МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики и управления инновационными системами**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Макроэкономические факторы и инструментарий оценки их влияния на выбор стратегии проекта**

Работу выполнила Е.В. Зотов

(Подпись, дата)

Факультет \_Экономический\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Направление курсовой

подготовки \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_27.03.03\_Системный анализ и управление\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель,

доцент кафедры КМКМ,

канд. физ.- мат. наук, доцент А.В. Лежнев

(Подпись, дата)

Нормоконтролер А.В. Лежнев

(Подпись, дата)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc533423035)

[1. МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ 5](#_Toc533423036)

[1.1. Основные макроэкономические показатели и их характеристики 5](#_Toc533423037)

[1.2. Стратегии конкурентно способного развития фирмы в условиях рыночной экономики 12](#_Toc533423038)

[1.3. Метод выбора оптимальной стратегии выбора 15](#_Toc533423039)

[2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «УСОЛЬЕХИМПРОМ» 20](#_Toc533423040)

[2.1. Общая характеристика предприятия 20](#_Toc533423041)

[2.2. Внутренняя и внешняя среда предприятия 23](#_Toc533423042)

[2.3. SWOT – анализ предприятия 26](#_Toc533423043)

[3. ОСНОВНЫЕ НАПАВЛЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВТИЯ ООО «УСОЛЬЕХИМПРОМ» 30](#_Toc533423044)

[3.1. Анализ перспективных направлений развития 30](#_Toc533423045)

[3.2. Оценка эффективности предложенного проекта по выбору стратегии развития предприятия 33](#_Toc533423046)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 50](#_Toc533423047)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 53](#_Toc533423048)

# ВВЕДЕНИЕ

Долгосрочная эффективная работа любого предприятия, его экономический рост определяются правильным выбором стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потенциально-технический и человеческий капитал и другие ресурсы.

Актуальность выбора темы курсовой работы определяется тем, что на сегодняшний день стратегия – это основополагающий стержень в управлении предприятием, который должен обеспечивать устойчивое экономическое развитие предприятия, повышение конкурентоспособности, производимой им продукции и оказываемых услуг.

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

Сейчас, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Не существует стратегии единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выбора и реализации стратегии развития и осуществления стратегического управления.

Структурно работу можно представить в виде трёх частей. В первой части содержаться теоретические аспекты макроэкономических показателей и стратегии развития фирмы. Во второй части содержаться теоретические аспекты стратегии развития ООО «Усольехимпром» и SWOT анализ данного предприятия. Рассматриваются такие вопросы как: стратегическое управление организацией, стратегическое планирование. В третьей части рассматривается стратегия развития ООО «Усольехимпром» - ее цели и задачи, выполняемые ей функции, потенциал, которым располагает данная организация, для решения поставленных перед нею задач.

Объект исследования данной курсовой работы – выбор стратегии развития предприятия ООО «Усольехимпром».

Предмет исследования – стратегии развития предприятия.

Целью данной работы является рассмотрение теоретических подходов к выбору оптимальной стратегии и применении её на практике.

Задачи курсовой работы:

1) Ознакомиться с понятиями макроэкономических показателей и стратегий развития фирмы;

2) Дать характеристику макроэкономическим показателям и стратегиям развития фирмы;

3) Охарактеризовать стратегию развития ООО «Усольехимпром»;

4) Проанализировать стратегию развития ООО «Усольехимпром».

Курсовая работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка использованных источников, включая 5 таблиц и 7 рисунков.

# МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Основные макроэкономические показатели и их характеристики

Процесс макроэкономической стабилизации в тот или иной период во многом предопределяется тем, по какому пути экономических преобразований пойдет страна или какую стратегию экономических реформ она принимает на вооружение. Выбор стратегии реформ зависит не только от воли политического руководства страны, но и от комплекса политических, экономических, социальных, исторических и других факторов. В связи с этим важно понимать значение макроэкономических параметров (показателей) в обеспечении стабильного развития политики государства [1].

Все макроэкономические показатели имеют огромное значение для принятия правительством тех или иных решений в политической, социальной, экономической сферах, являются ориентиром для предпринимателей, отдельных граждан, зарубежных партнеров в их хозяйственной деятельности.

Чтобы получить знание об объемах производства товаров и услуг в стране, об общем уровне цен, безработице, благосостоянии населения, необходимо агрегировать (объединить) данные о микрорынках, то есть рынках конкретных товаров и услуг, поэтому макроэкономика использует понятия не спроса, предложения, равновесных цен и количества, а совокупного спроса, совокупного предложения, совокупного уровня цен, макроэкономического равновесия, занятости и нормы безработицы, уровня инфляции [2].

Для характеристики экономических событий, сложных хозяйственных связей существует система надежных, взаимодополняющих показателей – это система национальных счетов (СНС). Она охватывает все операции, происходящие в экономике, и все расходы, которыми располагает страна. На ее основе разрабатываются экономические модели и прогнозы, например, в области темпов экономического роста, регулирования инфляции и так далее. Использование системы национальных счетов необходимо для проведения эффективной макроэкономической политики государства, экономического прогнозирования, а также для международных сопоставлений национального дохода.

Центральными показателями СНС является валовой внутренний продукт (ВВП) и валовой национальный продукт (ВНП). ВВП – это рыночная стоимость всего объема конечной продукции и услуг, произведенного на территории страны за определенный период, независимо от того, кто владеет факторами производства (граждане данной страны или иностранцы), ВНП также измеряет рыночную стоимость конечных товаров и услуг, произведенных в экономике за определенный период (обычно за год). Однако в отличие от ВВП ВНП измеряет стоимость продукции, произведенной факторами производства, находящимися в собственности граждан данной страны, в т. ч. и на территории других стран [3].

Конечными товарами и услугами являются те товары и услуги, которые покупаются для конечного потребления, а не для перепродажи или дальнейшей обработки, или переработки. У крупных государств различия между ВВП и ВНП незначительны, на уровне ±1,5 % производства используется потенциальный объем производства (потенциальный ВНП – это уровень ВНП, произведенный при полной занятости ресурсов). ВНП выступает как результат производства конечных товаров и услуг. Это означает, что промежуточные товары, т. е. такие, которые используются для производства других товаров и услуг, могут учитываться неоднократно.

