптимальный вариант решения стратегических задач в существующих условиях или с учетом новых и непредвиденных обстоятельств [1, с.56].

Стратегия включает в себя несколько элементов:

- 1) систему целей, в которую входят миссия, генеральная цель, общеорганизационные и специфические цели;
- 2) приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов и осуществления действий;

3) правила, регламентирующие процесс реализации стратегии, например формирования организационной структуры, осуществления внутреннего взаимодействия, выполнения специальных операций и т. п.

В любой момент внутри организации и вне ее возникают новые непредвиденные обстоятельства, которые в концепцию стратегии не укладываются. Они могут, например, открыть новые направления деятельности или заставить отказаться от прежних; способствовать развитию или, наоборот, замедлить его.

Чтобы не менять в связи с этим стратегию в целом, организация при необходимости может ставить и реализовывать дополняющие и развивающие ее стратегические задачи [1, с.121].

При их формулировке учитывается возможность:

- приближения к главной цели организации (если от движения к ней пришлось в той или иной степени отступить);
- решения дополнительно возникших проблем;
- получения наибольшей выгоды или избежания ущерба.

К стратегии предъявляются следующие требования:

- 1) реальность, выполнимость;
- 2) соответствие потенциалу организации, политике руководства, опыту и навыкам персонала, культуре, системе мотивации;
- 3) этичность;
- 4) внутренняя целостность, непротиворечивость элементов, например долгосрочных и краткосрочных целей;
- 5) совместимость со средой, позволяющая эффективно с ней взаимодействовать;
- 6) обеспеченность ресурсами;
- 7) оправданная рискованность.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий. К ним относятся:

- генеральная, отражающая способы осуществления миссии и главной цели организации;

- специальные для отдельных особых случаев, например стратегия банкротства;

- функциональные, которые определяют пути достижения специфических целей, стоящих перед отдельными подразделениями и службами.

Основных факторов, которые влияют на стратегию любого предприятия и придают ему специфические свойства:

- миссия организации. При ее пересмотре, происходящем в результате изменения общественных приоритетов и потребностей, стратегия должна корректироваться;

- конкурентные преимущества, которыми организация обладает в своей сфере деятельности по сравнению с соперниками или к которым стремится;

- характер выпускаемой продукции, особенности ее сбыта, послепродажного обслуживания, рынки и их границы;

- организационные факторы;

- располагаемые ресурсы (материальные, финансовые, информационные, кадровые и др.);

- потенциал развития, совершенствования деятельности, расширения масштабов, деловой активности, инноваций;

- культура и компетентность управленцев, уровень притязаний и предприимчивости руководства, способность последнего к лидерству, внутренний климат в коллективе [1, с.77].

Элементы стратегий предприятия:

- 1) Действия по использованию новых возможностей (новые технологии, товары). Шанс приобрести компанию конкурента, новые торговые соглашения, которые помогают найти доступ на новые рынки.

- 2) Действия по улучшению краткосрочной доходности.



3) Ответные действия на изменения условий в отрасли (изменения требований к товару, внесударственные ограничения, глобализация конкуренции, изменение установленных ставок, приход и уход новых конкурентов).

4) Новые наступательные действия по усилению долгосрочных конкурентных позиций и сохранение конкурентных преимуществ.

5) Шаги и подходы, определяющие как управлять ключевыми функциями и действиями.

6) Усилия по изменению географического распространения.

7) Усилия по интеграции.

8) Защитные меры против действий конкурентов и защита от внешних угроз.

9) Шаги по диверсификации доходной базы компании и совместное вхождение в новые отрасли или в сферы деятельности.

10) Усилия по расширению или прекращению ассортимента выпускаемой продукции, изменению качества товара или модификации обслуживания покупателей [6, с.264].

Стратегия лежит в основе курса действий системы ориентиров, которых организация придерживается в повседневной жизни. Он ограничивает область принятия решений, обеспечивает их соответствие целям, придает единство разным типам планов.

В то же время курс действий должен предоставлять и определенную свободу. Курс действий, дополняемый практическими ограничениями, чаще всего официально не объявляемыми, составляет содержание политики как общего руководства к принятию решений в той или иной сфере жизни организации.

Нормы и порядок поведения (последовательность и способы выполнения действий) в конкретной ситуации предписывают правила. Управлять с их помощью легче, чем рассматривать каждый случай в

отдельности, ибо они уменьшают разногласия между людьми, обеспечивают автоматизм поведения в стандартных условиях.

Основные виды стратегий. Стратегии можно классифицировать по многим основаниям.

По степени сложности стратегии делятся на простые и сложные. Первые имеют в качестве объекта один хозяйственный процесс, вторые связаны с несколькими.

По направленности выделяются стратегии предпринимательского типа, ориентированные на использование внешних возможностей, и стратегии рационалистического типа, сконцентрированные на развитии внутреннего потенциала.

По сфере осуществления стратегии можно классифицировать на финансовые, кадровые, производственные, маркетинговые и прочих [6, с.71].

Исходя из содержания говорят о стратегиях функционирования (конкурентных) и стратегиях развития:

Конкурентные стратегии обуславливают действия организации на рынке с целью достижения конкурентных преимуществ. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три основных варианта таких стратегий.

1. Стратегия лидерства в низких издержках встречается чаще всего. Она ориентирует фирму на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах. Такая экономия образуется в результате максимизации объемов продаж, отказа от дорогостоящих программ и проектов, использования дешевого сырья, простых технологий и проч.

Реализация этой стратегии на практике осложняется:

- инфляцией, удорожающей ресурсы, обесценивающей получаемую прибыль;
- отсутствием сегодня однозначной связи между масштабами деятельности и уровнем издержек;

- сложностью переориентации массового производства из-за его инерционности;
- привлекательностью стратегии для конкурентов, находящих собственные методы уменьшения затрат;
- частыми изменениями вкусов потребителей, обесценивающими прежние технологии и инвестиции в них.

Поэтому фирмы, использующие такую стратегию, должны тщательно отслеживать изменения ситуации и быть готовыми быстро осуществлять модернизацию производства, вносить коррективы в ассортимент, обеспечивать гибкость рыночного поведения и цен.

2. Стратегия дифференциации связана с производством уникальных видов товаров, что позволяет устанавливать высокую цену на них. Рост числа модификаций приводит к увеличению затрат, но одновременно и к объему реализации, а следовательно, прибыли, частью которой можно делиться с поставщиками, привязывая их к себе.

Дифференциация уместна, если может осуществляться многими способами, покупателей не удовлетворяет стандартная продукция; они стремятся к эксклюзивности, привязаны к фирме и торговой марке, малочувствительны к цене, (они имеют существенно различающиеся вкусы и потребности). Все это создает высокие входные барьеры для конкурентов и товаров-заменителей.

В то же время у такой стратегии немало слабых мест:

- дифференциация не безгранична;
- покупатель не всегда может должным образом оценить уникальность товара или она окажется мнимой;
- существует опасность снижения привлекательности продукции в результате изменения системы ценностей, появления импортных или аналогичных товаров и т. д.

3. Стратегия фокусирования предполагает обслуживание узкого сегмента потребителей с особыми запросами, где можно достичь

конкурентных преимуществ путем реализации одной из описанных выше стратегий или обеих вместе.

Стратегия целесообразна, когда существуют лица с особыми запросами, четко выделяющиеся на фоне остальных (например, территориально), а ресурсы фирмы невелики и не позволяют обслуживать большие группы покупателей со стандартными потребностями.

Считается, что для крупных фирм в целом предпочтительнее придерживаться стратегии дифференциации, для мелких - фокусирования.

Помимо перечисленных, М. Портер выделяет портфельную стратегию, предполагающую ориентацию на производство и реализацию широкого ассортимента товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла. Она гарантирует фирме стабильные, хотя и невысокие доходы [10, с. 90-102].

Если конкурентные стратегии в первую очередь связаны с текущей деятельностью фирмы, то стратегии развития в качестве объекта имеют ее потенциал и позиции на рынке (степень охвата и др.).

В настоящее время принято говорить о четырех видах таких стратегий: роста, умеренного роста, сокращения, комбинированной.

