

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент  
38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по реализации стратегии роста (на примере ЗАО Тубинск)

Руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент И.Ю. Моськина

Выпускник \_\_\_\_\_ Ю.С. Рычкова

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта по реализации стратегии роста (на примере ЗАО Тубинск)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Т.В. Вырупаева

инициалы, фамилия

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта по реализации стратегии роста (на примере ЗАО «Тубинск)» содержит 66 страниц текстового документа, 6 иллюстраций, 20 таблиц, 2 приложения, 43 использованных источника.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, СТРАТЕГИЯ, ПРЕДПРИЯТИЕ, ПРОЕКТ, ПЕРЕРАБОТКА.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии роста предприятия ЗАО «Тубинск».

Объектом исследования является предприятие ЗАО «Тубинск». Предметом исследования является проект по реализации стратегии роста предприятия.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, определены цель и задачи выпускной квалификационной работы.

В первой главе выпускной квалификационной работы изучены теоретические основы стратегического управления, представлена классификация стратегий, а также этапы разработки стратегии предприятия.

Во второй главе дана характеристика деятельности сельскохозяйственного предприятия ЗАО «Тубинск», проведен финансово-экономический анализ его деятельности за 3 предыдущих года. Проведен анализ проектной деятельности, а также оценено состояние стратегии предприятия.

В третьей главе приведены мероприятия по разработке стратегии роста предприятия.

В заключении содержится краткое изложение основных выводов и рекомендаций по использованию результатов выпускной квалификационной работ.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоритические основы реализации стратегии развития предприятия.....	6
1.1 Сущность стратегии и их виды.....	6
1.2 Этапы разработки стратегии предприятия.....	13
1.3 Проект и основные этапы его разработки.....	17
2 Экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности предприятия ЗАО Тубинск.....	24
2.1 Анализ внутренней среды.....	24
2.2 Анализ внешней среды.....	38
2.3 SWOT-анализ предприятия и выбор стратегических альтернатив.....	42
3 Разработка проекта по реализации стратегии роста ЗАО Тубинск.....	45
3.1 Обоснование выбора проекта.....	45
3.2 Описание проекта.....	49
3.3 Результаты проекта.....	55
Заключение.....	59
Список использованных источников.....	61
Приложения А-Б.....	65-66

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое управление – это и, а также контроль полученных результатов. Это важнейший фактор, который помогает предприятию выжить в условиях сильной конкуренции. Предприятие должно обладать способностью быстро перестраиваться, так как внешнее окружение постоянно изменяется.

я – вот залог успеха.

я как концепция стратегического а предприятие как а систему, ведь не зря одни фирмы

и им грозит банкротство, то есть, почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка.

Постоянно увеличивается количество материалов по данной тематике: разрабатываются и выпускаются современные учебники, публикуются статьи.

Помимо этого, актуальные вопросы управления

а это, изучение методов стратегического управления будет продолжаться. Новые методы управления

а в России, именно это обуславливает актуальность выбранной темы.

я разработка проекта по и роста я.

и необходимо решить следующие задачи:

ю;  
рассмотреть теоретические вопросы разработки и предприятия;

я З к";

провести анализ факторов внешней и внутренней среды З к";

провести анализ я;

и предприятия;  
я ЗАО "Тубинск";

и.

Объекто я ЗАО

и которо я сельское хозяйство. Предметом исследов  
я проект по я.

Теоретической основой написания выпускной квалификационной ы  
являются труды отечественных и зарубежных авторов по изучаемым вопросам  
и проблемам, внутренняя документация предприятия.

я использование в процессе проводимых исследований  
совокупности различных методов: анализа, исследования, экономико-  
математических оценок.

и

я в перспективе.

# **1 Теоретические основы реализации стратегии развития предприятия**

## **1.1 Сущность стратегии и их виды**

Не существует единой стратегии для всех, у каждого она своя и зависит от конкретной ситуации. Прежде всего, это касается того, как руководители намерены воспользоваться своим потенциалом, какие сильные стороны настроены использовать. На первый взгляд, кажется, что, сколько предприятий, столько и стратегий, но нет, существуют общие подходы в выборе и формулировки стратегии. Основные вопросы, помогающие выбрать стратегию, связаны с положением в занимаемой на рынке отрасли. Предприятие должно для себя решить, какую деятельность прекратить, а какую продолжить, нужно ли менять род деятельности, и что более важно на данный момент [4].

Определений стратегий в настоящее время очень много. У О.С. Виханского два понимания этого вопроса. Он пишет, что существует два взгляда на понимание стратегии, и они противоположны друг другу. Первое понимание заключается в следующем: предприятие должно точно для себя определить, чего хочет получить, и это должно быть достигнуто не через малый отрезок времени. Для выполнения стратегии нужно зафиксировать конкретные действия, составить план с разбивкой на временные интервалы (квартал, год, пять лет), который приведет к достижению конкретной четко поставленной цели. Данный подход основан на том, что любое изменение предсказуемо и легко поддается контролю и управлению. Второе понимание заключается в долгосрочном и качественном направлении развития предприятия, которое направлено на сферу ее деятельности. Такой подход исключает детерменизм в поведении фирмы, так как стратегия определяет направление и оставляет свободу выбора в пользу конечного состояния с учетом ситуационных изменений[3, с. 44-46].

К основным элементам стратегии относятся:

- миссия, цели предприятия. Миссия – это основная цель предприятия, смысл его существования. Она отражает специфику деятельности, а также определяет ее ценностные ориентиры;

- политика, которая содержит определенные правила для достижения поставленных задач;

- планы – конкретный алгоритм действий по осуществлению политики.[14, С.15]

Стратегии делятся на стратегию совокупности направлений - эталонная; стратегию по отдельным направлениям – конкурентная и стратегию внутри какого-либо направления - функциональная. [14, С. 38 ]

Более подробно типы стратегий представлены на рисунке 1.1:



Рисунок 1.1 - Виды стратегий [14, с. 38]

Рассмотрим каждый вид стратегии подробнее.



Эталонная стратегия, ее еще называют базовой – направлена на выявление ценностей компании, которые находят выражение в финансовых целях. Ее основа – это выявление, создание, либо приобретение производственных ресурсов и ключевых возможностей. Влечет за собой принятие решений об отраслевой принадлежности предприятия, как оно собирается бороться с конкурентами, и как будет связывать между собой различные направления в своей деятельности. Эталонная стратегия вносит ясность в бизнес, владелец компании сразу видит и понимает, что он должен делать, а от чего следовало бы отказаться.

Базовые стратегии имеют четыре разных подхода к росту компании и чаще всего связаны с изменением состояния следующих элементов (одного или нескольких):

- рынок;
- отрасль;
- продукт;
- положение компании внутри отрасли;
- технология.

В отношении каждого из этих пяти элементов может быть принято решение, оставаться заниматься той же деятельностью, либо переходить к новой [23].

Стратегия концентрированного роста. Данная типология основана на модели Ансоффа «продукт-рынок», модель представлена в таблице 1.1[3].

Таблица 1.1 - Матрица Ансоффа

		Продукты	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	Проникновение на рынок	Развитие продукта
	Новые	Развитие рынка	Диверсификация

Данные стратегии связаны непосредственно с изменением продукта или рынка, либо и того и другого, другие элементы они не затрагивают. Если фирма выбирает стратегию концентрированного роста, она, не меняя отрасли, пытается создать новый продукт, либо улучшить уже производимый.

Стратегия проникновения на рынок. Данная стратегия направлена на увеличение доли рынка за счет существующей продукции. Разрабатываются меры по повышению качества продукции в целях улучшения репутации предприятия.

Стратегия развития рынка связана с освоением новых рынков, либо же вступление в новые сегменты с существующей продукцией. Чтобы попасть на новый сегмент, нужно выяснить запросы потребителей в данной области. Могут возникнуть трудности с освоением рынка, так как у предприятия, возможно, нет опыта работы в данной области.

Стратегия развития продукта основывается на создании новых продуктов для уже освоенного рынка. Преимущество данной стратегии в том, что предприятие уже имеет опыт работы в данной области и знает предпочтения потребителей.

я в создании новой продукции и ее а новые рынки. В условиях, когда современные рынки быстро насыщаются, а жизненный цикл продукта измеряется крайне коротким отрезком времени, диверси я хорошей альтернативой.

а связаны с расширением предприятия путем х структур.

а.

я обратной вертикальной интеграции направлена а рост предприятия т приобретения либо усиления контроля над поставщиками. Предприятие может создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо приобретать компании, которые уже

осуществляют снабжение. Я и может ь  
предприятию

а комплектующие). Более того, поставки как центр расходов для предприятия могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов.

я вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте предприятия т приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции довольно выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда предприятие не может ы [3].

а реализуются в том случае, когда предприятие дальше не может а данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Основные факторы, которые обуславливают выбор а:

рынки для осуществляемой деятельности оказываются в состоянии насыщения либо а продукт в связи с тем о продукт а стадии умирания;

текущая деятельность дает превышающие потребности поступления е могут быть прибыльно вложены в другие сферы деятельности;

антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения деятельности в рамках данной отрасли.

й производства е заключены в существующей отрасли. То есть существующее производство остается в центре деятельности, а новое возникает исходя из е заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах

функционирования предприятия. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения.

а существующем рынке т новой продукции, требующей новой т используемой. При данной и предприятие должно а производство таких технологически не е бы использовали уже имеющиеся возможности предприятия, например, в области поставок. Так как новый продукт должен быть а потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже и данной я - предварительная оценка предприятием собственной компетентности в производстве нового продукта.

и состоит в том о предприятие т производства технологически не связанных с уже х рынках. Это одна из самых сложных для я, так как ее успешное осуществл т многих факторов, например, т компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег.

я реализуются тогда, когда предприятие а или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономик й зачастую проходит безболезненно для предприятия а:

я ликвидации представляет собой я и осуществляется тогда, когда предприятие не может вести дальнейшую деятельность;

а род деятельности в пользу максимальн  
я применяется по отношению к  
бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но  
может

а то а до  
нуля добиться за я получения максимального совокупного  
дохода;

я в том о предприятие закрывает  
или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить  
долгосрочное изменение я  
реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из  
производств плохо сочетается с другими. Реал я и  
тогда, когда нужно получить средства для я более перспективных  
либо же х, более соответствующих долгосрочным целям  
предприятия бизнесов;

я  
я, так как ее й  
уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по  
сокращению затрат я

е состоят в том о она  
а устранение достаточно небольших источников затрат, а  
также в том о я носит характер временных или  
краткосрочных м я данной и связана со снижением  
производственных затрат, повышением производительности, сокращением  
найма и даже увольнением работников, прекращением производства  
неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей

я затрат я  
тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно  
большом объеме основные фонды [3].

## 1.2 Этапы разработки стратегии предприятия

я предприятия состоит из действий, предпринимаемых руководством для я поставленных целей, и деловых подходов, используемых при этом

Формирование стратегических программ я должно осуществляться с соблюдением целого ряда принципов [8]:

Принцип адаптивности (обусловленности) программ прогнозным тенденциям динамики ситуации, т.к. изменение внешней ситуации объективно предопределяет возможные направления я.

Принцип преемственности этапов динамики организационных целей и каждого последующего этапа объективно должна я а целях предыдущего этапа "жизненного цикла".

Принцип

и.

Принцип итеративности расчетов программ. Методология формирование программ а принципах итеративных расчетов, то есть а многократных расчетах методом последовательного приближения к нужному результату. Если после первого расчета программы получаем неудовлетворительный результат в стратегической программе финансового обеспечения, то производится последовательная корректировка, перерасчет всех составляющих программ, пока не будет получен приемлемый вариант программы.

