

## Оглавление

Введение	10
1 Обзор литературы	12
1.1 Понятие и сущность стратегии	12
1.2 Классификация, виды стратегий	14
1.3 Процесс формирования стратегии развития	24
1.4 Процесс и этапы разработки стратегии развития предприятия	25
1.5 Процесс выбора и реализации стратегии развития предприятия	26
2 Объект и методы исследования	30
2.1 Объект исследования	30
2.2 Методы исследования	30
3 Расчеты и аналитика	31
3.1 Общая характеристика ИП Енгоян Г.М. и направления его деятельности	31
3.2 Характеристика внешней и внутренней среды предприятия.	32
3.3 Организационная структура предприятия	37
3.4. Анализ технико-экономических показателей предприятия	40
4 Результаты проведенного исследования	43
5 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	51
6 Социальная ответственность	64
6.1 Описание рабочего места	64
6.2 Анализ выявленных вредных факторов на рабочем месте	67
6.3 Анализ выявленных опасных факторов на рабочем месте	68
6.4 Защита в чрезвычайных ситуациях	78
6.5 Заключение	79
Заключение	81
Список использованных источников	82
CD-диск с файлом ВКР и презентацией	в конверте

на обороте  
обложки

## Введение

Все большее число предприятий для достижения поставленных целей, в том числе и в долгосрочной перспективе, прибегают к инструментарию стратегического управления, которое предполагает разработку стратегий, определяющих базовые направления развития компании, опирающихся на оценку видения их состояния в будущем, исходя из сложившихся условий внешней и внутренней среды. Выбор, сделанный в пользу той или иной стратегии, определяет развитие компании по некоторому сценарию на определенный временной интервал.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что из-за изменений среды, в которой функционирует предприятие в условиях рыночной экономики, предприятие должно приспосабливаться к новым условиям, т.е. формировать свою стратегию. Рост интенсивности производства, наиболее эффективное использование финансовых, трудовых ресурсов, определяет необходимость новых методов и подходов, т.е. стратегию развития предприятия.

В качестве объекта исследования выпускной квалификационной работы была выбрана организация ИП Енгоян Г.М., основной вид деятельности которой – оказание услуг по перевозке грузов грузовым автомобильным транспортом.

Предметом исследования является анализ действующей стратегии на предприятии и рекомендации по совершенствованию, выбор новой стратегии развития для данного предприятия.

Целью работы является разработка стратегии развития ИП Енгоян на 2016-2018гг.

Для достижения поставленной цели, необходимо решение следующих задач:

- изучить теоретические аспекты стратегического управления;

- провести анализ действующей стратегии на предприятии ИП Енгоян Г.М.;
- провести оценку эффективности стратегии на предприятии ИП Енгоян Г.М.;
- разработать стратегию развития на 2016-2018гг. для ИП Енгоян Г.М.

## 1 Обзор литературы

### 1.1 Понятие и сущность стратегии

Основными источниками, рассматривающими и раскрывающими данные вопросы явились: Ричард Л. Дафт, В.Я. Горфинкель, А.Т. Зуб, Т.Ю. Анопченко и М.А. Чернышева и др. В данных источниках рассматриваются понятия стратегии развития, классификация стратегий, принципы разработки и реализации стратегии на предприятии.

В результате изучения и анализа экономической литературы по теме исследования выявлены следующие определения понятия «стратегии»:

По мнению автора В.А. Винокурова стратегия представляет собой систему для принятия управленческих решений, которая направлена на долгосрочное развитие предприятия, определение направлений деятельности предприятия и порядок распределения необходимых ресурсов для достижения поставленных целей.[14]

Авторы Каплан Р. С., Нортон Д.П. Стратегия компании показывает, каким образом производить ценность для собственников, потребителей и прочих участников.[17]

Также у данных авторов имеется и следующее определение понятия «стратегия». Стратегия представляет собой наглядный план действий, как предприятие в будущем собирается создавать долговременную (устойчивую) стоимость.[17]

Мнение авторов А.А. Томсон мл.и А.Дж. Стрикленд: Стратегия компании представляет собой комплексный план управления, который должен укрепить положение предприятия на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение новых и уже

существующих потребителей, повышение уровня конкуренции и соответственно достижение главных целей предприятия.[18]

Еще несколько определений от данных авторов.

Стратегия представляет собой выбор предприятием путей развития, рынков, методов конкуренции и ведения своей деятельности.[18]

Стратегия компании представляет собой комбинацию методов конкуренции и организации деятельности, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей.[18]

Автор Зуб А.Т. «Стратегический менеджмент». Стратегией является обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия. По факту, стратегия является набором правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.[19]

По мнению автора А. Чандлера. Стратегия представляет определение первоочередных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение программы действий, распределения ресурсов, необходимых для достижения данных целей.[20]

По мнению автора И.А. Ансофф. Стратегия является набором правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей хозяйственной деятельности.[14]

Г. Минсберг. Стратегия – это единство, план, образец, модель, шаблон, позиционирование. Стратегия как план действий представляет собой некоторый набор курсов действий, сформированных в соответствии со сложившейся ситуацией.[14]

Дэвид Анкер. Стратегия предприятия определяется четырьмя главными элементами и направлениями: стратегия товарно-рыночного инвестирования, предложение потребительской ценности (или ценности для покупателя), активы и компетенции, функциональные стратегии и программы.[16]

По мнению автора Фатхудинова Р.А. Стратегия является программой, планом, генеральным курсом предприятия по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.[22]

По мнению автора И.С. Виханского. Стратегия предприятия – это долгосрочное качественно и количественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри предприятия, а также позиции предприятия в окружающей среде, приводящее предприятие к его целям.[21]

Следовательно, на основании вышеизложенного материала можно дать следующее определение: стратегия представляет собой совокупность действий, направленных на достижение поставленных целей путем рационального и эффективного использования ресурсов. Главная цель стратегии – добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые должны обеспечить производственной системе высокую рентабельность и жизнеспособность.

## 1.2 Классификация, виды стратегий

Рассмотрим деление стратегий предприятия по уровням управления.

По уровням организационной структуры предприятия все стратегии можно разделить на четыре группы:[14]

- главная стратегия (стратегия предприятия в целом);
- стратегии бизнес-единиц или стратегии на уровне бизнеса, (стратегическая бизнес-единица);
- функциональные стратегии, их также называют обеспечивающими;
- стратегии команд, рабочих групп и работников (рисунок 1)[15].

## 1 Главная стратегия, корпоративная.

Данный вид стратегии предприятия представляет собой единое целое, формируется на высшем уровне управления и является обязательной для всех подразделений предприятия, независимо от степени их автономности и децентрализации.[16]



Рисунок 1 - Классификация стратегий по уровням предприятия

Предприятие при эффективной главной стратегии, будет в дальнейшем сохранять свою целостность и успешно развиваться. В ней раскрываются общие данные развития предприятия, например такие как общая прибыль, суммируемая по всем подразделениям, общий объем

продаж. Лишь по наиболее важным, ключевым видам бизнеса и стратегическим бизнес - единицам могут приводиться их главные характеристики результатов деятельности, например, объемы продаж, рентабельность, вклад бизнес - единицы в общие результаты компании.[16]

Соответственно главная стратегия — это не показатель суммы стратегий ее подразделений, а объединение стратегий развития подразделения, на основе которого следует достигать нового уровня развития.[17]

Разработка главной стратегии предприятия является самой важной задачей в стратегическом планировании. Ведь предприятию предстоит определить масштабы своей деятельности и ее виды, определить целевые рынки, определить наиболее важные приоритеты, определить миссию предприятия, отобрать и расставить необходимый персонал. [20]