Чтобы избежать многократного учета частей продуктов, при расчете ВНП учитывается только рыночная стоимость конечных продуктов. Это такие товары и услуги, которые покупаются для окончательного пользования, а не для перепродажи или дальнейшей обработки. Отдельный учет промежуточных продуктов означал бы двойной счет и завышенную оценку ВНП [4]. Чтобы при расчете стоимости национального продукта избежать двойного счета, необходимо тщательно следить за тем, чтобы в него включалась только добавленная стоимость, созданная каждой фирмой. Добавленная стоимость есть рыночная цена объема продукции, произведенной фирмой, за вычетом стоимости потребленных сырья и материалов, приобретенных ею у поставщиков.

ВНП исключает не только двойной счет, но и непроизводительные сделки. Непроизводительные сделки бывают двух видов: финансовые сделки и продажи подержанных товаров.

К финансовым сделкам относят:

1. государственные трансфертные платежи, включение их в объем ВНП привело бы к завышению этого показателя для данного года;
2. частные трансфертные платежи – например, подарки, ежемесячные субсидии студентам университетов из дома являются не результатом производства, а актом передачи средств от одного частного лица к другому;
3. сделки с ценными бумагами, т. е. купля-продажа акций и облигаций.

Кроме показателя ВНП как измерителя годового выпуска продукции, в экономике существует целый ряд взаимосвязанных показателей национальных счетов, которые могут быть рассчитаны на основе ВНП.

Чистый национальный продукт (ЧНП) – представляет собой валовой национальный продукт, скорректированный на сумму амортизационных отчислений. С его помощью измеряется общий годовой объем производства, который экономика в целом, включая домашние хозяйства, компании, правительство и иностранцев, в состоянии воспроизвести, улучшая при этом производственные возможности в будущем.

Показатель чистого объема производства является более совершенным измерителем объема производства продуктов для потребления и накопления капитала, чем валовой объем производства. Итак, ЧНП равно ВНП минус амортизация.

Национальный доход (НД) – это показатель общего объема заработной платы, рентных платежей, процента и прибылей, полученных в ходе производства объема ВНП данного года, т. е. НД равно ЧНП минус косвенные налоги на бизнес.

Единственным компонентом ЧНП, который не отражает текущего вклада экономических ресурсов, являются косвенные налоги на бизнес.

Итак, национальный доход – это весь годовой поток товаров и услуг, исчисляемый в денежном выражении, т. е. окончательный итог годового производства машин, оборудования, одежды, пищи, услуг и т. д.

Личный доход (ЛД) – это полученный доход до уплаты индивидуальных налогов. ЛД равно НД минус три вида доходов, которые заработаны, но не получены (налоги на социальное страхование, налоги на прибыль корпорации, нераспределенные прибыли корпораций) + доходы, полученные, но не являющиеся результатом собственной деятельности, т. е. трансфертные платежи.

Трансфертные платежи состоят из таких видов платежей, как: выплаты по страхованию, по старости и от несчастных случаев, а также пособия по безработице, основанные на социальных программах; разнообразные выплаты ветеранам, субсидии на образование и пособия по нетрудоспособности; выплаты частных пенсий и пособий по безработице и вспомоществованию, а также процентные платежи, выплачиваемые правительством и потребителями.

Анализ валового национального продукта и национального дохода необходимо дополнить решением важнейшей проблемы, выяснить, как определяется уровень цен. Уровень цен выражается в виде индекса цен. Индекс цен является измерителем соотношения между совокупностью определенного набора товаров и услуг, называемых «рыночной корзиной» для данного времени, и совокупной ценой идентичной либо сходной группы товаров и услуг в базовом периоде.

Набор индексов цен для различных лет позволяет сравнивать уровни цен в различные годы. Повышение индекса цен ВНП в данном году по сравнению с предыдущим годом указывает на инфляцию; уменьшение индекса цен указывает на дефляцию.

Показатель ВНП, который отражает текущие цены, представляет собой денежный, или номинальный, ВНП. Аналогичным образом показатель ВНП, скорректированный с учетом инфляции (т. е. повышения цен) или дефляции (т. е. понижения цен), представляет собой скорректированный, или реальный, ВНП.

ВНП представляет собой весьма точный показатель функционирования национальной экономики. Однако он не является показателем реального благосостояния общества. ВНП просто является измерителем годового объема производства. Благосостояние общества измеряется совокупным объемом производства за весь период его существования. Поэтому между реальным ВНП и общественным благосостоянием существует тесная положительная связь, т. е. чем выше уровень производства, тем общество ближе к «лучшей жизни». Но есть факторы, в результате действия которых увеличение объема производства не обязательно ведет к повышению благосостояния общества.

Во-первых, некоторые товары и услуги, созданные в данном году, не поступают на рынок, а, следовательно, не имеют рыночной цены. В показателе ВНП они учитываются по условно начисленной стоимости. Например, услуги государственных служащих (полицейских, пожарных, работников управленческого аппарата и т. п.) не имеют рыночной стоимости, но в ВНП учитываются издержки по производству этих услуг, т. е. соответствующие расходы государства на заработную плату этим работникам.

Во-вторых, многие товары и услуги производятся и потребляются в домашних хозяйствах, не попадая на рынок, и часто не учитываются в показателе ВНП. Так, еда, приготовленная дома и в ресторане, может быть совершенно одинаковой, но лишь стоимость еды в ресторане учитывается в ВНП. Прислуга и домохозяйка могут выполнять одинаковую работу, но труд последней никак не будет учтен, а вот заработная плата прислуги войдет в ВНП, рассчитанный по доходам. Практически во всех странах отсутствует систематическая и достоверная статистика таких видов деятельности, как домашний уход за больными и детьми, домашнее благоустройство, в т. ч. ремонт квартир, электро- и радиоаппаратуры, обуви, автомашин и т. п., репетиторство, работа на земельном участке и т. д., которые, несомненно, увеличивают благосостояние семьи.

В-третьих, во всех странах существует проблема учета теневой экономики. В России она представляется чрезвычайно актуальной, поскольку в ходе проведения экономических реформ масштабы теневой экономики значительны. При этом следует уточнить, что теневой сектор экономики можно условно разделить на две части. Первая – это легальная деятельность физических или юридических лиц, связанная с получением доходов. При этом теневики либо вовсе не платят налогов, либо декларируют лишь часть полученной прибыли, т. е. платят меньшую сумму налогов. Вторая – нелегальное выполнение работ или услуг, которые запрещены законом (нелегальные виды развлечений, рэкет, производство и продажа наркотиков, продажа оружия и т. п.) и которые отрицательно сказываются на благосостоянии общества.