Принцип вариантности расчетов программ, когда каждый вариант стратегической программы представляет собой лишь одно из возможных и.

Принцип "мягкости" результатов программ а использовании интервальных исходных данных вследствие их вероятного характера и недетерминированности и соответствующих результатов

(расчетных параметров показателей) программ, относящихся к области возможных допустимых значений.

Принцип единого критерия эффективности и единой методики расчетов при социально-экономической оценке вариантов программ.

Принцип системной оптимизации, то есть выбор наилучшего варианта с точки зрения системного критерия эффективности.

Разработка и поднимает главную управленческую проблему: как достигнуть необходимых результатов с учетом положения предприятия и его перспектив [11, С.140].

и и ее я осуществляются в рамках пяти крупных этапов, каждый из которых в свою очередь состоит из ряда шагов.

Основными этапами разработки и являются:

- анализ внешней и внутренней среды,
- определение видения, миссии, целей,
- формирование альтернатив и выбор и,
- и,
- оценка и контроль и [12].

Анализ среды я исходным этапом в стратегическом менеджменте, его пусковым механизмом. На этом этапе выявляются сильные и слаб , оцениваются собственные ресурсы и возможность привлечения внешних ресурсов. Внутренняя среда, как правило, оценивается по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. Анализ а выявление й и угроз, а также а оценку конкурентной ситуации в отрасли и определение конкурентных преимуществ.

На основании выполненного анализа среды и . Видение представляет собой образ возможного и желаемого будущего состояния. Видение позволяет сформулировать миссию. Миссия направлена а а, его

основную задачу. Разработка долгосрочных и краткосрочных целей  
а миссию. Цели должны быть реалистичными, конкретными и  
измеримыми.

и следует за этапами анализа  
внутренней и внешней среды и определения видения, миссии и целей  
я в выявлении возможных стратегических  
альтернатив, т.е. возможных и. Затем в  
результате различных методов отбора происходит выбор наилучшей  
альтернативы.

После того, как  
и, т.е.  
проис

и включает в себя умелое решение задач по  
и организационной структуры, по  
применению оптимальной комбинации материальных, финансовых и  
человеческих ресурсов, по

и превращаются в конкретный оперативный план.

Завершающим этапом процесса разработки

я этап стратегического контроля. Стратегический контроль – это  
и, выявление проблем или изменение  
а я.

Существует четыре типа стратегического контроля – стратегическое  
наблюдение, контроль исходных условий, контроль непредвиденных  
обстоятельств и контроль и.

Наиболее важным инструментом при разработке стратегии является  
матрица-SWOT, она составляется на этапе исследования внутренней и  
внешней среды. Он разделяет факторы, влияющие на предприятие на четыре  
категории: Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые  
стороны), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы) [21].



Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала весь мир делится на две части - внешнюю среду и внутреннюю (само предприятие), а затем события в каждой из этих частей - на благоприятные и неблагоприятные. Возможности— это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли. Угрозы — это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к значительному уменьшению объема продаж и прибыли.

Основная идея SWOT-анализа состоит в комплексном рассмотрении внешних и внутренних стратегических факторов, влияющих на деятельность предприятия. Формой представления является расширенная SWOT-матрица, приведенная в таблице 1.2. По результатам построения данной матрицы можно определить основные направления развития предприятия.

Таблица 1.2 – Расширенная SWOT-матрица

Внутренние факторы Внешние факторы	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Возможности среды (O)	SO-стратегии Стратегии, которые используют сильные стороны предприятия, чтобы реализовать возможности внешней среды	WO-стратегии Стратегии, которые используют возможности среды, преодолевая слабые стороны
Угрозы среды (T)	ST-стратегии Стратегии, которые используют сильные стороны предприятия, чтобы избежать угроз среды	SW-стратегии Стратегии, которые минимизируют слабые стороны и помогают избежать угроз

### 1. 3 Проект и основные этапы его разработки

В настоящее время существует ряд определений понятия «проект», разработанных как профессиональными ассоциациями по УП, крупными международными коммерческими и государственными организациями, отечественными и зарубежными учеными.

М.Л.Разу[15, с.52] характеризует проект, как ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с возможным ограничением расходования средств и ресурсов и со специфической организацией.

К признакам проекта, позволяющим отличить его от понятия «текущая деятельность», ряд авторов относит следующие признаки [1].

1. Наличие цели (целей), по достижении которых проект будет закрыт.
2. Уникальность продукта (услуги), которая трактуется как неповторимость условий получения результата.
3. Ограниченность проекта во времени. Этот признак означает, что каждый проект должен иметь четко определенные моменты его начала и завершения.
4. Наличие специфической организационной структуры проекта (команды проекта), создаваемой только на период его реализации. В рамках данной команды и будет сосредоточена ответственность за достижение установленных целей проекта.
5. М.Л. Разу и другие авторы выделяют в качестве признака проекта такой, как изменение, поскольку проект, по их мнению, является целенаправленным, динамическим переводом системы из существующего состояния в желаемое [15].

Проекты, реализуемые в различных областях, разными специалистами имеют значительные различия между собой. Поэтому для выбора того или иного подхода к управлению конкретным проектом предварительно необходимо разобраться с особенностями именно данного типа (класса)

проекта. Классификация проектов может быть проведена по различным основаниям. Мы рассмотрим лишь наиболее распространенные ее варианты [5]:

#### Классы проектов

1. Монопроекты – проекты, направленные на решение преимущественно одной задачи (обычно в рамках предприятия).
2. Мультипроект - комплексный проект, состоящий из ряда взаимосвязанных монопроектов, объединенных одной целью.
3. Мегапроект - целевые программы по реформированию экономики страны, развития регионов, отраслей и др. образований, включающие в свой состав ряд моно- и мультипроектов.

#### Типы проектов по сферам деятельности:

1. Технический проект.
2. Организационный проект (внедрение новой системы управления, проведение международной конференции и т.д.).
3. Экономический проект (приватизация предприятия, внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, введение новой системы налогообложения и т.д.).
4. Социальный проект (реформирование системы социального обеспечения, социальная защита необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений).
5. Смешанный проект (проекты, реализуемые сразу в нескольких областях деятельности).

#### Классификация по объемам финансирования проекта [9].

В зависимости от отрасли, масштабов деятельности компании-исполнителя и страны, в которой реализуется проект, проект может быть отнесен к малым, средним или крупным проектам.

#### Классификация по длительности проекта

1. Краткосрочный - до 1-го года.
2. Среднесрочный - от 1-го года до 3-х лет.

3. Долгосрочный - свыше 3-х лет.

Классификация по географическому признаку

1. Проект реализуется в пределах конкретного населенного пункта.

2. Региональный проект.

3. Международный проект.

Классификация по уровню организации (внутри компании)

1. Локальный – на уровне структурного подразделения, филиала, отделения.

2. Корпоративный – на уровне компании в целом.

Управление проектами – это область менеджмента, охватывающая все сферы деятельности субъектов рынка, поскольку все они, так или иначе, претерпевают изменения. Необходимость адаптации к этим изменениям предполагает использование проекта, как особую форму осуществления целенаправленных изменений, ограниченных по срокам, стоимости и другим параметрам [10].

В систему управления проектами предприятия включаются такие элементы, как:

- Субъекты управления проектами, к которым относятся внешние и внутренние участники проекта;

- Объект управления проектами, в качестве которого рассматривается сам проект (портфель проектов);

- Процессы управления .

Проект имеет свой жизненный цикл, само понятие жизненного цикла проекта может иметь несколько определений. Преимущественно жизненный цикл проекта рассматривается как промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации. Например, Е.Е. Румянцева определяет его как период между началом и окончанием проекта [17]. Жизненный цикл проекта обычно включает в себя следующие фазы:

1. Концепция (идентификация, инициация);

2. Планирование проекта (разработка, квантификация);

3. Реализация проекта (выполнение);
4. Завершение проекта.

В состав фаз, по мнению PMI, входят следующие работы:

#### Фаза концепции

Руководство по управлению проектами определяет концептуальную разработку как «процесс выбора/документирования наилучшего подхода к достижению целей проекта» [16]. Этот процесс представлен в таблице 1.2

Таблица 1.2 – Фаза концепции проекта

1. Сбор исходных данных и анализ существующего состояния (предварительное обследование).
2. Выявление потребности в изменениях (в проекте).
3. Определение проекта: - цели, задачи, результаты; - ограничения проекта (временные, бюджетные); - основные требования, ограничительные условия, критерии; - уровень риска; - окружение проекта, потенциальные участники; - требуемое время, ресурсы, средства и др.
4. Определение и сравнительная оценка альтернатив.
5. Представление предложений, их апробация и экспертиза.
6. Утверждение концепции и получение одобрения для следующей фазы.

#### Фаза разработки

Разрабатываются основные компоненты проекта, и осуществляется подготовка к его реализации. Основная цель данной фазы – определить точные параметры реализации проекта и принятия решения о реализации проекта. Результатом данной фазы является план управления проектом, на основании которого принимается решение о продолжении проекта.

Основные работы фазы разработки представлен в таблице 1.3

Таблица 1.3 – Основные работы фазы разработки проекта

1. Назначение руководителя проекта и формирование команды проекта, в первую очередь ключевых членов команды.
2. Установление деловых контактов и изучение целей, мотивации и требований заказчика и владельца проекта, других ключевых участников.
3. Развитие концепции и разработка основного содержания проекта: - конечный результат и продукт, - стандарты качества, - структура проекта, - основные работы, - требуемые ресурсы.
4. Структурное планирование, в т.ч.: - декомпозиция проекта, в т.ч. WBS, - календарные планы и укрупненные графики работ и обеспечения, - смета и бюджет проекта, - потребность в ресурсах, - процедуры УП и техника контроля, - определение и распределение рисков.
5. Организация и проведение торгов, заключение субконтрактов с основными исполнителями.
6. Организация выполнения базовых проектных и опытно-конструкторских работ по проекту.
7. Представление проектной разработки.
8. Получение одобрения на продолжение работ по проекту.

### Фаза реализации

На фазе реализации выполняются основные работы, необходимые для достижения проекта. Она включает выполнение утвержденных планов, реализацию принятых проектных решений, воплощение полной модели в рамках конкретной области и окружающей среды. Максимум трудозатрат приходится на фазу реализации.

Данная фаза представлена в таблице 1.4

Таблица 1.4 – Фаза реализации проекта

1. Организация и проведение торгов, заключение контрактов.
2. Полный ввод в действие разработанной системы УП.
3. Организация выполнения работ.
4. Ввод в действие средств и способов коммуникации и связи участников проекта.
5. Ввод в действие системы стимулирования (участников) проекта.
6. Детальное проектирование и технические спецификации.
7. Оперативное планирование работ.
8. Установление системы информационного контроля за ходом работ.
9. Организация и управление материально-техническим обеспечением работ, в т.ч. запасами, закупками.
10. Выполнение работ, предусмотренных проектом (в т.ч. производство строительного-монтажных и пуско-наладочных работ).
11. Руководство, координация работ, согласование темпов, мониторинг прогресса, прогноз состояния, оперативный контроль и регулирование основных показателей проекта: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ход работ, их темпы,</li> <li>- качество работ и проекта,</li> <li>- продолжительность и сроки,</li> <li>- стоимость и другие показатели.</li> </ul>
12. Решение возникающих проблем и задач.

#### Завершающая фаза или окончание проекта

Достигаются конечные цели проекта, подводятся итоги, разрешаются конфликты и проводится закрытие проекта. Основные работы этой фазы:

1. Планирование процесса завершения.
2. Эксплуатационные испытания окончательного продукта(ов) проекта.
3. Подготовка кадров для эксплуатации создаваемого объекта.
4. Подготовка документации, сдача объекта заказчику и ввод в эксплуатацию.
5. Оценка результатов проекта и подведение итогов.
6. Подготовка итоговых документов.
7. Закрытие работ и проекта.

