



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере и
бизнесе

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
(квалификация – бакалавр)

На тему «Формирование стратегии предприятия»

Исполнитель Мелконян Эрик Гнелович

Руководитель д.г.н., профессор Яйли Ервант Аресович

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Фирова Ирина Павловна

« ____ » _____ 2020 г.

Санкт-Петербург
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Методические основы разработки стратегии развития предприятия.....	5
1.1 Понятие стратегии и определяющие ее факторы. Концепция стратегии развития.....	5
1.2 Основные этапы формирования стратегии	13
2 Диагностика технико-экономического состояния ООО «ДЭП-110»	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	20
2.2 Анализ и диагностика технико-экономических показателей предприятия расходов	28
3 Разработка стратегии развития ООО «ДЭП-110».....	37
3.1 Выбор стратегии развития предприятия	37
3.2 Экономическое обоснование выбора стратегии диверсификации	44
Заключение	54
Список использованной литературы	57
Приложение	60

Введение

Ускорение изменений окружающей среды, появление новых требований и изменений в отношении потребителей, усиление конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление неожиданных новых деловых возможностей, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, которые позволяют быстрое распространение и получение информации и широкая доступность современных технологий, меняющаяся роль людских ресурсов, а также различные другие причины привели к заметному повышению роли стратегического управления [5, с.269].

Тема бакалаврской работы – «Формирование стратегии предприятия»

Актуальность темы определяется тем, что в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации предприятия должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы успевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Объектом исследования выбрано общество с ограниченной ответственностью «Дорожно-эксплуатационное предприятие-110» (ООО «ДЭП-110»).

Предмет исследования – управление финансово-производственной деятельностью предприятия.

Цель исследования – выбор варианта стратегии развития предприятия.

В соответствии с целью в ходе исследования решались следующие задачи:

- изучение методических подходов к разработке стратегии развития предприятия;
- анализ особенностей внутренней и внешней среды предприятия;
- оценка технико-экономического и финансового состояния ООО «ДЭП-110»;

- разработка рекомендаций по выбору стратегии развития объекта исследования.

Поставленные цели и задачи обусловили структуру бакалаврской работы:

- в первой главе рассмотрены методические основы разработки стратегии развития;

- во второй главе выполнена диагностика технико-экономического и финансового состояния ООО «ДЭП-110»;

- в третьей главе выполнено экономическое обоснование стратегии развития ООО «ДЭП-110».

В качестве теоретической основы для написания бакалаврской работы использованы работы Ансоффа И., Друри И., Купиряновой А., Моденова Е., Уляшевой Ж. и других специалистов в области стратегического управления.

Методическую основу работы составили методы функционально-стоимостного и системного анализа.

В качестве информационных источников использованы законодательные, нормативно-правовые документы государственных органов РФ, а также данные бухгалтерского учета и отчетности в ООО «ДЭП-110» за 2016-2018 гг.

1 Методические основы разработки стратегии развития предприятия

1.1 Понятие стратегии и определяющие ее факторы. Концепция стратегии развития.

Стратегия - метод операционного и управленческого подходов, используемый для достижения организационных целей и задач предприятия.

Задача компании состоит в том, чтобы создавать стратегии, основанные на таком наборе ресурсов и навыков, которые сложно копировать и дублировать. Для достижения успеха часто используются несколько стратегий, основной из которых является маркетинг[16, с.71]. Однако, поскольку реализация стратегии всегда сопряжена с риском, считается необходимым ограничить ее количество.

В то же время не все стратегии являются стратегическими, и не все стратегические действия определяются стратегиями. Для разработки собственной стратегии компания должна иметь большой интеллектуальный потенциал[3, с.48].

Известный канадский специалист в области стратегического управления Г. Минцберг предложил определенные стратегии в рамках системы «5-П»(5-P). По его мнению, она включает:

- 1) план (Plan) – заранее определенные и контролируемые действия на определенный период, преследующие конкретные цели;
- 2) прием или тактический ход (Ploy), это краткосрочная стратегия с ограниченными целями, которые могут меняться, маневрировать с целью победить врага;
- 3) модель поведения (Pattern of behaviour) – часто спонтанного, неосознанного, не имеющего конкретных целей;
- 4) позицию по отношению к другим (Position in respect to others);
- 5) перспективу (Perspective).

Цель стратегии - создать конкурентное преимущество для компании, устранить негативные последствия нестабильной среды, обеспечить

прибыльность и сбалансировать внешние требования и внутренние возможности.

Способность компании проводить независимую стратегию во всех областях делает ее устойчивой, адаптированной к требованиям времени и обстоятельств[21, с.96].

Стратегия формируется под влиянием внутренней и внешней среды, постоянно развивается, потому что всегда есть что-то новое, чтобы ответить.

К любой стратегии предъявляются следующие требования:

- 1) реальность, предполагающая ее соответствие ситуации, целям, технико-экономическому потенциалу предприятия, опыту и навыкам сотрудников и руководителей, культуре, соответствующей системе управления;
- 2) согласованность, внутренняя целостность, согласованность отдельных элементов, их поддержка друг друга, создающая синергетический эффект;
- 3) этика, мораль (реализация стратегии не должна включать противоречивые морально-правовые нормы действия);
- 4) совместимость со средой, обеспечивающая возможность взаимодействия с ней (на стратегию влияют изменения в среде предприятия и она сама может формировать эти изменения);
- 5) обоснованная рискованность;
- 6) сосредоточиться на формировании конкурентных преимуществ, достижении успеха;
- 7) с учетом интересов общества в целом, местных органов власти, акционеров, деловых партнеров, персонала, отраслевых характеристик и положения предприятия в нем;
- 8) альтернатива (стратегия выбирается из нескольких вариантов).

Стратегия не требует немедленных действий, но реализуется посредством разработки внутрифирменных планов, бюджетной системы, специальных программ и процедур[1, с.134].

На среднем и низком уровне управления стратегия интегрирована и конкретизирована тактикой.

Тактика - это набор решений, которые отражают лучший вариант для реализации стратегии в существующих условиях или для учета новых и непредвиденных обстоятельств, которые требуют быстрых энергетических действий.

Реализация стратегии предполагает разработку вариантов действий в непредвиденных обстоятельствах, формирование организационной структуры, системы управления и контроля[12, с.295].

Критериями оценки эффективности стратегии могут быть:

- достичь превосходных характеристик;
- улучшение морально-психологического климата;
- улучшить качество товаров и услуг;
- рост рентабельности;
- увеличение доли рынка;
- ускорить темпы разработки новых продуктов.
- условия успешной реализации стратегии:
- обеспечить соответствие стратегии окружающей среде;
- уверенность персонала и руководителей в своих возможностях;
- подготовка компании к переменам.

Многие факторы определяют стратегию бизнеса.

Основными факторами являются внешние и внутренние факторы[8, с.216].

К внешним факторам относятся социальные, политические и социальные условия и законодательство, привлекательность отрасли, конкурентные условия, возможности и опасности для бизнеса.

Внутренние факторы включают сильные и слабые стороны компании, конкурентную позицию на рынке, личные амбиции, философию бизнеса, этические принципы, стоимость акций и культуру компании.

Внешние и внутренние факторы в целом составляют стратегическую ситуацию компании.

Взаимодействие этих факторов обычно является сложным и имеет специфические различия для конкретной отрасли и компании, входящей в нее[23, с.461].

По мнению многих экспертов, решающими факторами являются миссия предприятия и конкурентные преимущества.

Миссия отражает философию предприятия, его миссию и наличие конкурентных преимуществ (любого типа - географическое положение, финансовые возможности, владение маркетинговой информацией и т. д.), Обеспечивающих более высокую эффективность использования ресурсов предприятия.

Кроме того, на стратегию также влияют:

- характер выпускаемой продукции и особенности ее сбыта;
- располагаемые ресурсы;
- потенциал развития предприятия;
- степень рискованности деятельности;
- уровень подготовки персонала;
- характер внешних возможностей и угроз и многое другое.

Многофакторный характер выбора стратегии во многом определяет необходимость разработки различных стратегических альтернатив, из которых делается окончательный выбор.

Стратегические альтернативы - набор различных частных стратегий для достижения стратегических целей организации во всем их разнообразии в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов.

Одной из основных стратегий является стратегия развития или роста. Стратегия развития применяется к динамичному развитию отраслей с быстрыми изменениями в технологии[29, с.349]. Для него характерно установление значительного ежегодного превышения уровня развития по сравнению с предыдущим годом. Организации, которые стремятся диверсифицировать свою деятельность, чтобы покинуть ограниченные рынки

или сократить производство, придерживаются этой стратегии.

Выделяют три основных альтернативы базовой стратегии роста: концентрированный (ускоренный), интегрированный и диверсифицированный (рисунок 1).



Рисунок 1- Виды стратегий

Сосредоточенный рост основан на возможностях эффективного развития на основе концентрации и специализации производства. Целенаправленный рост реализуется с помощью стратегий постоянного улучшения, развития рынка и инновационных продуктов.

Стратегия постоянного улучшения направлена на защиту и укрепление позиций организации на уже развитых рынках[17, с.195]. Эта стратегия подходит для растущего или ненасыщенного рынка. В этом случае ведущее место занимает маркетинговая стратегия.

Стратегия развития рынка заключается в поиске новых рынков для уже разработанных продуктов. Основой этой стратегии является развитие системы маркетинга и маркетинговых ноу-хау.

Стратегия инноваций в продуктах заключается в разработке новых и / или модификаций существующих продуктов на развитых рынках для увеличения продаж, в том числе путем стимулирования повторных закупок. Эта стратегия успешно применяется и может использоваться предприятиями, работающими в

отраслях с высокими темпами развития и частым обменом технологиями, со значительным научно-техническим потенциалом и популярными моделями продуктов.

Концентрированный рост является наиболее привлекательной альтернативой среди других стратегий роста, поскольку он является наименее дорогим из них.

При выборе стратегии интегрированного роста основными мотивами являются получение контроля над стратегически важными частями процесса производства и продаж, ограничение конкуренции, повышение качества продукции и снижение затрат, а также укрепление позиций организации в отрасли.