## 2 Стратегии бизнес - линий или стратегии бизнес – единиц.

Данные стратегии разрабатываются только в тех ситуациях, когда на предприятии существуют самостоятельные виды бизнесов и автономные стратегические бизнес – единицы. Бизнес - единицей называется подразделение предприятия, осуществляющее полный цикл — маркетинг, производство, сбыт, а в ряде случаев и исследования и разработки. Бизнес - единицы обладают большой самостоятельностью, их менеджеры самостоятельно определяют стратегии производства, ценообразования и сбыта, стимулирования и подбора персонала, развития производства.[19]

## 3 Функциональные стратегии.

Функциональные стратегии отвечают за выполнение стратегий бизнес – единиц и предприятия в целом. При их разработке должно обязательно учитываться общие задачи и задачи развития подразделений в целом. [16]

## 4 Стратегии команд, рабочих групп и работников.

Стратегия предприятия будет эффективно реализована, только в том случае, когда общие стратегические цели преобразуются в стратегические

цели работников или рабочих групп (команд), от которых непосредственно и зависит внедрение и реализация стратегий.[16]

Стратегия определяется верхним уровнем управления и механически передается к выполнению нижним уровням управления. Самая главная ошибка здесь, что не решаются проблемы связи стратегии развития предприятия в целом, стратегии его подразделений и стратегии развития групп работников. Соответственно происходит стратегический разрыв, когда нет связи между стратегическими целями руководства и исполнителей.[16]

Стратегическое управление предполагает обеспечение взаимосвязей между стратегическими целями всех уровней управления предприятия. На рис. 1 показана связь функциональной производственной стратегии со стратегиями двух производственных участков, работников, рабочей группы и команды, созданных для решения проблем повышения качества и внедрения нового процесса.[16]

Важность стратегий четвертого уровня увеличивается на сегодняшний день в связи с развитием на предприятиях самоуправления и самоорганизации, когда ответственность за управленческие действия и решения ложится на исполнителей, рабочих групп и непосредственно на работников, реализующих стратегии.[16]

Классификация стратегий по типу развития фирмы.

В зависимости от характера развития предприятия можно выделить следующие виды стратегий:

- стратегия роста, выделяют стратегию концентрации, вертикальной интеграции, стратегию диверсификации;
- стратегия стабилизации;
- стратегия защиты, выделяют стратегию сбора урожая, стратегию поворота инвестиций, стратегию банкротства, стратегию ликвидации.

Рассмотрим виды стратегий с учетом различных типов развития предприятия (рисунок 2):[18]

Стратегия роста всегда направлена на расширение рыночной деятельности предприятия, увеличения активов, а также росте объемов инвестирования.

От скорости развития предприятия (темпов роста его прибыли, уровня продаж, увеличения активов) могут быть следующие стратегии роста:

- стратегия суперроста или гиперроста. К ним относят предприятия, которые в течение примерно 10 лет набирают высокие темпы развития и достигают суммарных продаж на сумму более 1 млрд. долл. или занимают доминирующее положение на рынке.

- стратегия динамичного роста. Когда предприятие входит в группу лидирующих предприятий по темпам развития, но доминирующего положения не занимает. Обязательное условие — это превышение средних темпов роста рынка и ускорение темпов развития

- стратегия скачкообразного роста (скачка), когда предприятие внезапно в течение короткого промежутка времени увеличивает темпы развития.

- стратегия умеренного роста. Означает адаптацию предприятия к средним темпам роста рынка.

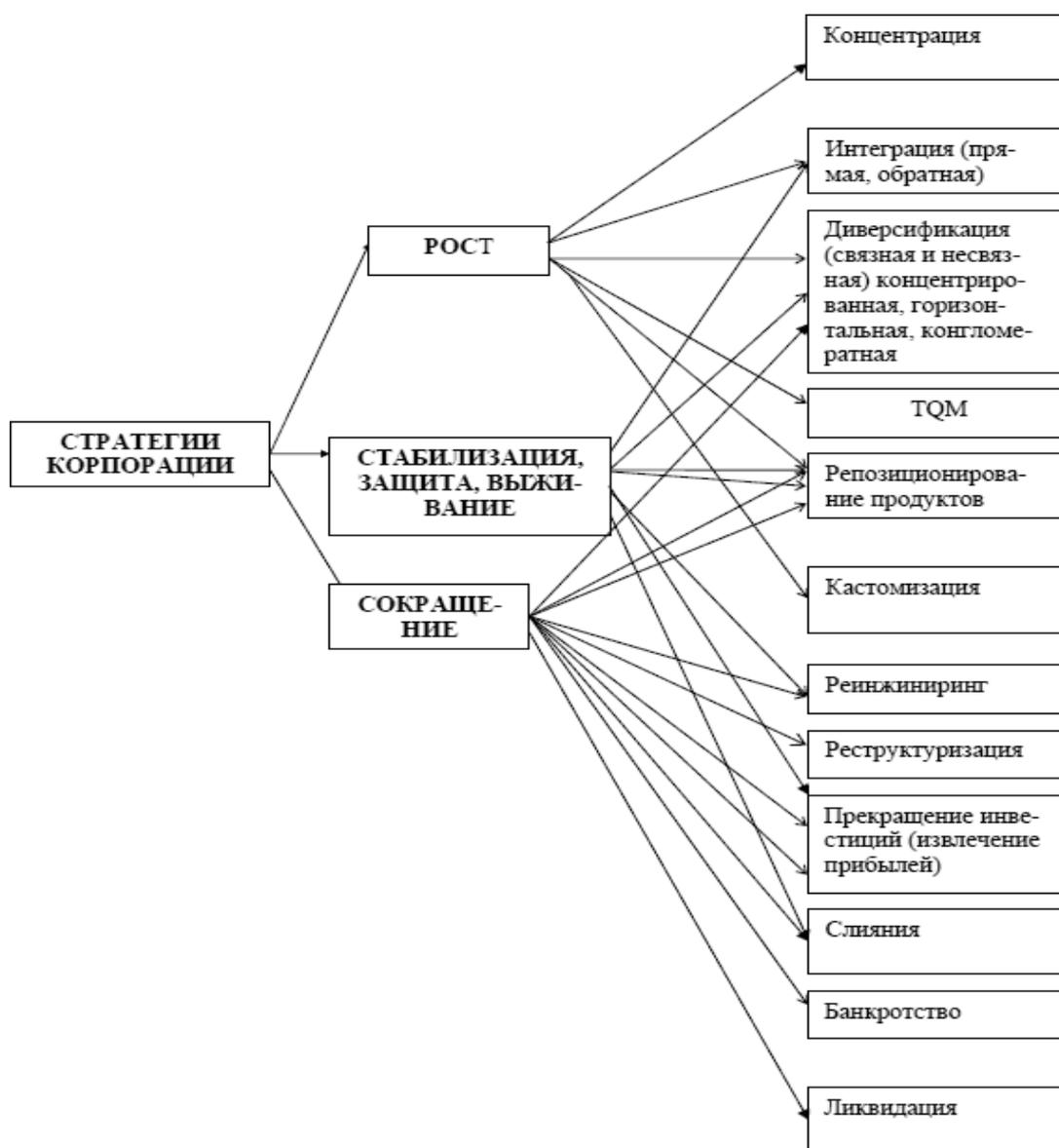


Рисунок 2 - Классификация стратегий предприятий по типу развития

– стратегия медленного роста. Предполагает увеличение экономического потенциала предприятия, темпы его развития ниже рыночных возможностей и средних темпов увеличения рынка.

– стратегия замедления роста. Когда происходит рост экономических показателей прибыли, продаж, активов в абсолютном значении, но при этом темпы увеличения этих показателей по сравнению с прошлыми периодами снижаются.[15]

Стратегия стабилизация, защиты и выживания направлена на сохранение текущей доли рынка. Здесь главной задачей является – поиск

внутренних возможностей и выгодных рыночных предложений с минимальным уровнем риска.