В-четвертых, в показателе ВНП отсутствует оценка негативных результатов расширения производства (истощение ресурсов, изменение климата, загрязнение окружающей среды), что влечет за собой уменьшение благосостояния общества. ВНП является скорее количественным, чем качественным показателем благосостояния. Он не отражает в полной мере улучшений в качестве товаров, изменения в составе совокупного выпуска продукции на душу населения, издержки, связанные с улучшением окружающей среды, рост производства товаров и услуг в теневой экономике.

Наконец, известно, что в условиях высокоразвитой экономики уровень доходов достаточен для качественного отдыха и увеличения времени досуга значительной части населения, что равнозначно увеличению благосостояния общества. Учесть влияние перечисленных факторов на общественное благосостояние позволяет показатель «чистого экономического благосостояния» (ЧЭБ) общества, введенный в научный оборот американскими экономистами В. Нордхаусом и Дж. Тобином.

ЧЭБ равно ВНП минус отрицательные факторы, воздействующие на благосостояние, плюс нерыночная деятельность (в денежной оценке), плюс денежная оценка свободного времени.

Если бы представлялось возможным количественно оценить указанные в формуле ЧЭБ факторы, то это привело бы к весьма существенному росту ВНП, однако в настоящее время их невозможно измерить количественно. Институциональными интересами государств является макроэкономическая стабилизация. Макроэкономическая стабилизация национальной хозяйственной системы – главное условие развития национального хозяйства на основе поддержания экономического роста и занятости на динамическом и заранее заданном уровне, при котором обеспечивается равновесие совокупного спроса и совокупного предложения при соответствующих параметрах цен и безработицы.

Показателями стабилизации национального хозяйства выступают ВНЦ, ВВН, ВИП, ВД, ЧД. Показателями нестабильности развития национального хозяйства – безработица, инфляция. Итак, в нашей интерпретации под стабилизацией национального хозяйства понимается прогрессивно-равновесное состояние его экономики и процесс перевода ее в данное состояние с помощью организационных, экономических и правовых мер государственного воздействия и рыночной самоорганизации. Прогрессивно-равновесное состояние национального хозяйства – устойчивое состояние, характеризующееся при неизменных внешних условиях отсутствием у хозяйствующих субъектов стимулов к изменению своего экономического поведения, направленного на рост благосостояния традиционного общества.

## 1.2. Стратегии конкурентно способного развития фирмы в условиях рыночной экономики

На сегодняшний день стратегия конкурентоспособного развития – это основополагающий стержень в управлении фирмой, которая должна обеспечивать устойчивый экономический рост и развитие фирмы, повышение конкурентоспособности производимой продукции, оказываемых услуг или выполняемых работ.

Вопрос выбора конкурентоспособной стратегии развития имеет огромное значение как для отдельной фирмы, так и для страны в целом, так как из преуспевания фирмы, словно из кирпичиков, строится процветание экономики в целом.

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

Стратегия конкурентоспособного развития и процесс ее формулировки стратегическое планирование, которое приносит выгоды, как с финансовой, так и с психологической стороны. Применение такого планирования позволяет фирме достигнуть максимальной эффективности в работе с наименьшими затратами.

Стратегия конкурентоспособного развития фирмы представляет собой детальный комплексный план управленческих действий, предназначенный для достижения долговременного успеха фирмы. Разработка и выбор стратегии должны обосновываться обширными исследованиями и достоверными данными.

Стратегическое планирование обретает смысл лишь тогда, когда оно реализуется в полном объеме. Ведь после разработки и утверждения основополагающей стратегии развития, ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями.

Повышение конкурентоспособного развития фирмы – это, в первую очередь, повышение качества продукции, которое является главным показателем деятельности абсолютно любого производства. Обычно под качеством продукции подразумевается способность свойств товара или услуги удовлетворять потребности, соответствующие ее назначению. При этом повышение уровня качества продукции диктует повышение спроса на нее со стороны потребителя, и увеличение суммы прибыли не только за счет объема продаж, но и за счет увеличения стоимости товара с более высоким качеством.

Главная, долгосрочная цель жизнедеятельности фирмы реализуется в ее стратегии. В данном контексте стратегия конкурентоспособного развития понимается как сознательное, целенаправленное поведение фирмы как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах. Формируя стратегию развития, фирма учитывает поведение других экономических агентов: в первую очередь это поведение своих главных конкурентов, спрос потребителей и действия со стороны правительства. Фирма старается наиболее активно воздействовать на спрос, формируя потребительские предпочтения. Фирма взаимодействует с правительством, добиваясь желаемого регулирования налогообложения, таможенных пошлин и квот, выделения субсидий, принятия антимонопольных законов и исключений из них. Фирма становится активным участником формирования отраслевой, микроэкономической, а зачастую и макроэкономической политики государства. В данном случае параметры поведения фирмы – цена, качество и количество выпускаемого товара, закупки ресурсов, наем персонала, выпуск ценных бумаг, финансовые отношения с поставщиками и заказчиками - выступают как факторы стратегического поведения фирмы, с помощью которых она реализует свои цели.

Выполнение разработанного и утвержденного стратегического плана является критическим процессом, поскольку в случае реального плана приводит фирму к успеху. Но нередко бывает и наоборот: хорошо проработанный стратегический план может «провалиться», если не принять последовательных и грамотных мер по его реализации или же несвоевременно отреагировать на изменение окружающих внешних условий. Случаются также, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Такое случается, когда-либо неверно был проведен анализ и сделаны неправильные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала не в полном объеме.

На этапе воплощения стратегии в жизнь может возникнуть множество проблем и для этого существуют вполне объективные причины: когда начинается переход от проектирования к практике управления, имеет место факт столкновения теории с реальностью, которая всегда богаче любых планов. К тому же процесс разработки стратегии требует определенного, зачастую значительного времени, в течение которого произойдут колоссальные изменения в среде существования фирмы, в результате которых планы могут утратить свою актуальность еще до начала своей реализации [5].

После того как стратегии конкурентоспособного развития внедрены, необходимо постоянно их отслеживать и осуществлять в определенные периоды оценку реализации. Важным условием при этом является выбор наиболее важных критериев, которые определяют, насколько удачно выбрана стратегия с точки зрения стратегического анализа. Это, прежде всего, ее осуществимость, то есть степень трудности и объем усилий для того, чтобы данная стратегия была применена на практике, а также ее приемлемость, то есть определение того, в какой мере результаты применения конкретного стратегического варианта направлены на выполнение миссии организации и достижение ее целей [6].