Стратегия интеграции оправдана, когда предприятие может повысить свою прибыльность, контролируя различные стратегические звенья в производственной и маркетинговой цепочке.

Организации обращаются к интегрированным стратегиям роста, когда дальнейшее развитие отрасли не может основываться на концентрированном росте. Такая ситуация характерна прежде всего для рынков, где сферы влияния уже разделены[11, с.216]. Добавляя другие структуры, используя эффект сотрудничества, организация может усилить свою конкурентоспособность.

Есть два варианта интегрированного роста - горизонтальный и вертикальный. Горизонтальная интеграция - это объединение организаций в отрасли.

Основной целью горизонтальной интеграции является укрепление позиций компании в отрасли путем поглощения или усиления контроля над определенными конкурентами.

Горизонтальная стандартизация может помочь достичь эффекта масштаба и / или снизить риск конкуренции и расширить ассортимент товаров и услуг. Важной причиной горизонтальной диверсификации часто является географическое расширение рынков[4, с.327]. В этом случае компании, которые производят продукцию одного типа, но работают на разных региональных

рынках, объединяются.

В России горизонтальные ассоциации в форме слияний и поглощений особенно активны в банковском секторе, и эти ассоциации нацелены как на расширение спектра банковских услуг, так и на географическое расширение.

Вертикальная интеграция - приобретение или усиление контроля над структурами в технологической производственной цепочке до и после производства.

Вертикальная интеграция означает, что компании предпочитают создавать товары и услуги, необходимые для производственного процесса, а не покупать их у других компаний на рынке[25, с.162]. В результате вертикальной интеграции компании объединяются на разных этапах производственного процесса.

В последнее время все больше и больше местных компаний пытаются диверсифицировать свою деятельность, т.е. Выберите диверсифицированную стратегию роста. Остановимся на этом подробнее.

Преимущества многопрофильной компании заключаются в ее способности быстро перестраиваться в зависимости от меняющихся условий бизнеса.

Суть стратегии диверсификации производства заключается в обеспечении стратегической стабильности бизнеса и уменьшении его зависимости от меняющихся рыночных условий.

Из-за диверсификации в структуре компании происходят физические и организационные изменения, которые не позволяют в полной мере использовать предыдущий опыт компании, т. е., обучение новый способ технологического и информационного производства, появление новых каналов сбыта, изменения влияют, в том числе на структуру персонала[13, с.146].

Есть несколько причин для диверсификации:

- увеличение степени риска, связанного с усилением конкуренции на рынке, что влияет на финансовое положение в течение определенного времени;
- наличие оборотных средств и неполное использование

производственных мощностей;

- снижение рентабельности основного производства;
- стремление увеличить масштабы производства (расширение деятельности, благодаря синергии с текущей деятельностью).

Основными целями диверсификации являются:

- развивать бизнес, то есть улучшать модель роста бизнеса;
- укрепить стабильность компании, несмотря на наличие аварий с вредными последствиями для компании (снижение рисков за счет перераспределения капитала в междисциплинарной деятельности).

Во-первых, диверсификация основана на экономических выгодах для предприятий, которые проявляются, в частности, в ослаблении воздействия кризисных факторов, таких как усиление конкуренции, глобализация экономики, снижение прибыльности основной деятельности и т. д., А также смягчение последствий[20, с.395].

Преимущества диверсифицированного производства позволяют компании достигать целей, недоступных для компаний, производящих однородные продукты, которые можно схематично представить следующим образом (рисунок 2).

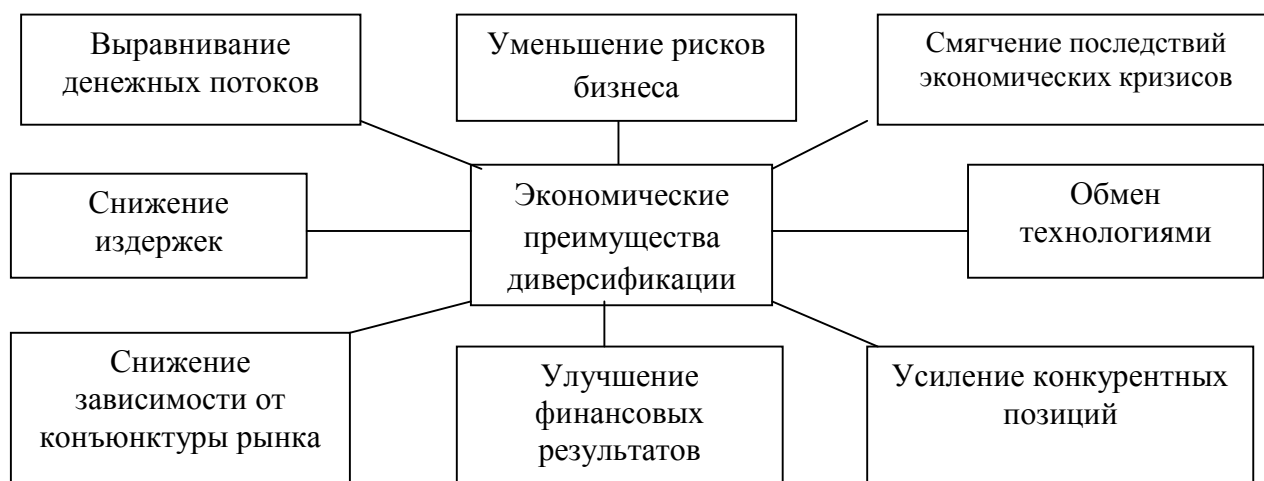


Рисунок 2 - Экономические преимущества диверсификации

Важность определения цели диверсификации заключается в том, что она

является основой для управления этим процессом и помогает компании определить основной способ повышения эффективности деятельности организации.

Причины и задачи диверсификации складываются на принципах сотрудничества различных видов работ. Чем больше разделение труда и специализация производства, тем более универсальны возможности компании в процессе объединения различных видов и сфер предпринимательства.

Стратегия диверсификации в каждой конкретной компании может быть обоснована, прежде всего, распределением риска между различными видами деятельности.

1.2. Выбор и основные этапы формирования стратегии

Чтобы повысить прибыльность и использовать ключевые факторы успеха, связанные с расширением рынка, компании часто стремятся выйти на быстрорастущие товарные рынки, которые, к сожалению, представляют значительные риски по нескольким причинам.

Во-первых, количество конкурентов на промышленном рынке может превысить потолок, который гарантирует эффективное функционирование рынка (производство персональных компьютеров, копиров).

Во-вторых, каналы сбыта не могут гарантировать продажу продукции всех компаний.

В-третьих, изменения в технологии, формах и методах маркетинга приводят к изменениям в ключевых факторах успеха. Однако не каждая компания может своевременно адаптироваться к этим изменениям.

В-четвертых, вводит в заблуждение рост рынка.

По этим причинам производство освоенных продуктов, то есть работа в традиционной отрасли, может оказаться менее рискованным при умелом управлении, чем выход в новую отрасль промышленности [9, с.215].

Сравнение интеграции и несвязанной диверсификации приведено в

таблице 1.

Таблица 1 - Сравнение интеграции и несвязанной диверсификации

Интеграция	Диверсификация
Обмен деятельностью или совместное владение бизнес-направлениями (ресурсами) за счет использования: - торговая марка; - эффективный маркетинг; - сервис; - исследования и разработки и возможности для новых продуктов (технологий); - избыточная емкость; - экономия от масштаба	Распространение экономической деятельности на новые несвязанные области с целью: - снижение риска; - использование налоговых льгот; - повысить ликвидность активов; - управление потоками доходов; - защита от слияний; - установление «договорных» цен; - обеспечение интересов управления

Критерии диверсификации вытекают из анализа недостатков в существующем портфеле компании (его дисбаланс, избыточные или ограниченные стратегические ресурсы, соответствие желаемому уровню доходности и т. д.). Эти критерии определяют, каким конкретным характеристикам должны соответствовать новые сферы деятельности. Для определения новых направлений бизнеса возможны два подхода:

– проб и ошибок или корректировки по пути. В этом случае внимание обычно сосредоточено на конкретном приобретении, а не на преимуществах и проблемах отрасли, в которой работает компания;

– системный подход, при котором определяется желаемая сфера деятельности, анализируются перспективы ее развития и осуществляется поиск предлагаемого слияния на основе партнерских отношений. Предложения проверяются на соответствие всем стратегическим и финансовым критериям и только после этого принимаются к реализации.

Каждый подход имеет свои преимущества и недостатки, и сочетание этих

подходов, безусловно, идеально.

В целом, продуманная диверсификация, основанная на эффекте разнообразия, является перспективным способом развития современного крупномасштабного производства[7, с.183]. В то же время модель диверсификации для каждого предприятия является сугубо индивидуальной, является результатом тщательного анализа как внутренних возможностей, так и потребностей рынка, и любой метод управления предприятием может иметь свои преимущества и недостатки.

Для оценки отраслевой среды используется ряд индикаторов: степень конкуренции (местная, региональная, национальная, глобальная), размер рынка в процентах и этап жизненного цикла отрасли (рост, быстрота, зрелость, насыщенность). стагнация, спад), структуры конкуренции (количество конкурентов и их рыночные цели; количество потребителей и их финансовые возможности и т. д.).

Степень конкуренции обычно оценивается на основе модели пяти сил конкуренции, разработанной профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Э. Портером в 1980 году и включающей следующие факторы конкуренции:

- соперничество между конкурирующими предприятиями;
- конкуренция со стороны заменителей продукции и конкурентоспособность по цене;
- угроза новых конкурентов;
- экономические возможности и торговые возможности поставщиков;
- экономические возможности и торговые возможности покупателей.

Чем сильнее влияние этих факторов, тем более ограничены возможности каждой компании устанавливать высокие цены и получать прибыль. Сильная конкуренция ведет к снижению рентабельности отрасли.

При определении движущих сил конкуренции они исходят из наличия факторов окружающей среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений.

Ключевыми факторами успеха являются различные сферы деятельности предприятия, общие для всех предприятий отрасли, реализация которых позволяет улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли: НИОКР, маркетинг, производство, финансы и т. д. В конце анализа, меры разрабатываются для освоения этих факторов успеха.