1. Стратегия роста присуща, прежде всего, молодым фирмам, стремящимся к лидерству в своей области либо принадлежащим к научно-производственной сфере.

2. Стратегия умеренного роста присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных отраслях, например в автомобилестроении. Темпы здесь существенно ниже нескольких процентов в год. Больше и не требуется, ибо рынки в достаточной мере насыщены, а быстрое кардинальное обновление ассортимента, поддерживающее высокий спрос, невозможно.

3. Необходимость следовать стратегии сокращения масштабов деятельности используют фирмы, производящие неконкурентоспособную продукцию. В рамках этой стратегии происходит их санация ликвидация части

подразделений и уход из неперспективных рыночных сегментов. Это позволяет избавиться от всего лишнего и обеспечить конкурентные преимущества на стагнирующих рынках.

4. Комбинированная (селективная) стратегия, включает в себя в различном сочетании элементы предыдущих [6, с.52].

В ее рамках одни подразделения (рыночные сегменты) фирмы развиваются быстро, другие умеренно, третьи стабилизируют свое положение, четвертые сокращают масштабы своей деятельности.

По характеру поведения на рынке можно выделить три вида стратегий: наступательную, наступательно - оборонительную (стабилизационную) и оборонительную (стратегию выживания):

Классические наступательные стратегии применяются фирмами, которые обладают для этого реальными возможностями (действительными или потенциальными лидерами). Они чаще всего реализуются через процессы диверсификации производства, его кооперации или интенсификации рынка. Диверсификация осуществляется в форме прямого или портфельного инвестирования, а также кооперации. Прямое инвестирование означает вложение средств в создание или реконструкцию реальных объектов.

Наступательно - оборонительная стратегия реализуется в условиях, когда необходимо исправлять пошатнувшееся положение фирмы. Она предполагает уход из малоперспективных сфер путем продажи неприбыльных предприятий, модернизации и расширения остающихся, совершенствования продукции и услуг. Источником финансирования этих действий являются экономия от рационализации и прибыль от высокоэффективных подразделений.

Наконец, в условиях оборонительной стратегии имеет место перестройка всех сфер деятельности фирмы на основе жесткой централизации управления ею [6, с.50].

Обычно наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста; наступательно - оборонительный комбинированная стратегия; чисто оборонительный - стратегия сокращения деятельности.

В заключение отметим, что успешной стратегией деятельностью предприятия будет являться своевременный учет возможности как положительного, так и отрицательного развития фирмы на целевом рынке и оценки вероятных последствий.

## **1.2. Формулирование стратегий и выбор альтернатив**

Процедура формулирования стратегии и выбора альтернатив состоит из следующих этапов:

- а) оценка существующей стратегии;
- б) собственно фаза формулирования;
- в) планирование риска;
- г) выбор стратегических альтернатив.

Рассмотрим подробнее эти пункты.

### **1. Оценка существующей (действующей) стратегии.**

Первичная оценка действующей стратегии осуществляется уже на предыдущем этапе - оценка внутренних возможностей. Однако, оценивая имеющиеся резервы на предприятии, позволяющие повысить эффективность его функционирования, мы ранее не оценивали жизнеспособность действующей стратегии и сформулированных правил поведения.

### **2. Собственно фаза формулирования.**

Стратегия, будучи объединённой основой для организационных усилий, требует разработки серии стратегических планов как на уровне предприятия в целом, так и на уровне подразделений. Естественно, что каждый стратегический план является частью общего, и стратегия предприятия объединяет их все вместе. Стержнем любого стратегического плана предприятия является его базовая стратегия. Выбор базовой стратегии есть прерогатива руководства предприятия. Руководство, оценивая и анализируя

информацию, полученную на предыдущих шагах, принимает окончательное решение.

### 3. Планирование риска.

Планирование риска является одной из важных составляющих стратегического плана. Основной целью является поддержание высокого уровня противодействия возмущениям внешней среды и уменьшение потерь от данных возмущений. В последнее время в западных фирмах становится всё более популярной не разработка резервных стратегий, а создание систем кризисных ситуаций, характеризующихся очень высокой степенью централизма принимаемых решений и быстрой реакцией на изменения в среде. Это вытекает из того, что сам набор возможных возмущений становится таким многообразным, что фирма не в состоянии предусмотреть все возможные ситуации.

### 4. Выбор стратегических альтернатив.

В рамках выбранной базовой стратегии возможно несколько курсов действий, которые принято называть стратегическими альтернативами.

Разработка стратегии должна затрагивать все уровни управления предприятия, так как решения, вырабатываемые при стратегическом планировании, имеют отношение ко всем сотрудникам организации. Поэтому необходимо согласование интересов при выработке стратегии Групповое обсуждение, кроме того, позволяет рассмотреть большое число альтернатив. Но и сходимость при групповом выборе существенно ниже, чем при единоначалии. Поэтому обычно имеет место групповое обсуждение и единоличное принятие окончательного решения.

### Стратегия роста.

Стратегия роста впервые подробно была разработана Игорем Ансоффом. Им же была построена модель роста фирмы. Она состоит из пяти этапов:

#### 1. Стадия планирования.

Компания находится в состоянии готовности к формулированию стратегии роста, то есть существует некоторое совмещение внешних условий и внутренних возможностей.

## 2. Стадии проникновения.

Данная стратегия направляет усилия предприятия на более глубокое проникновение на рынок и дополнительные усилия по увеличению темпов роста объёма продаж. Если для этого требуются приобретения и поглощения, то они производятся в рамках данной стратегии. Долговременные программы предусматривают укрепляющие и развивающие действия по всем направлениям функционирования предприятия, особенно обращая внимание на усиление финансовых позиций, модернизацию основных фондов, НИОКР. После достижения этих целей и проведя необходимые внутренние перестроения, предприятие может перейти к следующей стратегии.

## 3. Стратегия ускоренного роста.

Целью этой стратегии является полное использование внутренних и внешних возможностей. Данный этап цикла роста должен производиться как можно дольше, так как именно на нём происходит полное использование ресурсов, рост доходов начинает превосходить рост продаж, доля рынка приближается к запланированной. Но на этапе ускоренного роста начинают возникать и накапливаться негативные тенденции в деятельности предприятия, поэтому одной из целей данной стратегии является как можно более раннее их выявление и попыток разрешения. Если решить возникшие проблемы не представляется возможным, то руководство предприятия в рамках данной стратегии начинает плавный переход к реализации следующей стратегии.

## 4. Стратегия переходного периода.

Целью этой стратегии является обеспечение после периода ускоренного роста период перегруппировки и перестройки деятельности предприятия для вхождения в новый цикл роста как можно быстрее, то есть не допуская длительной стагнации. Стратегия предусматривает экономию, отказ от новых



производств. Происходит глубокий анализ существующего положения дел на предприятии с целью уменьшения затрат, повышения доходности изделий, перестройки системы управления.

#### 5. Начальная стратегия.

Целью начальной стратегии является умеренный рост для того, чтобы обеспечить предприятию выход на оптимальную эффективность. Руководство занимает бдительную позицию по отношению к ускорению темпов развития, стараясь обеспечить выявление узких мест и их ликвидацию, чтобы в дальнейшем занять настойчивую наступательную позицию на рынке. Как уже отмечалось, руководство должно быть готово к тому, что на первом этапе могут возникнуть сложности в производстве, административные трения, напряжённое финансовое состояние, связанное с большими затратами и отсутствием доходности. Однако одной из целей начальной стратегии является быстрота данного этапа и переход к следующей стратегии [13, с.53-69].

Сама по себе стратегия роста может применяться в различных ситуациях:

- начало предпринимательской деятельности;
- молодая компания, борющаяся за своё выживание;
- однопродуктовое специализированное предприятие;
- диверсифицированное предприятие, где стратегия роста организации в целом может поддерживаться стратегией роста по отдельному виду продукта.

Именно поэтому стратегических альтернатив роста в хозяйственной практик может быть предложено очень много. Перечислю лишь некоторые, являющиеся базовыми, стратегические альтернативы: интенсификация рынка, диверсификация, межфирменное сотрудничество и кооперация, внешнеэкономическая деятельность.