8. Разрешение конфликтных ситуаций.

9. Реализация оставшихся ресурсов.

10. Накопление фактических и опытных данных для последующих проектов.

11. Расформирование команды проекта.

Таким образом по первой главе можно сделать следующие выводы:

- стратегия на предприятии играет довольно важную роль, так как она помогает предприятию приспособиться к внешней среде. Стратегия включает в себя такие основные элементы: миссия, цели, политика, планы;

- формирование стратегических программ развития предприятия должно осуществляться с соблюдением ряда принципов;

- разработка стратегии и ее реализации осуществляется в рамках пяти крупных этапах: анализ внешней и внутренней среды, определение видения, миссии, целей, формирование альтернатив и выбор стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль исполнения стратегии;

- основным инструментом при выборе стратегии является SWOT анализ;

- так как в данной работе разрабатывается проект по реализации стратегии роста, в первой главе было также рассмотрено понятие проект и основные этапы его разработки.



## **2 Экономическая и организационно-управленческая характеристика деятельности предприятия ЗАО Тубинск**

### **2.1 Анализ внутренней среды**

В 1992 году образовано на базе совхоза «Тубинский», путём его реорганизации Акционерное общество закрытого типа «Тубинское», в 2002 г. реорганизовано в МУСХП «Тубинское», в июне 2009 г. создано Закрытое акционерное общество «Тубинск» [20].

Место нахождения общества: Россия, Красноярский край, Краснотуранский район, с. Тубинск, ул. Советская, д. 14.

Почтовый адрес общества: 662655, Красноярский край, Краснотуранский район, с. Тубинск, ул. Советская, д. 14.

Землепользование расположено в юго-восточной части Краснотуранского района. Центральная усадьба находится в 60 км от районного центра п. Краснотуранск и в 60 км от ближайшей железнодорожной станции Курагино. До краевого центра 514 км. Пункты сдачи основной сельскохозяйственной продукции находятся: зерна - в п. Краснотуранск - 60 км, г. Абакан -115 км молока - в г. Саяногорске 190 км, мяса - в г. Абакане – 115 км. С этими пунктами и отделениями хозяйство связано автомобильными дорогами с твёрдым покрытием. Состояние дорог на территории хозяйства удовлетворительное.

Климат хозяйства резко континентальный, с холодной продолжительной зимой и коротким жарким летом.

В пределах региона ежегодно возможны абсолютные минимумы температуры от – 9°С до - 45°С. Устойчивые морозы наступают около 10 ноября и заканчиваются, примерно, в середине марта. Продолжительность периода с устойчивыми морозами составляет 125 дней (Краснотуранск). Наиболее холодными месяцами являются декабрь январь февраль. Наиболее хорошим лето бывает в степных районах (19 - 20°С). Июль единственный

месяц без заморозков. На август приходится самые ранние заморозки. Вегетативный период в Краснотуранской степи продолжается 159 дней. В этот период приходится около 75% годового количества осадков. Среднегодовое количество осадков, выпадающих на территории хозяйства составляет 389 мм. По характеру рельефа территория хозяйства разделяется на слабоволнистую равнину и низкогорье, которое окружает эту равнину с запада, с востока и севера уже за пределами хозяйства.

Гидрографическая сеть представлена небольшой рекой Джирим. Кроме речки Джирим имеется озеро на центральной усадьбе и два пруда на отделениях № 1 ,№3.

Состояние почвы, рельефа, климата благоприятно для специализации отрасли животноводства с развитым кормопроизводством, на этом и специализируется ЗАО «Тубинск». Организационно-производственная структура управления – территориальная. Количество отделений-4, с усадебными центрами в населённых пунктах: №1 - с. Тубинск; №2 - п. Джирим; №3 - д. Кедровое; №4 - с. Новоивановка.

Производством зерна и кормовых культур занимаются все отделения.

Основной целью деятельности Общества является получение прибыли.

Основные виды деятельности:

-разведение крупного рогатого скота красно - пестрой породы в виде племенного завода;

-разведение лошадей русской рысистой породы в виде племенного репродуктора;

-выращивание кормовых культур, заготовка растительных кормов;

-заготовка, переработка и реализация сельскохозяйственной продукции;

-оптовая и розничная торговля продовольственными и промышленными товарами.

Внутренняя среда предприятия определяет организационные и технические условия работы и является итогом управленческих решений. Анализ внутренней среды помогает выявить слабые и сильные стороны

деятельности предприятия. Внешние возможности предприятия невозможно реализовать, если на предприятии не выявлен внутренний потенциал.

Рассмотрим внутреннюю среду более подробно.

Цели предприятия.

- увеличить рынки сбыта;
- увеличить прибыль;
- повысить производительность труда;
- повысить качество продукции;
- повышение квалификации персонала.

Задачи.

- выпуск новых видов продукции и ее реализация;
- освоение новых территорий для выращивания культур.
- создание оптимальной системы стимулирования труда;
- провести аттестацию персонала;
- создать благоприятные условия труда в соответствии с требованиями техники безопасности;
- постоянная амортизация оборудования.

Персонал.

Штат сотрудников предприятия довольно большой, составляет более 500 человек. Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров.

Организационно-производственная структура управления – территориальная. Количество отделений-4, с усадебными центрами в населённых пунктах: №1 - с. Тубинск; №2 - п. Джирим; №3 - д. Кедровое; №4 - с. Новоивановка.

Работники предприятия ежегодно занимают призовые места в районных конкурсах лучших по профессии, как в животноводстве, так и в растениеводстве. На рисунке 1.2 представлена схема организационной структуры предприятия:

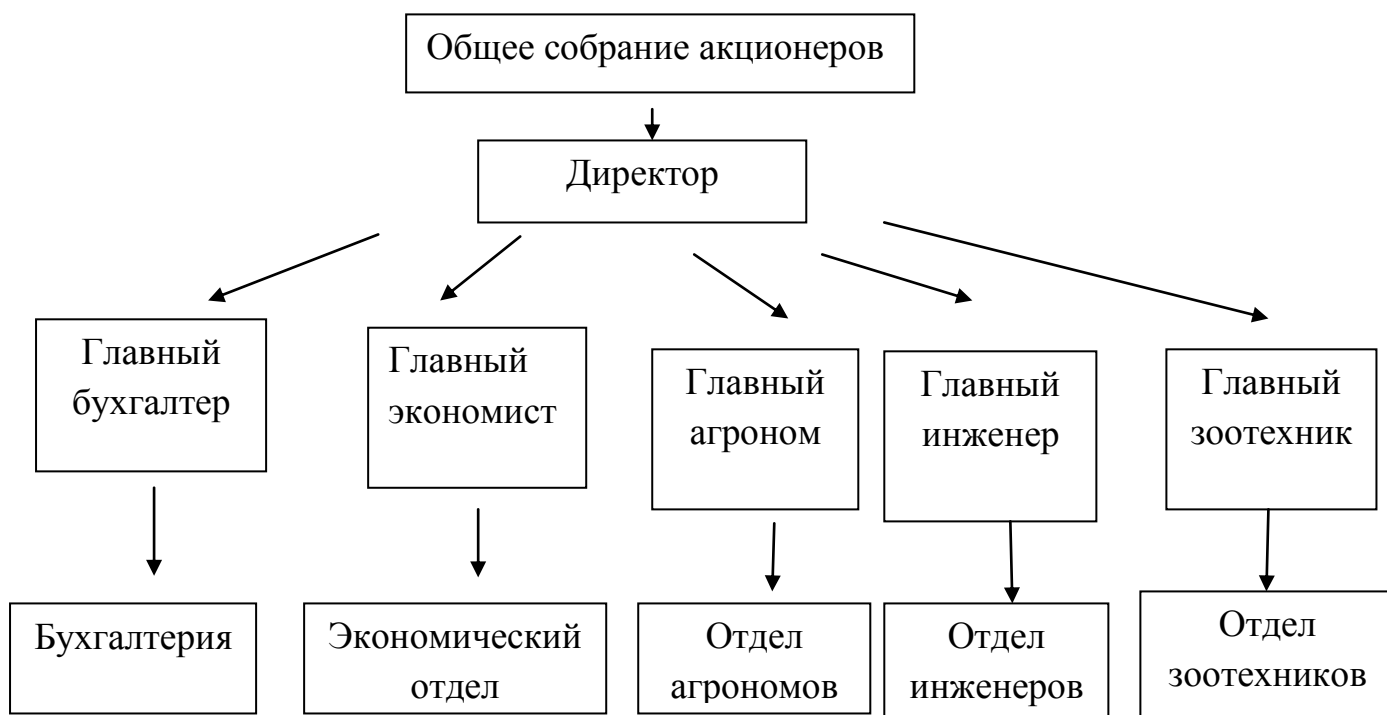


Рисунок 1.2 - Организационная структура предприятия

Молодых специалистов, работающих в ЗАО «Тубинск», обеспечивают жильем. Работники предприятия награждены знаком отличия Красноярского края «За трудовые заслуги», почетными грамотами Министерства сельского хозяйства и продовольственной политики Красноярского края [32].

Технология.

На предприятии используется новое оборудование, современная техника.

В деревне Кедровая в 2010 г. построен новый животноводческий комплекс на 600 голов крупнорогатого скота. Сегодня комплекс дает шесть тонн молока в сутки. Его обслуживают 10 доярок. Благодаря этому комплексу увеличилась производительность труда ЗАО Тубинск.

Под воздействием научно-технического прогресса развивается технология производства. В начале 2013 г. в селе Тубинск был построен новый современный телятник на 300 голов с родильным отделением, профилакторием для животных, индивидуальным местом для каждой коровы и телят. В день здесь появляется на свет в среднем по 5 телят [32].

Результаты хозяйственной деятельности во многом зависят от уровня специализации и размера предприятия. Специализация сельскохозяйственного производства развиваются под воздействием двух тенденций:

- Углубление общественного разделения труда содействует более узкой специализации;

- Особенности сельскохозяйственного производства (сезонность, особая роль земли и тесная связь растениеводства и животноводства) вызывают необходимость развития многоотраслевых предприятий.

Осуществляя анализ, на основе отчетных данных можно определить, каков фактический размер изучаемого хозяйства и сопоставив его со средними размерами по району, установить к какой группе хозяйство может быть отнесено: крупных, мелких, средних.

Размеры сельскохозяйственного предприятия определяются путем сопоставления системы прямых и косвенных показателей со средними показателями по району. Прямым показателем, характеризующим размеры предприятия, является стоимость валовой (товарной) продукции, косвенными - площадь сельскохозяйственных угодий, площадь пашни и другие показатели.

Анализ динамики показателей, характеризующих размеры ЗАО «Тубинск» выявил, что ЗАО «Тубинск» является крупным по размерам предприятием в своем районе. Стоимость валовой и реализованной продукции, произведенной в хозяйстве в отчетном году, в 2,3 раза превышает среднерайонный уровень и ежегодно увеличивается. Величина всех производственных ресурсов в 2016 г. больше, чем в 2015 г. (таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Характеристика деятельности и объемы производства ЗАО «Тубинск»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	В среднем по району 2016 г.	2016г. в % к	
					2014 г.	среднему по району
А	1	2	3	4	5	6
Стоимость валовой продукции, тыс.р.	191142	232546	297571	126360	155,7	235,5
Стоимость реализованной продукции, тыс.р.	185797	198541	237868	112050	128,0	212,3
Площадь с.-х. угодий, га	25521	30205	30205	12650	118,4	238,8
Площадь пашни, га	16629	21193	21193	6850	127,4	309,4
Среднегодовая численность работников занятых в с.-х. производстве, чел.	515	544	569	265	110,5	214,7
Среднегодовая стоимость производственных основных средств основной деятельности, тыс.р.	158672	221879	264832	165800	166,9	159,7
Размер энергетических мощностей, л.с.	47522	48597	49620	10210	104,4	486,0
Среднегодовое число тракторов, шт.	85	90	88	45	103,5	195,6
Условное поголовье скота, гол.	5340	5432	5815	1650	108,9	352,4

В большей степени увеличилась среднегодовая стоимость производственных основных средств – более, чем в 1,6 раза, в меньшей степени - среднегодовое число тракторов - на 3,5 %. Размер энергетических мощностей в отчетном году составил 104,4 % по отношению к уровню базисного года, условное поголовье скота – 108,9 %.

