

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

Кафедра экономической теории  
и национальной экономики

**Разработка и реализация стратегии развития малого бизнеса**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студента(ки) 4 курса 463 группы  
направления (специальности) 38.03.01 «Экономика»  
экономического факультета  
Аболовой Марины Алтынбековны

Научный руководитель

к. э. н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

дата, подпись

О.Ю. Челнокова

инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой

к. э. н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

дата, подпись

Е.В. Огурцова

инициалы, фамилия

Саратов 2024

**Введение.** В сложившихся условиях в 2022–2023 гг. российским сетям кофеен как малым предприятиям, так и микропредприятиям пришлось пересмотреть свои стратегии и бизнес-модели. Рост безработицы и падение доходов населения привели к тому, что люди стали меньше посещать заведения и стали уменьшать свои расходы на питание. В связи с этим концепция меню во многих кафе была пересмотрена, для того чтобы сделать его более доступным и дешевым.

Цель работы состоит в рассмотрении стратегии развития малого бизнеса, специфики её разработки и реализации.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- дать понятие малого бизнеса и выявить особенности его развития;
- рассмотреть содержание стратегии развития малого бизнеса и классификацию ее видов;
- привести основные экономические показатели, характеризующие развитие малого бизнеса на примере ООО «Кофе и шоколад»;
- разработать рациональную стратегию развития малого бизнеса и проблемы её реализации на примере ООО «Кофе и шоколад»;
- сформулировать мероприятия по совершенствованию стратегии развития малого бизнеса на примере ООО «Кофе и шоколад».

Объект исследования – ООО «Кофе и шоколад».

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие между хозяйствующими субъектами по поводу разработки и реализации стратегии развития малого бизнеса.

Используемые методы исследования включают: ситуационный анализ ООО, PEST-анализ, SWOT-анализ, анализ конкурентных сил, анализ движущих сил отрасли, маркетинговый анализ и ряд других.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав: «Теоретические основы разработки и реализации стратегии развития малого

бизнеса», «Анализ процесса разработки и реализации стратегии развития малого бизнеса (на примере ООО «Кофе и шоколад»)), заключения, списка использованных источников и приложений.

### **Основное содержание работы.**

Малый бизнес — это категория предприятий, характеризующаяся небольшим размером, ограниченными ресурсами и независимым управлением.

Особенности развития малого бизнеса в экономике:

Во-первых – это гибкость. Малым предприятиям свойственна большая гибкость и способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. Они могут легче внедрять инновации, принимать быстрые решения и быстро реагировать на потребности клиентов.

Во-вторых – это специализация и нишевая стратегия. Малые бизнесы часто выбирают узкую нишу или специализацию, чтобы конкурировать с компаниями. Они могут сосредоточиться на уникальных продуктах, услугах или рыночных сегментах, где имеют конкурентные преимущества.

В-третьих – это создание рабочих мест. Малый бизнес является важным источником создания новых рабочих мест в экономике. Он способствует снижению безработицы, повышению уровня занятости и развитию местных сообществ.

В-четвертых – это локальное влияние. Малые предприятия, как правило, ориентированы на местный рынок и имеют более прямое взаимодействие с местными клиентами. Они могут способствовать развитию местных экономических систем, создавать благоприятные условия для развития сотрудничества и взаимодействия внутри сообщества.

В-пятых — это инновации и конкуренция. Малые бизнесы часто являются источниками инноваций в экономике. Они могут предлагать новые идеи, подходы и технологии, что стимулирует конкуренцию и повышает качество продуктов и услуг.

В-шестых, малые бизнесы располагают ограниченными ресурсами - малым предприятиям часто не хватает финансовых и человеческих ресурсов. Поэтому малому бизнесу нужна господдержка, чтобы компенсировать естественные ограничения в ресурсах. Это помогает ему развиваться.

На практике малый бизнес может использовать несколько стратегий для своего развития:

- Проникновение на рынок - эта стратегия направлена на увеличение доли рынка путем привлечения большего числа клиентов к существующим продуктам или услугам. Она может включать такие меры, как снижение цен, проведение маркетинговых акций, улучшение качества обслуживания или расширение сетей.

- Расширение границ рынка - эта стратегия предполагает расширение географического охвата рынка. Например, малый бизнес может решить войти на новые региональные или международные рынки, предлагая свои продукты или услуги в новых местах.

- Освоение новых каналов - эта стратегия связана с поиском и развитием новых каналов сбыта. Например, малый бизнес может решить начать продажи через интернет-платформы, расширить дистрибуцию через партнеров или открыть собственные розничные точки.