Стратегия сокращения. Главная задача – снизить до минимального уровня затраты предприятия на виды деятельности, которые приносят ему убытки.[14]

При росте, стабилизации и сокращении стратегии предприятия могут реализовываться посредством стратегий следующего уровня:

- концентрация. Происходит рост объемов выпуска основной продукции и услуг предприятия;[14]

- интеграция. Происходит рост контроля предприятия над потребителями и поставщиками, за счет приобретения или создания предприятий, находящихся в технологической цепи производства и сбыта продукции;[14]

- диверсификация. Предполагает производство товаров и услуг, которые имеют отличия от основной продукции (от базовой продукции). Выделяют связную и несвязную виды диверсификации. Связная диверсификация предполагает производство товаров и услуг, которые непосредственно связаны с основным производством (прямо или косвенно). Под несвязной диверсификацией понимается производство товаров и услуг, совершенно не связанных с основной деятельностью предприятия;[14]

- TQM (Всеобъемлющий менеджмент качества). Предполагает стратегию направленную на повышение качества производимой продукции, сведение уровня брака к нулевому значению. Происходит контроль качества выпускаемой продукции на всех этапах, от производства до сбыта;[14]

- стратегия репозиционирования. В основном направлена на изменение позиции продукции в сознании потребителей за счет средств рекламы, изменения качественных или количественных параметров продукции, изменения цены на продукцию. Как результат, наша продукция перемещается из одного сегмента в другой необходимый нам сегмент рынка;[15]

- стратегия кастомизации. Предполагает, что можно увеличить ценность продукции, если он будет непосредственно связан с индивидуальными потребностями и характеристиками потребителей. В качестве примера можно привести привлечение потребителей к участию в производстве, оформлении продукции, оценки продукта;[14]

- стратегия реинжиниринга. Предусматривает полное изменение существующей деятельности предприятия. Главной целью является поиск новых более эффективных видов производства, пересмотр системы сбыта и системы управления соответственно. Следует отметить, что проведение реинжиниринга является рискованным мероприятием, но в случае удачного его проведения, предприятия могут стать лидерами рынка;[15]

- стратегия реструктуризации. Изменение внутренней системы (структуры) предприятия. Устранение малоэффективных и не прибыльных производств, выявление и устранение избыточных звеньев в системе управления;[15]

- стратегия прекращения инвестиций. Здесь предполагается продажа, реорганизация или ликвидация предприятия. Идет извлечение прибыли из деятельности предприятия;[15]

- стратегия слияния. Предполагает объединение предприятий;[15]

- стратегия банкротства. Когда у предприятия не хватает средств, для расчетов по первоочередным платежам (по налогам, по заработной плате, с поставщиками и т.д.) имеется возможность через судебные органы признать предприятие банкротом. Это возможно даст предприятию дополнительное время, чтобы либо рассчитаться с кредиторами, либо даже выйти из затруднительного положения, и вернуться к эффективной деятельности;[14]

- стратегия ликвидации. Предполагает закрытие предприятия и организацию нового производства, так это будет выгоднее для предприятия.[17]

Было бы неверным считать, что решение стратегических проблем осуществляется путем выбора стратегии одного вида.

Рассмотрим классификацию стратегий по функциональным видам хозяйственной деятельности предприятия (рисунок 3).[14]

- продуктовая стратегия. Здесь определяется, какую именно продукцию и в каких количествах будет производиться;

- стратегия выбора и развития технологий. Предприятие определяет типы технологий, производится расчет необходимых потребностей, пути их совершенствования;

- ресурсная стратегия. Определение необходимых ресурсов, их виды и количество, выбор поставщиков и контроль качества поставляемых материалов и сырья, разработка системы эффективного и экономного использования ресурсов;

- инновационная стратегия. Определяет какие инновации будут использоваться при производстве продукции, какие затраты будут на покупку и внедрение этих технологий;

- логистическая стратегия. Определение логистической модели предприятия, выбор оптимальных маршрутов поставки его ресурсов и доставки товаров потребителям, наиболее оптимальные варианты хранения запасов и товаров;

- маркетинговая стратегия. Идет определение принципов разработки и сбыта продукции и услуг, определение ценовой политики, отношения с потребителями, поведение к конкурентам предприятия, выбор рекламы и продвижения продукции и услуг.



Рисунок 3 - Классификация стратегий по функциональным видам деятельности организации

- стратегия продаж. Тесно взаимосвязана с маркетинговой стратегией, идет определение объема и графиков продаж, цены, скидки, послепродажное обслуживание и другие факторы, влияющими на сбыт продукции и услуг;

- стратегия исследований и разработок — определяет выбор ключевых направлений разработки новых продуктов и услуг, стратегические альянсы по совместным разработкам, целевые показатели новых продуктов и их жизненные циклы;

- финансовая стратегия. Направлена на определение способов привлечения и объемов необходимых финансовых ресурсов, источники финансовых ресурсов;

- инвестиционная стратегия. Определение размера инвестиционных ресурсов, характер финансирования инвестиционных проектов, основные направления инвестирования, распределение инвестиционных потоков, показатели эффективности инвестиций, экономические результаты от инвестиционной деятельности;

- стратегия социальной ответственности. Определение обязательств предприятия перед обществом и государством, перед потребителями, перед персоналом предприятия и конечно перед поставщиками и конкурентами;

- стратегия формирования и поддержания имиджа. Главной задачей является создание позитивной, социально ориентированной репутации предприятия.[15]

Приведенные выше стратегии в основном направлены на развитие внутреннего потенциала предприятия, усиление его конкурентоспособности.

### 1.3 Процесс формирования стратегии развития предприятия

Для формирования стратегии развития предприятия предполагает ответ на три основных вопроса, которые помогут понять текущее состояние предприятия, целевые установки и возможные способы их достижения.[16]

- чем занимается в данный момент предприятие и какое место занимает?

- каким в будущем видит себя предприятие, кем хочет стать?

- каким образом предприятие сможет достичь желаемого результата, что необходимо предпринять, чтобы соответствовать стратегическому идеалу?[15]

Ответы на данные вопросы составляет основное содержание деятельности по стратегическому управлению предприятием, что в дальнейшем позволит принимать стратегически важные решения:

- создать путеводитель для развития предприятия; [14]
- понять какие позиции на рынке собирается занять предприятие на долгосрочную перспективу; [15]
- создать мотивацию для персонала, чтобы он следовал долгосрочным принципам развития предприятия;
- придание индивидуальности предприятию. [15]

Формирование стратегии является важным этапом стратегического управления предприятия, это включает в себя назначение людей на основные должности, которые обладают глубокими теоретическими познаниями и большим практическим опытом, а также способных чувствовать рыночные изменения и приоритеты внутреннего развития предприятия, а также вовремя находить необычные и нестандартные конкурентные решения для существующих проблем. Организация общей команды единомышленников, которые обладают общим стратегическим видением, позволит организации разработать нужную миссию предприятию, сформулировать главную цель предприятия, разработать согласованные стратегические установки. [14]

#### 1.4 Процесс и этапы разработки стратегии развития предприятия

Стратегический выбор состоит из следующих стадий: стадия разработки, стадия доводки и стадия анализа (оценки) стратегии. Данные стадии трудно разделить, так как они представляют собой единый аналитический процесс. [21]

Рассмотрим подробнее каждый из этапов.

На первоначальной стадии (разработки стратегических альтернатив) создаются стратегии, которые помогут достичь поставленных целей.

На вторичной стадии (доводки стратегии) происходит доработка стратегий с учетом развития ситуации в окружающей среде или изменений во внутренней среде предприятия.