Основным показателем, характеризующим специализацию сельскохозяйственного предприятия, является структура товарной продукции. Для специализации характерно преимущественно развитие отдельных отраслей и при этом достижения максимального увеличения производства при минимальных затратах труда и средств. На основе представленных исходных данных можно определить основную специализацию хозяйства, уровень специализации сложившийся в хозяйстве, проанализировать произошедшие изменения.

Проанализируем структуру товарной продукции в таблице 2.2

Таблица 2.2 - Структура реализованной продукции ЗАО «Тубинск»

Отрасль и вид продукции	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Сумма, тыс.р.	Удель- ный вес, %	Сумма, тыс.р.	Удель- ный вес, %	Сумма, тыс.р.	Удель- ный вес, %
1 Растениеводство	44270	23,8	55504	28,0	36833	15,5
1.1 Зерно	40459	21,8	49731	25,0	31938	13,4
1.2 Прочая продукция растениеводства	3811	2,1	5773	2,9	4895	2,1
2 Животноводство	122267	65,8	131367	66,2	194433	81,7
2.1 Живая масса, мясо и мясопродукты крупного рогатого скота	36351	19,6	34724	17,5	50851	21,4
2.2 Молоко	81845	44,1	87035	43,8	135018	56,8
2.3 Прочая продукция животноводства	4071	2,2	9608	4,8	8564	3,6
Итого выручка от продажи продукции	185797	100	198541	100	237868	100

Из анализа данных таблицы 2.2, видно, что течение анализируемого периода в структуре выручки от продаж преобладает выручка от реализации животноводческой продукции (более 65,8 %), что позволяет сделать выводы

о том, что отрасль растениеводства в хозяйстве развита с целью обеспечения потребностей отрасли животноводства.

В отрасли животноводства развито молочное и мясное скотоводство. Удельный вес выручки от продажи этих видов продукции в течение последних трех лет изменялся на интервале от 17,5 до 56,8 %. В 2015 и 2016 гг. на долю молока приходилось более 43,8 % от общего объема продаж, а на долю выручки от продажи живой массы, мяса и мясопродуктов крупного рогатого скота - более 21,4 %, поэтому производственное направление предприятия определяется как молочное, с развитым производством мяса крупного рогатого скота.

Структура товарной продукции ЗАО «Тубинск» за 2014-2016 гг. отображена на рисунке 1.3

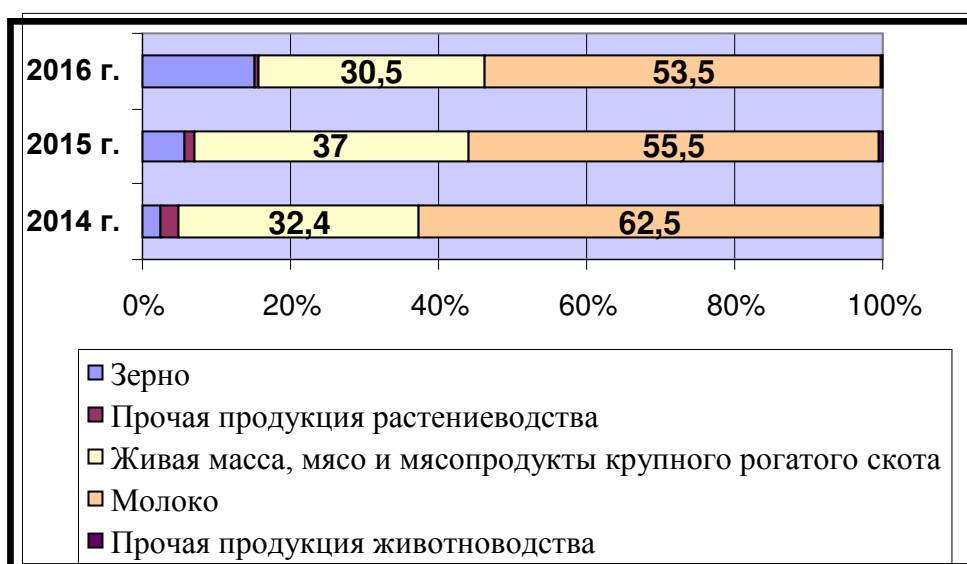


Рисунок 1.3 – Структура реализованной продукции ЗАО «Тубинск» за 2014-2016г.г.

Во избежание риска банкротства необходимо диверсифицировать деятельность предприятия, т.е. обеспечить достаточно широкий ассортимент производимой продукции. Если деятельность предприятия недостаточно диверсифицирована, то уровень специализации будет высоким, в противном случае - низким.



Для оценки глубины специализации рассчитывается коэффициент специализации. При его расчете учитывают стоимость реализованной продукции и удельный вес каждого вида продукции в общем ее объеме.

$$K_{СП} = \frac{100}{\sum_{i=1}^n y_{\partial_i} \cdot (2n_i - 1)}, \quad (1)$$

где  $K_{СП}$  - коэффициент специализации;

$y_{\partial_i}$  - удельный вес  $i$ -го вида продукции в общем ее объеме;

$n_i$  - порядковый номер  $i$ -го вида продукции по его удельному весу в убывающем ранжированном ряду.

$$K_{СП}^{2008} = \frac{100}{44,1 \cdot 1 + 21,8 \cdot 3 + 19,6 \cdot 5 + 2,2 \cdot 7 + 2,1 \cdot 9} = \frac{100}{241,0} = 0,415.$$

$$K_{СП}^{2009} = \frac{100}{43,8 \cdot 1 + 25,0 \cdot 3 + 17,5 \cdot 5 + 4,8 \cdot 7 + 2,9 \cdot 9} = \frac{100}{266,5} = 0,375.$$

$$K_{СП}^{2010} = \frac{100}{56,8 \cdot 1 + 21,4 \cdot 3 + 13,4 \cdot 5 + 3,6 \cdot 7 + 2,9 \cdot 9} = \frac{100}{231,8} = 0,431.$$

Уровень специализации анализируемого предприятия в 2014г. и в 2016 г. определяется как высокий, так как значение коэффициента специализации находится на интервале от 40 до 60 %.

Относительной характеристикой финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия является рентабельность. В рентабельности отражаются результаты затрат живого и овеществленного труда, качество реализуемой продукции, уровень организации производства и управления.

Получение положительного финансового результата является конечной целью деятельности любой коммерческой организации. Качество прибыли считается высоким, если большая ее часть получена от текущей деятельности.

В течение последних трех лет факторы формирования финансовых результатов от реализации продукции не имеют устойчивой тенденции.

Анализ факторов формирования финансовых результатов от реализации продукции выявил, что на протяжении исследуемого периода имело место повышение выручки от продаж и полной себестоимости продаж по отношению к уровню 2014 г., а в 2016 г. выручка от продаж и полная себестоимость продаж увеличились и достигли максимального значения за последние три года (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Факторы формирования финансовых результатов от реализации продукции

Отрасль и вид продукции	Выручка от реализации продукции, тыс.р.			Полная себестоимость реализованной продукции, тыс.р.		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
А	1	2	3	4	5	6
1 Растениеводство	44270	55504	36833	25455	40305	33419
1.1 Зерно	40459	49731	31938	22400	35061	28399
1.2 Прочая продукция растениеводства	3811	5773	4895	3055	5244	5020
2 Животноводство	122267	131367	194433	102350	127585	180621
2.1 Живая масса, мясо и мясопродукты крупного рогатого скота	36351	34724	50851	32830	26900	48994
2.2 Молоко	81845	87035	135018	63970	86707	119382
2.3 Прочая продукция животноводства	4071	9608	8564	5550	13978	12245
В целом по хозяйству	185797	198541	237868	145132	179555	221874

В 2016г. максимальной была также и сумма полученной прибыли - 237868 тыс.р., но уровень рентабельности самый минимальный - 7,2 % (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Финансовые результаты от реализации продукции

Отрасль и вид продукции	Прибыль (убыток) от реализации продукции, тыс.р.			Рентабельность (убыточность) затрат, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
А	1	2	3	4	5	6
1 Растениеводство	18815	15199	3414	73,9	37,7	10,2
1.1 Зерно	18059	14670	3539	80,6	41,8	12,5
1.2 Прочая продукция растениеводства	756	529	-125	24,7	10,1	-2,5
2 Животноводство	19917	3782	13812	19,5	3,0	7,6
2.1 Живая масса, мясо и мясопродукты крупного рогатого скота	3521	7824	1857	10,7	29,1	3,8
2.2 Молоко	17875	328	15636	27,9	0,4	13,1
2.3 Прочая продукция животноводства	-1479	-4370	-3681	-26,6	-31,3	-30,1
В целом по хозяйству	40665	18986	15994	28,0	10,6	7,2

Анализ финансовых результатов от реализации продукции, показал, что отрасль животноводства в целом была прибыльной, за счет прибыли, полученной от реализации молока. Отрасль растениеводства на протяжении исследуемого периода была прибыльной.

Результативность деятельности любого предприятия может оцениваться с помощью абсолютных и относительных показателей. Применяя абсолютные показатели, можно проследить в динамике размер балансовой прибыли либо чистой прибыли. Показатели прибыли дополним относительными показателями рентабельности (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Анализ показателей рентабельности

Показатель	2015 г.	2016 г.	Отклонение, (+, -)
А	1	2	3
Исходные данные, тыс.р.			
1 Выручка от продажи продукции (товаров, работ, услуг)	198541	237868	39327
2 Прибыль (убыток) от продаж	18986	15994	-2992
3 Чистая прибыль	60592	72532	11940
4 Среднегодовая сумма активов	369064	437504,5	68441
5 Среднегодовая величина внеоборотных активов	176549	194760,5	18212
6 Среднегодовая величина оборотных активов	192515	242744	50229
7 Среднегодовая сумма собственного капитала	252247,5	285558,5	33311
Расчетные показатели, %			
8 Чистая рентабельность активов (п.3/п.4-100)	16,42	16,58	0,16
9 Чистая рентабельность внеоборотных активов (п.3/п.5-100)	34,32	37,24	2,92
10 Чистая рентабельность оборотных активов (п.3/п.6-100)	31,47	29,88	-1,59
11 Чистая рентабельность собственного капитала (п.3/п.7-100)	24,02	25,40	1,38
12 Рентабельность (убыточность) продаж (п.2/п.1-100)	9,56	6,72	-2,84
13 Чистая рентабельность продаж (п.3/п. 1-100)	30,52	30,49	-0,03

Большинство показателей рентабельности в 2016 г. больше показателей рентабельности в 2015 г. Чистая рентабельность оборотных активов уменьшилась на 1,59%, что объясняется опережающими темпами роста величины оборотных активов над темпами роста чистой прибыли.

В 2016 г. наибольшим был уровень чистой рентабельности внеоборотных активов – 37,24 %. От продаж предприятие в 2016 г. получило прибыль в сумме 15994 тыс.р., что на 2992 тыс.р. меньше, чем в прошлом году. Рентабельность продаж – 6,72 %.

Проектная деятельность предприятия.

Предприятие ЗАО «Тубинск» занимается реализацией проектной деятельности, направленной на развитии технологии производства, а также на обеспечение жильем сотрудников предприятия.