#### Стратегия стабилизации и выживания.

В условиях расстроенной экономики в соответствии с циклами деловой активности и циклами развития предприятия последние могут испытывать

болезненный период нестабильности, когда начинают падать объёмы продаж и прибыли. Возникает необходимость разработки специальных процедур анализа, позволяющих уловить период перехода предприятия от стадии роста к стадии падения, то есть переориентации из наступательной в наступательно-оборонительную стратегию - стратегию стабилизации.

Стратегия стабилизации.

Стратегия стабилизации направлена на достижение раннего выравнивания объёма продаж и прибылей с последующим их повышением, то есть с переходом на следующий этап роста. В зависимости от скорости падения предприятие может использовать один из трёх наиболее вероятных подходов:

- экономия с чётким намерением быстрого оживления;
- сдвиги в продолжительном спаде с меньшими надеждами на быстрое оживление;
- стабилизация, когда необходимы долговременные программы для достижения сбалансированного состояния предприятия на рынке.

Стратегия выживания.

Стратегия выживания - чисто оборонительная стратегия и применяется в случаях полного расстройстве экономической деятельности предприятия, в состоянии, близком к банкротству. Целью стратегии является стабилизация обстановки, то есть переход к стратегии стабилизации и, в дальнейшем, к стратегии роста. Понятно, что данная стратегия не может быть долгосрочной. Она требует, с одной стороны, быстрых, решительных, полностью скоординированных действий, с другой - осмотрительности и реалистичности в принятии решений.

Именно поэтому в условиях реализации стратегии выживания происходит жесткая централизация управления, создаётся «антикризисный комитет», который наряду с принятием быстрых по реакции ответных мер на возмущения внешней среды разрабатывает и жестко проводит в жизнь следующие программы:

- перестройка управления;
- финансовая перестройка;
- перестройка маркетинга.

На формирование стратегии предприятия оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени.

Никогда выбор одинаковых стратегий не происходил в схожих ситуациях. Факторы, определяющие стратегию, всегда отличались один от другого, и, как правило, очень сильно. К основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие:

- социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- привлекательность отрасли и условия конкуренции;
- специфические рыночные возможности и угрозы;
- сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;
- личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров;
- ценности и культура предприятия.

Формулирование стратегии следует за этапом стратегического анализа и нацелено на выбор одной из стратегических альтернатив.

Уже в процессе стратегического анализа руководство организации склоняется к выбору одного из возможных вариантов стратегии - того, который в наибольшей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды, а также выбранным целям деятельности[13, с.116].

Однако методы стратегического анализа не могут подменить процесса фундаментального стратегического мышления. Главная слабость формальных методов поиска стратегии в том, что они игнорируют специфические особенности каждого из видов бизнеса, иногда приводят к слишком общим, абстрактным выводам.

### **1.3. Правила и процедуры разработки стратегии**

В стратегическом управлении организацией большую роль играют правила, которые, так же как и стратегии, определяют функционирование компании, но в отличие от стратегии в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность организации. Некоторые правила могут иметь очень широкий смысл, другие – достаточно узкий, касающейся отдельной стороны жизни компании либо отдельной функции. Общим для всех правил является то, что они устанавливают границы деятельности и поведения в организации, направляя тем самым её функционирование по пути реализации её стратегий. Многие правила имеют достаточно долгую жизнь.

В то же время существуют правила, которые вводятся для реализации какой-то определенной стратегии или же для обеспечения достижения какой-то определенной цели. Правила сами могут быть объектом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации является изменение её внутренней жизни, организационной культуры и т.д.[6, с.101].

Процедура в отличие от правила описывает действия, которые следует предпринимать в конкретной ситуации. В известной степени правила и процедуры снижают степень свободы действий сотрудников организации, заставляя их действовать заданным маршрутом. На самом деле камнем преткновения являются не сами правила и процедуры, а то, как они доведены до сведения персонала. Хорошо продуманная последовательность действий при решении проблемных ситуаций не снижает потенциал сотрудников, а способствует более успешному решению проблемы.

Понимание природы, структуры и различных аспектов стратегий развития деятельности компании позволяет сделать ряд обобщающих выводов.

Во-первых, рациональная стратегия должна содержать в себе три важные составляющие: основные цели или задачи деятельности; наиболее

существенные правила или процедуры, ограничивающие сферу деятельности; последовательность мероприятий, направленных на достижение целей. Так как стратегии определяют только общее направление развития и не являются просто программами достижения фиксированных целей, то при формулировании стратегии должна учитываться и эволюция целей.

Во-вторых, эффективные стратегии развиваются вокруг нескольких количественно ограниченных концепций и направлений, что придает им устойчивость и сбалансированность. Одни направления могут быть временными, другие сохраняются до конца реализации стратегии. При этом необходимо координировать деятельность таким образом, чтобы каждое направление было в должной мере обеспечено ресурсами независимо от соотношения «издержки / доходы».

В-третьих, стратегия имеет дело не только с непредсказуемыми, но зачастую и с неизвестными факторами. Никто из специалистов не сможет дать точный прогноз того, как поведут себя конкурирующие силы, какое воздействие окажут факторы влияния и вообще будет ли компанию ожидать ошеломляющий успех или глубочайшая неудача. Суть процесса разработки стратегии состоит в том, чтобы выстроить позицию достаточно сильную и гибкую для обеспечения достижения поставленных целей.

В-четвертых, для каждого уровня управления необходимо разрабатывать свою стратегию. При этом должна быть четко определена соподчиненность стратегий, согласованность со стратегиями более высокого уровня. Неважно, как разработана стратегия, но крайне необходимо, чтобы учитывались выделенные обобщающие выводы [13, с.26].

Для того чтобы стратегия была эффективной, при ее разработке необходимо учитывать некоторые требования, к числу которых можно отнести:

- наличие четко сформулированных стратегических целей. Если компания не знает, чего она хочет достичь в перспективе, то бесполезно начинать разработку каких бы то ни было стратегий;

- обеспечение маркетингового мышления для всех сотрудников организации. Стратегия будет эффективна в том случае, если интересы и ценности сотрудников соответствуют возлагаемой на них роли и если они кровно заинтересованы в процветании своей компании. Значение человеческого капитала, т.е. знаний, умений, ноу-хау, аккумулированного опыта, капитализированных в сотрудниках фирмы, постоянно повышается,

- стратегия должна быть достаточно гибкой, обеспечивая возможность влияния на внешнюю среду, например осуществления неожиданных атак на противника, которые ведут к усилению конкурентных позиций фирмы;

- стратегия будет эффективной в том случае, если она обеспечивает защиту позиций компании. Фирма, должна заботиться о создании надежной системы обороны на случай наступления со стороны конкурентов, а также об усилении своих сильных сторон и избавлении от слабостей.

На формирование стратегии организации оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени. Никогда выбор одинаковых стратегий не происходил в схожих ситуациях. Факторы определяющие стратегию всегда отличались один от другого, и, как правило, очень сильно. Поэтому менеджеру необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов, прежде чем принимать решение о выборе той или иной стратегии.

К основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие:

1. Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы.
2. Привлекательность отрасли и условия конкуренции.
3. Специфические рыночные возможности и угрозы.
4. Сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности.
5. Личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров.

## 6. Ценности и культура компании.

А так же существуют правила, которым целесообразно следовать при выборе стратегии.

1. Одним из наиболее важных критериев является то, как предполагаемая стратегия соотносится со стратегическими факторами, полученными в результате SWOT-анализа. Если стратегическая альтернатива не использует внешние возможности и ключевые, сильные стороны предприятия, а кроме того, не учитывает внешние угрозы и слабые стороны предприятия, то она скорее всего обречена на неудачу.

2. Важным при выборе стратегии также является следующий момент, может ли стратегическая альтернатива обеспечить выполнение ранее поставленных целей и соответствует ли она корпоративной миссии.

3. Необходимо убедиться, что все функциональные стратегии, поддерживающие данную стратегическую альтернативу, взаимосвязаны.

4. Необходимо учитывать степень риска данной альтернативы, особенно если речь идет о вовлечении крупных активов.