## 1.3. Метод выбора оптимальной стратегии развития фирмы

Задача выбора стратегии развития фирмы становится все более важной в условиях возрастания нестабильности внешней среды и необходимости обеспечения экономической устойчивости фирмы. Имеется несколько подходов к задачам обоснования стратегии развития, в статье Ильенковой [11] предлагается учитывать структурные сдвиги во внешней среде, Я.В. Гамалей отмечает важность качественных изменений в экономике региона [12], предложено формировать стратегию развития путем комбинации объемных и структурных изменений [13].

Современное предприятие на всех фазах жизненного цикла реализует два взаимосвязанных процесса: функционирование и развитие (рисунок 1).

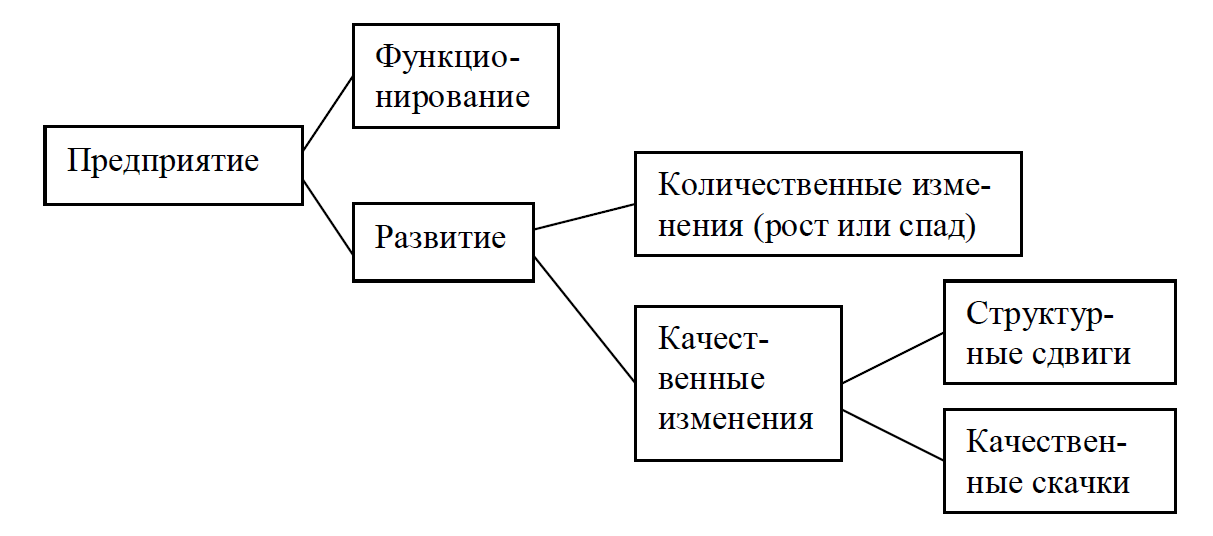


Рисунок 1 – Процессы жизненного цикла предприятия

Функционирование заключается в выполнении заданных функций производства и получения конечных результатов. Развитие направлено на адаптацию предприятия к изменяющейся внешней и внутренней среде, именно эти процессы обеспечивают экономическую и финансовую устойчивость предприятия. Особую роль играют качественные изменения, заключающиеся либо в применении структуры деятельности (например, номенклатуры производимой продукции), либо в радикальных изменениях качества деятельности (внедрении принципиально новых технологий, инноваций, систем управления).

Опыт последних лет показывает часто большую эффективность качественных изменений по сравнению с увеличением выпуска продукции.

Развитие повышает устойчивость предприятия, функционирование которого определяется s-образным законом (рисунок 2)

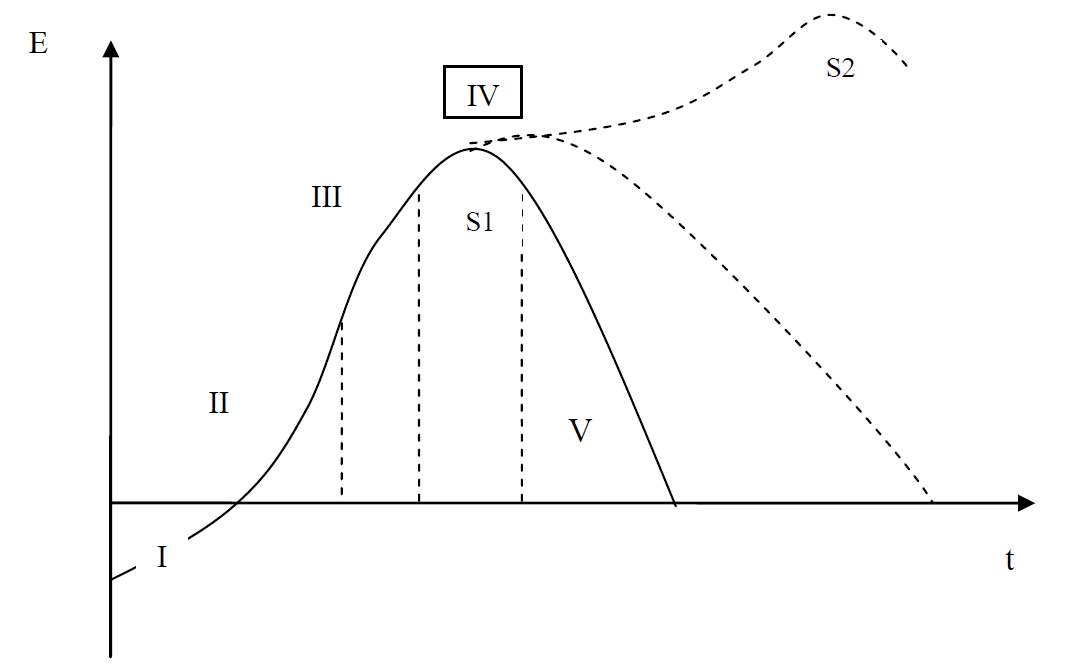


Рисунок 2 – Кривая жизненного цикла фирмы

Ввиду конечного характера жизненного цикла предприятия для повышения его устойчивости применимы два способа: 1) продление участка насыщения за счет структурных изменений, 2) радикальные качественные изменения при переходе на новую s-образную кривую (S1→S2). Таким образом, продлить жизненный цикл предприятия можно за счет количественных qi и структурных φi изменений, причем одинаковый результат (например, размер прибыли) можно получить при разных комбинациях этих факторов (рисунок 3), определенных линиями равной прибыли (изопрофитами).