Основные цели проектной деятельности:

- увеличение прибыли предприятия;
- увеличение производительности труда;
- повышение конкурентоспособности предприятия;
- формирование благоприятного микроклимата среди сотрудников;
- привлечение квалифицированных кадров
- снижение оттока молодежи из села.

В деревне Кедровая в 2010 г. построен новый животноводческий комплекс на 600 голов крупнорогатого скота. Сегодня комплекс дает шесть тонн молока в сутки. Его обслуживают 10 доярок. Благодаря этому комплексу увеличилась производительность труда ЗАО «Тубинск».

Под воздействием научно-технического процесса развивается технология производства. В начале 2013 г. в селе Тубинск был построен новый современный телятник на 300 голов с родильным отделением, профилакторием для животных, индивидуальным местом для каждой коровы и телят. В день здесь появляется на свет в среднем по 5 телят.

Благодаря данному проекту заметно увеличилась производительность труда, если до строительства данных животноводческих комплексов дояркам

приходилось вручную доить коров, либо аппаратом старого образца то теперь процесс значительно ускорился. Аппараты старого образца, конечно, лучше, чем ручной труд, но все же не приносят таких результатов, как автоматизированная система.

Также до строительства нового комплекса не было возможности держать столько голов в одном помещении, так как и обслуживать его должны были не 10 доярок, а порядка 50-100, а это дополнительные расходы на оплату труда.

В связи с острой нехваткой кадров на селе, предприятием реализуется также проект «Жилье сотрудникам». В рамках данного проекта предприятие с 2012 года строит жилье для своих работников. За период 2012-2017 годов построено 10 домов.

Ключевые факторы получения жилья:

- отсутствие у сотрудника жилья в собственности;
- первые на очереди молодые семейные пары;
- отсутствие отрицательных отзывов о человеке (различных выговоров и т.п.);
- ответственный подход к работе.

Данный проект уменьшает отток молодых специалистов из села.

Заселяясь в дом, работник получает его в собственность, но он не может продать его, предприятие следит за тем, чтобы именно сотрудник предприятия жил в этом доме, а никто либо другой. Также сотрудник не имеет права уволиться первые три года.

Дома строятся не только в селе Тубинск, но также и в близлежащих селах (с. Саянск, д. Кедровая, с. Джирим). Возможность обеспечить жильем своих сотрудников – важная функция предприятия. Это возможность повысить престиж предприятия и улучшить качество жизни работников.

Данные проекты успешно продолжают и приобретают одобрение со стороны администрации района и сотрудников предприятия.

Опыт работы по предоставлению жилья сотрудникам распространяется и на соседние районы (Идринский, Курагинский).

## 2.2 Анализ внешней среды

Внешняя среда помогает предприятию поддерживать ее внутренний потенциал на высшем уровне. Постоянный обмен информацией с окружающей средой помогает предприятию выжить и оставаться конкурентоспособным. Для достижения стратегических целей необходимо постоянно проводить анализ внешнего окружения.

Анализ внешней среды проведен с помощью PEST-анализа (выявление и оценка факторов макросреды на результаты деятельности предприятия) (Таблица 2.6). Выделяют четыре группы факторов, которые наиболее существенно оказывают влияние на стратегию предприятия: политические, экономические, социальные, технологические.

Таблица 2.6 - PEST - анализ ЗАО «Тубинск»

Политика – P		Экономика – E	
1	Изменение законодательства РФ(+)	1	Уровень инфляции(-)
2	Политическая стабильность(+)	2	Рост цен на энергетические ресурсы(-)
3	Государственные программы по развитию сельского хозяйства(+)		
Социум – S		Технология – T	
1	Отсутствие желания работать в селе(-)	1	НТП (+)
2	Демографические изменения(+)(-)	2	Развитие технологий конкурентов (-)

Анализ внешней среды предприятия показывает, что наиболее всего развитию предприятия способствуют политические факторы. Экономические факторы оказывают отрицательное воздействие на ЗАО «Тубинск». Также

анализ показывает, что все больше людей не хотят работать в сельской местности. Научно-технический прогресс благоприятно влияет на отрасль сельского хозяйства, внедрение новых инновационных технологий способствует улучшению производительности труда.

Поставщики.

Основные поставщики ЗАО «Тубинск» представлены в таблице 2.7

Таблица 2.7 - Поставщики ЗАО «Тубинск»

№	Наименование товара	Поставщики
1	Удобрения	ЗАО «Минагроснаб», «Станция защиты растений г. Красноярск. ИП Коркина
2	Топливо	Абакан ИП Магеря А.А., ЧП Крашенин Г.С. ГСМ - филиал «Южный Красноярск Нефтепродукт»
3	Запасные части для техники	ООО «Агроремкомплект»
4	Лекарственные средства для животных	ПК «Зооветснаб»
5	Оборудование	Екатеринбург ООО« Урал-Техно», Челябинск ООО «Версия»
6	Канцелярские товары	ЧП Сабуров
7	Электроэнергия	ОАО «Красэнерго»

Предприятие ЗАО «Тубинск» имеет довольно высокую зависимость от поставщиков. Отсутствие нужных удобрений в нужное время приведет к потере урожая. Рост цен на топливо увеличит затраты предприятия. Некачественное топливо приведет к поломке техники, что также приведет к затратам. Перебои с электроэнергией повлекут за собой простой производства на фермах. Чтобы предприятию избежать данных рисков, необходимо снизить зависимость от поставщиков, например, создать резерв электроэнергии, который будет использоваться при перебоях со светом.



### Потребители.

Основным каналом сбыта сельскохозяйственной продукции является ООО «МясопромСибирь» г. Красноярск, г. Абакан. Удаленность покупателя данного вида продукции объясняется тем, что цена закупки мяса выше, чем у ближайших перерабатывающих предприятий. Продукция так же поступает в собственную переработку. Молоко поставляется в Республику Хакасия ЧП Карташову А.Н., ОАО «Лига» г. Абакан, Торговый Дом «Веста», Абакан ООО Енисей.

### Законодательство и государственные органы.

1. Законы РФ устанавливают стандарты, нормы соответствия сельскохозяйственной продукции, гарантирующей безопасность для здоровья окружающих.
2. Государственные органы осуществляют контроль предприятия, облагают налогами.
3. Управление охраны труда устанавливает нормы и условия работы.
4. Агентство по охране окружающей среды регулирует деятельность предприятия с позиции сохранения природной среды.

### Международный рынок.

У российских фермеров есть все шансы выйти на международный рынок. Курс доллара постоянно повышается, цены на нефть снижаются, урожаи растут, в связи с этим ведущие фермеры зарубежных стран уходят на второй план. В связи с этим российские фермеры могут благополучно выдвинуться на лидирующие позиции.

### Конкуренты.

Рассмотрев конкурентов, можно сказать, что ЗАО «Тубинск» самое старое предприятие в своем районе по сравнению с остальными. Это свидетельствует о том, что общество пользуется достаточным авторитетом среди потребителей. За 25 лет функционирования предприятие прочно укрепило свои позиции на сельскохозяйственном рынке.

Конкуренты ЗАО Тубинск представлены в таблице 2.8

Таблица 2.8 - Основные конкуренты ЗАО «Тубинск».

№	Конкуренты	Время деятельности	Основные направления деятельности
1	племзавод «Краснотуранский»	18 лет	-выращивание и реализация племенного скота молочного направления голштинофризской и сементальской пород, лошадей орловской и русской пород; производство молока; производство мяса; производство зерна; торговля; строительство.
2	ООО «Возрождение»	14 лет	производство зерновых, вспомогательное производство – реализация молока, мяса
3	ЗАО «Восток»	14 лет	разведение КРС, в том числе молочных коров; производство и реализация молока; производство мяса; производство зерна.
4	ООО «Истоки»	17 лет	производство зерна пшеницы, муки, хлебопечение - законченный цикл производства; производство серых хлебов, переработка их в концентрированные корма; производство бобовых культур (бобы), переработка в корма; племенное коневодство; овцеводство; производство мяса.
5	ООО «Русь»	17 лет	мараловодство; растениеводство; лесозаготовка.
6	ООО «Медведь»	18 лет	растениеводство; выращивание и реализация зерновых культур (пшеница яровая, овес, ячмень, гречиха).

### 2.3 SWOT-анализ предприятия и выбор стратегических альтернатив

На основе проведенного анализа и полученных данных определим сильные и слабые стороны предприятия ЗАО «Тубинск», а также спроектируем стратегии четырех типов:

- сила-возможность (SO);
- сила-угроза (ST);
- слабость-возможность (WO);
- слабость-угроза (WT).

Предприятие ЗАО «Тубинск» имеет некоторый баланс сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз. Это говорит о том, что предприятие существует в довольно устойчивых условиях. Наличие современной техники и довольно большой опыт работы на рынке сельского хозяйства позволяют предприятию оставаться финансово устойчивым.

На основе полученных данных и проведенного SWOT-анализа на предприятии можно выделить следующие проблемы:

- зависимость качества и количества продукции от погодных условий;
- уровень заработной платы и занятость работников зависит от времени года;
- короткий срок хранения продукции.

Ввиду сезонности заработной платы можно потерять квалифицированных специалистов, что повлечет за собой снижение производительности труда и потерю прибыли. Низкий срок хранения продукции также может привести к немалым потерям, молока предприятие производит много (более 10 тонн в сутки), перевозить далеко, в дороге молоко теряет свои полезные свойства, снижается качество продукции, репутация предприятия снижается, теряются клиенты. Собственных охладительных пунктов у предприятия нет, для таких объемов молока одного пункта будет недостаточно, поэтому целесообразно внедрить проект по собственной переработке. Результаты представлены в таблице 2.9

Таблица 2.9 - SWOT-матрица предприятия ЗАО «Тубинск»

<b>Внутренняя/Внешняя среда</b>	<b>Возможности(О)</b>	<b>Угрозы(Т)</b>
<p><b>Сильные стороны (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Материально-техническая обеспеченность современной техникой</li> <li>3. Финансовая устойчивость</li> <li>4. Опыт работы на рынке сельского хозяйства (18 лет)</li> </ol>	<p><b>Стратегии SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение современных телятников</li> <li>2. Строительство животноводческих комплексов</li> <li>4. Увеличение посевных площадей</li> </ol>	<p><b>Стратегии ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение ассортимента продукции</li> <li>2. Внедрение новой технологии производства</li> </ol>
<p><b>Слабые стороны(W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Короткий срок хранения продукции</li> <li>2. Зависимость от погодных условий</li> <li>3. Сокращение реализованной продукции в текущем году</li> <li>4. Отсутствует рекламная кампания</li> <li>5. Зависимость заработной платы с времени года</li> </ol>	<p><b>Стратегии WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совершенствование кадровой политики</li> <li>2. Мотивация персонала</li> <li>3. Введение рекламной политики</li> <li>4. Расширение ассортимента</li> <li>5. Создание проекта по переработке молока</li> </ol>	<p><b>Стратегии WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение цен на более дешевые товары</li> <li>2. Диверсификация деятельности предприятия</li> <li>3. Активная сбытовая политика</li> </ol>

Предприятию ЗАО «Тубинск» в первую очередь необходимо реализовать стратегии типа WO. Это позволит воспользоваться возможностями внешней среды для преодоления внутренних проблем и усиления позиций предприятия в сфере сельского хозяйства. Далее следует обратить внимание на стратегии типа SO, так как они помогут предприятию развиваться и процветать.

В данном случае предлагается прибегнуть к стратегии концентрированного роста - открыть линию по переработке молока в сметану и йогурты, так как данная продукция пользуется спросом в данной местности. К тому же предприятию не придется менять сферу деятельности. Также у предприятия имеется ангар площадью 100 кв. м., который простаивает без дела и как раз подойдет для установки оборудования.