5. Следует также принимать во внимание реакцию на данную стратегическую альтернативу различных групп влияния, принадлежащих как внешней, так и внутренней среде организации [10, с. 43].

Как правило, стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность предприятия.

На предварительном этапе разработки стратегии проводится анализ внутреннего состояния предприятия, в результате которого выделяют ее сильные и слабые стороны, оценивают возможности ресурсного обеспечения, направленных на достижение поставленных целей.

На втором этапе детально изучается внешняя макро и микросреда компании, проводится оценка риска с учетом выявленных возможностей и угроз. Процедура разработки стратегии компании включает в себя

установление взаимосвязи между стратегической зоной хозяйствования (СЗХ) фирмы, анализ ее видов деятельности, оценку степени взаимосвязи и взаимодействия между различными СЗХ. От степени проработки предварительного этапа во многом зависит эффективность будущей стратегии.

Третий этап разработки стратегии состоит в оценке отобранных стратегических альтернатив. Соответствуя внешнему окружению, целям предприятия и ее ресурсам, стратегическая альтернатива не должна противоречить другим стратегиям фирмы. При стратегическом выборе у организации возникают противоречия между тремя группами ориентиров: между долгосрочными и краткосрочными показателями рентабельности и объема продаж, между внутренней и внешней гибкостью, между гибкостью и синергизмом.

Четвертый этап разработки стратегии состоит в выборе одной или нескольких наилучших стратегий [6, с. 97].

В общем виде процесс разработки стратегий состоит из ряда последовательных этапов. Ряд авторов отождествляют разработку стратегии с этапами стратегического менеджмента. Действительно, если следовать утверждению, что «стратегический менеджмент повторяющийся процесс разработки и реализации стратегии», то этот подход оправдан.

Процесс формулирования стратегии включает в себя выявление потенциальных возможностей и угроз со стороны внешней среды компании, оценку рисков и возможных альтернатив среды. Кроме этого, прежде чем принимать какое-либо стратегическое решение, следует оценить все сильные и слабые стороны организации, а также стратегии на личные и доступные ресурсы.

Необходимо объективно оценивать способность предприятия и использовать существующие возможности и противостоять рискам. Стратегическая альтернатива, базирующаяся на несоответствии между существующими рыночными возможностями и способностью фирмы



эффективно функционировать при заданном уровне риска, будет рассматриваться как экономическая стратегия.

## РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ТОРГОВОЙ СЕТИ И ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Организационно-экономическая и финансовая характеристика торговой сети ООО «СНС Оскол»

Розничная торговля, как вид бизнеса, является индустрией с очень низкими «барьерами для входа» (не нужно больших денежных средств и специализированного образования, чтобы открыть небольшую торговую палатку), предлагающей потребителям стандартизированный набор услуг (пакет молока, купленный в любом магазине, имеет одинаковую потребительскую стоимость), имеющих сильную территориальную привязку (многие покупатели находят удобным покупать продукты питания в магазинах, территориально расположенных в местах их проживания).

Западные индустриальные классификации различают «неорганизованную» или «традиционную» и «организованную» розничную торговлю. Низкие «барьеры для входа» (в стране с любым уровнем развития экономики) являются предпосылкой наличия большого количества мелких торговых предприятий, конкурирующим с крупными сетевыми компаниями; приблизительно 85% торговли продовольственными товарами в Европе приходится на «организованную» торговлю, в России в настоящее время имеет место быть противоположная пропорция.

Организационная структура группы компаний «СНС Оскол» включает в два взаимосвязанных направления: розничную торговлю продовольственными товарами и управление торговыми объектами недвижимости, используемыми под магазины сети.

Как и у многих других региональных операторов розничной торговли, первоначально организационная структура Группы формировалась, прежде всего, принимая во внимание интересы налогового и имущественного

планирования, т. е. «торговыми операторами» практически всех магазинов являлись индивидуальные предприниматели.

В 2014-2016 гг. руководством был инициирован процесс реорганизации юридической структуры компании, реализуемый в три этапа:

- на первом этапе было оптимизировано управление розничным направлением - функции торговых операторов переданы ряду юридических лиц, деятельность которых распределена на основе географического признака; образованы компания-оператор

ООО «СНС Оскол Финанс» распределительного центра (ООО «СНС Оскол Логист») и компания-арендодатель торгового имущества (ООО «Маркетинг СНС Оскол»);

- в настоящее время завершается второй этап -недвижимости Группы на едином держателе »;

- консолидация объектов - ООО «Коммерческая недвижимость»

Соответственно, по причине относительно недавнего формирования бизнеса Группы в организованный формальный периметр, бухгалтерская отчётность ТС «СНС Оскол» за 2014 г. не является полной и репрезентативной. Следует отметить, что отчётность за 2-е полугодие 2014 г. и начало 2015 г. в достаточно полной мере отражают объём и основные операционные показатели бизнеса.

В настоящее время юридическая структура ТС «СНС Оскол» сформирована следующим образом: акционерам напрямую принадлежат 100% долей в двух компаниях (ООО «Компания СНС Оскол» и ООО «Недвижимость»), являющихся холдинговыми структурами для компаний-розничных операторов и держателей недвижимости соответственно.

Рассмотрим ассортиментную политику и маркетинг.

В настоящее время компания осуществляет свою деятельность преимущественно в магазинах «бюджетных» форматов. В таблице, представленной ниже, приводится приблизительная «форматная» классификация основных объектов. В краткосрочной перспективе компания

планирует расширять свое присутствие в основном за счёт расширения количества магазинов более «высоких» форматов (общее увеличение уровня жизни в регионе, охват дополнительной клиентской аудитории, проживающей в той же местности и др.). В ближайшее время компания планирует запуск собственной «родственной» сети супермаркетов.

Наиболее востребованная категория товаров - молочная и масложировая продукция (18,6%), алкоголь и пиво (13,8%) хлеб и кондитерские изделия (13,3%), мясо (10,5%). Значительная доля в структуре розничного оборота категорий товаров, занимающих существенное место в потребительской корзине, демонстрирует восприятие покупателями магазинов сети как полноценных торговых объектов в противоположность «палаточной» торговле, дополняющей, но не заменяющей основных мест покупок.

Средняя выручка с квадратного метра торговой площади на конец 2014 года с приблизительно соответствует показателю работающему преимущественно в том же формате «Магнита» (140 тыс. рублей без НДС в 2014 году). По состоянию на конец 2014 года средний чек в магазинах ТС «СНС Оскол» составляет около 109 рублей с НДС («Магнит» - 101 руб. без НДС). Годовой трафик покупателей в расчете на кв. метр торговой площади составляет 1 600 человек, что несколько выше среднего показателя для «дискаунтеров» (1 200-1 300 человек).

Указанное соотношение относительно невысокой суммы среднего чека и высокого трафика покупателей характерно для формата «магазин у дома», предполагающего большое количество покупателей, совершающих небольшие по сумме покупки. Кроме того, на показатели оказывает влияние удобное территориальное расположение магазинов сети.

ТС «СНС Оскол» является одной из крупнейших розничных сетей в своём регионе, что укрепляет переговорную позицию Группы при взаимодействии с дистрибьюторами и обеспечивает хороший уровень закупочных цен. Компания обладает широко диверсифицированной базой

поставщиков; максимальная доля в поставках по конкретным направлениям не превышает 5% (молоко - 4.1%, мясо и колбасные изделия - 3.0% и т.п.).

В настоящее время в распоряжении Группы имеется распределительный склад площадью 2 тыс. м<sup>2</sup>, расположенный в г. Старый Оскол Белгородской области.

Рассмотрим отраслевой обзор на макроэкономическом фоне.

В течение последних нескольких лет рост покупательной способности населения Российской Федерации стал основным фактором стремительного роста потребления, что привело к увеличению масштабов и возможностей внутреннего рынка. После 2000 года реальные располагаемые доходы населения росли опережающими темпами по сравнению с реальным ростом ВВП. Согласно статистическим данным, в течение последних четырех лет на каждый процентный пункт роста ВВП приходилось в среднем 1,75% роста реальных располагаемых доходов.