Следует отметить, что «поведение» факторов внутренней среды сильно зависит от соответствующих внешних факторов. Например, изменение порядка налогообложения приводит к изменению движения финансовых потоков внутри компании и т. д.

Таким образом, внешние факторы играют регулирующую роль по отношению к внутренним факторам.

Рассмотрев факторы внутренней и внешней среды, мы можем сделать вывод, что, несмотря на определенные общие моменты, при разработке стратегии развития для конкретной компании необходимо учитывать как конкретные факторы и конкретные проблемы.

Стратегическая работа описывает решение сложных нетривиальных задач, для которых применимы только общие рекомендации. Поэтому творчество имеет первостепенное значение в такой работе[10, с.214].

Способность подключаться к работе, создавать благоприятный социальный и психологический климат в команде и максимизировать интеллектуальный потенциал бизнес-специалистов - это индивидуальный процесс, хотя существуют общие принципы и подходы к управлению стратегический.

При разработке корпоративной стратегии можно выделить три основных этапа:

- 1) предварительный шаг: анализ личного лидерского потенциала; корпоративная диагностика;
- 2) постановка целей и генерация стратегических альтернатив;
- 3) классификация стратегических проблем и разработка целевых программ.

На предварительном этапе проводится анализ потенциальных управленческих кадров, их заинтересованности в разработке стратегии. На этом этапе, например, можно использовать «профиль директора».

Целью этого шага является выработка согласованных позиций руководства компании и привлечение консультантов по организации работы в стратегии.

Важно отметить, что в то же время может быть принято решение обучить персонал компании основам стратегического управления[30, с.196]. Далее проводится детальная бизнес-диагностика деятельности компании по всем направлениям: НИОКР, производство, маркетинг и продажи, финансы, управление персоналом.

В то же время можно также использовать методы анкетирования, в том числе вопросник «Стратегия развития бизнеса», путем опроса бизнес-специалистов с использованием вторичной информации, доступной в рамках бизнеса.

Подготовка ко второму этапу должна включать формирование рабочих групп, которые затем будут заниматься разработкой стратегических альтернатив. Эти группы необходимы как для ведения проблемной игры, так и для работы в группе. Когда вы работаете над полной программой развития компании, группы формируются в основных функциональных областях:

- 1) научно-технический;
- 2) экономический;
- 3) отношения с поставщиками и потребителями;
- 4) социальная;
- 5) экологические.

В сложившейся ситуации, если у компании есть определенная бизнес-стратегия, все эти области можно скорректировать. Процесс определения функциональных целей и генерации стратегических альтернатив для основных областей деятельности может быть организован по-разному - командная работа, мозговой штурм, проблемно-деловая игра.

На следующем этапе работы следует определить приоритетные стратегические альтернативы и определить критерии их выбора. Кроме того, различные типы доступных ресурсов на предприятии или в будущем имеют особое значение.

Перспективным математическим устройством, которое адекватно описывает и оценивает возможные альтернативные варианты развития предприятия, являются альтернативные модели стохастической сети.

На выбор влияют интуиция лидеров, наличие ресурсов и многое другое. Отдельные стратегические альтернативы далее определяются в форме целевых программ с разными периодами реализации.

Для создания целевых программ вы можете использовать сетевые диаграммы или стохастические диаграммы с более сложной структурой, которые позволяют просматривать все взаимосвязи программы и моделировать ее прогресс.

Следует помнить, что определение стратегических альтернатив представляет собой многоэтапный процесс, в ходе которого могут быть переосмыслены цели разработки, может появиться новый взгляд на проблемы и, как следствие, произойдет изменение структуры программы[28, с.412].

Резюмируя вышесказанное, мы выделяем наиболее важные аспекты роли стратегии в жизни компании:

- во-первых, стратегию следует считать достижимым идеалом. Основная цель стратегии - отразить перспективы развития компании;
- во-вторых, стратегический процесс действует как мощный интеграционный фактор. При разработке стратегии учитываются: интересы сторон, участвующих в разработке и реализации стратегии, функции бизнес-единиц, потоки материальных, финансовых и информационных ресурсов, потоки системных событий, элементы интеллектуальный капитал между ними и материальными товарами, функциональные подсистемы;
- в-третьих, существующая стратегия считается имитационной моделью;
- в -четвертых, стратегия является основой для реагирования на внешние

события и вызовы;

- в-пятых, стратегия является результатом политического процесса взаимодействия всех людей, заинтересованных в производстве;

- в-шестых, сформированная стратегия является выражением конкурентной позиции компании;

- в-седьмых, стратегия компании действует как система мотивации и контроля персонала.

По своей сути стратегия компании является одним из выражений ее «души», и, организуя стратегический процесс внутри компании, мы омолаживаем «душу» и создаем возможности для будущего развития компании.

Таким образом, процесс формирования стратегии конкретной компании должен быть творческим, окончательное развитие других не может привести к правильным результатам, поскольку каждая компания живет и развивается в определенной среде, которая, в свою очередь, также изменяется. постоянно.

Стратегическое управление компанией направлено на обеспечение стратегического положения, которое должно обеспечить долгосрочную жизнеспособность компании в изменяющейся среде. В деловой организации стратегический менеджер обеспечивает постоянную прибыльность. Его задачами являются: выявить необходимость и внести стратегические изменения в организацию; создать организационную архитектуру, способствующую стратегическим изменениям; подбирать и обучать персонал, способный вносить стратегические изменения в жизнь.

2 Анализ технико-экономического и финансового состояния ООО«ДЭП-110»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

«ДЭП-110» организовано в мае 2011 года. Его учредителем является физическое лицо, т.е. это предприятие частной формы собственности.

Согласно Уставу основным видом деятельности общества является оказание строительства автомобильных дорог и автомагистралей. Дополнительными видами деятельности предприятия :

- Строительство жилых и нежилых зданий;
- Строительство железных дорог и метро;
- Подготовка строительной площадки;
- Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- Торговля автомобильными частями и принадлежностями;
- Деятельность по эксплуатации автомобильных дорог и автомагистралей.

Управление предприятием осуществляет директор, которому непосредственно подчиняются главный бухгалтер, ведущий экономист, главный инженер, начальник эксплуатационного отдела(рисунок 3).

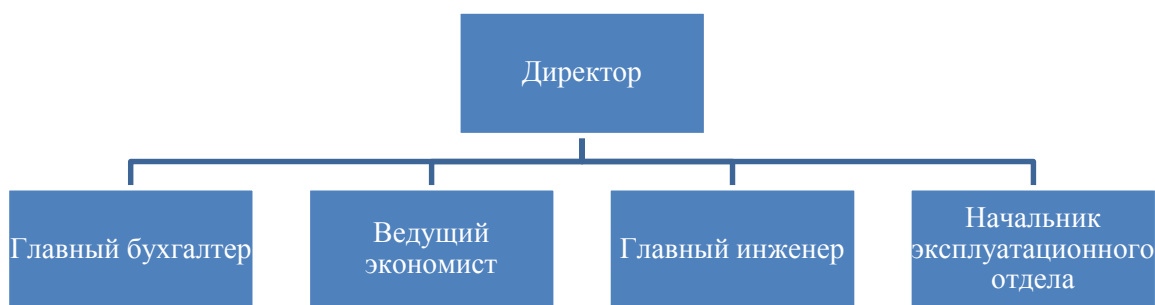


Рисунок 3 - Организационно-управленческая структура

Рассмотрим основные показатели деятельности предприятия.

Данные таблицы 2 свидетельствуют о наличии тенденции к улучшению результативности производственно-финансовой деятельности.

В 2017 году по сравнению с 2016 годом выручка от реализации услуг общества увеличилась в 2,1 раза, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом прирост выручки составил 137,8 %. При этом численность работающих возросла в 2017 году по сравнению с 2016 годом также в 2,1 раза, а в 2018 году прирост численности по сравнению с 2017 годом составил лишь 42,6 %, что свидетельствует о повышении эффективности использования человеческого потенциала.

Прирост коэффициента износа в 2018 году к 2017 году меньше, чем в 2017 году по сравнению с 2016 годом – это означает, что на предприятии проводится обновление основных фондов (таблица 2).

Таблица 2 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «ДЭП-110»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста к предыдущему году, процент	
				2017 г.	2018 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	76546	160904	382684	210,2	237,8
Себестоимость реализации, тыс. руб.	67957	145718	342109	214,4	234,8
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	2559	2801	4373	109,5	156,1
Коэффициент износа основных средств, процент	12,9	15,8	15,5	122,5	98,1
Среднегодовой остаток оборотных средств, тыс. руб.	49238	73852	86967	150,0	117,8
Среднесписочная численность, чел.	32	68	97	212,5	142,6

Продолжение таблицы 2

Фонд заработной платы, тыс. руб.	3672	9178	17600	249,9	191,8
Чистая (нераспределенная) прибыль, тыс. руб.	7630	13625	34110	178,6	250,3

Значительно за три года изменились и финансовые результаты деятельности общества – если в 2017 году прирост чистой прибыли по сравнению с 2016 годом составил 5995 тыс. руб. или 78,6 %, то в 2018 году по сравнению с 2017 году чистая прибыль увеличилась на 20485 тыс. руб. или на 150,3 %.

Рассмотрим более подробно данные отчетов о прибылях и убытках за 2016-2018 гг (таблица 3).

Таблица 3-Анализ финансовых результатов, тысяч рублей

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста к предыдущему году, процент	
				2017 г.	2018 г.
Выручка от реализации	76546	160904	382684	210,2	237,8
Переменные затраты	58881	130816	311125	222,2	237,8
Маржинальный доход	17665	30088	71559	170,3	237,8
Постоянные затраты	9076	14902	30984	164,2	207,9
Всего затраты на реализованную продукцию	67957	145718	342109	214,4	234,8
Прибыль от основной деятельности	8589	15186	40575	176,8	267,2
Прочие доходы	2092	3497	5892	167,2	168,5
Прочие расходы	641	755	1585	117,8	209,9
Прибыль от финансово- хозяйственной деятельности	10040	17928	44882	178,6	250,3

Продолжение таблицы 3

Текущий налог на прибыль	2409	4303	10772	178,6	250,3
Чистая (нераспределенная) прибыль	7630	13625	34110	178,6	250,3

Как показывают данные таблицы 3, за анализируемый период темпы роста выручки возросли - в 2017 году по сравнению с 2016 годом выручка увеличилась на 84358 тыс. руб. или на 110,2 %, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом выручка увеличилась на 221780 тыс.руб. или на 137,8 %.