- Сегментирование рынка - эта стратегия предполагает разделение рынка на сегменты и разработку продуктов или услуг, которые соответствуют конкретным потребностям и предпочтениям каждого сегмента. Малый бизнес может сосредоточиться на узкой нише рынка, где может предложить уникальные решения или специализированный опыт.

- SMART-цели: SMART — это аббревиатура, которая описывает характеристики эффективных целей: Specific (конкретные), Measurable (измеримые), Achievable (достижимые), Relevant (релевантные) и Time-bound (со сроками выполнения). Установка SMART-целей помогает малым бизнесам определить четкие и измеримые цели, которые они стремятся достичь, и разработать планы действий для их реализации.

Процесс разработки и реализации стратегии развития малого бизнеса:

- 1) анализ эффективности бизнеса;
- 2) позиционирование компании на рынке;
- 3) анализ прошлой деятельности конкурентов и прогноз их действий на будущее;
- 4) определение стратегических целей;
- 5) выбор стратегических альтернатив;
- 6) разработка действий и ресурсов;
- 7) реализация и контроль.

Реализация стратегии – это один из заключающих этапов. После определения стратегий малого предприятия разрабатывается план реализации выбранных стратегий. Где приводятся конкретные мероприятия необходимые для достижения поставленных целей. Также формируется бюджет, определяющий направления расходов предприятия в рамках реализации стратегии.

Процесс реализации стратегии включает её анализ, который осуществляется в целях определения эффективности выбранной стратегии. Акцент в процессе анализа делается на отклонения от заданного направления, дается оценка положительного или отрицательного влияния на конечный результат. На основе полученных результатов в ходе этого этапа принимается решение о дальнейшей реализации выбранной стратегии или возвращения к этапу для осуществления корректировок стратегии.

Важно провести анализ внешней и внутренней среды, определить свои конкурентные преимущества и цели, а затем разработать стратегии, которые помогут достичь этих целей.

С помощью моделей и инструментов разработки стратегии во второй главе выполним разработку рациональной стратегии развития ООО «Кофе и шоколад» и предложим мероприятия по совершенствованию стратегии развития малого бизнеса.

Основным видом экономической деятельности ООО «Кофе и шоколад» является: «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания». Целевая аудитория ООО «Кофе и шоколад» — это в основном молодые люди в возрасте от 18 до 40 лет, которые ищут не только напитки, но и общение, работу или отдых в уютной атмосфере.

Для разработки рациональной стратегии развития ООО «Кофе и шоколад» выполним SWOT-анализ ООО «Кофе и шоколад».

Таблица 1 – SWOT- факторы ООО «Кофе и шоколад»

Сильные стороны			Слабые стороны		
S1	Рост выручки, прибыли, доли рынка и лидирующие позиции на рынке кофеен в Саратове	0.25	W1	Дефицит высококвалифицированных кадров. Особенно в системе цифровизации	0.25
S2	Развитие созданной инфраструктуры сети	0.1	W2	Зависимость от импорта сохраняется (кофейные зерна и др.)	0.1
S3	Качество оказываемых услуг	0.2	W3	Относительно высокая цена услуг при разделении на сезоны	0.15
S4	Экономические преимущества (B2C и B2B, т.п.)	0.1	W4	Штрафы меняются хаотично, иногда по несколько раз в месяц	0.15
S5	Наличие финансовых ресурсов, благодаря отличному финансовому состоянию.	0.1	W5	<b>Слабо проработаны эксперименты при переходе на «новый баланс» (цифровизация ООО)</b>	0.15
S6	Наличие современного оборудования	0.15	W6	Недостаточное использование возможностей для решения возникающих проблем	0.2
S7	Можно использовать доставку или «кофе с собой»	0,1			
Потенциальные возможности			Потенциальные угрозы		
O1	<b>Поддержка государства (из-за ухода международных брендов и санкций)</b>	0.25	T1	Экономические санкции и кризисные явления им вызванные	0.25
O2	Отмена налогов для малых форм стипендии и гранты на обучение, отсрочка от мобилизации для специалистов ИТ	0.2	T2	Демографические проблемы	0.2
O3	Развитие туризма и развитие культуры здорового образа жизни	0.15	T3	Отвлечение квалифицированного персонала (СВО)	0.1
O4	Возможности кредитования	0.1	T4	Сильное влияние покупателей	0,15

О5	Развитие соцсетей и интернета как возможность получения и продукта и качественной информации и производителях	0.2	T5	Уровень бедности;	0.25
О6	Наличие в линейках бизнесов в сфере экологичного образа жизни получает статус социально значимых, а со временем — поддержку государства, либо фондов защиты окружающей среды	0.1	T6	Повышение темпов инфляции	0.05