По мнению многих инвестиционных аналитиков, в течение ближайших пяти лет доходы будут расти быстрее реального ВВП, затем темпы роста этих двух показателей сблизятся. Если учесть такой фактор, как укрепление рубля по отношению к доллару, то к 2010 году в результате предполагаемого роста номинальный доход на душу населения в долларовом выражении в России увеличится более чем вдвое и к концу десятилетия превысит \$6 000.

Увеличение доходов населения (так, в 2014 году среднедушевые денежные доходы в целом по России достигли 10 тыс. рублей в месяц) приводит к росту торгового оборота, который по итогам 2014 года составил около 8,5 млрд. рублей. В то же время, несмотря на высокие темпы роста, оборот розничной торговли на душу населения еще существенно уступает значениям данного показателя в развитых странах.

Хорошее развитие промышленного и сельскохозяйственного производства в регионе создают предпосылки постоянного повышения покупательной способности населения.

Рост покупательной способности населения в области обусловил рост торговой активности. В частности, оборот розничной торговли в области составил в 2016 г. 58.7 млрд. рублей и увеличился по сравнению с 2015 г. в сопоставимых ценах на 19.3%, что превышает средний показатель по РФ (13.0%). Доля торгового оборота в магазинах современного формата в регионе относительно невысока (30-35%), и, в соответствии с публикациями в различных СМИ («Ведомости», «Коммерсант») пока ещё низкая насыщенность современными торговыми площадями делает его привлекательным для развития бизнеса крупных и средних «федеральных» сетей (X5, «Вестер» и др.)

Среди конкурентов - торговых сетей в области присутствуют сети «Меридиан» («местная» торговая сеть, управляющая 18 супермаркетами в Старом Осколе и 36 в Белгороде), «Магнит» (21 и 10 «дискаунтеров» соответственно), «Пятерочка» (9 супермаркетов в Белгороде, из них 7 работающих по франчайзингу), «Родник» (8 магазинов в г. Старый Оскол). Руководство компании оценивает долю ТС «СНС Оскол» в обороте розничной торговли Белгородской области в магазинах «современных» форматов в 20-25%.

Рассмотрим индустрия розничной торговли - основные отраслевые тенденции.

Общие предпосылки развития современных форматов розничной торговли в Российской Федерации подробно отражены в многочисленных отчётах инвестиционных аналитиков ведущих российских компаний (Атон, Ренессанс Капитал, Тройка Диалог, Deutsche UFG и др.) и в инвестиционных меморандумах многочисленных облигационных выпусков компаний, представляющих данный сектор.

Считается, что с увеличением уровня жизни населения, пропорция «организованных» форм в общем обороте розничной торговли существенно возрастет, хотя и не достигнет западноевропейских уровней.

Так как принципы работы торговых предприятий подчиняются основным законам микроэкономики (такими, как «эффект экономии на масштабах», конкурентное формирование цены, низкая ценовая эластичность спроса.), то большие торговые сети, в силу существенной экономии на стоимости закупок и административных издержках, могут предлагать покупателям более низкие (по сравнению с «традиционными» торговыми предприятиями) абсолютные цены на товар в сочетании с более широким ассортиментом. В тоже время, у крупных сетевых розничных компаний есть существенные ограничения по «охвату» потенциальных клиентов (например, нецелесообразно открывать большой гипермаркет в малонаселённой местности).

Индустриальная классификация типов современных розничных магазинов различает несколько категорий (т. н. «форматов»), которые отличаются по размеру предлагаемого ассортимента, ценовой политике (размеру торговой наценки), площади магазинов и политике размещения торговых точек.

Ключевые финансовые и операционные показатели любой компании розничной торговли (такие как маржа операционной прибыльности, оборачиваемость торговых запасов и др.) существенно зависят от избранного формата торговли; в то время как показатели долговой нагрузки в основном зависят от стадии развития компании, её активности в области слияний и приобретений и политика в области недвижимости (покупка или аренда).

Всего на российском рынке розничной торговли присутствует около 700 - 750 торговых сетей различных форматов.

Специфика бизнеса розничной торговли (низкие барьеры для входа, сильная зависимость операционных показателей от конкретного местоположения торговых точек и т. п.) определяют то, что российский рынок розничной торговли обладает высокой степенью фрагментации и регионализации. В развитии предприятий современных форматов розничной торговли в России можно выделить следующие основные тенденции.

Большой интерес со стороны международных розничных компаний. В соответствии с результатами ежегодного обзора консалтинговой компании AT Kearney «Global retail development index», с точки зрения зарубежных индустриальных инвесторов, в течение 2015-2016 г.г Россия занимает 1-2е место.

Возможно, что растущая ценовая конкуренция подтолкнет дальнейшую консолидацию, поскольку компании будут стараться за счет повышения своей рыночной доли добиваться снижения закупочных цен, чтобы компенсировать внешние угрозы, которые могут негативно отразиться на рентабельности. Растущая ценовая конкуренция, наряду с естественным желанием акционеров розничных компаний повысить стоимость своего бизнеса, демонстрируя высокие темпы роста, скорее всего, подтолкнет дальнейшую консолидацию, поскольку компании будут стараться за счет повышения своей рыночной доли добиваться снижения закупочных цен. Тем не менее, стоит отметить, что существует целый набор экономических предпосылок, влияющих на процесс консолидации в российской розничной торговле.

Торговая сеть «СНС Оскол» активно развивается, но финансовый кризис изменил планы по эффективному развитию торговой сети и поставил задачи финансового оздоровления и финансовой стабилизации, что представляет собой очень сложную задачу в условиях низкой покупательской способности.

## **2.2 Характеристика организационно-правовой формы и учредительных документов ООО «СНС ОСКОЛ»**

Общество с ограниченной Ответственностью «Компания СНС ОСКОЛ» имеет свидетельство о государственной регистрации юридического лица. Общество руководствуется в своей деятельности действующим законодательством, а также настоящим Уставом.

Общество создается без ограничения срока действия.



Основной целью создания Общества является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Предметом деятельности Общества является: оказание транспортных и экспедиционных услуг населению и юридическим лицам, в том числе осуществление грузовых перевозок, оказание услуг в области аренды частных легковых автомобилей и грузовых транспортных средств; операции с недвижимым имуществом: покупка, продажа, аренда нежилых и складских помещений, консультации в области недвижимости, подбор вариантов для клиентов; аренда машин и оборудования; прокат бытовых изделий и предметов личного пользования; деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий; консалтинговая деятельность, исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения; найм рабочей силы и подбор персонала; деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита; консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления предприятием; оптовая и розничная торговля; оказание посреднических торговых, информационных и бытовых услуг; рекламная деятельность; финансовая деятельность; транспортная обработка грузов и хранение. Общество вправе заниматься и другими видами деятельности в соответствии с действующим законодательством.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные специальным разрешением (лицензией), и сопутствующие виды деятельности.

Общество является коммерческой организацией с правами юридического лица, имеет расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указанием места нахождения Общества.. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, в соответствии целью и предметом деятельности.

Общество может создавать филиалы и открывать представительства по решению общего собрания участников общества. Филиал и представительство Общества не являются юридическими лицами и действуют на основании утвержденных Обществом положений. Филиал и представительство наделяются имуществом создавшим их Обществом.

Общество признается зависимым, если другое (преобладающее, участвующее) хозяйственное Общество имеет более двадцати процентов уставного капитала первого общества.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих участников. Участники Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах внесенных ими вкладов.

Участники Общества вправе:

-участвовать в управлении делами Общества в порядке, установленном действующим законодательством, а также учредительными документами Общества;

-получать информацию по всем вопросам, касающимся деятельности Общества, знакомиться с его бухгалтерскими книгами, иными документами Общества; -принимать участие в распределении прибыли;

-продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале Общества либо ее часть одному или нескольким участникам Общества, самому Обществу либо третьим лицам в порядке, предусмотренном Уставом;

-в любое время выйти из Общества независимо от согласия других его участников;

-получить в случае ликвидации Общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость;

По решению общего собрания участников всем участникам или определенному участнику Общества могут быть предоставлены иные дополнительные права.