Общие затраты при этом увеличились в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 77761 тыс.руб. или на 114,4 %, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 196391 тыс.руб. или на 134,8 %. Темпы роста чистой прибыли превышают темпы роста выручки или затрат. Это связано с наличием положительного сальдо по прочим расходам и доходам. Для оценки финансового состояния основными источниками информации являются данные бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах. Анализ финансового состояния начнем с оценки финансовой структуры баланса. Для этого рассчитаем следующие показатели финансовой устойчивости:

- коэффициент финансовой автономии (независимости) или удельный вес собственного капитала в его общей сумме;
- коэффициент финансовой зависимости (доля заемного капитала в общей валюте баланса);
- плечо финансового рычага или коэффициент финансового риска (отношение заемного капитала к собственному)(таблица 4).

Таблица 4 - Анализ финансовой структуры баланса

Показатель	Значение показателя на конец года			Темп роста к предыдущему году, процент	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
Коэффициент финансовой автономии, процент	11,4	16,8	23,4	147,4	139,3

Продолжение таблицы 4

Коэффициент финансовой зависимости, процент	88,6	83,2	76,6	93,9	92,1
Плечо финансового рычага (коэффициент финансового риска)	7,8	5,0	3,3	64,1	66,0

Расчет коэффициентов финансовой устойчивости показывает значительную зависимость предприятия от заемных источников, но при этом проявляется тенденция к ее снижению.

Но дать однозначной оценки финансовой структуры только по этим фактическим данным нельзя.

Оптимальное значение коэффициента финансового риска зависит в некоторой степени от специфики производственной деятельности.

Чтобы определить примерную нормативную величину доли заемного капитала, необходимо найти сумму произведений удельного веса основного капитала в общей сумме активов на 0,25 и удельного веса текущих активов – на 0,5. Разделив полученный результат на долю собственного капитала (разность между единицей и долей заемного капитала), получим примерное нормативное значение коэффициента финансового рычага (таблица 5).

Таблица 5 - Примерные нормативы соотношения заемных и собственных средств ООО «ДЭП-110»

Показатель	Нормативное значение показателя		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Доля заемного капитала	0,492	0,492	0,488
Плечо финансового рычага	0,968	0,968	0,953

Сравнение примерных нормативов для анализируемого предприятия с фактическими размерами показывает высокую степень финансового риска

(фактические размеры доли заемного капитала и плеча финансового рычага превышают нормативные в несколько раз).

Для более полной характеристики финансовой устойчивости предприятия выполним анализ достаточности источников финансирования для формирования запасов .

Обобщающим показателем финансовой независимости является излишек или недостаток источников для формирования запасов, который определяется в виде разницы величины источников средств и величины запасов(таблица 6).

Таблица 6 - Анализ финансовой устойчивости, тыс.руб.

Показатель	Уровень показателя на конец года			Изменение по сравнению с предыдущим годом	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
1	2	3	4	5	6
1. Источники собственных средств	7766	14125	22735	+6359	+8610
2. Внеоборотные активы	2175	2615	4768	+440	+2153
3. Наличие собственных оборотных средств (с.1-с.2)	5591	11510	17967	+5919	+6457
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства	13100	32750	38207	+19650	+5457
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников средств для формирования запасов и затрат (с.3+с.4)	18691	44260	56174	+25569	+11914
6. Краткосрочные кредиты и займы	5246	8220	13610	+2974	+5390

Продолжение таблицы 6

7. Общая сумма основных источников средств для формирования запасов	23937	52480	69784	+28543	+17304
8. Общая величина запасов и затрат	34328	42463	49040	+8135	+6577
9. Излишек (+) / недостаток (-) собственных оборотных средств (с.3-с.8)	-28737	-30953	-31073	-2216	-120
10. Излишек (+) / недостаток (-) собственных оборотных и долгосрочных заемных источников средств для формирования запасов и затрат (с.5-с.8)	-15637	+1797	+7134	+17434	+5337
11. Излишек (+) / недостаток (-) общей величины основных источников средств для формирования запасов и затрат (с.7-с.8)	-10391	+10017	+20744	+20408	+10727

Данные таблицы говорят о том, что в 2016 г. у предприятия было неустойчивое финансовое положение, обусловленное недостатком собственных оборотных средств.

В 2017 и 2018 годах ситуация немного улучшилась, хотя как и в другие предыдущие периоды недостаточно собственных оборотных средств, что является отрицательным фактором для ведения производственно-хозяйственной деятельности.

Но в этот период имеется определенный излишек для формирования

запасов за счет долгосрочных и краткосрочных заемных источников. Поэтому в целом наблюдается нормальная независимость финансового состояния, которая гарантирует платежеспособность. Нужно отметить, что предприятия с абсолютной независимостью встречаются крайне редко (таблица 7).

Таблица 7 - Анализ показателей платежеспособности

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста к предыдущему году, процент	
				2017 г.	2018 г.
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,004	0,001	0,009	25,0	900,0
2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,574	0,894	1,015	155,7	113,5
3. Коэффициент текущей ликвидности	1,395	2,182	2,558	156,4	117,2
4. Коэффициент маневренности функционирующего капитала	2,079	1,090	0,991	52,4	90,9
5. Доля оборотных средств в активах	0,968	0,969	0,951	100,1	98,1
6. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,085	0,141	0,195	165,9	138,3

Расчет показателей, выполненный в таблице 7, показывает, что предприятие в принципе платежеспособно – только размер коэффициента абсолютной ликвидности не соответствует общепринятым ограничениям.

Определим коэффициент утраты платежеспособности по следующей формуле:

$$k_B = (k_{\text{тл1}} + 3/12 \cdot (k_{\text{тл1}} - k_{\text{тл0}}))/2, \quad (1)$$

где $k_{\text{тл1}}$ и $k_{\text{тл0}}$ – коэффициенты текущей ликвидности соответственно на конец и начало года (расчет сделаем для 2018 г.)

$$k_B = (2,558 + 3/12 \cdot (2,558 - 2,182))/2 = 1,326.$$

Размер коэффициента утраты платежеспособности больше 1, что позволяет сделать вывод о том, что в течение ближайших 3 месяцев предприятие имеет реальную возможность выполнять свои обязательства перед кредиторами, то есть структуру баланса можно считать удовлетворительной.

Но причины для беспокойства у руководства ООО «ДЭП-110» должны оставаться – идеальным финансовое состояние назвать нельзя.

Результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности показали, что предприятие не только работает успешно, но и успешно развивается. Поэтому при разработке стратегии развития можно будет рассматривать любые варианты базовой стратегии, но интереснее всего может оказаться стратегия диверсифицированного роста.

2.2 Оценка технико-экономических показателей деятельности предприятия

Для более полной характеристики производительности, мы рассмотрим показатели хозяйственной деятельности предприятия.

Коммерческая деятельность с финансовой точки зрения проявляется, прежде всего, в скорости оборота средств компании. Продолжительность неоплаченных средств зависит от различных внешних и внутренних факторов.

Внешние факторы включают в себя: принадлежность к сектору; сфера

деятельности предприятия; степень его деятельности; влияние инфляционных процессов; характер экономических отношений с партнерами.

Внутренние факторы включают в себя: эффективность стратегии управления активами; ценовая политика компании; методология оценки инвентаря и инвентаря.

Выполним расчет показателей деловой активности ООО»ДЭП-110» и их динамики за 2016 – 2018 гг. в таблице 8.

Таблица 8 - Анализ показателей деловой активности

Показатель	Значение показателя			Темп роста к предыдущему году, процент	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 год	2018 год
1	2	3	4	5	6
1. Ресурсоотдача, руб./руб.	1,48	2,11	4,22	142,6	200,0
2. Коэффициент оборачиваемости мобильных средств, обороты	1,55	2,19	4,40	141,3	200,9
3. Оборачиваемость средств в расчетах, обороты	4,15	5,33	10,98	128,4	206,0
4.Длительность оборота материальных средств, дни	127,12	85,90	43,03	67,6	50,1
5.Длительность оборота денежных средств, дни	0,51	0,29	0,17	56,9	58,6
6. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, обороты	19,37	14,71	20,76	75,9	141,1
7.Средний срок погашения дебиторской задолженности, дни	86,65	67,52	32,78	77,9	48,5
8.Средний срок погашения кредиторской задолженности, дни	142,75	79,75	24,31	55,9	30,5

Продолжение таблицы 8

9.Продолжительность операционного цикла, дни	213,77	153,42	75,81	71,8	49,4
10.Продолжительность финансового цикла, дни	71,02	73,67	51,50	103,7	69,9

Расчеты показателей деловой активности позволяют нам заметить значительную положительную тенденцию к росту. Что связано с качественной тенденцией: производительность ресурсов растет, продолжительность оборачиваемости оборотных средств сокращается как в целом, так и по основным его компонентам, сроки погашения кредитов и долгов сокращаются. Следовательно, риски неуплаты снижаются.

Экономические показатели, характеризующие коммерческую деятельность, также включают показатели эффективности производства:

- экономический эффект, который показывает взаимосвязь между выручкой от продаж и себестоимостью продаж;
- производительность капитала, которая показывает соотношение между выручкой от продаж и среднегодовой стоимостью активов, задействованных в производстве;
- рентабельность собственного капитала с указанием соотношения между чистой прибылью и среднегодовой суммой собственного капитала.

Результаты расчета отразим в таблице 9. Как показывают данные таблицы 9, в целом деятельность Общества является весьма эффективной. Экономический эффект больше единицы, фондоотдача растет, рентабельность собственного капитала больше 100 %.

Таблица 9 - Анализ показателей эффективности производства

Показатель	Значение показателя			Темп роста к предыдущему году, процент	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
1.Экономический эффект, руб./руб.	1,13	1,11	1,12	98,2	100,9

Продолжение таблицы 9

2. Фондоотдача, руб./руб.	29,49	57,44	87,51	194,8	152,4
3.Рентабельность собственного капитала	1,96	1,24	1,85	63,5	148,7

Поскольку исследуемый объект является дорожно-эксплуатационным предприятием , то рассмотрим более подробно показатели, характеризующие использование транспортного парка и деятельность эксплуатационного отдела.