На третьей стадии (анализа и оценки стратегии) происходит анализ альтернатив выбранной стратегии предприятия, и производится их оценка.

Необходимо разрабатывать несколько стратегических альтернатив, из которых потом делается окончательный выбор. Под стратегическими альтернативами понимается выбор различных стратегий, которые при ограниченности ресурсов помогут достичь стратегических целей. Каждая стратегическая альтернатива представляет собой разные возможности и характеризуется разным уровнем расходов и конечными результатами, что в конечном итоге и определяет стратегический выбор предприятия.[16]

## 1.5 Процесс выбора и реализации стратегии развития предприятия

Основные этапы при выборе стратегии:

- понимание текущей стратегии;
- формирование стратегических альтернатив;
- выбор стратегии предприятия, ее оценка.

Понимание текущей стратегии. Имеют место различные схемы понимания текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен А. Томпсоном и А. Стиклендом. Авторы выделяют следующие внешние и внутренние факторы, формирующие текущую стратегию.[19]

К внешним факторам можно отнести следующие:

- масштабы деятельности предприятия и разнообразие производимой продукции;
- общий характер и природа недавних приобретений и продаж предприятием части своей собственности;
- структура и направленность деятельности предприятия за последний период;

- возможности, на которые была ориентировано предприятие в последнее время;

- внешние угрозы.

К внутренним факторам можно отнести следующие:

- основные цели предприятия;

- распределение ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;

- отношение к финансовым рискам, как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;

- уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;

- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Этап формирования стратегических альтернатив. На этом этапе идет создание стратегий, которые позволят достичь поставленных целей.

По мнению автора Г. Минцберга, проведшего фундаментальное исследование по изучению труда руководителей высшего звена, называет три основных образа действий при формировании стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства: предпринимательский, адаптивный и плановый.[22]

1 Предпринимательский образ действий. Предполагается что формирование стратегических альтернатив осуществляется подсознательно в голове лидера, обычно предпринимателя, на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Это дает ему возможность сформировать свое видение проблемы, путей решения и продвижения к будущему. Основное внимание концентрируется на возможностях роста предприятия, текущие проблемы уходят на второй план. Личный и неформальный характер видения придает стратегии гибкость и плодотворность.[22]

2 Альтернативный образ действий, или обучение посредством опыта. Происходит из возможности и необходимости корректировки стратегии под воздействием внешних факторов, возникающих в ходе ее реализации. Он характеризуется в большей мере оперативным решением существующих проблем, чем поиском новых возможностей. Формируемая стратегия фрагментарна и буквально вылепливается своими создателями, готовыми пересмотреть выбранную линию поведения. Стратегические решения принимаются в рамках многостороннего диалога большого числа сотрудников различных рангов при условии минимального вмешательства и контроля со стороны руководства. Такой образ действий типичен для многих крупных предприятий.[21]

3 Плановый образ действий. Означает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. В этом случае осуществляется активный поиск новых возможностей, так и оперативное решение существующих проблем. Эта классическая модель предполагает наличие централизованного штата и нацелена на достижение определенного стратегического положения предприятия в окружающей среде. Такие стратегии разрабатываются специалистами – плановиками, руководитель которых выступает в качестве главного организатора их работы.[16]

Выбор и оценка стратегии предприятия. Установлено, что на выбор стратегии влияет множество факторов. Важнейшие из них:

- вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает предприятие;
- характер целей, которые ставит перед собой предприятие;
- ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры;
- финансовые ресурсы и обязательства предприятия по уже принятым решениям;
- степень зависимости от среды;
- фактор времени.

Сформированные стратегии оцениваются по степени пригодности для достижения главных целей предприятия и соответствия их требованиям окружения, а также возможностям развития организации.[22]

Заключительный этап анализа стратегических альтернатив – оценка приемлемости риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска производится по трем направлениям:

- реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;

- к каким негативным последствиям для предприятия может привести провал стратегии;

- оправдывает ли возможный положительный результат риск от потерь от провала в реализации стратегии.

Соответственно, правильно выбранная стратегия сегодня, поможет выжить предприятию завтра.[16]

## 2 Объект и методы исследования

### 2.1 Объект исследования

ИП Енгоян Г.М. зарегистрирован 13.05.2009г., адрес: 652050, г. Юрга, ул. Московская 125а. Основным видом деятельности является оказание услуг по перевозке грузовым автомобильным транспортом. Дополнительные виды услуг, оказываемые предприятием: сдача нежилых помещений в аренду, продажа собственного жилого имущества (принадлежащие на праве собственности); услуги по предоставлению прочих видов услуг по техническому обслуживанию автотранспортных средств, (мойка, полирование, нанесение защитных и декоративных покрытий на кузов, чистку и химчистку салона, буксировку и пр.).

### 2.2 Методы исследования

При исследовании хозяйственной деятельности данного предприятия использовались следующие методы:

- PEST – анализ;
- «Пять конкурентных сил» М. Портера;
- ПИМС – анализ;
- SWOT – анализ.

### 3 Расчеты и аналитика

#### 3.1 Общая характеристика предприятия и основные направления его деятельности

ИП Енгоян Г.М. зарегистрирован 13.05.2009г., адрес: 652050, г. Юрга, ул. Московская 125а. Основным видом деятельности является оказание услуг по перевозке грузовым автомобильным транспортом, ОКВЭД 60.24. Предприятие находится на специальном налоговом режиме ЕНВД (Единый налог на вмененный доход) для данного вида деятельности.

ИП Енгоян Г.М. с 01.01.2015г. занимается сдачей нежилых помещений в аренду, а также продажей собственного жилого имущества, которые принадлежат ему на праве собственности. ОКВЭД 70.20. Помещение, сдаваемое в аренду, находится по адресу: г. Юрга, ул. Московская 125. Общая площадь помещения более 1000 кв. м. Данный вид деятельности находится на упрощенной системе налогообложения с объектом налогообложения «доходы, уменьшенные на величину расходов» (ставка налога - 15%).

Деятельность по данному виду деятельности происходит на основании договоров аренды с арендаторами, на основании договоров купли-продажи с покупателями.

ИП Енгоян Г.М. с 01.04.2015г. начало оказывать услуги по предоставлению прочих видов услуг по техническому обслуживанию автотранспортных средств, ОКВЭД 50.20.3. (мойка, полирование, нанесение защитных и декоративных покрытий на кузов, чистку салона, буксировку и прочие аналогичные виды деятельности).

Данный вид деятельности находится на специальном налоговом режиме - патентной системе налогообложения.

Индивидуальным предпринимателем за время работы (более 5 лет) был накоплен опыт по оказанию услуг и работе, как с партнерами, так и персоналом. Все полученные заказы выполняются согласно заключенным договорам вне зависимости от погодных условий и праздничных дней в календаре. Благодаря этому у данного предприятия сформировалась хорошая деловая репутация, имеется большое количество постоянных клиентов.

### 3.2 Характеристика внешней и внутренней среды предприятия

Проведем SWOT-анализ предприятия ИП Енгоян Г.М. в таблице 1.

Таблица 1 - SWOT-анализ предприятия ИП Енгоян Г.М.

	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
Внешняя среда	1 Развитая маркетинговая политика - с помощью маркетинга ведется постоянный поиск новых рынков, новых потребителей, новых видов продукции, новых областей применения традиционной продукции, способной обеспечить предприятию наибольший уровень прибыли.	1 Наличие большого количества конкурентов на рынке: ИП Ануфриев, ИП Боровских, ООО "Энергия", ИП Карпач, ООО АТП «ТРАНСТЕЛЕКОМ», ИП Бледных Е.Ю., ИП Яковлев С.М., ООО «Поток», ООО «Перевозофф», ООО «Ратэк», ИП Нефедов, ИП Рогов, ИП Усков, ИП Яцушкевич, ООО «Молоток», ООО «Траснфер», ЧП Потапов В.В., ИП Маркосян В.Д.