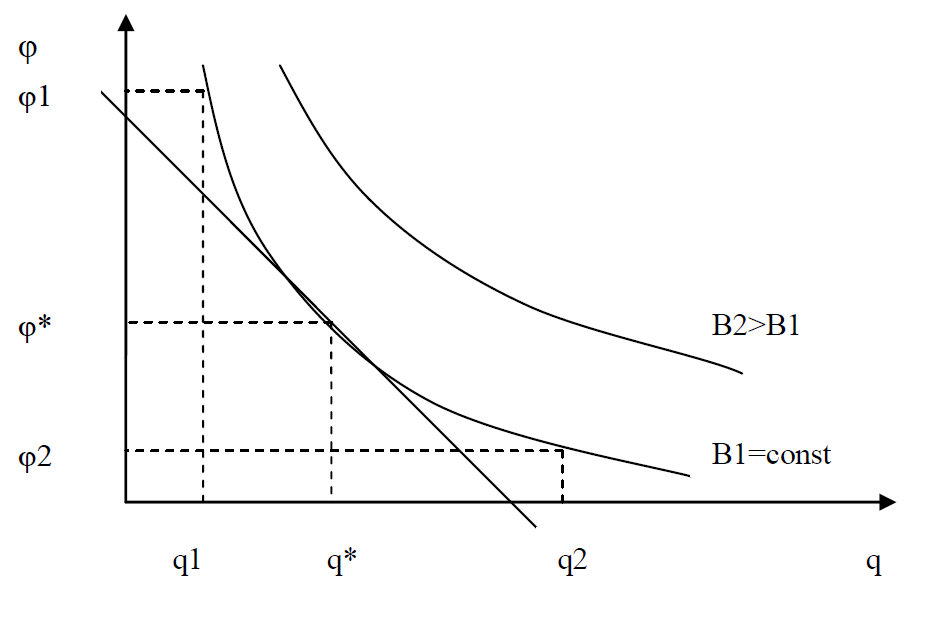


Рисунок 3 – Положение изопрофиты фирмы

Уравнение изопрофиты можно записать в виде:

где α, β – эластичности факторов развития.

Задача выбора стратегии развития фирмы состоит в определении такой комбинации (q\*, φ\*), которая обеспечит максимальное значение прибыли при ограничении затрат на изменения q и φ.

Для определения оптимальной стратегии развития предприятия нужно выбрать такие значения структурных сдвигов ϕ\* и количественных изменений q\*, которые обеспечат достижение максимума прибыли предприятия:

при ограничениях с1q+c1φ ≤ cдоп, q≥0, φ ≥0.

Графическое решение этой задачи определяется точкой касания изо- профиты и изокосты (рисунок 3). Возникает вопрос определения эластичностей α и β. Их значение можно рассчитать либо методом наименьших квадратов на основе таблицы значений В, q и φ, либо по формулам (2), (3) на основе эмпирических данных предприятия. При этом структурные сдвиги φ имеют четыре показателя (рисунок 4).

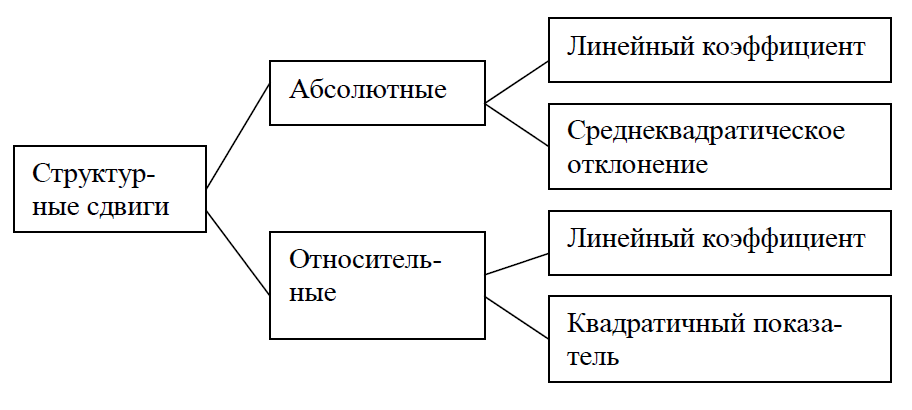


Рисунок 4 – Показатели структурных сдвигов

Для решения задачи (4) используем линейный коэффициент абсолютных сдвигов, характеризующий средний сдвиг структуры портфеля в анализируемый период по сравнению с базовым:

, (5)

где f0j, f1j – начальные и конечные частоты j-той продукции в портфеле фирмы, n – номенклатура изделий.

Для рассматриваемого примера на основе статистических данных рассчитана изопрофита в виде уравнения:

и определена изокоста:

Аналитическое решение оптимизационной задачи (4) можно найти методом множителей Лагранжа. Записываем лагранжиан в виде:

, (8)

и находим его частные производные:

(9)

для конкретного примера имеем:

разделив (11) на (12) имеем:

- оптимальное соотношение факторов развития

из уравнения (12):

оптимальные значения факторов равны:

= 2,98

7,13

То есть, необходимо изменить структуру производства на 2,98%, чтобы получить В = мах. Таким образом, оптимальная стратегия имеет вид: S\*= (q\*; φ\*) = (7,13;2,98) %, и тогда Вмах = q2,5φ4,3 = 7,132,5\*2,984,3 = 14,85 млн. рублей.

Таким образом, анализ реальной статистики работы предприятия при изменениях объемов и структуры выпускаемой продукции дает возможность определить эластичности факторов развития и найти такую их комбинацию, которая обеспечивает максимальный эффект работы предприятия [15].

# 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «УСОЛЬЕХИМПРОМ»

## 2.1. Общая характеристика предприятия

ООО «Усольехимпром» - один из лидеров химической промышленности Сибири и Дальнего Востока. Это крупное промышленное объединение включает в себя два  технологических комплекса и производит более 50 видов химической продукции с уникальными свойствами и отличным качеством, в том числе: перекись водорода, поливинилхлорид эмульсионный, эпихлоргидрин, эпоксидно-диановая смола, натр едкий (сода каустическая «РД»), кислота соляная, кальций хлористый, хлор, металлический натрий, метилцеллюлоза, карбид кальция, гипохлорит кальция, трихлорэтилен, кислород жидкий и газообразный, азот газообразный и другие [16]. ООО «Усольехимпром» — это промышленное предприятие с десятками тысяч тонн готовой продукции, ежемесячно отгружаемой потребителям, как России, так и в страны Западной Европы и Азиатско-тихоокеанского региона. Большая часть выпускаемой продукции экспортируется в страны СНГ и зарубежные государства, такие как Германия, США, Польша, Венгрия, Болгария, Финляндия, Пакистан, Иран, Китай, Монголия и др. Продукция ООО «Усольехимпром» входит в каталог 100 лучших товаров России, не раз была отмечена престижными международными наградами «Золотой Меркурий», «Золотой орел», сертификат «EUROPEAN QUALITI AWARD-1999» и др. Численность промышленного персонала составляет 5400 человек.