Прежде всего, проанализируем состав и структуру основных средств предприятия (таблица 10).

Таблица 10 - Состав и структура основных средств ООО»ДЭП-110»

Показатель	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	тысяч рублей	процент	тысяч рублей	процент	тысяч рублей	процент
1. Машины и оборудование	1381	53,2	712	29,7	855	23,2
2. Транспортные средства	895	34,5	1396	58,3	2524	68,4
3. Инвентарь	320	12,3	287	12,0	313	8,4
Всего основных средств	2596	100,0	2395	100,0	3692	100,0

Как видим, наибольший удельный вес в структуре основных средств последние два года занимают транспортные средства (в основном это специальные транспортные средства).

Для строительства автомобильных дорог и автомагистралей предприятие используют как свой специальный транспорт, так и транспорт, принадлежащий другим организациям и предприятиям.

На все машины и оборудование, транспортные средства заведены

первичные бухгалтерские документы. Целевая направленность этих первичных документов различна – это и обеспечение сохранности основных средств на предприятии, и учет рабочего времени водителя, и приобретение права на эксплуатацию автотранспортного средства и другие.

ООО «ДЭП-110» достаточно эффективно использует свои машины и оборудование, транспортные средства. Именно благодаря политике управления развитием компании за последние три года компания увеличила число контрагентов в два с половиной раза, выручка компании увеличилась почти в пять раз, а расходы увеличились в три раза.

Организация заключает договоры с подрядчиками на строительство грузовых дорог, которые устанавливают объем и сроки строительных работ, ответственность, определяют рациональные формы и схемы работы. Перед началом каждого месяца утверждаются десятидневные задания на строительные работы. Задачи утверждаются начальником оперативного отдела на основании данных об объеме строительных работ.

Учитывая объем и характер предстоящих работ, предприятие выделяет необходимые виды транспортных средств, машин и оборудования соответствующих типов.

Лучшее использование специализированного оборудования, машины и оборудование способствует грамотной организации работы отдела операций.

Списочная численность работников эксплуатационного отдела, их заработная плата и динамика развития приведены в таблицах 11 и 12.

Таблица 11 - Списочная численность работников транспортного отдела, человек

Должность работника	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста по сравнению с предыдущим годом, процент	
				2017 г.	2018 г.
Главный диспетчер	1	1	1	100,0	100,0
Механик	1	2	4	200,0	200,0

Продолжение таблицы 11

Водитель (в т.ч. спец.техники)	11	17	25	154,5	147,0
Всего	13	20	30	153,8	150,0

В 2016 году удельный вес списочной численности сотрудников эксплуатационного отдела от общей численности работающих в ООО «ДЭП-110» составлял 24 %, в 2018 году – 31 %, что говорит об увеличении доли влияния транспорта на экономическое развитие предприятия.

Таблица 12 - Фонд заработной платы, тысяч рублей

Должность работника	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста по сравнению с предыдущим годом, процент	
				2017 г.	2018 г.
Главный диспетчер	144	180	240	125	133,3
Механик	120	288	720	240	250
Водитель(в т.ч. спец.техники)	1320	2448	3600	185,5	147,0
Всего	1584	2916	4560	184	156,3

Данные таблицы свидетельствуют о росте среднемесячной заработной платы сотрудников эксплуатационного отдела за три года в среднем на 37 %. Среднемесячная заработная плата в 2016 году составляла 10154 рублей, в 2018 году – 12667 рублей.

Динамику расходов удобно рассматривать на примере последних трех лет. Для этого приведем в табличной форме доходы и расходы организации. Обязательное условие ведения прибыльного бизнеса – темпы роста расходов не должны превышать темпов роста доходов организации (таблица 13).

Таблица 13 - Доходы предприятия за 2016 - 2018 годы, тысяч рублей

Показатель	2016 Год	2017 год	2018 год	Темп роста по сравнению с предыдущим годом, процент	
				2017 год	2018 год
1 Доходы от основного вида деятельности	76546	160904	382684	210,2	237,8
2 Прочие доходы	2092	3497	5892	167,2	168,5
в том числе:					
- полученные скидки от поставщиков	1972	3297	5704	167,2	173,0
- сдача имущества в аренду (субаренду)	103	149	122	144,7	81,9
- выручка от реализации амортизируемого имущества	17	51	66	300,0	129,4
Итого	77737	164401	388576	211,5	236,4

Подведем итоги. Общий объем доходов за последние три года увеличился в пять раз, большая часть приходится на доходы от основного вида деятельности.

Доходы от скидок увеличились в почти три раза.

Доходы от оказания основного вида деятельности услуг в 2016 году составляли 98,5 % от общего объема доходов, в 2017 году – 97,9 %. По итогам 2018 года удельный вес доходов составил 99,9 %.

Расходы за последние три года приведены в таблице 14.

Таблица 14 - Расходы предприятия за 2016-2018 годы

Показатель	2016 год	2017 год	2018 Год	Темп роста по сравнению с предыдущим годом, процент	
				2017 год	2018 год
1	2	3	4	5	6
Эксплуатационные расходы	2590	4672	8160	180,4	174,7
Расходы на оплату труда	3672	9178	17600	249,9	191,8
Отчисления на социальные нужды	981	2753	5280	280,6	191,8
Расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря	720	812	1143	112,8	140,8
Амортизация основных средств	117	169	382	144,4	226,0
Расходы на топливо, электроэнергию, воду, отопление для производственных нужд	1214	2348	5784	193,4	246,3
Предоставленные скидки клиентам	1473	2278	6704	154,7	294,3
Прочие расходы	38626	124263	298641	321,7	240,3
Итого	49393	146473	343694	296,5	234,6

Темпы роста расходов ООО «ДЭП-110» за 2016-2018 годы выше темпов роста доходов. Для сравнения: к концу 2018 года доходы увеличились в пять раз, а расходы возросли в 7 раз. Данное заключение свидетельствует об отрицательной тенденции развития.

Наблюдается значительное увеличение затрат в части прочих расходов (большая часть расходуется на ремонт основных средств в их составе), а ожидаемые скидки - увеличиваются в два с половиной раза. Первое можно объяснить увеличением износа основных фондов. Компания должна обратить внимание на качество приобретаемых средств и их обслуживание. Второй - с увеличением объема работ, текущие расходы увеличиваются. ООО «ДЭП-110» рекомендуется также более экономно расходовать воду и электроэнергию, тем более что особо высокого прироста основных фондов у предприятия не наблюдается.

При увеличении средней численности работников за последние три года в 2,6 раза, наблюдается рост фонда оплаты труда, а, соответственно, и отчислений на социальные нужды в среднем - на 119 %.

Расходы на аренду специальной транспортной техники возросли на 58,8 %. Предприятие объясняет данную ситуацию невозможностью приобретать собственный транспорт.

В целом можно говорить о положительной тенденции экономического развития ООО «ДЭП-110».

Высокие производственные и финансовые результаты, эффективное использование основных и оборотных средств должно положительно отразиться на финансовом состоянии предприятия.

3 Разработка стратегии развития ООО «ДЭП-110»

3.1 Выбор стратегии развития предприятия

Изучение теоретических и методологических основ стратегического менеджмента показало, что процесс выбора предприятием стратегии развития очень сложен и многообразен. Но условно его можно свести к следующим составляющим:

- формирование рабочей группы для проведения стратегического анализа;
- анализ внешних условий;
- диагностика современного состояния предприятия;
- анализ внутренней среды;
- формирование предложений по выбору стратегии;
- обсуждение предложений с собственниками и руководством предприятия, корректировка их в соответствии с принятым решением собственника;
- принятие управленческого решения по выбору стратегии;
- контроль за реализацией выбранной стратегии.

В главе 2 данного проекта выполнена диагностика технико-экономического и финансового состояния ООО «ДЭП-110», которая показала, что предприятие успешно развивается – наращивается его производственный потенциал, растут доходы от основной деятельности, растет прибыль. Предприятие является платежеспособным, но его зависимость от заемных источников достаточно велика, т.е. в дальнейшей перспективе платежеспособность может снизиться.

Как показывает опыт российских предприятий, зачастую в состоянии кризиса как раз оказываются те организации, которые очень успешно начинали.

ООО «ДЭП-110» ведет свою деятельность на рынке строительных услуг Туапсинского района и города Туапсе уже девятый год. Предприятие практически начиналось с нуля. А сегодня это достаточно успешная компания со сложившейся структурой кадров, своей производственной базой, своими

поставщиками и заказчиками. Хотя, конечно, по размерам это среднее предприятие, и его нельзя сопоставлять с другими градообразующими предприятиями нашего региона.

Прежде всего, остановимся на сильных и слабых сторонах исследуемого объекта (таблица 15).

Таблица 15 - Сильные и слабые стороны ООО «ДЭП-110»

Фактор внутренней среды	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Персонал	1.1. Естественные ограничения мобильности населения 1.2 Высокий уровень скрытой безработицы 1.3 Высокий профессиональный уровень специалистов	1.1 Отсутствие гибкой системы стимулирования 1.2 Отсутствие стимулирования молодых специалистов социальными льготами (жилье и др.)
2. Технология	1.1 Возможность расширения производства	1.1 Аренда транспортных средств
3. Материальные ресурсы	1.1 Нет необходимости использовать ресурсы других регионов	1.1 Отсутствие ресурсосберегающих технологий
4. Менеджмент	1.1 Развитая структура управления 1.2 Система делегирования полномочий	1.1 Отсутствие стратегического плана развития
5. Месторасположение	6.1 Выгодное месторасположение (трасса Джубга-Сочи)	1.1 Высокий уровень коммунальных платежей

Очевидно, что все факторы взаимосвязаны друг с другом. Каждый из рассмотренных факторов оказывает влияние не только на результаты

деятельности предприятия в целом, но и на другие факторы внутренней среды.

Например, у предприятия нет возможности установить достойную заработную плату механикам предприятия, но руководство установило им удобный график работы – обязательно для всех два часа работы утром для выпуска спец.техники и транспорта на линию (пять дней в неделю) и по скользящему графику одна неделя работы и три недели свободные. Таким образом, работники имеют возможность устроиться по совместительству на другие предприятия.