Продолжение таблицы 1

1	2	3
	2 Наличие оказание услуг по грузоперевозке грузов свыше 3 тонн. У небольшого числа конкурентов имеется данная услуга, в основном грузоперевозки до 3 тонн.	2 Экономический кризис, который влияет на выручку и соответственно на доходность ИП Енгоян Г.М.
	3 Сотрудничество с другими компаниями – в основном со строительными организациями г. Юрги, которые непосредственно участвуют в жилищном строительстве.	3 Законодательное регулирование. Ограничение для проезда по трассе грузовых автомобилей свыше 10 - 12 тонн, соответственно предприятие теряет часть прибыли.
	4 Дополнительные услуги – аренда грузовой техники от 1 часа и более.	4 Сезонный характер работы.
	5 Гибкая ценовая политика, система скидок для постоянных клиентов.	5 Ненадежность расчетов с контрагентами, просрочки по договорам.
	Преимущества	Недостатки
Внутренняя среда	1 Опыт - предприятие существует с 2009 года и стабильно развивается.	1 Малый объем дополнительных источников прибыли.
	2 Высокое качество обслуживания клиентов.	2 Текучесть персонала, проблемы с подбором квалифицированного персонала (среди водителей).
	3 Своевременный ремонт техники, покупка запчастей, покупка нового оборудования и техники.	3 Недостаточное количество техники, в сезон нагрузка очень большая.

Окончание таблицы 1

1	2	3
	4 Высокие объемы реализации услуг в сезон (с апреля по ноябрь).	4 Низкая заработная плата персонала, но большая загруженность и ответственность.
	5 Низкая себестоимость, соответственно доступная цена услуг.	5 Система мотивации рабочего персонала не доработана, не всегда ясна рабочим.
	6 Сплоченный и дружный коллектив.	6 Не хватает рабочих, идет совмещение должностей.

В качестве дополнительных данных составим матрицу угроз и возможностей в таблице 2.

Таблица 2 - Матрица угроз и возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Новые технологии Высокое качество услуг по доступной цене	Низкое качество обслуживания клиентов	Дополнительные услуги
Средняя	Качественная техника, оборудование	Ухудшение уровня жизни населения	Известность предприятия
Низкая	Удовлетворенность клиентов	Сплоченный коллектив	Экономический кризис

ИП Енгоян Г.М. взаимодействует, как с внешней, так и с внутренней средой. Внешнюю среду организации можно охарактеризовать, как всю совокупность факторов, влияющих на результаты деятельности

предприятия, а именно: конкуренты, потребители, поставщики, финансовые организации, источники трудовых ресурсов, наука, культура, состояние общества.

При этом внешняя среда рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и микроокружения.

Изучение микроокружения предприятия направлено на анализ состояния тех факторов внешней среды, с которыми оно находится в непосредственном взаимодействии: конкуренты, покупатели, поставщики, партнеры, банки.

Потребителями услуг реализуемых ИП Енгоян Г.М. являются как юридические, так и физические лица. Оказание услуг производится на основании заключенных договоров.

Конкурентами ИП Енгоян Г.М. являются: транспортные компании в г. Юрга, такие как: ИП Ануфриев, ИП Боровских, ООО "Энергия", ИП Карпач, ООО АТП «ТРАНСТЕЛЕКОМ», ИП Бледных Е.Ю., ИП Яковлев С.М., ООО «Поток», ООО «Перевозофф», ООО «Ратэк», ИП Нефедов, ИП Рогов, ИП Усков, ИП Яцушкевич, ООО «Молоток», ООО «Траснфер», ЧП Потапов В.В. Конкуренты аналогично оказывают услуги по грузоперевозке.

Предприятие сотрудничает со следующими организациями: ООО «ПромСтройИндустрия», ООО «Техноград», ООО «Мост», ООО «Стройсервис», ООО «ФИСОН», ООО «Промвентиляция», ООО «Велес», ООО «Берег», ООО «Трактор», ООО «Енисей», ООО «Электромонтаж», ООО «Алекс», ООО «Юркран», ООО «Кофтунофф», ООО «СибКран-Сервис», ООО «Вариант+», ООО «Ева», ООО «УК ЖКХ». Организации с которыми работает ИП Енгоян Г.М., занимаются следующими видами деятельности: строительные работы, строительско-монтажные работы, магазины строительных материалов, магазины автозапчастей, благоустройство города (территорий возле школ, детских садов, жилых домов), ремонт спецтехники, строительство жилых и нежилых помещений.

Оценка внутренней среды предприятия является одной из важнейших составляющих общей характеристики предприятия.

Внутренняя среда предприятия - это часть общей среды, которая находится в рамках предприятия. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование предприятия.

Выделяют следующие составляющие внутренней среды:

1 Персонал предприятия.

Численность сотрудников ИП Енгоян Г.М. составляет 9 человек. Из них 1 бухгалтер, 1 юрист, 1 администратор, 3 водителя, 3 автомойщика.

У специалистов имеется высшее профессиональное образование и опыт работы, у водителей права с категориями А, В, С, Е и опыт работы, автомойщики перед началом работы проходят соответствующее обучение, все работники проходят инструктаж по технике безопасности.

2 Материально техническая база ИП Енгоян Г.М.:

Занимаемая площадь ИП Енгоян Г.М. составляет 480 кв. м. Это офисное помещение (30 кв. м.), бокс автомойки (200 кв. м.), база для техники (250 кв. м.). Месторасположение: г. Юрга, ул. Московская, 125а.

Площадь, оборудование и техника, используемая для осуществления предпринимательской деятельности, перечислена выше.

3 Виды предпринимательской деятельности:

- оказание услуг по перевозке грузов автомобильным транспортом;
- сдача в аренду собственного нежилого имущества;
- оказание услуг по предоставлению прочих видов услуг по техническому обслуживанию автотранспортных средств.

4 Корпоративная культура ИП Енгоян Г.М. развита недостаточно.

Но определенные традиции в компании имеются: празднование нового года, поздравление именинников с днем рождением, поощрение сотрудников, которые работают свыше года на данном предприятии, а также день рождение компании. Все сотрудники положительно относятся к данным

мероприятиям, вносят предложения по разработке сценариев к праздникам и принимают в них активное участие.

Подводя итоги, можно сказать, что у предприятия ИП Енгоян Г.М. за годы работы сформировалась стабильная деловая репутация. Клиенты довольны качеством оказания услуг и обслуживанием, и приходят снова и снова. Отношения с поставщиками и посредниками стабильные, все договоренности выполняются в срок и в полном объеме. Сотрудники ИП Енгоян Г.М. относятся к своей работе с большой ответственностью.

### 3.3 Изучение организационной структуры предприятия

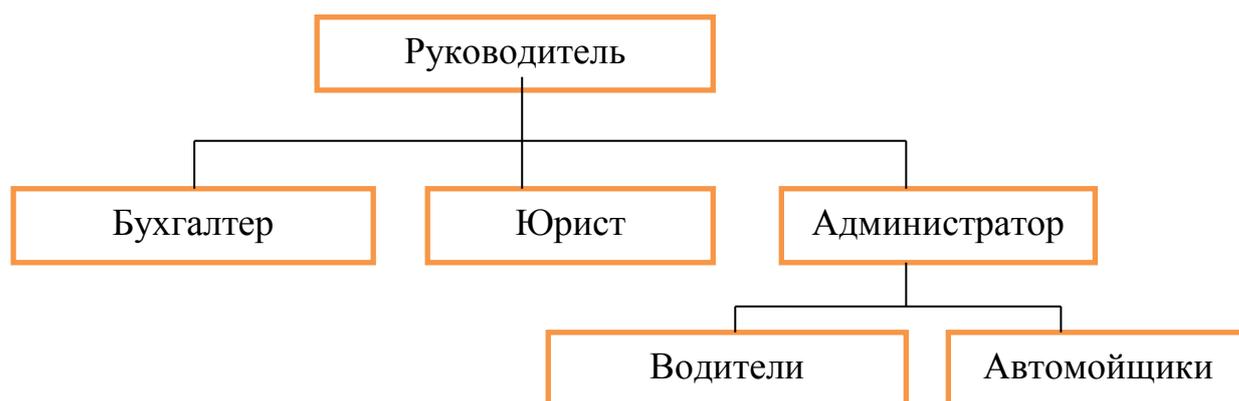


Рисунок 4 – Организационная структура на предприятии ИП Енгоян Г.М.