ООО «Усольехимпром» — предприятие, разработавшее и внедрившее систему менеджмента качества в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001-2000, что подтверждено сертификатами соответствия в системах сертификации ГОСТ, IQNet и Российского Регистра. ООО «Усольехимпром» присвоена категория «Отличный поставщик». Предприятие получило наибольшее количество баллов по таким параметрам, как качество поставляемой продукции, уровень организации поставок, соблюдение графиков отгрузки и ряд других критериев.

Уставный капитал ООО «Усольехимпром» состоит из номинальной стоимости долей его участников. Размер уставного капитала общества 763 млн. рублей. На данный момент оплачено 100% уставного капитала Общества.

Органами управления Обществом являются:

1. Общее собрание Участников;
2. Генеральный директор.
3. Высшим органом управления Обществом является Общее собрание участников.

Большинство производственных мощностей Общества размещено на единой площадке и введено в эксплуатацию в период 1960 – 1970 годов. Крупнейшие среди них: по производству карбида кальция и хлора, соды каустической, гипохлорита кальция, трихлорэтилена. Ряд производственных мощностей неоднократно подвергался реконструкции, наращиванию, в частности по производству хлора, трихлорэтилена, соды каустической и др.

Основными направлениями деятельности общества являются:

1. промышленное производство и реализация производственно-технического назначения;
2. обеспечение полной количественной и качественной сохранности продукции;
3. передача и продажа потребителям электроэнергии всех видов, теплоносителей, хлороводорода, сжатого воздуха и азота, промышленной и пожаро-хозяйственной воды;
4. переработка и утилизация жидких и газообразных отходов производства;
5. ремонт электрооборудования, автомобильной техники, средств связи, освещения, химического, механического и иного оборудования, вычислительной техники;
6. передача в аренду и другие виды пользования имущества производственного назначения;
7. осуществление коммерческой деятельности, коммерческое представительство;
8. прием, размещение, хранение и отпуск продукции и сырья в соответствии с договором;
9. проведение электромонтажных работ;
10. экологическая экспертиза проектов;
11. транспортные услуги;
12. оказание услуг по испытаниям энергоустановок, по техобслуживанию устройств телемеханики, информационных измерительных систем в электроснабжении и др.;
13. расширение прочных экономических связей на взаимовыгодных условиях с другими предприятиями;
14. капитальное строительство, включая реконструкцию и техническое перевооружение, а также ремонт зданий и сооружений промышленного и непромышленного назначения, а также разработка проектно-сметной документации для указанных объектов и техническая экспертиза проектов;

По многим видам химической продукции Общество является единственным производителем от Урала до восточных границ России. Продукция предприятия находит спрос практически во всех отраслях хозяйства страны, пользуется большим спросом не только внутри России, но и в странах Ближнего (Украина, Молдова, Беларусь, Кыргызстан, Казахстан, Узбекистан и др.) и Дальнего (Германия, США, Польша, Венгрия, Китай, Монголия, Финляндия, Болгария и др.) зарубежья. В течение ряда последних лет ведется целенаправленная работа по продаже продукции в Дальнее зарубежье и уровень продажи продукции за рубеж на сегодняшний день достиг 50 %. По итогам последних лет «Усольехимпром» убедительно доказывает, что является одним из лидеров на рынке хлорной химии России.

## 2.2. Внутренняя и внешняя среда предприятия

Анализ среды – очень важный элемент стратегического управления предприятием, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связей между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде и их влияния на текущую деятельность предприятия.

Внутренняя среда ООО «Усольехимпром».

ООО «Усольехимпром» включает в себя следующие подразделения:

1. ацетиленовый и хлорный производственные комплексы (в состав каждого комплекса входит несколько технологических цехов);
2. вспомогательные цеха;
3. проектно-конструкторский отдел;
4. центральную лабораторию;
5. коммерческую службу (службу директора по логистике).

Технологический цех – в его функции входит:

1. выпуск продукции, согласно установленного плана и номенклатуры;
2. организация работ по охране труда и технике безопасности;
3. организация работ по эксплуатации, ремонту оборудования и сооружений.

Вспомогательные цеха – цех по снабжению водой, паром, теплофикационной водой и отводом сточных вод, цех по ремонту контрольно-измерительных приборов, цех по обслуживанию материалопроводов, цех по снабжению производств сжатым воздухом, азотом, электроцех, цех подготовки химических продуктов – в их функции входит:

1. снабжение технологических цехов энергоресурсами;
2. передача продуктов между цехами по материалопроводам;
3. ремонт контрольно-измерительных приборов;
4. защита трубопроводов и оборудования от химического воздействия;
5. разгрузка поступающего сырья и подготовка готовой продукции к отправке покупателям.

Проектно-конструкторский отдел – в его функции входит:

1. разработка проектов новых технологических производств;
2. разработка проектов по реконструкции существующих технологических производств;
3. проектирование нового оборудования;
4. выполнение проектов по реконструкции существующего оборудования.

Центральная лаборатория – в её функции входит:

1. разработка методов получения новых продуктов химических производств;
2. совершенствование методов получения существующих продуктов химических производств.

Коммерческая служба (служба директора по логистике) – её функции:

1. решение всех вопросов, связанных с реализацией готовой продукции;
2. снабжение всех производств сырьём и материалами;
3. снабжение оборудованием, запасными частями, материалами для изготовления запасных частей, оборудованием для проведения ремонтных работ и капитального строительства.

Внешняя среда организации состоит из отдельных людей, групп или учреждений, предоставляющих ей ресурсы, влияющих на то, как принимаются решения внутри организации или являющихся потребителями результатов ее деятельности, то есть продукции и услуг. Факторы внешней среды следующие: экономические, политические, рыночные, технологические, международные, социальные.