Иными словами все факторы внутренней среды при умелом руководстве подконтрольны и управляемы.

Несколько иначе обстоит дело с факторами внешней среды. Практически все факторы внешней среды относятся к неконтролируемым со стороны предприятия, и их влияние заключается в снижении или, наоборот, в повышении эффективности предприятия. Но приспосабливаться к влиянию внешней среды любому предприятию необходимо и даже в какой-то степени возможно оказывать на нее влияние (своим экономическим ростом или напротив, тяжелым финансовым положением).

Российские специалисты в области стратегического менеджмента (Андреев Г.И., Тихомиров В.А и др.) предлагают вести анализ внешней среды по 20-ти факторной модели: поставщики материальных ресурсов, поставщики техники, поставщики персонала, поставщики финансов, профсоюзы, общеэкономические факторы, политические факторы, международные факторы, государственные органы управления, налоговая система, социальные факторы, факторы образования, национальные факторы, региональные факторы, конкуренты, научно-технический прогресс, культурные факторы, барьеры входа, покупатель, конкурентная среда.

Конечно, для масштабного предпринимательства такой анализ наиболее необходим, но для малого и среднего бизнеса можно вполне обойтись PEST-анализом макросреды и отраслевым по конкурентам и потребителям.

Методика PEST-анализа была рассмотрена в первом разделе проекта.

Согласно ей выделяем четыре основных фактора:

- 1) политика – в этой сфере наиболее значимым отрицательным фактором является общий финансовый кризис в стране;
- 2) экономика – в этой сфере есть как отрицательные, так и положительные изменения. К отрицательным относим повышение ставки рефинансирования, рост инфляции, рост цен на энергоресурсы. К положительным – снижение ставки налога на прибыль, снижение цен на автомобильное топливо и, как ни плачевно, рост безработицы;
- 3) социум – в этой среде также есть изменения, влияющие на деятельность предприятия: направленность правительственных решений на развитие курортов Кубани, повышение активности потребителей в преддверии еще большего роста цен;
- 4) технология – это сферы самого слабого влияния на деятельность нашего предприятия, единственно, что влияет – появление новых видов механизмов для обслуживания складских помещений.

Основными конкурентами нашего предприятия являются два – ООО «ТуапсеСтрой», «СочиСпецСтрой». Но в силу сложившихся обстоятельств они, скорее партнеры по бизнесу с которыми по-джентльменски поделены сферы влияния. Круг же потребителей (заказчиков) расширяется с каждым годом, можно выделить два наиболее крупных, но по совокупности в общем размере дохода, они занимают не первые места, если сравнить их с объемом всех остальных заказчиков (индивидуальных предпринимателей и физических лиц) – это ООО «РН - Туапсенефтепродукт» и ОАО «Торгмортранс».

Обобщая выше изложенное, отмечаем, что в настоящее время, несмотря на общий финансовый кризис, у ООО «ДЭП-110» складываются неплохие возможности для роста.

Но, во избежание проблем в будущем и с целью поддержания стратегии роста предприятия, предлагаем выбрать стратегию диверсификации деятельности.

Главной коммерческой целью диверсификации является увеличение

прибыли за счет использования рыночных шансов и установления конкурентных преимуществ, но реальные пути получения конкурентных преимуществ, а, следовательно, и побудительные мотивы диверсификации различны.

Значительную экономию дает многоцелевое совместное использование производственных мощностей предприятия. Издержки снижаются благодаря концентрации сбытовой сети (товары и услуги продаются через единую сеть, необязательно собственную).

Другой существенный резерв экономии – внутрифирменный трансферт информации, знаний, технического и управленческого опыта от одних производств к другим. К этому добавляется эффект, достигаемый благодаря многосторонней подготовке работников и разнообразию получаемой им информации.

Считается, что диверсификация должна привести к лучшему использованию материальных и нематериальных ресурсов предприятия, в том числе и за счет синергизма. Она, с одной стороны, уменьшает риск за счет устранения зависимости предприятия от какого-либо одного товара или рынка, но с другой – увеличивает его, так как появляется риск, присущий именно диверсификации.

Примером диверсификации является деятельность японской авиакомпании «JAL» после ее выхода из-под государственного контроля. Свою миссию она определила как «завоевание лидирующих позиций в интегрированной сфере бытового и культурного обслуживания». Новыми сферами бизнеса стали летные авиарейсы на небольшие расстояния, в том числе вертолетные; рекреационные услуги, включая гостиничное хозяйство, курортно-туристическое обслуживание; товарное обращение, финансы, информатика, образование.

Для повышения прибыльности и использования ключевых факторов успеха, связанных с расширением рынка, предприятия обычно стремятся выйти на быстрорастущие товарные рынки, которым, к сожалению, присущи

значительные риски, вызванные рядом причин.

Во-первых, число конкурентов на отраслевом рынке может превысить максимальный предел, обеспечивающий эффективное функционирование рынка (производство персональных компьютеров, копировальной техники).

Во-вторых, каналы сбыта не могут обеспечить реализацию продукции всех предприятий.

В-третьих, изменения технологий, форм и методов сбыта ведут к изменениям ключевых факторов успеха. Однако не всякая фирма может своевременно адаптироваться к этим изменениям.

В-четвертых, обманчивый рост рынка.

Именно по этим причинам производство освоенной продукции, т.е. работа в традиционной отрасли, может оказаться при умелом управлении менее рискованным делом, чем выход в новые для предприятия отрасли.

Сравнение интеграции и несвязанной диверсификации приведено в таблице 17.

Таблица 17 - Сравнение интеграции и несвязанной диверсификации

Интеграция	Диверсификация
Обмен деятельностью или совместное владение сферами деятельности (ресурсами) посредством использования: - торговой марки; - эффективного маркетинга; - сервисного обслуживания; - НИОКР и возможностей новых товаров (технологий); - избытка мощностей; - экономии на масштабе производства	Распространение хозяйственной деятельности на новые, не связанные сферы, в целях: - уменьшения риска; - использования выгод налогообложения; - повышения ликвидности активов; - управления потоком доходов; - защиты против слияния; - установление «договорных» цен; - обеспечение интересов руководства

Критерии диверсификации вытекают из анализа недостатков существующего портфеля компании (дисбаланс, избыточные или ограниченные стратегические ресурсы, соответствие желаемому уровню доходности и т. Д.). Эти критерии определяют, каким конкретным характеристикам должны соответствовать новые сферы бизнеса. Возможны два подхода к определению новых направлений бизнеса:

- проб и ошибок или корректировки по пути. В этом случае внимание, как правило, сосредоточено на конкретном приобретении, а не на преимуществах и проблемах сектора, в котором работает компания;

- системный подход, при котором определяется желаемая сфера деятельности, анализируются перспективы ее развития, проводится поиск целевого партнера по предлагаемому слиянию. Предложения проверяются на основе всех стратегических и финансовых критериев, и только после этого они принимаются к реализации.

Каждый подход имеет свои преимущества и недостатки, и сочетание этих подходов, безусловно, является оптимальным.

В целом, продуманная диверсификация, основанная на разнообразии, является перспективным способом развития современного крупномасштабного производства. В то же время, модель диверсификации является сугубо индивидуальной для каждой компании и является результатом тщательного анализа как внутренних навыков, так и требований рынка. Каждый метод корпоративного управления может иметь свои преимущества и недостатки.

После анализа внешней и внутренней среды ООО «ДЭП-110», а также его технических и финансовых возможностей предлагается использовать имеющуюся производственную базу в качестве основного направления стратегии диверсификации компании.

При проектировании производственной базы не было запланировано в ее структуре столовой для работников общественного питания. На уровне производственной базы на первом этаже расположены две жилые комнаты для административного и управленческого персонала.

Производственная база компании расположена далеко от других районов города в селе Новомихайловский. Рядом нет ресторана.

Именно поэтому предлагается идея проекта организации производственной базы в офисном здании ресторана быстрого питания. А поскольку база расположена почти на оживленной трассе, поблизости находится асфальтобетонный завод, который может привлекать только клиентов - особенно работников завода и водителей грузовиков.

3.2 Расчет экономического эффекта от внедрения диверсификационной стратегии развития предприятия

Общая стоимость проекта – 500 тыс. руб.

Для финансирования проекта планируется взять кредит сроком на 1 год в сумме 500 тыс.руб. под 24 % годовых в «Крайинвестбанке», где у ООО»ДЭП-110» открыты счета – это очень низкий процент, по сравнению с другими банками и по сравнению с процентом, который предлагает «Крайинвестбанк» для «случайных» клиентов (200 тыс.руб. – собственные средства предприятия).

В таблице 18 отражены результаты расчета кредитных платежей (кредитный калькулятор «Липецккомбанка»).

Таблица 18 - Кредитный калькулятор «Крайинвестбанка» (срок кредита – 12 мес., процентная ставка – 24 % в год, вид платежа - аннуитетный), руб.

Месяц платежа	Сумма платежа	Основной долг	Начисленные проценты	Ежемесячные комиссии	Остаток задолженности
Март 2020 г.	47279,8	37279,8	10000	0,0	462720,2
Апрель 2020 г.	47279,8	38025,4	9254,4	0,0	424694,8
Май 2020 г.	47279,8	38785,9	8493,9	0,0	385908,9

Продолжение таблицы 18

Июнь 2020г.	47279,8	39561,6	7718,2	0,0	346347,3
Июль 2020 г.	47279,8	40352,9	6926,9	0,0	305994,4
Август 2020 г.	47279,8	41159,9	6119,9	0,0	264834,5
Сентябрь 2020 г.	47279,8	41983,1	5296,7	0,0	222851,4
Ноябрь 2020 г.	47279,8	42822,8	4457,0	0,0	180028,6
Декабрь 2020 г.	47279,8	43679,2	3600,6	0,0	136349,4
Январь 2021 г.	47279,8	44552,8	2727,0	0,0	91796,6
Февраль 2021 г.	47279,8	45443,9	1835,9	0,0	46352,7
Март 2021	47279,8	46352,7	927,1	0,0	0,0
Итого по кредиту	567357,6	500000	67357,6	0,0	-

Для организации кафе вам необходимо:

- 1) провести небольшую реконструкцию готовых помещений (отдельный вход, благоустройство интерьера);
- 2) приобретение технологического оборудования (кофеварка, микроволновка, холодильник, режущий инструмент, посуда);
- 3) сначала купить пластиковую мебель (чтобы в жаркое время года ее можно было выносить на улицу).