На основании исследования можно сделать следующие выводы:

ЗАО «Тубинск» является крупным предприятием в своем районе, специализирующимся на производстве молока. Кроме этих видов продукции общество реализует мясо и мясопродукты крупного рогатого скота, а также зерно.

Штат сотрудников предприятия довольно большой, составляет более 500 человек. Высшим органом управления общества является общее собрание акционеров.

Анализ внешней среды показал, что наиболее отрицательное воздействие на предприятие оказывают экономические факторы.

Проанализировав конкурентов ЗАО «Тубинск», удалось выяснить, что данное предприятие самое старое из всех, также следует обратить внимание, что конкуренты заняли отрасль сельского хозяйства и уже давно успели укрепить свои позиции на сельскохозяйственном рынке. Но никто из действующих конкурентов не изготавливает продукцию из молока. Проект по переработке молока поможет предприятию решить такие проблемы, как избыток молока, избавит предприятие от риска предоставления низкокачественного сырья потребителям, ведь, когда часть молока будет пускаться в переработку, оно не будет терять свое качество. Данный проект подробно рассмотрен в третьей главе выпускной квалификационной работы.

### **3 Разработка проекта по реализации стратегии роста**

#### **3.1 Обоснование выбора проекта**

В результате анализа факторов внутренней и внешней среды, проведенного SWOT анализа предприятию необходимо разработать стратегию концентрированного роста. Данная стратегия поможет предприятию оставаться конкурентоспособным.

Стратегия концентрированного роста направлена на завоевание большей доли рынка за счет изменения продукта. Данная стратегия соответствует возможностям предприятия и имеет минимальные риски, так как предприятие не будет менять сферу своей деятельности.

В Краснотуранском районе нет предприятий по производству молочной продукции. Предприятию целесообразно внедрить проект по переработке сырого молока, который снизит риск банкротства, а также стабилизирует финансовое состояние.

Большим спросом у населения пользуется сметана, ее используют при приготовлении различных блюд и просто употребляют в пищу. Также немалым спросом пользуется йогурт, особенно у населения детского возраста, этот кисломолочный продукт очень полезен, так как нормализует пищеварение.

Во второй главе были рассмотрены конкуренты ЗАО «Тубинск», было выявлено, что данный рынок в Краснотуранском районе свободен и достаточно перспективен. Конкуренция, конечно, существует со стороны, на полках магазинов всегда есть молочная продукция производителей других регионов, и люди охотно скупают ее. Это такие марки, как «Сибиржинка», «Семенишна», «Простаквашино», «Веселый молочник». Но, так как эта продукция привозная, то и стоимость ее высокая и свежесть уже не первая. Стоимость нашей переработанной продукции будет ниже, и она будет всегда

свежей, в этом будет конкурентное преимущество предприятия ЗАО «Тубинск».

Однако ситуация с отсутствием конкуренции является временной, т.к. для рынка характерно быстрое заполнение, поэтому руководством ЗАО "Тубинск" постоянно должна проводиться работа, направленная на обеспечение конкурентоспособности продукции по цене и качеству. Выйти с этим продуктом на новые рынки сбыта будет проблематично, так как в других районах достаточно много конкурентов.

Молочная продукция всегда пользовалась спросом, однако в данной местности производить, например, пастеризованное молоко будет нерентабельно, так как это сельская местность, большая часть населения содержит свое хозяйство и само себя обеспечивает молоко, пастеризованное молоко покупают лишь единицы.

Чтобы окончательно определиться с выбором, во что перерабатывать молоко, необходимо провести маркетинговое исследование в форме опроса среди населения села Тубинск и выявить предпочтения потребителей.

Село Тубинск является административным центром Тубинского сельсовета, который включает в себя еще четыре населенных пункта (с. Галактионово, п. Джирим, д. Кедровая, с. Новоивановка).

Объем генеральной совокупности составляет 1000 человек, объем выборки составит 286 человек, такие расчеты приводит В. И. Паниотто с допущением 5-процентной ошибки.

Структура опрашиваемых респондентов приведена в таблице 3.1

Таблица 3.1 - Структура респондентов по возрасту и полу

Пол	Возрастные категории					
	16-25	26-35	36-45	46-60	Более 61	Всего
Мужской	23	19	25	44	28	139
Женский	31	29	23	37	27	147
Всего	54	48	48	81	55	286

Среди респондентов в общей сложности было опрошено 139 мужчин и 147 женщин. Больше всего было опрошено респондентов возрастной категории 46-60 лет.

Все опрошенные респонденты покупают молочную продукцию в селе Тубинск.

Предпочтения респондентов разделились. Наибольшей популярностью среди респондентов пользуется сметана и йогурт. Менее популярны молоко и творог. Предпочтения потребителей отображены на рисунке 3.1

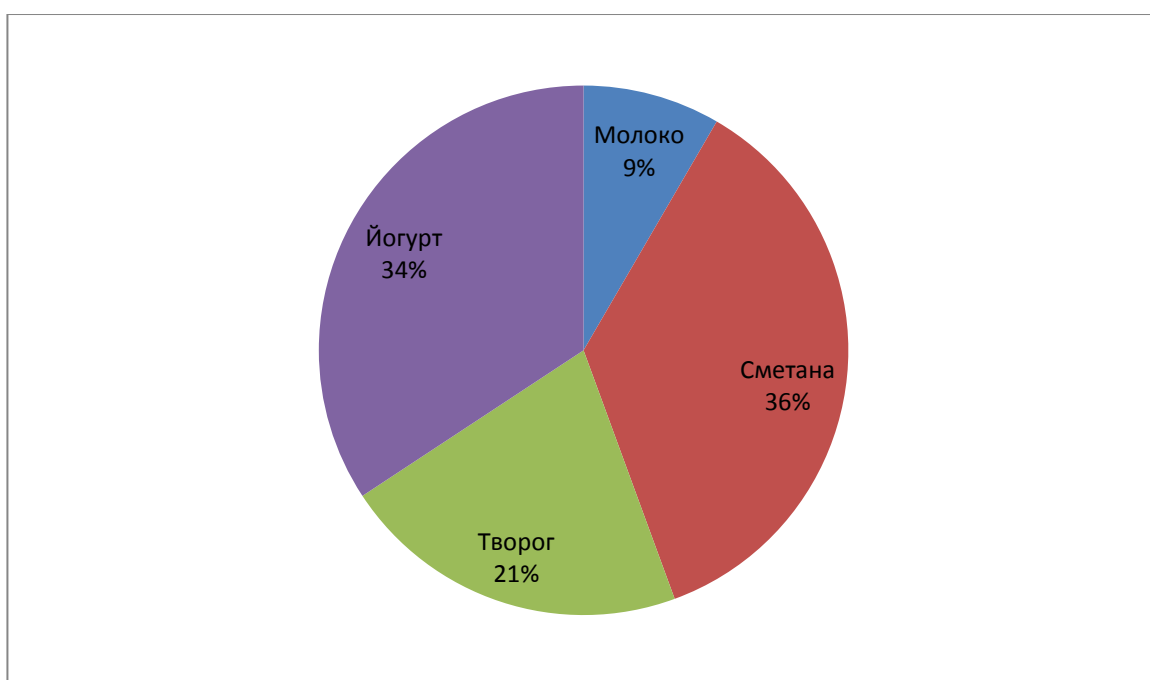


Рисунок 3.1 - Предпочтения потребителей

Большинство опрошенных респондентов приобретают молочную продукцию 3-4 раза в неделю. Наиболее популярные марки отображены на рисунке 3.2



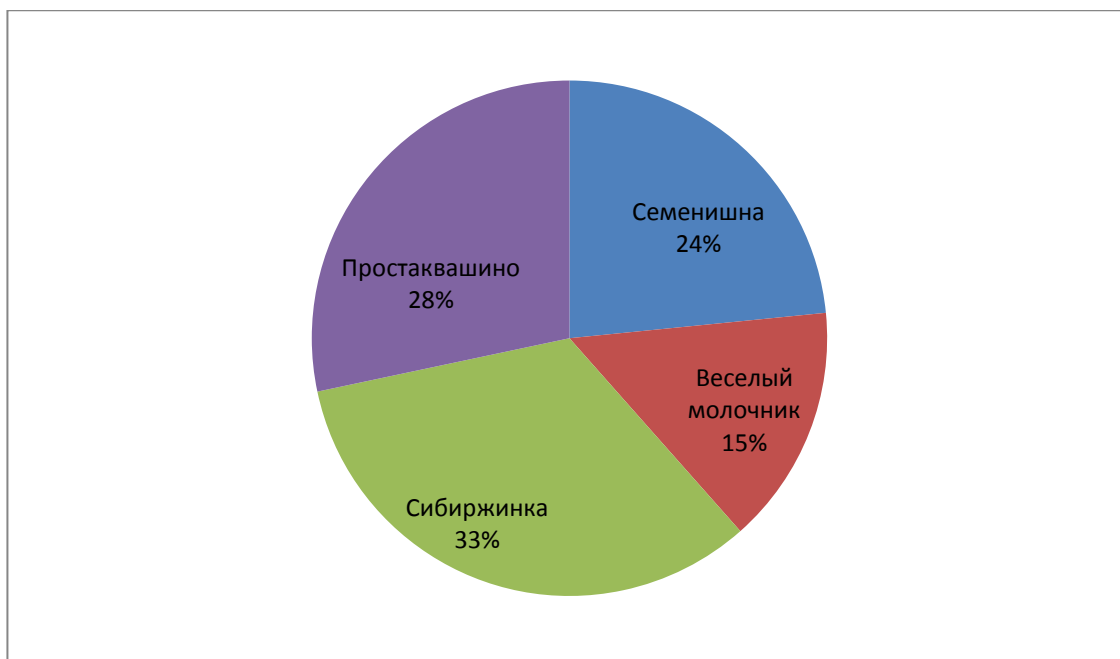


Рисунок 3.2 - Популярные торговые марки

Наиболее популярные критерии выбора покупки, это цена, вкус и качество, на внешний вид мало обращают внимание (Рисунок 3.3).

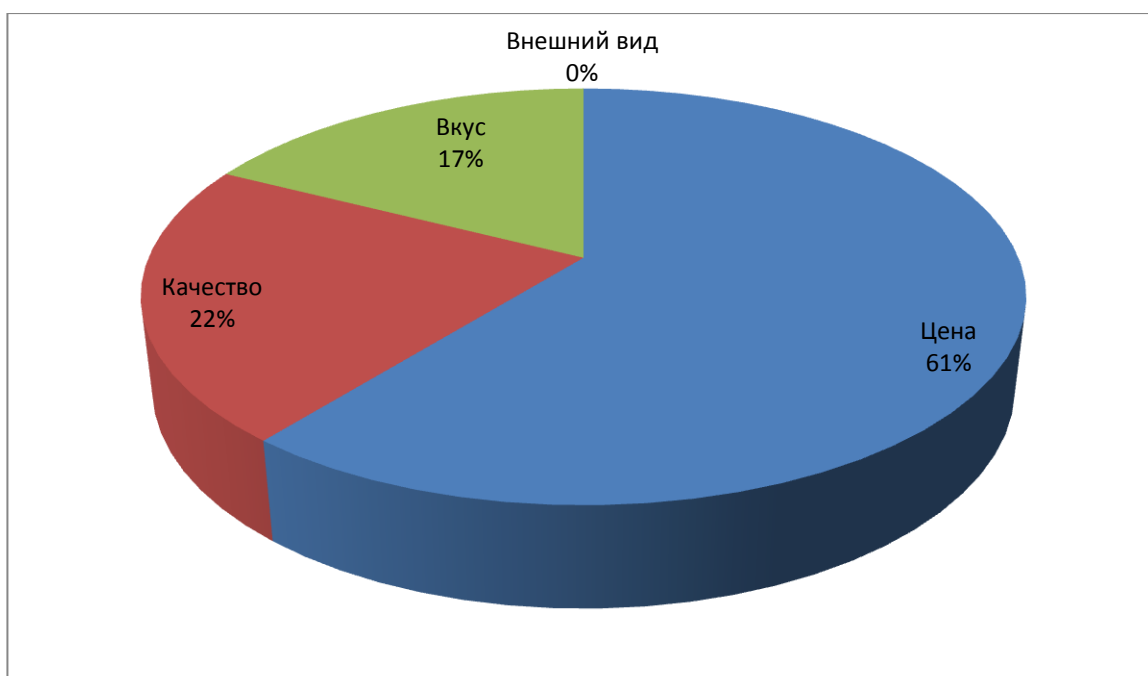


Рисунок 3.3 - Критерий выбора покупки

Более половины опрошенных респондентов не устраивает цена покупаемой продукции.