После соотнесения всех сильных и слабых сторон, возможностей и угроз мы сформировали список конкретных решений: что можно сделать, чтобы развить ООО Кофе и шоколад» или не допустить провала в будущем. Например:

1. S7: «Можно использовать доставку или «кофе с собой»» сопоставляя с O2: «Отмена налогов для малых форм стипендии и гранты на обучение, отсрочка от мобилизации для специалистов ИТ». В результате такого сопоставления можно принять решение, которое заключается в следующем: «S7 O2 – привлечение малых форм (производителей) к работе в ООО «Кофе и шоколад» для возможного последующего расширения линейки». При совместном рассмотрении S7 и O2 веса факторов складываются:  $0,1 + 0,2 = 0,3$ .

2. S5: «Наличие финансовых ресурсов, благодаря отличному финансовому состоянию» сопоставляя с T2: «Демографические проблемы». В результате такого сопоставления можно принять решение, которое заключается в следующем: «S5 T2 – предоставлять клиентам скидку (%) для сохранения и увеличения потребителей продукции». При совместном рассмотрении S5 и T2 веса факторов складываются:  $0,1 + 0,2 = 0,3$ .

У ООО «Кофе и шоколад» можно выделить следующие положительные стороны: концепция и известность (имидж); выбор хорошего имени для кафе; удачное расположение кафе; продуманное меню кафе; верный выбор формата и кухни кафе; отличительная черта (фишка); личное

участие; адекватный ценовой диапазон.

Тем не менее руководству и собственникам необходимо обратить внимание на показатели: удобство по всем пунктам; качество работы персонала; система автоматизации; постоянная чистота.

Для более полной наглядности основные направления и действия по их совершенствованию представлены в Таблице 2.

Таблица 2 - Действия по реализации мероприятий

Компоненты/ факторы	Задачи	Действия по реализации
Ассортиментная линейка	Улучшить ассортиментную линейку	Провести изменения в ассортиментной линейке, сконцентрировав усилия на низкоуглеводных продуктах, использование натурального состава продуктов и др.
Репутация	Сохранять связь с постоянными клиентами и позитивный, социально-значимый имидж.	Сформировать лояльную группу из клиентов для промоушена с помощью «сарафанного радио». Проводить открытые вечера встреч с постоянными и потенциальными клиентами. Максимально повышать удобство для клиентов
Опыт, специализация	Постоянно развивать профессиональные качества	Прохождение 1 раз в год обучения на курсах повышения квалификации, посещение семинаров, конференций. Разработать стандарты обслуживания и системы обратной связи, чтобы постоянно улучшать качество обслуживания
Инновации в маркетинге и рекламе	Увеличить виды услуг, улучшить их качество, осуществить полноценную обратную связь	Разработать и внедрить инновационные маркетинговые стратегии, чтобы привлечь новых клиентов и удержать существующих. Использовать социальные медиа, программы лояльности, акции и скидки, сотрудничество с партнерами или организацией мероприятий, чтобы создать уникальный опыт для клиентов
Технологические инновации.	Непосредственная близость к целевой аудитории.	Использовать новые технологии для улучшения процессов в малом предприятии и обеспечения удобства для клиентов. Внедрение системы умных устройств для приготовления кофе.

Источник: составил автор



ООО «Кофе и шоколад» должно использовать цифровые технологии, которые могут быть эффективными, если использовать их в контексте анализа недостатков компании и возможностей внешней среды. Слабые стороны ООО «Кофе и шоколад» связаны с ограниченной видимостью кофейни, недостаточным узнаваемым онлайн-присутствием и проблемами, возникающими в процессе предоставления услуг. Однако, внешнее окружение предоставляет возможности в виде социальных сетей и цифровизации.

Выбор стратегии концентрированного маркетинга позволит ООО «Кофе и шоколад» сосредоточиться на своей целевой аудитории и создать уникальное предложение для молодых людей, которые ищут не только качественные напитки, но и общение и уютную атмосферу. Однако, компания должна быть готова к конкуренции и реагировать на изменения во внешней среде, чтобы сохранить свою привлекательность для клиентов.

Проанализировав ассортиментные группы, маркетинговую деятельность в области управления продуктом/ассортиментом можно рекомендовать следующие мероприятия:

1. Мероприятия связанные с совершенствованием стратегии развития ассортиментной линейки, а именно:

1.1. Расширение линейки продуктов – для группы «Детское меню» с упором на низкоуглеводные продукты.