Сегодня в центральной части города Туапсе нет проблем с питанием - здесь сравнительно большое количество кафе, ресторанов и блинных домов, что объясняется большим потоком людей - близостью к морю, железнодорожной станции, автовокзалу и рынкам. Однако эта проблема еще не решена в производственных помещениях.

Удаленность компании от других микрорайонов города и отсутствие предприятий общественного питания такого же уровня в этом месте говорят о том, что серьезной конкуренции не ожидается.

Более того, при расчете дохода от кафе в данном проекте учитывалась посещаемость по минимуму – в расчете на работников фирмы, численность который на 1 января 2018 года составляла 115 человек. Проектом предусмотрено 32 посадочных места, учитывая, что постоянно на базе находится не более 50 человек и время обеденного перерыва у аппарата управления и производственного персонала различное, то такого количества мест вполне достаточно.

Ценовая политика ориентирована на потребителей со средним уровнем доходов.

Общее количество создаваемых рабочих мест – 11 человек. Основные требования к персоналу – наличие необходимой профессиональной квалификации.

Дата начала проекта – 1 марта 2020 г. Подготовительный период – 1 месяц, за который необходимо выполнить следующий объем работ:

- 1) получить кредит в «Крайинвестбанке»;
- 2) закупить необходимое для организации производственного процесса оборудование;
- 3) произвести доделку и дооборудование помещения;
- 4) закупить мебель;
- 5) произвести набор персонала;
- 6) заключить договора на поставку сырья и расходных материалов;
- 7) получить разрешение на продажу продуктов питания и оказание

услуг в сфере общественного питания.

Порядок, длительность и стоимость этапов отражены в календарном плане (таблица 19).

Таблица 19 - Календарный план проекта

Этап	Длительность, дней	Дата начала	Дата окончания	Стоимость, руб.
Оформление кредита	15	01.03.20	15.03.20	-
Покупка оборудования	10	16.03.20	27.03.20	384000
Покупка мебели	5	16.03.15	22.03.20	32000
Отделка помещения	14	16.03.20	30.03.20	35000
Получение разрешений (включая оплату различных сборов)	7	23.03.20	30.03.20	9000
Производство	-	01.04.20	-	-
Итого	-	-	-	460000

Данные для расчета стоимости оборудования и мебели взяты из прайс-листов интернет-магазинов, стоимость отделки помещения – по данным предварительного расчета ведущего экономиста. Всего необходимо 460 тыс.руб. Остальная сумма – 40 тыс. руб. необходима для первого закупа расходных материалов.

В конце подготовительного периода начинается производство. Срок выхода на проектную мощность - 4 месяца (март - 25%, апрель - 50%, май -

75%, июнь - 100%). Учитывая выгодное расположение с точки зрения конкурентоспособности, масштабные рекламные мероприятия не планируются. На начальном этапе можно проводить небольшие рекламные акции, направленные на информирование потенциальных клиентов об открытии кафе быстрого питания в регионе. Основным требованием к этим событиям является целенаправленное направление рекламы с минимальными затратами. Это может быть достигнуто путем размещения соответствующего знака на фасаде здания и размещения рекламы на автобусной остановке и т. Д. Такие мероприятия обеспечат фокусировку и не потребуют значительных финансовых вложений.

Для упрощения расчетов предлагаемый ассортимент составляется по видам продукции. Цены на 20-30% ниже, чем аналогичные товары, продаваемые в центральной и других частях города и района, а стоимость усредняется. При расчете использовались прайс-листы нескольких оптовых компаний в Краснодаре, а также были отобраны те, которые были вовлечены в доставку продукции на место. Н. Оптовые цены уже включают транспортные расходы (таблица 20).

Таблица 20 - Список продуктов

Наименование продукта	Цена единицы , руб.	Среднее количество потребления в месяц по заполняемости кафе				Прямые издержки на единицу, руб.
		25 %	50 %	75 %	100 %	
Кофе, чашка	50	500	1000	1500	2000	16,43
Мороженое, порция	50	150	300	450	600	12,46
Коктейли, 250 г	75	500	1000	1500	2000	27,09
Пирожное, шт.	30	250	500	750	1000	11,05
Бутерброды, шт.	30	500	1000	1500	2000	21,35
Горячие блюда, порция	120	500	1000	1500	2000	64,85

Продолжение таблицы 20

Десертные блюда, порция	100	250	500	750	1000	58,35
Окорочка гриль, порция	100	250	500	750	1000	51,05
Салаты, порция	50	500	1000	1500	2000	31,43

На основании данных таблицы 20 составим расчет себестоимости (прямых затрат) и выручки от реализации (таблица 21).

Таблица 21 - Расчет прямых затрат и выручки от реализации, рублей

Наименование продукта	Прямые издержки за месяц по заполняемости кафе				Выручка от реализации за месяц по заполняемости кафе			
	25 %	50 %	75 %	100 %	25 %	50 %	75 %	100 %
Кофе, чашка	8215	16430	24645	32860	25000	50000	75000	100000
Мороженое , порция	1869	3738	5607	7470	7500	15000	22500	30000
Коктейли, 250 г	13545	27090	40635	54180	37500	75000	112500	150000
Пирожное, шт.	2763	5525	8288	11050	7500	15000	22500	30000
Бутерброды , шт.	10675	21350	32025	42700	15000	30000	45000	60000
Горячие блюда, порция	32425	64850	97275	129700	60000	120000	180000	240000
Десертные блюда, порция	14588	29175	43763	58350	25000	50000	75000	100000

Продолжение таблицы 21

Окорочка гриль, порция	12763	25525	38288	51050	25000	50000	75000	100000
Салаты, порция	15715	31430	47145	62860	25000	50000	75000	100000
Итого	112558	199588	337671	450220	227500	455000	682500	910000

При расчете общих издержек в их состав включим следующие элементы:

- заработная плата персонала;
- отчисления на социальные нужды (30 % от заработной платы);
- коммунальные услуги;
- прочие расходы.

Для обеспечения производственного процесса в проекте предусмотрено штатное расписание на 9 человек (таблица 22).

Таблица 22 - Штатное расписание

Должность	Количество, чел.	Оклад, руб.	Месячный фонд заработной платы, руб.
Заведующий	1	20000	20000
Повар-кондитер	2	18000	36000
Продавец	3	15000	45000
Уборщица	1	12130	12130
Посудомойка	2	12130	24260
Всего	9	X	137390

Таким образом, месячный фонд заработной платы с учетом единого социального налога составит 178607 рублей.

Подбор персонала планируется осуществлять перед пуском производства

с учетом следующих требований:

- 1) наличие профессиональной подготовки и квалификации по данной специальности;
- 2) наличие опыта работы на аналогичных предприятиях общественного питания;
- 3) коммуникабельность, умение работать с клиентами;
- 4) знание нормативных документов, регламентирующих работу в сфере торговли и общественного питания.

Прочие издержки принимаем в размере 10 % от размера суммарных общих издержек по другим статьям:

$$(178607 + 25400) \cdot 0,1 = 20400,7.$$

Таким образом, общие издержки в проекте составляют 173085 рублей в месяц.

Рассчитаем отдельные составляющие проекта, влияющие на показатели оценки его эффективности: прибыль от реализации проекта (приложение 1), чистые дисконтированные потоки и внутреннюю норму доходности (приложение 2).

Выполненные в таблицах 23 – 24 расчеты показывают, что данный проект становится прибыльным с третьего месяца эксплуатации, с учетом дисконтирования – с четвертого месяца.

Накопленная чистая прибыль по проекту получается с четвертого месяца, а положительный дисконтированный доход у предприятия по проекту получается только с двенадцатого месяца ($NPV > 0$), аналогично и показатель внутренней нормы прибыли становится больше единицы лишь с двенадцатого месяца. К концу двенадцатого месяца внутренняя норма прибыли достигает 67 % (таблица 23).

Таблица 23 - Показатели эффективности проекта

Показатель	Размер
Объем капиталовложений, тыс.руб.	500

Продолжение таблицы 23

Накопленный поток наличных денег, тыс.руб.	1422
Чистый приведенный доход, тыс.руб.	801
Внутренняя норма прибыли, процент	84
Период окупаемости, месяцев	7
Период окупаемости с учетом дисконтирования, месяцев	12

В целом можно считать, что данный проект не только эффективным для ООО «ДЭП-110», но социально целесообразный как для самой компании, так и для Туапсинского района.

С точки зрения определения типа диверсификации, это несвязанная диверсификация конгломерата. При такой диверсификации общие рынки, ресурсы, технологии могут отсутствовать, и эффект достигается за счет обмена или разделения активов (сфер деятельности), т. д. Диверсификации капитала, а не производства. Его мотивирующими мотивами являются стремление закрепиться в растущих отраслях с высокой доходностью, распределением рисков и использованием опыта управления.

Давайте проанализируем, как это событие повлияет на финансовые результаты компании (таблица 24).

Таблица 24 - Финансовые результаты от диверсификации, тысяч рублей

Показатель	2018 г.	2020 г. (прогноз)
1	2	3
Выручка от реализации	382684	386779
Переменные затраты	311125	313125
Маржинальный доход	71559	73654
Постоянные затраты	30984	31849
Всего затраты на реализованную продукцию	342109	344974

Продолжение таблицы 24

Прибыль от основной деятельности	40575	41805
Прочие доходы	5892	5892
Прочие расходы	1585	1639
Прибыль от финансово-хозяйственной деятельности	44882	46058
Текущий налог на прибыль	10772	10988
Чистая (нераспределенная) прибыль	34110	35070

Таким образом, за счет внедрения нового вида услуг выручка от реализации услуг увеличится на 4095 тыс.руб. ,а размер чистой прибыли ООО «ДЭП-110» - на 960 тыс.руб. или на 2,8 %.