Участники Общества обязаны:

-соблюдать положения настоящего Устава и учредительного договора, выполнять решения общего собрания участников Общества;

-вносить вклады в порядке, размерах, в составе и в сроки, которые предусмотрены

законодательством и учредительными документами Общества;

-не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Общества;

- предоставлять Обществу информацию, необходимую для его успешной деятельности, и оказывать любое содействие Обществу в достижении его уставных целей;

-воздерживаться от действий, способных нанести моральный или материальный вред Обществу или его участникам;

По решению общего собрания участников на всех участников или на определенного участника Общества могут быть возложены дополнительные обязанности.

Для обеспечения деятельности Общества за счет вклада участников образуется уставный капитал. Размер уставного капитала Общества составляет 20 000 (двадцать тысяч) рублей и участники владеют:

Общество с ограниченной ответственностью «Компания СНС ОСКОЛ» - долей в размере 100 % уставного капитала и номинальной стоимостью 20 000 рублей;

Источником формирования имущества Общества являются: денежные и материальные вклады участников Общества;

доходы, полученные от реализации продукции, работ, услуг, ценных бумаг, а также от других видов хозяйственной деятельности; безвозмездные или благотворительные взносы, пожертвования российских, иностранных юридических лиц; иные источники, не запрещенные законодательством РФ. В Обществе могут образовываться резервный и иные фонды, состав, назначение, размеры, источники образования и порядок использования которых определяются общим собранием участников Общества. Высшим органом Общества является общее собрание участников Общества, которое руководит деятельностью Общества в соответствии с законодательством и настоящим Уставом.

Каждый участник Общества имеет на общем собрании число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале Общества.

Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции общего собрания, не могут быть переданы им на решение исполнительному органу Общества.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества - Директором Общества. Директор избирается общим собранием участников Общества на срок до пяти лет. Директор может быть избран также и не из числа участников Общества. Директор:

1) без доверенности действует от имени Общества, в том числе, представляет его интересы и совершает сделки;

2) выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе, доверенности с правом передоверия;

3) обеспечивает выполнение текущих и перспективных планов Общества;

4) издает приказы о назначении на должность работников Общества, об их переводе и увольнении, принимает меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания и принимает решения и издает приказы по оперативным вопросам деятельности Общества, обязательные для исполнения работниками Общества;

5) осуществляет подготовку необходимых материалов и предложений для рассмотрения общим собранием и обеспечивает исполнение принятых им решений;

б) осуществляет иные полномочия, не отнесенные к компетенции общего собрания участников Общества.

Общество обязано хранить следующие документы:

-учредительные документы Общества, а также внесенные в учредительные документы Общества и зарегистрированные в установленном порядке изменения и дополнения;

-протоколы собрания учредителей Общества, содержащие решение о создании Общества и об утверждении денежной оценки неденежных вкладов в уставный капитал Общества, а также иные решения, связанные с созданием Общества;

-документ, подтверждающий государственную регистрацию Общества;

-документы, подтверждающие права Общества на имущество, находящееся на его балансе;

-внутренние документы Общества;

-положения о филиалах и представительствах Общества;

-документы, связанные с эмиссией облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг Общества; -протоколы общих собраний участников Общества и ревизионной комиссии Общества; -списки аффилированных лиц Общества;

-заключения ревизора Общества, аудитора, государственных и муниципальных органов финансового контроля;

-иные документы, предусмотренные федеральными законодательными и иными правовыми актами Российской Федерации и внутренними документами Общества. Указанные документы хранятся в офисе Общества.

Ликвидация Общества влечет его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

### **Раздел 3. СТРАТЕГИЯ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В связи с выше сказанным, мы предлагаем, начиная с 2015 – 2016 года внедрять в ООО «СНС Оскол» стратегию стабилизации, которая позволит удержать достигнутые ранее высокие результаты работы компании, ее конкурентные преимущества и положительную репутацию.

Стратегия стабилизации направлена на достижение раннего выравнивания объёма продаж и прибылей с последующим их повышением, то есть с переходом на следующий этап роста.

Целью предприятия на данном этапе является повышение конкурентоспособности и сохранение лидирующих позиций на рынке. Для достижения намеченной цели предприятию необходимо привлекать как реальных, так и потенциальных потребителей с помощью обеспечения наиболее широкого ассортимента и гибкой ценовой политики.

Распределение работ по реализации стратегии осуществим в разрезе основных подсистем организации.

Первым шагом подсистемы маркетинга является проведение маркетинговых исследований, которые позволят снизить степень неопределенности при принятии маркетинговых решений, проанализировать рынок, на котором функционирует организация и оценить и ее рыночные возможности. Можно выделить следующие мероприятия организации в процессе исследования:

- оценка состояния и тенденций развития конъюнктуры рынка;
- исследование поведения потребителей и анализ деятельности конкурентов;
- анализ поставщиков и посредников организации.

Для осуществления данных мероприятий ООО «СНС Оскол» может прибегнуть к услугам специализированных предприятий, либо осуществлять их самостоятельно. Выбор между организациями, осуществляющими маркетинговые исследования, будет проводиться на основе необходимой величины затрат. Приоритет будет отдаваться организациям, предлагающим качественные услуги по минимальным расценкам.

В данном случае мы предлагаем ввести дополнительную штатную единицу маркетолога в ООО «СНС Оскол», в обязанности которого будет входить проведение данных мероприятий, а также корректировка принимаемых решений.

Вторым шагом является разработка рекламной программы. Этот этап наиболее важен, поскольку как показал анализ, реклама - «слабое место» организации. В рекламе организации необходимо акцентировать внимание на развиваемые группы товаров, убедить покупателей совершить покупку немедленно и в данной фирме.

После определения целей рекламной компании руководителю необходимо будет приступить к разработке рекламного бюджета, т.е. определить какую сумму фирма готова потратить для достижения целей рекламной компании. Затем необходимо выбрать средства распространения рекламы. При выборе средств руководитель должен принять решение о желаемой широте охвата, частоте появления и силе воздействия. Для реализации выбранной стратегии предприятие будет осуществлять следующие рекламные мероприятия:

- размещение рекламы на Интернет-ресурсе, что обеспечит своевременность распространения информации и хороший охват рынка; (например: создание сайта предприятия, на сайте представить информацию о предприятии, ассортимент выпускаемой продукции с фотографиями и характеристиками товаров(услуг), действующий прайс-лист)



- размещение рекламы фирмы в справочнике 2ГИС, что приведет к увеличению потенциальных клиентов;

- установка рекламного щита, т.е. применение наружной рекламы, которая обеспечит высокую частоту повторных контактов.

- повышение осведомленности покупателей с помощью рекламы об уровнях цен повышает их чувствительность к уровню этих цен.

- информативная реклама для информирования потребителей о продукции и ее свойствах с целью создания спроса, а также для информирования о предприятии, его продвижении и его идеях;

- побудительная реклама для создания в отдельных сегментах потребителей выборочного спроса на товар (услуги) предприятия;

- сравнительная реклама для прямого или косвенного сравнения продукции с аналогичным товаром конкурентов;

- адресные рекламные послания, рассылка рекламных проспектов, информативных писем с предложениями и характеристиками отдельных видов продукции.

Все эти виды рекламы имеют задачу прямого воздействия на целевую аудиторию и используются с целью повлиять на объемы продаж товаров (услуг). В основном реклама направлена на освещение таких аспектов, как привлечение внимания потребителей к продукции завода, о ее свойствах, характеристиках и преимуществах, информирование о ценах и их изменениях, предоставление первичной информации о новых видах продукции, характеристике самого предприятия.

Очень важно также уделить внимание поддержанию имиджа фирмы, т.е. обеспечению благожелательного представления у покупателей о фирме и предлагаемых товаров (услугах). Для этого необходимо:

- подготовка для покупателей материалов о составе товара, его потребительских свойствах, информационных листов, брошюр и т.п.;

- проведение презентаций новых видов товаров (например, бесплатные демо-версии программных продуктов);

- персональная работа с покупателями с целью ориентации потенциального потребителя на покупку предлагаемой продукции.