Организационная структура предприятия (рисунок 4) представляет собой структуру управления предприятием. Она непосредственно связана с производственной структурой, определяется задачами, которые стоят перед предприятием, многообразием функций управления и их объемом.

Организационная структура ИП Енгоян Г.М относится к линейному типу. Соблюдается четкое, иерархическое подчинение.

Рассмотрим более подробно обязанности, главные функции и задачи сотрудников предприятия.

Руководитель.

Организация и осуществление юридической, управленческой деятельности, контроль над деятельностью сотрудников, разработка общей стратегии предприятия, маркетинговой стратегии и принятие важных управленческих решений. Управление инвестициями и развитием предприятия. Занимается вопросами, касающимися подбора и управления кадрами.

Бухгалтер.

В обязанности бухгалтера входит:

- ведение первичного бухгалтерского учета. Прием, контроль и обработка первичной документации (товарно-транспортных накладных, кассовых, кадровых документов, договоров с контрагентами и т.д.).

- начисление заработной платы, выплат по гражданским договорам, удержание и перечисление налогов с заработной платы;

- ведение налогового и управленческого учета;

- составление и сдача налоговой отчетности в фонды РФ и налоговую инспекцию;

- оптимизация налогообложения.

Юрист.

В обязанности данного специалиста входит:

- представление перед партнерами по бизнесу и контрагентами интересов клиента;

- составление и подготовка контрактов, договоров;

- участие в подготовке юридических заключений;

- участие в переговорах с юристами, которые предоставляют контрагентов по сделкам и клиентом;

- консультирование по разным аспектам правового характера;

-предоставление клиента во всевозможных органах государственной власти, в судах;

- проведение анализа и обзора предложенных законодательных актов и действующего законодательства;

- составление аналитических документов по тем или иным вопросам правового характера.

Администратор.

Осуществление тактического и оперативного планирования работы; распределение обязанностей; проведение текущего контроля над выполнением задач; управление подчиненным персоналом. Управление маркетинговыми процессами, рекламная деятельность, стимулирование сбыта. Консультирование клиентов по оказываемым услугам.

Водитель.

Водитель осуществляет управление транспортным средством с соблюдением всех правил (правил дорожного движения, правил эксплуатации транспортного средства), проверяет состояние транспортного средства, оформление путевых листов, непосредственное общение с заказчиками.

Автомойщик.

Автомойщик занимается непосредственно оказанием услуг по техническому обслуживанию автотранспортных средств (мойка, полирование, нанесение специальных средств и пр.), следит за состоянием уборочно-моечного бокса и состоянием оборудования, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка и нормы охраны труда, а также соблюдать технику безопасности.

### 3.4 Анализ технико-экономических показателей предприятия ИП

Енгоян Г.М.

Технико-экономические показатели деятельности ИП Енгоян Г.М. сведены в таблице 3.

Выручка предприятия за 2013-2015гг. увеличилась в целом на 7539 тыс. руб. или на 139%. Увеличение выручки произошло преимущественно за счет добавления новых видов деятельности (сдача в аренду нежилых помещений, продажа жилого имущества, оказание услуг по техническому обслуживанию автотранспортных средств). Также увеличению выручки способствовало привлечение новых клиентов (строительных организаций, которые занимаются непосредственно строительством жилых домов), и активные рекламные мероприятия.

Таблица 3 - Технико-экономические показатели деятельности ИП Енгоян Г.М. за 2013-2015гг.

Показатели	Год			Отклонения, + (-)		Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
Выручка от работ и услуг, тыс. руб.	5423	5590	12962	167	7372	103,08	231,88
Себестоимость работ, услуг, тыс. руб.	365	375	695	10	320	102,74	185,33
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2800	2890	6750	90	3860	103,21	233,56
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	3540	3865	7623	325	3758	109,18	197,23
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	127	354	465	227	111	278,74	131,35
Среднесписочная численность персонала, чел	4	10	12	6	2	250	120

Фонд оплаты труда, тыс. руб.	600	840	1100	240	260	140	130,95
Рентабельность продаж, %	51,63	51,70	52,08	0,07	0,38	100,13	100,73
Фондоотдача, руб.	1,53	1,45	1,70	-0,08	0,25	94,77	117,24
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	42,71	15,79	27,87	-26,92	12,08	36,97	176,50
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1355,75	559	1080,16	-796,75	521,16	41,23	193,23
Среднемесячная зарплата руб.	8900	10300	15695	1400	5395	115,73	152,38

Себестоимость услуг увеличилась в целом за 2013-2015 гг. на 330 тыс. руб. или на 90,4%. Это связано с покупкой оборудования по дополнительному виду деятельности (оказание услуг по техническому обслуживанию автотранспортных средств). Также незначительное увеличение себестоимости произошло из-за роста цен поставщиков (на топливо, на запчасти, на химию и пр.).

Среднесписочная численность персонала за 2013-2015гг. увеличилась на 8 человек или на 300%. Это свидетельствует о том, что предприятие расширяет свою деятельность, привлекает новых работников и может обеспечить им удовлетворительные условия труда.

Также отмечается увеличение среднегодовой заработной платы на одного работника на 6795 руб. или на 76,35%.

Произошло увеличение рентабельности продаж на 0,87% , что говорит об увеличении прибыльности предприятия.

Среднегодовая стоимость основных фондов за 2013-2015гг. увеличилась на 4083 тыс. руб. или 115,34%. Это свидетельствует о приобретении новых ОФ.

Отмечается снижение коэффициента оборачиваемости за 2013-2015гг. на 14,84. Что говорит об интенсивном использовании оборотных средств.

Произошло незначительное увеличение фондоотдачи на 0,17 тыс. руб. или 11,1%, что свидетельствует об эффективном использовании основных фондов.

Показатель чистой прибыли за 2013-2015гг. увеличился на 3950 тыс. руб. или на 141,07 %, что свидетельствует об эффективной работе предприятия.

#### 4 Результаты проведенного исследования

В результате анализа предприятия ИП Енгоян Г.М., делаем вывод, что предприятие использует для своего развития - стратегию роста.

Стратегии роста обычно используются при расширении деятельности, направлены на освоение новых долей рынка, увеличения активов предприятия, увеличении роста объемов инвестирования, производства новой продукции и оказания услуг. Предприятие применяет стратегию несвязной диверсификации производства, что означает, что предприятие выпускает новую продукцию, которая отличается от базовой продукции.

Предлагается в дальнейшем аналогично использовать стратегию роста (стратегию диверсификации) для развития предприятия. Могут быть предложены следующие виды диверсификации для дальнейшего развития предприятия:

- открытие СТО (станции технического обслуживания) для автотранспортных средств;
- открытие магазина автозапчастей для отечественных и иностранных автотранспортных средств;
- открытие кафе быстрого питания;
- открытие магазина строительных материалов с доставкой;
- открытие производства строительных материалов (производство товарного бетона, изделий используемых в строительстве жилых домов) и др.