Все респонденты ответили, что они стали бы покупать продукцию местного производства.

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- молочная продукция пользуется спросом в селе Тубинск;
- сметана и йогурт, наиболее часто покупаемые продукты, это говорит о том, что предприятию ЗАО «Тубинск» необходимо перерабатывать молоко именно в эти продукты, так как они пользуются спросом;
- марки «Сибиржинка» и «Семенишна» наиболее популярны и будут являться конкурентами, но минус их в высокой цене на продукцию, предприятие ЗАО «Тубинск» сможет привлечь покупателей посредством низкой цены.

### **3.2 Описание проекта**

Концепция проекта «разработка стратегии предприятия»

1. Сущность проекта: открытие дополнительной линии по переработке сырого молока.
2. Сфера применения проекта: сельское хозяйство.
3. Основные цели и ключевые результаты проекта: расширение ассортимента, увеличение прибыли, выход на новые рынки сбыта.
4. Срок проекта 41 день.

В таблице 3.2 представлены фазы жизненного цикла проекта.

Таблица 3.2 - Фазы жизненного цикла проекта

Фазы	Формирования концепции	Разработки проекта	Реализации	Завершения
Начало фазы	Определение с направлением проекта. Поиск прибыльной деятельности	Составление рабочего плана	Решение о приобретении оборудования	Начало деятельности
Окончание фазы	Покупка оборудования	Утверждение рабочего плана	Установка оборудования	Окупаемость проекта
Перечень основных работ	Анализ рынка, выявление проблем.	Назначение ответственного исполнителя, планирование бюджета.	Поиск поставщика, заключение договора, покупка.	Реклама, привлечение постоянных клиентов.
Сложности	Могут возникнуть финансовые трудности, так как оборудование довольно дорогостоящее	поиск качественного оборудования, наличие гарантий	Доставка до места	Конкуренция
Выводы	Потребность в собственной переработке	Необходимо обратиться в центр занятости, чтобы найти подходящий персонал	Перед покупкой, узнать отзывы, наличие гарантий	Успешное внедрение оборудования.

Класс проекта: монопроект.

Классификация проектов по:

- сфере деятельности – технический;
- объемам финансирования – крупный;
- области применения – производство;
- географическому признаку - проект реализуется в пределах

конкретного населенного пункта.

Определение участников проекта и состава команды.

Инициатор проекта: практикант Рычкова Ю. С.

Спонсор: Директор ЗАО «Тубинск».

Заказчик: ЗАО «Тубинск».

Владелец проекта: ЗАО «Тубинск».

Инвестор: Заемные средства (Сбербанк).

Потребители конечной продукции проекта: жители села Тубинск.

Поставщик: «Эльф 4М» - машиностроительное предприятие, разрабатывающее и выпускающее оборудование для предприятий различных отраслей перерабатывающей и пищевой промышленности.

Руководство ЗАО «Тубинск» приняло решение приобрести комплект оборудования для производства йогуртов ИПКС-0112. Цена товара с учетом НДС: 3,4 млн. руб.

Технические характеристики:

Объем переработки молока - 2000л/сутки.

Выпускаемая продукция:

– сметана (30%) - 73кг/сутки;

– йогурт (2,5%) - 1900л/сутки;

Установленная мощность - 130кВт;

Обслуживающий персонал - 4чел.;

Необходимая производственная площадь, не менее 75кв.м.

Описание: Данное оборудование предназначено для производства йогурта и сметаны, фасовки и упаковки продукции в пластиковые стаканы.

Состав оборудования приведен в таблице 3.3

Таблица 3.3 - Состав оборудования

Название	Объем
Ванна охлаждения (для молока)	1000 л
Ванна (технологическая пищевая емкость-резервуар с мешалкой)	630 л
Ванна длительной пастеризации молока	200 л
Комплект оборудования для пастеризации (пастеризатор-охладитель молока)	1500 л/ч
Сепаратор-сливкоотделитель Ж5-ОСБ	1000 л/ч
Насос центробежный ИПКС-017-ОНЦ-2,0/20Н(Н)	произв. 2 куб.м/ч
Насос центробежный ИПКС-017-ОНИ-2,0/20(Н) (импеллерный)	произв. 2 куб.м/ч
Установка фасовочно-упаковочная ИПКС-122ДУС(Н)	1 излив, произв. 600 стаканов/ч при дозе 500 мл
Ванна длительной пастеризации молока (заквасочник) ИПКС-011-150/3(Н)	объем одного ушата 22 л, количество ушатов 2 шт.
Комплект оборудования для циркуляционной мойки ИПКС-0122(Н)	производительность подачи моющего раствора 6 куб.м/ч.

Для установки оборудования будет использоваться здание рядом с фермой, которое имеет удовлетворительные технические характеристики и пока никак не используется.

В таблице 3.4 разработан рабочий план проекта.

Таблица 3.4 - Рабочий план этапов проекта «разработка стратегии предприятия»

№	Этап	Продолжительность (дней)	Начало этапа	Завершение этапа
1	Проведение исследования	7	22.05.17	31.05.17
2	Принятие решения о переработке молока	1	01.06.17	02.06.17
3	Поиск оборудования	3	02.06.17	07.06.17
4	Заказ оборудования	7	07.06.17	14.06.17
5	Доставка	14	14.06.17	04.07.17
6	Установка	5	04.07.17	11.07.17
7	Эксплуатация	1	11.07.17	12.07.17
8	Производство	1	12.07.17	13.07.17
9	Реализация	1	14.07.17	18.07.17

На рисунке 3.4 представлена диаграмма Гантта.

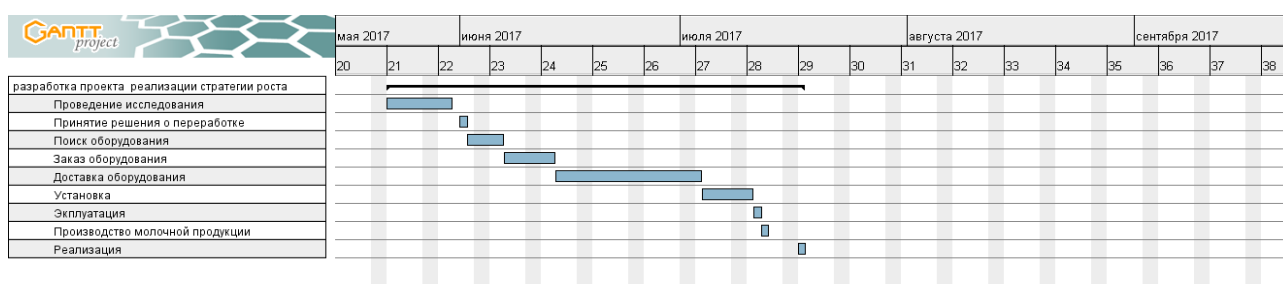


Рисунок 3.4 - Диаграмма Гантта

Руководители этапов проекта указаны в таблице 3.5

Таблица 3.5 - Руководители этапов проекта

Этап	Ответственное лицо
Проведение исследования	Экономический отдел (5 человек)
Принятие решения о переработке молока	Директор
Поиск оборудования	Главный инженер
Заказ оборудования	Главный экономист
Доставка	Главный экономист
Установка	Отдел инженеров (10 человек)
Эксплуатация	Обслуживающий персонал (8 человек)
Производство	Обслуживающий персонал (8 человек)
Реализация	Главный экономист

Команда проекта состоит из 26 человек, 8 из них, новые сотрудники, которые будут работать на новом оборудовании в две смены по 4 человека.

Готовая продукция будет транспортироваться в магазины села Тубинск на транспорте предприятия. В таблице 3.6 представлена шкала оценки влияния риска.

Таблица 3.6 - Шкала оценки влияния риска

	Таблица для оценки влияния рисков на наиболее значимые области проекта.				
Объект влияния Численная оценка	Очень Низкое	Низкое	Умеренное	Высокое	Очень Высокое
	0.05	0.1	0,2	0.4	0.8
Стоимость	Незначительное увеличение	Увеличение <5%	Увеличение 5-10%	Увеличение 10-20%	> 20% увеличение
Сроки	Незначительное увеличение	увеличение сроков <5%	Увеличение 5-10%	Увеличение 10-20%	> 20% увеличение
Содержание	Изменения незаметны	Незначительные изменения	Значительные изменения	Неприемлемое для клиента изменение	Достижение конечных результатов невозможно
Качество	Изменения незаметны	Незначительные изменения	Изменение требует согласия клиента	Неприемлемое для клиента изменение	Достижение конечных результатов невозможно

В ходе обсуждения с экспертами были идентифицированы следующие возможные риски в проекте, которые представлены в таблице 3.7

Таблица 3.7 - Возможные рисковые события

№	Рисковое событие	Возможный ущерб	Вероятность риска
1	Большие затраты на проект	Неокупаемость проекта	Умеренное
2	Отсутствие квалифицированного персонала	Низкая производительность труда, быстрая поломка оборудования	Умеренное
3	Задержка в поставке оборудования	Увеличение сроков проекта	Низкое
4	Высокий процент по кредиту в банке	Увеличение затрат на проект	Низкое
5	Появление новых конкурентов	Уменьшение числа потребителей	Умеренное

Анализ рисков показал, что при реализации данного проекта могут возникнуть по большей части риски экономического характера, которые повлекут за собой дополнительные затраты. Чтобы этого избежать, необходимо уметь предупредить рисковое событие, а все же при его наступлении использовать различные способы защиты.

### 3.3 Результаты проекта

Оценим ожидаемые финансовые результаты от проекта. При суточной выработке сметаны 73 кг. будет получаться 1095 штук в месяц, объемом 0,5 кг. При суточной выработке йогурта 1900 л. будет получаться 28500 штук в месяц объемом 0,5 л. В таблице 3.8 - представлены ожидания от проекта в первом месяце.

Необходимо оценить затраты на проект (таблица 3.8 )



Таблица 3.8 - Затраты на проект по реализации стратегии роста предприятия ЗАО «Тубинск»

Наименование статьи затрат	Сумма затрат
Покупка оборудования	3343 тыс. р.
Транспортные расходы на доставку	50 тыс. р.
Выплата кредита	57 тыс. р.
Расходы в месяц на оплату труда новых сотрудников	8 чел.*15тыс.р.=120 тыс. р.
Премии: -за проведение исследования -за установку оборудования	10 чел.*2тыс.р.=20тыс.р. 10 чел.*3тыс.р.=30 тыс.р.
Расходы на электроэнергию	10 тыс. р.
Прочие (канцелярия, спец. одежда)	30 тыс.р.
Итого:	3660тыс. р.

В таблице 3.9 представлены ожидания от проекта.