Рекламная деятельность дополняется усилиями мероприятий по стимулированию сбыта. Задачей стимулирования сбыта является поощрение покупателей на покупку данного вида товара в ООО «СНС Оскол», которое будет достигаться за счет проведения следующих мероприятий:

- предоставление скидок постоянным покупателям;

- предложение бесплатных сувениров, несущих на себе название фирмы: ручки, календари, которые обеспечат привлечение покупателей, пользующихся услугами конкурентов.

- тактические скидки объединяет экономический источник - прибыль и общая задача - создание стимулов для покупки товара. (например: скидки за большой объем закупок ; скидки за внесезонную закупку; скидки за ускорение оплаты; скидки для поощрения продаж нового товара; скидки при комплексной закупке товара)

Подсистеме «персонал» необходимо предусмотреть и организовать курсы повышения квалификации для менеджеров по продажам с целью повышения уровня и культуры обслуживания.

Стимулирование сбыта направлено на увеличение объемов продаж и прибыли предприятия. Для решения этой задачи используются методы, касающиеся заинтересованности клиентов в покупке продукции предприятия и методы, касающиеся заинтересованности персонала отдела продаж в увеличении объема сбываемой продукции.

Подсистеме «сбыт» для повышения эффективности реализации стратегии необходимо:

- осуществить поиск и внедрение прогрессивных методов продажи для обеспечения качественной работы по организации продаж;

- использование скидок, гибких форм расчета;
- разработать гибкую ценовую политику, позволяющую поддерживать конкурентоспособность.

Подсистеме «снабжение» необходимо направить свои усилия на заключение договоров с более выгодными поставщиками, выявленными в ходе маркетинговых исследований; закуп товаров и обеспечение своевременной его доставки, а также рациональное размещение продукции на складах, позволяющее снизить издержки на хранение и повысить мобильность продукции.

В подсистеме «финансы» необходимо выработать меры по повышению платежеспособности, финансовой устойчивости предприятия, например, повышение эффективности использования основных фондов, повышение эффективности использования оборотных средств, производительности труда. сокращение кредиторской задолженности, повышение числа ликвидных активов и т.д.

На протяжении всей реализации проекта подсистемой «управление» будет осуществляться контроль над реализацией стратегии и вноситься необходимые корректировочные меры по устранению найденных отклонений и решению проблем.

С внедрением стратегии организационная структура ООО «СНС Оскол» не претерпит существенных изменений. Предполагается ввести в штат дополнительного квалифицированного маркетолога, в обязанности которого будет входить проведение маркетинговых исследований.

Для эффективной реализации стратегии необходимо также выработать мероприятия, направленные на совершенствование системы стратегического управления в целом, устраняющие недостатки, выявленные при ее анализе, отражающие специфику системы управления на предприятии.

Подводя итог, можно предположить, что предложенная стратегия развития ООО «СНС Оскол» даст положительный результат, организация

увеличит объем получаемой прибыли при выполнении намеченных мероприятий. Выбранная стратегия оценивается в процессе анализа правильности и достаточности учета при выборе основных факторов определяющих возможности осуществления стратегии. Вся процедура оценки, в конечном счете, подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению предприятием своих целей. Это является основным критерием оценки. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

1.Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется насколько стратегия увязана с требованиями основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т. п. Поскольку мы предлагаем для ООО «СНС Оскол» стратегию развития дополнить стратегией стабилизации, то можно говорить о том, что данные стратегии в совокупности плотно связаны с основными объектами окружения ООО «СНС Оскол», поскольку данные стратегии не только помогут удержать уже имеющихся у организации поставщиков и потребителей, но и привлечь новых.

2.Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т. п. Предлагаемая нами стратегия стабилизации не несет в себе существенных изменений в структуре персонала ООО «СНС Оскол», возможно увеличение штатного персонала на одну единицу (маркетолога).

3.Приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; к каким негативным последствиям

для фирмы может привести провал стратегии; оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии. Для ООО «СНС Оскол» внедрение стратегии стабилизации не грозит какими-либо серьезными рисками от провала. Поскольку организация находится в стабильном положении и занимает уверенную позицию на рынке, указанная стратегия позволит лишь увеличить достигнутые результаты и стабилизировать положение организации.

Разработанная стратегия может оказаться бесполезной, если предприятие не создает механизма ее реализации. Такой механизм для ООО «СНС Оскол» был рассмотрен нами выше. Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод о том, что в ООО «СНС Оскол» необходимо использовать 2 основные стратегии деятельности:

1. Стратегия стабилизации, используемая в условиях стабильности объемов продаж и получаемой прибыли.

2. Стратегия развития, выражающая стремление предприятия к росту объемов продаж, прибыли, повышению рентабельности и других показателей эффективности. Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией.

Стратегическая альтернатива «Экономия издержек» предусматривает:

- анализ текущих издержек и эксплуатационных затрат с целью выявления резервов их снижения;
- организацию системы управления затратами на предприятии и др.

Постоянная адаптация хозяйственной деятельности к внешней среде как стратегическая альтернатива предполагает выработку действий стратегического характера, повышающих эффективность взаимодействия предприятия с окружающей средой благодаря рассмотрению предприятия как открытой системы.

Вышеуказанные стратегические альтернативы тесно связаны с сохранением научно-технического и кадрового потенциала, что жизненно необходимо при реализации стратегии стабилизации, вырабатываемой

предприятием в условиях неопределенности и прогнозируемого подъема его деловой активности. Данная стратегическая альтернатива направлена на поддержание имиджа ООО «СНС Оскол» и сохранение прежних позиций на рынке, с одной стороны, и на снижение социальной напряженности во внутренней среде предприятия — с другой.

Стратегическая альтернатива «диверсификация» заключается в выходе предприятия в своей деятельности за рамки основного бизнеса, а также в расширении номенклатуры выпускаемой продукции благодаря освоению новых ее модификаций.

Интенсификация предполагает реализацию мероприятий по расширению производства и повышению его эффективности за счет лучшего использования имеющихся ресурсов, а не за счет дополнительного привлечения ресурсов, что свойственно экстенсивному типу развития производства.

Технико-технологическое развитие является обязательным условием реализации стратегии развития предприятия и предполагает инновационную деятельность по разработке и внедрению новых видов продукции, работ, услуг, технологий, организационных форм и т. д.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для удовлетворения общих потребностей в эффективности работы заинтересованных пользователей в организации формируется информация о финансовом положении хозяйствующего субъекта, финансовых результатах его деятельности, изменениях в его финансовом положении.

На основании анализа финансового анализа имущественного положения, финансовой отчетности и показателей эффективности на ООО «СНС Оскол» можно сделать вывод о том, что предприятие в анализируемом периоде работает эффективно и является финансово устойчивым. Однако реалии финансового состояния отечественной экономики, ухудшение покупательской способности населения и спад производства в нашей стране ухудшили финансовое состояние предприятия. Наблюдается тенденция к снижению покупательной способности населения и рост цен на производимые товары, которая по прогнозным оценкам может продолжаться в течение 2-3 последующих лет. В этот период может произойти перераспределение собственности на рынке торговых организаций, смена собственности и монополизация розничной торговли.

С этой целью необходимо осуществлять ежемесячный финансовый мониторинг финансового состояния, финансовый прогноз, анализ денежных потоков, изменение в поставках продукции. Необходимо разработать и осуществить программу оздоровления финансового состояния предприятия, которая позволит решить финансовые и экономические проблемы и финансовой стабилизации предприятия, которое имеет большую сеть магазинов в городе для обеспечения продовольственными товарами.

На основе проведенного исследования были решены следующие задачи:

1. изучено экономическое состояние предприятие и его позиционирование на рынке торговых организаций;

2. проанализировано финансовое состояние и его финансовые результаты;

3. рассмотрены теоретические вопросы и проблемы финансового оздоровления в отечественной практике, в том числе и зарубежный опыт;

4. разработаны методические рекомендации по составлению плана (программы) финансового оздоровления;

выявлены резервы и пути финансового оздоровления и реструктуризации;

5. определены основные направления программы финансового оздоровления и реструктуризации предприятия;

6. проведена оценка эффективности предложенной программы по финансовому оздоровлению и реструктуризации.