Таким образом, стратегия диверсификации деятельности принесет положительные результаты уже на ближайшую перспективу.

Заключение

Стратегия - это способ действий и управленческие подходы, используемые для достижения организационных целей и задач предприятия. Цель стратегии - создать конкурентное преимущество для предприятия, устранить негативные последствия нестабильной среды, обеспечить прибыльность и сбалансировать внешние требования и внутренние возможности.

В качестве факторов, определяющих стратегию предприятия, в первую очередь рассматриваются внешние и внутренние факторы. Внешние факторы включают социальные, политические, социальные условия и законодательство, привлекательность отрасли, конкурентные условия, возможности и опасности для компании. Внутренние факторы включают сильные и слабые стороны компании, конкурентную позицию на рынке, личные амбиции, философию бизнеса, этические принципы, стоимость акций и культуру компании.

Изучение теории стратегического менеджмента, показало, что наиболее приемлемыми для практического применения в анализе среды предприятия являются SWOT- и PEST-анализы.

Многофакторный характер выбора стратегии во многом определяет необходимость разработки нескольких стратегических альтернатив, из которых будет сделан окончательный выбор.

Одной из основных стратегий является стратегия развития или роста. Существует три основных альтернативы базовой стратегии роста: ускоренная, интегрированная и диверсифицированная.

Разработка корпоративной стратегии должна носить сугубо индивидуальный характер и быть результатом тщательного анализа как внутренних навыков, так и требований рынка. Каждый метод корпоративного управления может иметь свои преимущества и недостатки.

Диагностика экономического и финансового состояния ООО «ДЭП-110» показала, что предприятие успешно развивается:

- в 2017 г. по сравнению с 2016 г. выручка увеличилась на 110,2 %, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом выручка увеличилась на 137,8 %;

- численность работающих возросла в 2017 г. по сравнению с 2016 г. в 2 раза, а в 2018 году прирост численности по сравнению с 2017 годом составил 42,6 %, что свидетельствует о повышении эффективности использования человеческого потенциала;

- значительно за три года изменились и финансовые результаты деятельности общества: если в 2017 году прирост чистой прибыли по сравнению с 2016 годом составил 5995 тыс. руб. или 78,6 %, то в 2018 году по сравнению с 2017 году чистая прибыль увеличилась на 20485 тыс. руб. или на 150,3 %.

Но расчет коэффициентов финансовой устойчивости показал значительную зависимость предприятия от заемных источников, однако в то же время наблюдается тенденция к ее снижению.

Расчет коэффициентов ликвидности показал, что предприятие в основном платежеспособно - только размер коэффициента абсолютной ликвидности не соответствует общепринятым ограничениям.

Выводы. Выполненные по методике SWOT- и PEST-анализов исследования внутренней и внешней среды предприятия, определили в качестве базовой стратегии развития стратегию диверсифицированного роста.

Рекомендации. В качестве проекта диверсификации коммерческой деятельности компании предложен проект организации кафе быстрого питания в офисном здании компании.

Для финансирования проекта планируется взять кредит сроком на 1 год в сумме 500 тыс.руб. под 24 % годовых в «Крайинвестбанке».

Для организации кафе необходимо:

1) провести небольшую реконструкцию уже готового помещения (сделать отдельный вход, улучшить интерьер);

2) приобрести технологическое оборудование (кофе-автомат, микроволновые печи, холодильные камеры, разделочный инструмент, посуду);

3) приобрести пластиковую мебель (чтобы в жаркое время года можно было выносить ее на улицу).

Реализация проекта позволит увеличить доход предприятия в 2020 году на 4095 тысяч рублей и получить дополнительно чистую прибыль в размере 960 тысяч рублей.

Накопленная чистая прибыль и положительный дисконтированный доход у предприятия по проекту получаются с четвертого и седьмого месяца соответственно ($NPV > 0$), т.е. в июне и сентябре 2020 года, но показатели внутренней нормы прибыли становятся больше единицы лишь с двенадцатого месяца, т.е. в июне 2021 года. К концу двенадцатого месяца внутренняя норма прибыли достигает 84 %.

В целом можно считать, что данный проект не только эффективный для ООО «ДЭП-110», но и социально целесообразный, как для самой компании, так и для Туапсинского района, т.к. во-первых, решается проблема обеденного перерыва, во-вторых, создаются дополнительные рабочие места.

Таким образом, стратегия диверсификации деятельности принесет положительные результаты уже на ближайшую перспективу.

Список использованной литературы

1. Абрамова, В. И. Менеджмент и маркетинг: учеб. пособие / В. И. Абрамова. – М.: ИЦ РИОР, 2017. – 261 с.
2. Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. - М.: Дело и сервис; Издание 3-е, перераб. и доп., 2017. - 272 с.
3. Артеменко, В.Г. Финансовый анализ.– М.: ДИС, НГАЭиУ, 2015. – 128 с.
4. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 480 с.
5. Баканов, М. И., Шеремет Ф. Д. Теория экономического анализа: учеб. 6-е изд., перераб. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 536 с.
6. Беленов, О. Н. Конкурентоспособность стран и регионов: учеб. / О.Н. Беленов, А.А. Анучин. - М.: КноРус, 2016. -144 с.
7. Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учеб. пособие / В.В. Бочаров – СПб.: Питер, 2015. – 240 с.
8. Варламова, Т. П. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Т.П. Варламова, М.А. Варламова. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 304 с.
9. Дурович, А. П. Меркетинг в предпринимательской деятельности. – М.: «Финансы, учёт, аудит», 2018. – 287 с.
10. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ :учеб. пособие/ Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2019. — 386 с.
11. Кононенко, О. Анализ финансовой отчетности. – 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Фактор, 2015. – 356 с.
12. Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): учеб. /и практикум для прикладного бакалавриата / В.В. Коршунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. - 407 с.
13. Кузнецова, Е.В. Финансовое управление компанией. – М.: Фонд Правовая культура, 2015. – 247 с.

14. Маркарьян, Э. А. Финансовый анализ: учеб. пособие. : учеб.пособие/ Э.А. Маркарьян – М.: Приор,2018. – 321 с.
15. Медведева, О. В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: учеб. / О.В. Медведева, Е.В. Шпилевская, А.В. Немова. – М.: Гостехиздат, 2016. - 954 с.
16. Могильный, М.П. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания (культура питания: правила, рекомендации): учеб. пособие / М.П. Могильный. - М.: ДеЛи плюс, 2015.- 155 с.
17. Овчинников, В. В. Финансовый менеджмент: учеб.пособие / В.В. Овчинников. - М.: Институт экономических стратегий, 2015. - 288 с.
18. Паламарчук, А.С. Экономика предприятия: учеб. /А.С. Паламарчук. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 458 с.
19. Ричи, Ш. Управление мотивацией: учеб. пособие / Ш. Ричи, П. Мартин. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 400 с.
20. Рогова, Е. М. Финансовый менеджмент: учеб.пособие / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко. - М.: Юрайт, 2017. - 544 с.
21. Романова, А.Т. Экономика предприятия: учеб. пособие / А.Т. Романова. – М.: Проспект, 2016. – 176 с.
22. Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: учеб./ Г.В. Савицкая - М.: ИНФРА-М, 2017. - 611 с.
23. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 656 с.
24. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности организации. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 344 с.
25. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 257 с.
26. Смекалов, П. В. Анализ финансовой отчетности предприятия: учеб.пособие / П.В. Смекалов, Д.Г. Бадмаева, С.В. Смолянинов. - М.: Проспект Науки, 2017. - 472 с.
27. Технологии маркетинга, Практикум, Мансуров Р.Е., 2017. – 234 с.

28. Шадрина, Г.В. Экономический анализ: учеб. для бакалавров / Г.В. Шадрина. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 515 с.
29. Чепурин, М.Н. Курс экономической теории: учеб. / М.Н. Чепурин, Е.А. Киселева. - М.: МГИМО МИД РФ, 2017. - 624 с.
30. Шадрина, Г.В. Бухгалтерский учет и анализ: учеб. пособие / Г.В. Шадрина, Л.И. Егорова. - М: Юрайт, 2015. - 429 с.

Приложение 1

Расчет прибыли, руб.

Показатель	Месяцы проекта											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Выручка от реализации	0	227500	455000	682500	910000	910000	910000	910000	910000	910000	910000	910000
Себестоимость реализации	0	112558	199588	337671	450220	450220	450220	450220	450220	450220	450220	450220
Валовая прибыль	0	114942	255412	344829	459780	459780	459780	459780	459780	459780	459780	459780
Общие издержки	0	173085	173085	173085	173085	173085	173085	173085	173085	173085	173085	173085
Проценты за кредит	10000	9255	8494	7718	6927	6120	5297	4457	3601	2727	1836	927
Прибыль до налогообложения	-10000	-67398	73833	164026	279768	280575	281398	282238	283094	283968	284859	285768
Налог на прибыль	0	0	14767	32805	55954	56115	56280	56448	56619	56794	56972	57154
Чистая прибыль	-10000	-67398	59066	131221	223814	224460	225118	225790	226475	227174	227887	228614

Приложение 2

Расчет чистых дисконтированных потоков и индекса доходности, руб.

Показатель	Месяцы проекта (1- март 2020 г., 2 – апрель 2020 г. и т.д.)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Чистая прибыль	-10000	-67398	59066	131221	223814	224460	225118	225790	226475	227174	227887	228614
Капитало-вложения	500000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Поток наличных денег	-490000	-67398	59066	131221	223814	224460	225118	225790	226475	227174	227887	228614
Накопленная чистая прибыль	-10000	-77398	-18332	112889	336703	561163	786281	1012071	1238546	1465720	1693607	1922221
Накопленный поток наличных денег	-500000	-577398	-518332	-387111	-173297	61163	286281	512071	738546	965720	1193607	1422221
Норма дисконта, процент	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0

Продолжение приложения 2

Дисконтиро ванный поток наличных денег	-490000	-554302	-487232	-439590	-257655	-83381	83232	242183	393473	537102	673069	801375
Накопленны й дисконтиров ан-ный поток (NPV)	-490000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-490000	1044302	1531534	1971124	2228779	2312160	-2228928	1986745	-1593272	1056170	-383101	418274
Индекс доходности (IRR)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,84