Таблица 3.9 – Ожидания от проекта

	Объем переработанной продукции	Цена	Выручка, руб.
Сметана	2190 кг	120 р/кг	262800
Йогурт	57000 л	70 р/л	3990000
Итого			4252800

Чтобы понять, сможет ли население потребить производимое количество продукции, определим емкость рынка. Численность целевой аудитории составляет 1000 человек. Сметану и йогурты покупают в среднем 3-4 раза в неделю. Таким образом емкость рынка сметаны составит:  $1000*12=12000$  шт. Население сможет потребить в месяц производимую сметану. Емкость рынка йогуртов:  $1000*12=12000$  штук. Население села не

сможет потребить все йогурты, поэтому необходимо поставлять йогурты в соседние села, где численность целевой аудитории составляет 4000 человек (с. Краснотуранск).

В таблице 3.10 представлены финансовые результаты проекта.

Таблица 3.10 – Финансовые результаты проекта

Показатели	Значение
Затраты, тыс.р. (табл. 3.8)	3660
Выручка, тыс.р. (табл. 3.9)	4253
Чистая прибыль(тыс.руб)	4253-3660=593
Рентабельность, %	593/4253*100%=13,9
Окупаемость проекта, мес.	4253/593=7,1

Таким образом, проект окупится через 7 месяцев.

Так как сырьевая база у предприятия своя, нет дополнительных затрат на сырье. Непереработанное сырье будет продолжать реализовываться в сыром виде, так как новое оборудование не сможет переработать все производимое молоко (более 10 тонн).

Йогурт будет реализовываться по цене 35 руб. за штук, сметана будет реализовываться 60 рублей за штуку. Чтобы понять, что данная цена будет выгодна, рассчитаем точку безубыточности сметаны по формуле  $P = (FC+VC(X)) / X$ , где  $VC(x)$  — это произведение себестоимости 1 единицы продукции и целевого объема продаж.

Сумма постоянных затрат составляет 187 тыс. р. (таблица 3.8). Точка безубыточности сметаны =  $(187+10*1095)/1095=10,17$  рублей, минимальная цена. Это значит, что при цене 60 рублей предприятие будет получать прибыль. В целях привлечения потребителей можно снизить цену до 50 рублей.

Точка безубыточности йогурта =  $(187+10*28500)/28500=10$  рублей, минимальная цена. Это значит, что при цене 35 рублей предприятие будет

получать прибыль. В целях привлечения потребителей можно снизить цену до 30 рублей.

Таким образом, можно смело сказать, что данный проект выгоден и будет приносить прибыль.

В перспективе планируется разработать другие проекты по открытию новой линии производства (сыры, кисломолочная продукция, мороженое).

Благодаря данному проекту предприятие повысит свою конкурентоспособность, увеличит прибыль, снизит риск банкротства, расширит рынки сбыта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении можно сделать вывод о том, что цели, поставленные в процессе анализа, реализованы, т.е. разработана стратегия концентрированного роста предприятия ЗАО «Тубинск».

На начальном этапе разработки стратегии определена цель деятельности организации: расширение ассортимента выпускаемой продукции и завоевание рынка. Следующим этапом проанализирована внутренняя и внешняя среда предприятия с помощью SWOT - матрицы, позволяющей выявить возможные направления развития организации, и анализа функциональных областей.

Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что предприятие производит большое количество молока. Молоко – это скоропортящийся продукт, во время перевозки может потерять все полезные свойства, что негативно скажется на репутации предприятия. За некачественный продукт заказчик не захочет платить полную сумму, как следствие, потеря выручки.

Тщательное ознакомление с теоретической основой менеджмента в первой части дает возможность точно проанализировать деятельность предприятия и разработать целевую комплексную программу внедрения оптимальной стратегии деятельности для более эффективного дальнейшего развития предприятия.

В результате проведенного SWOT анализа была разработана одна стратегия, за счет которой предприятие сможет повысить финансовые результаты, улучшить благосостояние персонала и повысить социальную ответственность с минимальными затратами.

В качестве мероприятия, способствующего восстановлению и поддержке эффективности хозяйственной деятельности ЗАО "Тубинск", рекомендуется внедрить проект по переработке молока.

Проведя оценку экономической эффективности ЗАО "Тубинск", можно сделать вывод, что после внедрения данной стратегии предприятие будет работать результативнее, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения.

Таким образом, можно сделать вывод, что возможности и необходимость реализации стратегии предопределена объективными предпосылками, а предлагаемая стратегия способствуют достижению цели - повышению конкурентоспособности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алиев, И.М. Экономика труда: учебник для бакалавриата и магистратуры / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 478 с.
2. Андропова, С. Проектное управление/ С. Андропова// Российское предпринимательство. – 2015. - №6. – С.11.
3. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента: учебник / И. А. Бланк. - К.: Ника-Центр, 2013. – 338 с.
4. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Гардарики, 2013. – 296 с.
5. Голубков, Е. П. Менеджмент: учебник / Е. П. Голубков. — Москва: Финпресс, 2010. — С. 417—437
6. Грей, К. Ф. Управление проектами: Практическое руководство / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон: пер. с англ. М.: Дело и Сервис, 2008. - 528 с.
7. Гутова А.В. Финансы организаций: менеджмент и анализ / А.В. Гутова // Финансовый менеджмент. – 2011. - №1. – С.26.
8. Зябирова, В. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / В. И. Зябирова, Н. Г. Барышников. – Пенза: РИО ПГСХА, 2012. – 333 с.
9. Ильина, О.Н. Методологическое обеспечение управления проектами, программами и портфелями проектов в организации [Текст] / О. Н. Ильина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014.- № 1. - С. 19-23.
10. Керцнер, Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: Пер. с англ. – М.: Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2013. – 320с.
11. Кузнецов, А.А. Процессное управление проектами на предприятии [Текст] / А.А. Кузнецов // Менеджмент сегодня. - 2014. - №4. - С. 206-212.

12. Лапыгин, Ю.Н. Оценка эффективности проектного управления [Текст] / Ю.Н. Лапыгин // Экономический анализ: теория и практика. - 2014. - №15. - С. 50-53.
13. Локк Д. Основы Управления Проектами / пер. с англ. – М.: «НІРРО», 2014 . - 253 с.
14. Мартин П., Тейт К. Управление проектами: пер. с англ. / П. Мартин, К. Тейт - СПб.: Питер, 2016. - С.55
15. Овчинников, О. В. Основы стратегического менеджмента: Учеб. Пособие / О. В. Овчинников, А.Т. Самодов. - Архангельск: Изд. центр СМГУ, 2012. - 437 с.
16. Панов, А. И. Стратегический менеджмент: учебник / А. И. Панов. - Москва: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. - 240 с.
17. Пинто, Дж. К. Управление проектами: учебник/ Дж. К. Пинто. – СПб: Питер, 2014. – 308 с.
18. Попов, С. А. Стратегическое управление: Модульная программа для менеджеров в 17-ти модулях. Модуль 4./ Науч. Ред. А.И. Наумов; Гос. Ун-т управления; Национальный фонд подготовки кадров. –М.: Инфра-М, 2013. – 344с.
19. Разу, М. Л. и др. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / М. Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2012. – 213 с.
20. Ребрин, Ю. И. Управление проектами : учеб. пособие / Ю. И. Ребрин. – Москва : РОНТЕ, 2014. – 149 с.
21. Румянцева, Е. Е. Инвестиции и бизнес-проекты: учебник / Е. Е. Румянцева. - Минск: «Армита, Маркетинг, Менеджмент», 2011. – 198 с.
22. Савицкая, Г. В. Экономический анализ : учебник / Г. В. Савицкая. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 647 с.
23. Салимова, Т. А. Управление проектами : учебник / Т. А. Салимова. – Москва : Омега-Л, 2013. – 376 с.

24. Скайбизнес. / Справочник предприятий/ ЗАО Тубинск [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.b2bsky.ru/companies/tubinsk\\_zao\\_866195](http://www.b2bsky.ru/companies/tubinsk_zao_866195)

25. Скляревская, В.А. Экономика труда: Учебник для бакалавров / В.А. Скляревская. - М.: Дашков и К, 2015. - 304 с.

26. Стратегический менеджмент: сборник студенческих работ ч. 1 / под редакцией И. А. Куянцев. – Москва, 2012. – 1160 с.

27. Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс / В. А. Лисичкин, Н. Д. Корягин, М. Н. Конотопов, А. А. Иванов. – Москва: Изд. Центр ЕАОИ, 2011. – 527 с.

28. Сухов, С. В. Системный подход к управлению коммерческим предприятием // Менеджмент в России и за рубежом, №6, 2001.

29. Терновых, К. С. Бизнес-планирование на предприятии АПК. Практикум. // К. С. Терновых, Н. А. Звягин, А. В. Шалаев / М.: Колос, 2011. - 205 с.

30. Титова Н. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции // Менеджмент. — 2010. — № 1. — С. 30.

31. Уланов, С.В. Анализ рисков при управлении инвестиционными проектами [Текст] / С.В. Уланов // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2013. - №1. - Ч. 2. - С. 645-650.

32. Управление проектами: конспект лекций для бакалавриата. – Красноярск, 2015. – 116 с

33. Фунтов, В.Н. Основы управления проектами в компании [Текст]: учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности "Менеджмент организации" / В.Н. Фунтов. – М. – СПб. [и др.] : Питер , 2011. – 394 с.

34. Хомяков, В. В. Управление проектами / В. В. Хомяков. – Москва : Дело, 2017. – 388 с.



35. Шаймиева, Э. Ш. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Э. Ш. Шаймиева; Институт экономики, управления и права. – Казань: Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права, 2014. – 136 с.
36. Шапиро, В. Д. Управление проектами: учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – Москва: Омега-Л, 2014. – 960 с.
37. Швандар, В. А. Управление инвестиционными проектами: учебник / В. А. Швандар, А. И. Базилевич. – М: Юнити, 2011. – 242 с.
38. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли: учебник/под ред. А.Н. Соломатина. – СПб: Питер, 2010. – 560 с.
39. Электронный эколог - бухгалтерская отчетность предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e-ecolog.ru/>
40. Энциклопедия Красноярского края. / Сельское хозяйство и пищевая промышленность / Сельхозпредприятие «Тубинск» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://my.krskstate.ru/docs/agrokomplex/selskokhozyaystvennoe-predpriyatie-tubinsk/>
41. Эпштейн, Д.Б. Финансово-экономические проблемы сельскохозяйственных предприятий России. // Д.Б. Эпштейн / С. Петербург: Издательский дом «Бизнес - пресса», 2002. - 180 с.
42. Юрьева, Т.В. Управление проектами и приоритетными программами / Т. В. Юрьева // Экономический анализ. - 2012.- № 36. - С. 23-29.
43. Яхонтова, Е. С. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие / Е. С. Яхонтова. – Москва : Дело, 2013. – 384 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета

1. Ваш возраст.
2. Пол.
3. Покупаете ли Вы молочную продукцию?
  - Да
  - Нет
4. Какую именно продукцию Вы покупаете чаще всего (может быть несколько ответов)?
5. Как часто вы покупаете молочную продукцию (если в вопросе 3 ответ Да)?
6. Какие марки Вы предпочитаете покупать?
7. Что для Вас является наиболее значимым критерием при выборе покупки?
  - Цена
  - Качество
  - Вкус
  - Внешний вид
8. Устраивает ли Вас продукция той марки, которую Вы приобретаете?
9. Что конкретно Вас не устраивает в той продукции, которую Вы приобретаете (при ответе нет на вопрос 8)?
10. Стали бы Вы покупать продукцию местного производства, если бы таковая имелась?

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б



Рисунок - Карта - село Тубинск и близлежащие деревни

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент  
38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по реализации стратегии роста  
(на примере ЗАО Тубинск)

Руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент И.Ю. Моськина

Выпускник \_\_\_\_\_ Ю.С. Рычкова