Экономическое состояние страны сильно влияет на экономическое состояние предприятия, в то же время экономическое состояние страны складывается из экономического состояния предприятий. В начале 90-х годов, когда в стране наблюдался сильный спад производства, на ОАО «Усольехимпром» также был спад производства, так как сбыт продукции отсутствовал, производство продукции составляло 40 – 50 млрд. руб. в месяц. В то время было принято решение по ориентации сбыта продукции на экспорт, что позволило увеличить производство до 60 – 70 млрд. руб. в месяц. Известные события августа 1998 года позволили предприятию укрепить свои экономические позиции. События августа 1998 года были вызваны политическими просчетами, это говорит о том, что все внешние факторы, влияющие на предприятие, взаимосвязаны. Политика государства, проводимая в налоговой сфере, сдерживает развитие предприятия.

Рынок — это конкретная форма проявления товарного обмена и обращения, где функционирует торговый капитал и не только он. Отсюда рынок продукции есть совокупность конкретных экономических отношений и связей между покупателями и продавцами, а также торговыми посредниками по поводу движения товаров и денег, отражающая экономические интересы субъектов рыночных отношений и обеспечивающая обмен продукции и труда.

Цена, которая складывается на рынке продукции, содержит богатую информацию, необходимую всем участникам экономической деятельности. Постоянно изменяющиеся цены на продукцию дают объективную информацию о потреблённом количестве, ассортименте, качестве поставляемого на рынок товара. Рынок воздействует на все сферы хозяйственной деятельности, прежде всего на производство. Постоянно изменяющиеся колебания цен не только информируют о состоянии дел, но и регулируют хозяйственную деятельность. Растёт цена – сигнал к расширению производства, падает цена – сигнал к его сокращению. Информация, предоставляемая рынком, заставляет производителей снижать затраты, улучшать качество продукции. При этом рынок сопоставляет индивидуальные затраты труда на производство товаров с общественным эталоном, то есть соизмеряет затраты и результаты, выявляет ценность товара посредством определения не только количества затрат труда, но и его пользы. Рыночный механизм – достаточно жёсткая, в известной мере жестокая система. Он постоянно проводит «естественный отбор» среди участников хозяйственной деятельности. Используя инструмент конкуренции, рынок очищает экономику от неэффективно функционирующих предприятий. Это в свою очередь побуждает производителей к созданию качественных товаров по приемлемым ценам.

По прогнозам специалистов, в ближайшие годы произойдет рост в строительной отрасли на 25%, в связи с этим увеличится спрос на метилцеллюлозу, ПВХ эмульсионный, эпихлоргидрин, эпоксидные смолы, каустическую соду. В цветной металлургии рост составит 10%, что повлечет увеличение спроса на гипохлорит кальция и каустическую соду. На 4-6% увеличится объем производства лакокрасочной промышленности, это повлечет рост спроса на эпоксидные смолы, метилцеллюлозу, ПВХ эмульсионный. Рост в химической промышленности составит 4-5%, возрастет спрос на трихлорэтилен, пероксид водорода, каустическую соду, эпихлоргидрин, ПВХ эмульсионный. Целлюлозно-бумажная промышленность "подрастет" на 4-6%, в связи с чем увеличится спрос на каустическую соду, пероксид водорода, гипохлорит кальция. Это положительные факторы, так как перечисленная продукция производится на предприятии «УХП». Следовательно, нужно делать прогнозы на производство того продукта, на который растет спрос.

## 2.3. SWOT – анализ предприятия

Применяемый для анализа среды метод СВОТ (SWOT) – сила, слабость, возможности и угрозы– является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Методология СВОТ предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии.

Для предприятия ООО «Усольехимпром» характерны следующие стороны:

Сильные стороны. Предприятие может и должно использовать в составлении стратегии эти положительные факторы ведения бизнеса, к числу которых относятся:

1. Большая, чем у других российских химических предприятий-конкурентов, географическая близость к азиатским рынкам. Абсолютное большинство экспертов к числу наиболее перспективных мировых химических рынков относит Китай, Индию и страны АТР. Именно эти страны уже сегодня являются импортерами продукции "Усольехимпром".
2. Более дешевая, чем в большинстве российских регионов, электроэнергия. Тарифы на электроэнергию, производимую ОАО «Иркутскэнерго», являются одними из самых низких в России и это является результатом тарифной политики, последовательно реализуемой данной энергетической компанией.
3. Наличие в Иркутской области месторождения природного газа и других разнообразных доступных минерально-сырьевых ресурсов, которые могут и должны послужить источником сырья для новых видов химических производств. В первую очередь речь идет о минеральных ресурсах, расположенных в обжитых районах, обладающих необходимой инфраструктурой и транспортными коммуникациями.
4. Наличие в Восточно-Сибирском регионе крупнейших предприятий целлюлозно-бумажной, нефтехимической, химической и алюминиевой промышленности, которые могут стать как крупными потребителями продукции ООО «Усольехимпром», так и надежными поставщиками сырья для его новых производств.
5. Наличие квалифицированных инженерных кадров, способных при достаточном финансировании обеспечить существенное повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Слабые стороны. Продукция не отличается уникальностью. Номенклатура продукции, производимой ООО «Усольехимпром», довольно-таки традиционна для предприятий хлорной промышленности. Предприятие вынуждено действовать в условиях жесткой ценовой конкуренции, так как по большей части подобная продукция в значительных объемах выпускается целым рядом предприятий в СНГ и по обе стороны Урала в России. Исключением является лишь метилцеллюлоза, пока никем более в России не производимая.

Недостаточная «интеллектуальная емкость» продукции. Большая часть продукции ООО «УХП» служит сырьем для химических предприятий и приобретается ими для дальнейшей, более глубокой промышленной переработки. Химическое сырье, как и всякое любое другое сырье, несет в себе меньшую добавленную стоимость, чем продукты его переработки, следовательно, и меньшую потребительскую ценность, и, как правило, меньший уровень рентабельности [7].

Высокий уровень энергопотребления. Доля энергозатрат в себестоимости продукции составляет от 14 до 56%, что объяснимо наличием высокой доли морально и физически устаревшего технологического оборудования, низкой внедряемостью научно-технических новшеств, а также местными климатическими особенностями и неоправданными энергопотерями при транспортировке пара от источников к потребителям.

Удаленность ООО «Усольехимпром» от внешнеэкономических европейских рынков сбыта и от большинства российских промышленных потребителей. Следствием этого являются: более высокие транспортные расходы на доставку продукции к потребителю, что еще более снижает ценовую конкурентоспособность усольской продукции [8].