На основе проведенного исследования по анализу финансового состояния предприятия были выявлены резервы и пути финансового оздоровления предприятия и сделаны следующие выводы:

1. В ходе нарастающего финансового кризиса должна быть обеспечена финансовая стабилизация предприятия в результате осуществления программы финансового оздоровления и реструктуризации общества.

2. Финансовые показатели предприятия могут быть улучшены за счет реализации различных мероприятий.

3. Программа по финансовому оздоровлению, реструктуризации и улучшению финансового состояния позволит постепенно увеличить розничный товароборот и получить экономический эффект по самым оптимистическим прогнозам в размере от 8 до 10 млн. руб.

Можно сделать вывод, что проект внедрения мероприятий по улучшению финансового состояния предприятия и его реструктуризации удовлетворяет критериям финансовой состоятельности и эффективности и внедрение рассмотренных мероприятий является экономически целесообразным для ООО «СНС Оскол».



## **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Налоговый кодекс Российской Федерации.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации.
3. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа».
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 10 марта 2009 г. № 215 «О порядке организации исполнения проектов по реализации основных направлений деятельности Правительства РФ на период до 2014 г.
5. Распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года».
6. Федеральный закон РФ от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)".
7. Федеральный Закон от 25 февраля 1999 № 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений".
8. Закон РСФСР «Об инвестиционной деятельности в РСФСР» от 26 июня 1991 года № 1488-1 (в ред. от 30.12.2008 № 309-ФЗ).
9. Инструкция Совета директоров Сберегательного банка РФ от 26.10.1993 г. № 26-р «Методические указания по анализу финансового состояния предприятий».
10. Приказ Министерства экономического развития и торговли РФ от 23.03.2006 г. № 75 «Об утверждении форм бизнес-планов, представляемых для заключения соглашений о ведении промышленно- производственной (технико-внедренческой) деятельности, критериев отбора банков и иных

кредитных организаций для подготовки заключения на бизнес-планы, критериев оценки бизнес-планов, проводимой экспертным советом по технико-внедренческим особым зонам».

11. Приказ Минэкономразвития России от 21.04.06 г. № 104 «Об утверждении методики проведения Федеральной налоговой службой учета и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий».

12. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов, утверждена Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ от 21 июня 1999 г. № ВК 477.

13. Постановление губернатора Белгородской области от 08 августа 2006 № 102 «О программе улучшения условий и охраны труда в Белгородской области на 2006-2010 годы».

14. Стратегия социально-экономического развития Старооскольского городского округа на долгосрочный период до 2025 года, включая среднесрочную программу до 2016 года, утверждена решением Совета депутатов Старооскольского округа от 19.12.2008 г. № 224.

15. Постановление правительства Белгородской области от 05.03.2007 №. 42-пп г. Белгород «Об утверждении областной программы «Развитие и государственная поддержка малого предпринимательства Белгородской области на 2007-2010 годы» (в ред. постановления правительства Белгородской области от 02.09.2008 N 213-пп).

16. Абрютин, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. / М.С. Абрютин, А.В. Грачев/. – М.: Дело и Сервис.- 2014. – 256 с.

17. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы./ М.М. Алексеева – М.: Финансы и статистика.- 2011. – 324 с.

18. Алексейчук, Г.П. Методика разработки бизнес-плана предприятия. / Г.П. Алексейчук, Г.П. Чубарук, Л.Н. Лене, Л.А. Курач; под общ. ред. В.П. Лосева, В.В. Полякова/. – М.: 2011. – 185 с.

19. Артеменко, В.Г. Финансовый анализ. /В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир/. – М.: ДИС, 2014. – 214 с.
20. Архипов, А.И. Экономика. / А.И. Архипов, А.Н. Нестеренко, А.К. Большаков/. – М.: Проспект, 2015. – 235 с.
21. Баринов, В.А. Бизнес-планирование. / В.А. Баринов/ М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2011. – 272 с.
22. Бороненкова, С.А. Управленческий анализ. / С.А. Бороненкова/ – М.: Финансы и статистика, 2014. – 384 с.
23. Бочаров, В.В. Финансовый анализ. / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2011. – 240 с.
24. Бринк, И.Ю. Бизнес-план предприятия. /И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева/. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 384 с.
25. Булатов, А.С. Экономика./ А.С. Булатов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2011. – 896 с.
26. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морощкин/. – М.: ЭКМОС, 2014. – 395 с.
27. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность. / С.Н. Виноградова/. – Минск, 2011 . – 176 с.
28. Владимирова, М.П. Финансы. / М.П. Владимирова, В.С. Темиров, Д.М. Теунаев/. – М.: КНОРУС, 2011. – 280 с.
29. Власова, В.М. Основы предпринимательской деятельности: / В.М. Власова/. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 248 с.
30. Горфинкель, В.Я. Предпринимательство. / В.Я. Горфинкель, Г.Б. Поляк, В.А. Швандар/. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 297 с.
31. Грибов, В.Д. Экономика предприятия сервиса. / В.Д. Грибов, А.Л. Леонов/. – М.: КНОРУС, 2006. – 280 с.
32. Григорьев, В.В. Оценка предприятия. / В.В Григорьев, М.А. Федотова/. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 185 с.
33. Документация управленческая ООО «РС ПРОВИАНТ -1» за 2005-2007 гг.

34. Документация ООО «РС ПРОВИАНТ -1»: по бухгалтерскому учету.
35. Донцова, Л.В. Годовая и квартальная бухгалтерская отчетность./ Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова/. – М.: Дело и Сервис, 2011. – 189 с.
36. Ендовицкий, Д.А. Бухгалтерский и налоговый учет на малом предприятии / Д.А. Ендовицкий/. – М.: КНОРУС, 2011. – 264 с.
37. Ефимова, О.В. Финансовый анализ. /О.В. Ефимова/. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Бухгалтерский учет, 2014. – 528 с.
38. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление. / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский/. – 4-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2015. – 356 с.:
39. Ильенкова, Н.Д. Анализ взаимосвязи спроса на продукцию и финансовых результатов деятельности предприятия. / Н.Д. Ильенкова/. – М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2014. – 147 с.
40. Ковалев, В.В. Финансовый анализ. / В.В. Ковалев/ – М.: Финансы и статистика, 2011. – с.430.
41. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский учет: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2011.-592с.
42. Косов, В.В. Бизнес-план. Обоснование решений: учеб. пособие / В.В. Косов. – М.: ГУ ВШЭ, 2015. – с.159.
43. Крылов, Э.И. Анализ финансовых результатов, рентабельности и себестоимости продукции./ Э.И. Крылов, В.М. Власова, И.В. Журавкова/. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 320 с.
44. Любанова, Т.П. Бизнес-план. / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Т.А. Грамотенко, Ю.А. Олейникова/. – М.: ПРИОР, 2014. – 96 с.
45. Малич, В.А. Анализ финансовой деятельности предприятий и организаций. / В.А. Малич/. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2016. – 186 с.
46. Маниловский, В.А. Бизнес-план. /В.А. Маниловский/. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 305 с.
47. Марголин, А.Н. Инвестиционный анализ. /А.Н. Марголин, С.С. Семенов/. – М.: РАГС, 2014. – 257 с.

48. Медведев, Н.А. Бизнес-планирование. / Н.А. Медведев/. – М.: МГУЛ, 2015. – 192 с.
49. Мелкумов, Я.С. Организация и финансирование инвестиций. / Я.С. Мелкумов/. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 325 с.
50. Носова, С.С. Основы экономики. / С.С. Носова/. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2014. – 312 с.
51. Орлов, Б.Л. Управленческий и финансовый анализ деятельности предприятия. / Б.Л. Орлов, В.В. Осипов/. – М.: УРОА, 2011. – 123 с.
52. Осина, Л.В. Основы коммерческой деятельности./ Л.В. Осипова, И.М. Синяева/. – М.: Банки и биржи, 2014. – 324 с.
53. Пелих, А.С. Бизнес-план./ А.С. Пелих. – М.: Ось-89, 2011. – 127 с.
54. Попов, В.М. Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт. / В.М. Попов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 268 с.
55. Романовский, М.В. Финансы. /М.В. Романовский, О.В. Врублевская/. – М.: Юрайт-М, 2014. – 327 с.