1.2. Изменение «витрин» — это прямое воздействие на потребителя непосредственно на месте любой из кофеен ООО «Кофе и шоколад». Так, саратовец, увидевший витрину и заинтересовавшийся выставленным продуктом или описанным рекламным предложением, имеет возможность сразу посетить кофейню. Огромный простор для фантазии. Существует множество видов витрин и вариантов их оформления. Возможность переоформить витрину в любой момент, т.к. «витрина» остается постоянным рекламным инструментом, который можно адаптировать под текущую ситуацию.

1.3. Для клиентов - повысить осведомленность о потреблении в ООО «Кофе и шоколад».

1.4. Для соответствия здоровому образу жизни – запустить новую линейку «Завтраки», которая будет состоять из натуральных продуктов.

1.5. Внутри упаковки в «Детском меню» для стимулирования детей к потреблению завтраков без сахара предусмотреть подарки.

1.6. Заменить пластмассовую упаковку на быстро разлагаемые и экологичные материалы.

2. Мероприятия ООО «Кофе и шоколад» связанные совершенствованием стратегии развития за счет способов привлечения клиентов.

3. Мероприятия, связанные с совершенствованием стратегии развития за счет использования Revvu.

4. Мероприятия, связанные совершенствованием стратегии развития за счет стандартов работы персонала:

4.1. Стандарты внешнего вида следует адаптировать под особенности ООО «Кофе и шоколад» и ее концепцию, чтобы создать единый и профессиональный образ персонала.

4.2. Стандарты сервировки и обслуживания помогут создать приятную и профессиональную атмосферу для гостей кофейни.

Мероприятия ООО «Кофе и шоколад» позволят привлечь больше клиентов, повысить узнаваемость бренда и улучшить имидж компании.

**Заключение.** Основные факторы, которые оказывают влияние на стратегию развития ООО «Кофе и шоколад», включают: политические санкции, экономический кризис и демографические проблемы. Тем не менее, предприятие обладает преимуществами благодаря технологическим факторам, включающим оптимизацию и автоматизацию процессов, использование нового оборудования и разработку программного обеспечения.

С учетом выполненного анализа, можно сделать следующие выводы:

- ABC-анализ. Результаты ABC-анализа помогли определить две основные стратегические альтернативы для ООО «Кофе и шоколад». Первая альтернатива связана с модернизацией и совершенствованием качества продуктов. Вторая альтернатива предполагает активное продвижение через социальные сети для решения проблем, связанных с цифровизацией.

- SWOT-анализ. SWOT-анализ показал, что основные возможности для ООО «Кофе и шоколад» связаны с развитием комплексных инновационных программных продуктов и совершенствованием ассортимента. Основные угрозы и слабые стороны связаны с проблемами, возникающими из-за неэффективного использования цифровых технологий. Решение ориентироваться на стратегию концентрированного маркетинга было принято на основе SWOT-анализа.

ООО «Кофе и шоколад» может использовать следующие мероприятия и рекомендации для совершенствования своей стратегии развития:

1. Расширение линейки продуктов для группы «Детское меню» с упором на низкоуглеводные продукты.

2. Изменение витрин.

3. Повышение осведомленности клиентов о предлагаемых услугах и продуктах ООО «Кофе и шоколад».

4. Запуск новой линейки «Завтраки», состоящей из натуральных продуктов, чтобы соответствовать здоровому образу жизни и привлечь клиентов, которые ценят такую пищу.

5. В «Детском меню» можно предусмотреть подарки внутри упаковки, чтобы стимулировать детей выбирать более здоровые завтраки без сахара.

6. Замена пластмассовой упаковки на быстроразлагаемые и экологичные материалы.

7. Принятие показателя «пожизненная ценность клиента» в повседневной практике.

8. Использование Revvy, платформы, предоставляющей различные инструменты для улучшения взаимодействия с клиентами.

9. Разработка стандартов внешнего вида персонала и обязательное их соблюдение. Организация регулярных тренингов и обучений для персонала по обслуживанию клиентов, приготовлению напитков и еде, а также продажам и маркетингу. Внедрение системы мотивации и поощрения для персонала. Установление системы обратной связи от клиентов и активное использование ее для улучшения качества обслуживания и процессов работы. Регулярный аудит качества и соответствия стандартам работы. Оптимизация рабочих процессов и использование современных технологий. Создание командного духа и корпоративной культуры.

Эти мероприятия и рекомендации помогут ООО «Кофе и шоколад» совершенствовать свою стратегию развития, привлекать новых клиентов, повышать лояльность существующих клиентов и обеспечивать высокое качество обслуживания.