Все вышеперечисленные пути развития предприятия являются потенциально возможными для данного предприятия, разница состоит в сумме первоначальных вложений и сроках окупаемости.

Возможные виды диверсификации на 2016-2018гг. для развития предприятия ИП Енгоян Г.М. представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Возможные виды диверсификации на 2016-2018гг. для ИП Енгоян Г.М.

Разработаны следующие этапы по реализации стратегии развития на 2016-2018гг. для ИП Енгоян Г. М.(рисунок 6):

1 Организационная работа (составление бизнес-плана).

Составление бизнес – плана представляет собой пошаговую инструкцию открытия нового проекта с четким описанием и перечислением используемых методов и средств, которые будут применяться в процессе достижения поставленных целей.

С помощью бизнес – плана руководитель может выявить все способности и потенциальные риски, а также разработать мероприятия по сокращению влияния этих рисков на развитие бизнеса.

Именно благодаря бизнес – плану, до начала запуска проекта ясен размер первоначальных капиталовложений, а также стартовая сумма необходимого капитала. Также при грамотном составлении бизнес – плана повышается шанс привлечения дополнительного финансирования за счет средств внешних инвесторов.

2 Привлечение собственных средств из других видов деятельности, 3400 755 тыс. руб.

Предприятие может обеспечить финансирование данного проекта за счет собственных средств, постепенно изымая часть прибыли из существующих видов деятельности.

3 Подготовка помещения, цех производства и склада готовой продукции. У предприятия имеются в собственности свободные помещения, выбор из них поможет значительно сократить расходы на производство продукции, тем самым снижая себестоимость готовой продукции;

4 Подбор необходимого квалификационного персонала. Необходимые трудовые ресурсы – три рабочих бетонщика. Для подбора персонала можно обратиться в центр занятости г. Юрги, также используя рекламу и СМИ.

Например, в г. Юрга Кемеровской области большой популярностью пользуется печатная газета «Новая», а также бегущая строка на городском телевидении. Можно подать объявление о вакансии в газете, разместить объявление на официальном сайте ЮГС, а также подать объявление по бегущей строке. Все перечисленные методы являются достаточно эффективными для рассматриваемого города на данный момент времени.

5 Приобретение необходимого оборудования. Полный список необходимого оборудования приведен ниже.

6 Монтаж и установка оборудования. Привлечение необходимых средств и персонала, а также проведение инструктажа по эксплуатации оборудования.

7 Приобретение необходимого сырья и материалов.

Закупка необходимого сырья и материала возможно также в Кемеровской области и даже в Юрге и в Юргинском районе.

Например закупку цемента, который необходим для производства нашей продукции можно производить в г. Топки Кемеровской области. Так как там находится крупный завод по производству цемента – «ЗапСибЦемент». Данная компания отличается приемлемым уровнем цен и хорошим качеством товара.

Покупку строительных материалов, таких как щебень, песок, гравий можно осуществлять непосредственно в г. Юрга. Продажу этих и многих других материалов осуществляет компания ООО «Стройсервис».

8 Производство пробной партии продукции.

Создание пробной партии продукции означает по сути начало серийного производства. На данном этапе происходит оформление нормативной документации (НД) при передаче ее от разработчика до производителя.

9 Проведение экспертизы качества и получение сертификата на продукцию;

10 Реализация готовой продукции.

На данном этапе происходит анализ потребителей нашей продукции, кто они, чем занимаются, с каким уровнем дохода и пр.

11 Проведение маркетинговых коммуникаций.

Для запуска производства товарного бетона и изделий из бетона нам необходимо следующее оборудование:

- силос для цемента, 60 тонн. Цена – 457 000 рублей;
- дозатор для заполнителей (лицевой бетон). Цена – 255 000 рублей;
- смеситель для лицевого бетона. Цена - 42600 рублей;

- смеситель для основного бетона. Цена – 47155 рублей;
- дозатор для заполнителей (основной бетон). Цена 220 000 рублей;
- шнек. Цена – 135 000 рублей;
- подъемник. Цена - 50 000 рублей;
- снижатель. Цена – 122 000 рублей;

Итого стоимость оборудования составляет 1785 755 рублей.

Сумма расходов на закупку сырья и материалов составит 524 000 рублей.

Необходимые помещения для производства и хранения продукции имеются, находятся в собственности предприятия. Планируется, что предприятие будет изготавливать следующую продукцию:

- товарный бетон марки М – 200;
- товарный бетон марки М – 250;
- фундаментальные блоки, кольца, крышки;

Для запуска производства продукции необходим следующий персонал:

- трое рабочих бетонщиков в цех производства.

Годовой фонд заработной платы рабочих составит 540 000 рублей.

Сумма таких расходов:

- затраты на рекламу в СМИ и Интернет (в год) – 48 000 рублей в год;
- косвенные расходы (в год) – 35 000 рублей в год;
- затраты на содержание и эксплуатацию оборудования (в год) –

123 000 рублей;

- цеховые затраты (в год) – 345 000 рублей;

Итого сумма прочих затрат составит 551 000 рублей.

Итого сумма расходов в первый год составит 3400 755 рублей.

Посчитаем возможный объем выручки за первый год производства продукции:

$$\text{Выручка} = \text{Объем производства} * \text{Цена реализации} \quad (1),$$

Выручка=  $1622 \text{ м}^3 * 3500 \text{ рублей} = 5677 \text{ 000 рублей}$ .

На основе рассмотренного нами теоретического материала, проведенного анализа и исследования стратегии на предприятии, обоснования предложенной стратегии развития, в конце данной главы действительно можно сделать вывод, что предложенные мероприятия приведут к развитию предприятия на перспективу, будут способствовать повышению эффективности использования ресурсов предприятия и увеличению прибыли.

В таблице 4 представим изменение показателей деятельности ИП Енгоян Г.М. на 2016-2018гг. в результате внедрения предлагаемых мероприятий.

Таблица 4 – Возможные результаты от реализации стратегии на 2016 - 2018 гг.

Показатели	Год		
	2016	2017	2018
Выручка от работ и услуг, тыс. руб.	12962	15590	17962
Себестоимость работ, услуг, тыс. руб.	550	790	815
Прибыль от продаж, тыс. руб.	7810	9760	15690
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	5900	6575	8902
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	750	800	867
Среднесписочная численность персонала, чел	12	15	19
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	2304	3240	4924
Рентабельность продаж, %	60,25	62,60	87,35
Фондоотдача, руб.	2,19	2,37	2,01
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	17,28	19,48	20,72
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1080,16	1039,33	945,37
Среднемесячная зарплата руб.	16000	18000	21600

Как видно из представленных данных, в результате предложенных мероприятий улучшатся технико-экономические показатели деятельности: объем выручки, фондоотдача, размер прибыли, увеличение стоимость основных фондов, производительность труда.

На основе рассмотренного нами теоретического материала, проведенного анализа и исследования стратегии на предприятии, обоснования предложенной стратегии развития, в конце данной главы действительно можно сделать вывод, что предложенные мероприятия приведут к развитию предприятия на перспективу, будут способствовать повышению эффективности использования ресурсов предприятия и увеличению прибыли.



Рисунок 6 – этапы реализации стратегии развития для ИП Енгоян Г.М.

5 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение.

Расчет показателей эффективности инвестиций.

Для расчета показателей воспользуемся следующими формулами:

Срок окупаемости = Первоначальные инвестиции / Среднегодовую стоимость денежных поступлений от реализации; (2)

Рентабельность = Среднегодовые ден. поступления / Первоначальные инвестиции; (3)

$$\text{ЧДП} = \sum_m (\Pi_m - O_m), \quad (4),$$

$$\text{ЧДП} = \sum_m (\Pi_m - O'_m) - \sum_m K_m, \quad (5),$$

$$\text{ЧТС} = \sum_m (\Pi_m - O_m) \frac{1}{(1+E)^{t_m - t_0}}, \quad (6),$$

$$\text{ИДД} = \frac{\sum_m (\Pi_m - O'_m) \frac{1}{(1+E)^{t_m - t_0}}}{\sum_m K_m \cdot \frac{1}{(1+E)^{t_m - t_0}}}, \quad (7).$$

$$\text{ЧТС} = \sum_m (\Pi_m - O_m) \frac{1}{(1 + E)^{t_m - t_0}} = 0, \quad (8).$$

Рассчитаем показатели эффективности инвестиционных вложений. Денежный поток в месяц составит 457 000 рублей, ставка дисконтирования 10%., срок проекта 36 месяцев (3 года).

Произведем расчет показателей эффективности инвестиций по вышеприведенным формулам, данные приведем в таблицах 4, 5, 6, 7.

Таблица 4 –Срок окупаемости инвестиционного проекта для ИП Енгоян Г.М.

Денежный поток на каждый период, CF		457 000р.
Период (месяц), T	Первоначальные затраты, IC	Денежный поток нарастающим итогом, CF
1	3 400 755р.	457 000
2	3 400 755р.	914 000
3	3 400 755р.	1 371 000
4	3 400 755р.	1 828 000
5	3 400 755р.	2 285 000
6	3 400 755р.	2 742 000
7	3 400 755р.	3 199 000
8	3 400 755р.	3 656 000

Таблица 5 – Рентабельность инвестиционного проекта для ИП Енгоян Г.М.

Период (месяц),Т	Первоначальные затраты,IC	Денежный поток,CF
1	3 400 755	457 000
2	-	400 000
3	-	550 000
4	-	550 000
5	-	510 000
6	-	300 000
7	-	200 000
8	-	465 000
9	-	670 000
ARR=	13	4 102 000

Таблица 6 – Чистый дисконтированный доход для ИП Енгоян Г.М.

Ставка дисконтирования,г=		10%			
Период(год),г	Первоначальные затраты, IC	Ден. доход	Ден. расход	Ден.поток	Дисконтированный ден.поток
0	3 400 755				
1	-	800 000	124 000	676 000	476000
2	-	670 000	165 000	505 000	503380,9166
3	-	700 000	30 000	670 000	495867,7686
4	-	750 000	24 000	726 000	453272,5658
5	-	760 000	30 000	730 000	499559,4281
6	-	900 000	15 000	885 000	450552,8278
7	-	890 000	12 000	878 000	275239,3543
8	-	600 000	10 000	590 000	327827,459
9	-	787 000	14 000	773 000	0
				ЧДД	80 945

Таблица 7 – Внутренняя норма доходности для ИП Енгоян Г.М.

Период(год),т	Первоначальные затраты, IC	Ден. доход	Ден. расход	Ден.поток
0	-3 400 755		-3 400 755	-3 400 755
1	-	800 000	124 000	676 000
2	-	670 000	165 000	505 000
3	-	700 000	30 000	670 000
4	-	750 000	24 000	726 000
5	-	760 000	30 000	730 000
6	-	900 000	15 000	880 000
7	-	890 000	12 000	878 000
8	-	600 000	10 000	5 900 000
9	-	787 000	14 000	773 000
			ВНД=	24%

Подведем итоги по анализу инвестиционного проекта:

- Срок окупаемости составляет 8 месяцев;
- Рентабельность проекта составляет 13,43%;
- ЧДД >0;
- Внутренняя норма прибыли составляет 24%;

Выводы: Данные инвестиции эффективны и являются целесообразными для дальнейшего развития предприятия.

## Заключение

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были решены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты стратегического управления;
- провести анализ действующей стратегии на предприятии ИП Енгоян Г.М.;
- провести оценку эффективности стратегии на предприятии ИП Енгоян Г.М.;
- разработать стратегию развития на 2016-2018гг. для ИП Енгоян Г.М.

В процессе подготовки выпускной квалификационной работы по теме «Стратегия развития ИП Енгоян Г.М. на 2016-2018гг.» был изучен теоретический материал, изложенный в учебной литературе и научных статьях. В первой части выпускной квалификационной работы определено понятие и сущность стратегии, классификация и основные виды стратегий, рассмотрен процесс от формирования до реализации стратегии. Также рассмотрены методы изучения стратегии на предприятии.

В ходе выполнения данной работы:

- проведен анализ деятельности предприятия, с расчетом основных технико-экономических показателей;
- рассмотрена действующая на предприятии стратегия;
- дана оценка эффективности и целесообразности стратегии;
- рассмотрены направления развития стратегии на 2016-2018гг. для данного предприятия.

Подводя итоги можно сказать, поставленные задачи решены, и цель ВКР достигнута.

## Список использованных источников

1. ГОСТ 12.1. 005-88. ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. М.: Изд. стандартов, 1989.
2. ГОСТ 12.0.003-74. ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. М.: Изд. стандартов, 1976.
3. ГОСТ 12.1.019-79. ССБТ. Электробезопасность. Общие требования и номенклатура видов защиты. М.: Изд. стандартов, 1980.
4. ГОСТ 12.1.006-84. ССБТ. Электромагнитные поля радиочастот. Допустимые уровни на рабочих местах и требования к проведению контроля. М.: Изд. стандартов, 1986.
5. ГОСТ 12.0.004-90. ССБТ. Требования безопасности к инструктажу и обучению по охране труда.
6. ГОСТ 309494-96. ССБТ. Параметры микроклимата в помещениях. М.: Изд. стандартов, 1999.
7. ГОСТ 12.1.003-83. ССБТ. Шум. Общие требования безопасности. М.: Изд. стандартов, 1984.
8. СанПин 2.2.2/2.4.1340-03. Правила техники безопасности при эксплуатации электроустановок потребителей. М.: Энергоатомиздат, 1994.
9. СанПин 2.2.2.1322-03. Гигиенические требования к организации работы на копировально-множительной технике.
10. СНиП 23-05-95. ССБТ. Естественное и искусственное освещение.
11. Гришагин В.М., Фарберов В.Я. Безопасность жизнедеятельности: Учебное пособие для студентов заочной формы обучения. – Юрга: ИПЛ ЮТИТПУ, 2012. -79 с.
12. Протокол № 1116-Щ, от 15 апреля 2014 года.
13. Экономика предприятия: учебник для вузов / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.; ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 767 с. – (Серия «Золотой фонд российских учебников»).

14. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.; Питер, 2006. – 864 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
15. Стратегический и инновационный менеджмент в вопросах и ответах: экспресс-подготовка к экзаменам / Г.А. Болошин [и др.]; под общ. ред. Т.Ю. Анопченко, М.А. Чернышева. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 350 с.: ил. – (Сдаем экзамен).
16. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для Академического бакалавриата / А.Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 375 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.
17. Каплан Роберт С, Нортон Дэйвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: ЗАО Олимп – Бизнес, 2005. – 512 с.: ил.
18. Томпсон – мл., Артур А, Стрикленд Ш, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
19. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
20. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).
21. Стратегическое рыночное управление. 7 –е изд. /Пер. с англ. Под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.: ил. – (Серия «Теория менеджмента»).
22. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 7 –е изд., испр. И доп. М: Дело, 2005. – 448 с.
23. Экономика предприятия: учебник для вузов / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 767 с. – (Серия «Золотой фонд российских учебников»).
24. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / И.Н. Чуев, Л.Н. Чуева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 384 с.

25. Экономическая оценка инвестиций: Учебное пособие / Е.Г. Непомнящий: Таганрог – Изд-во ТРТУ, 2005. – 292 с.

26. AUP.RU – Административно-управленческий портал  
[Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m5/6\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/m5/6_3.htm) .