С помощью проведенного анализа возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон можно установить, что предприятие имеет достаточный потенциал для своего дальнейшего развития. Он обладает многолетним опытом производства товаров бытовой химии и наличием необходимых производственных мощностей. К тому же продукция, выпускаемая заводом, хорошего качества и пользуется спросом потребителей.

Сведения, полученные в результате анализа внешней среды, и аналитические данные внутренней диагностики предприятия были положены в основу предлагаемой стратегии развития ООО «Усольехимпром». Перечислены некоторые из факторов внутренней и внешней среды, с учетом которых были определены основные направления развития предприятия [9].

# 3. ОСНОВНЫЕ НАПАВЛЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВТИЯ ООО «УСОЛЬЕХИМПРОМ»

## 3.1. Анализ перспективных направлений развития

Основой разработки стратегии развития и стратегического управления предприятием является перспективное планирование, то есть выбор перспективных направлений хозяйственно-экономической деятельности.

Планирование - процесс обоснования и выбора целей развития, соответствующего распределения ресурсов, разработки и реализации программ достижения избранных целей, включая выдачу заданий исполнителям и контроль за их выполнением. При перспективном планировании происходит выбор путей долгосрочного экономического развития предприятия и направлений его деятельности.

На предприятии предложена программа развития производственного потенциала на 2017-2020 г. Рыночные условия требуют нового подхода к деятельности предприятия, который подразумевает освоение новых эффективных технологий, обеспечение выпуска конкурентоспособной продукции и расширение её номенклатуры.

В этой связи, целью настоящей программы является развитие потенциала ООО «Усольехимпром», через увеличение мощности производства, внедрение новых и модернизацию существующих технологий, что позволит повысить техническую оснащенность и эффективность производственного потенциала предприятия.

Основные направления развития производственного потенциала ООО «Усольехимпром» и повышение экономической эффективности его деятельности путем:

1. технического переоснащения производства за счет модернизации оборудования, совершенствования действующих технологических процессов, внедрения новой техники и современных высоко эффективных технологий;
2. наращивания мощностей производства ранее освоенной ликвидной продукции, повышения ее конкурентоспособности за счет улучшения потребительских свойств и снижения себестоимости её производства;
3. расширения номенклатуры производимой продукции за счет организации производства принципиально новых видов продукции на базе имеющихся сырьевых, технологических и кадровых ресурсов.

Программа включает проекты, имеющие первоочередное значение для предприятия, позволяющие выйти на новый качественный уровень технологий, соответствующих современным требованиям. В ее рамках осуществляются проекты, направленные на реконструкцию и модернизацию действующих производств, создание новых производств, а также на улучшение экологической ситуации на предприятии и в городе. Среди них следует отметить:

1. развитие и техническое перевооружение производства хлора,
2. модернизацию производства эпихлоргидрина,
3. модернизацию производства метилцеллюлозы,
4. модернизацию производства по получению ацетилена,
5. организацию новых производств и освоение выпуска новых видов продукции.

Проект реконструкции производства эпоксидных смол является частью программы стратегического развития ООО «Усольехимпром». Наибольшие суммы группа НИТОЛ направила на реконструкцию цехов производства эпихлоргидрина, трихлорэтилена, и цеха электролиза хлора. Финансирование проектов осуществляется компанией за счет собственных средств и путем привлечения кредитов.

В течение последних лет российская химическая компания "Группа НИТОЛ" демонстрирует стабильный рост бизнеса. За 2015–2016 гг. продажи компании выросли примерно на 50%. Оборот холдинга за 2017 год составил- 3,18 млрд. рублей. За три года Группа НИТОЛ планирует увеличить свой оборот более чем в два раза, достигнув отметки в 7 млрд. рублей в 2020 году. Общий объем инвестиций в производственные активы Группы за этот период составит свыше 2 млрд. рублей, из которых на 1 декабря текущего года вложено 395млн. рублей. Основой стратегии Группы НИТОЛ является реализация инвестиционной программы по таким стратегическим направлениям: реструктуризация и модернизация действующих мощностей, инвестиции в производство новой продукции.

Есть намерение изменить подход к демеркуризации бывшего цеха ртутного электролиза. На «Усольехимпром» рассматривается возможность по использованию в производственном цикле метана. Этот газ можно применять для обжига известняка, что повысит производительность и экологичность процесса. Кроме того, метан можно использовать как обогревающий агент в производстве поливинилхлорида и эпихлоргидрина, на стадии сушки смолы ПВХ и вместо пара на производстве гипохлорита кальция и производстве твердого каустика, на газовых котельных, при получении ацетилена и др.

Говоря о развитии производства, можно сказать о реконструкции хлорного комплекса. Его запуск в эксплуатацию позволит «Усольехимпрому» отказаться в будущем от закупок хлора. Завершается также монтаж установки для карбонизации щелоков на производстве кальцинированной соды. Планируется ввод в строй дополнительной ректификационной колонны на производстве эпихлоргидрина и установка нового реактора, что позволит резко увеличить мощность предприятия. Кроме того, значительные средства вкладываются в совершенствование производства трихлорэтилена – основного, наиболее прибыльного вида товарной продукции.

Систему менеджмента качества на предприятии рассматривают как эффективное средство управления деятельностью предприятия с целью обеспечения его динамического развития и повышения благосостояния коллектива.

## 3.2. Оценка эффективности предложенного проекта по выбору стратегии развития предприятия

Используя производственные мощности ООО «Усольехимпром», его базовые технологии, производимую им химические продукцию, а также доступность источника сырья, организовать промышленное производство ПВ-85 для дальнейшего использования его в технологическом процессе предприятия.

Благодаря высокому содержанию активного кислорода, перекись водорода может применяться как окисляющий, гидроксиметилирующий и эпоксидирующий агент в химических производствах. Уникальные свойства перекиси водорода позволяют использовать ее в космической науке, электронной, медицинской и других отраслях промышленности.

Основные области применения высококонцентрированной перекиси водорода марки ПВ-85:

1. в ракетно-космической технике;
2. в военно-морском вооружении.

Основной целью проекта является: получение прибыли в результате производства ПВ-85. Так же, занять лидирующее позиции на рынке высококонцентрированной и особо чистой перекиси водорода на территории Р.Ф. Основным потребителем является Министерство обороны РФ в лице Роскосмоса и ВМФ РФ. По данным Роскосмоса спрос на ПВ-85 в России в 2018 году составит 200-300т. Производство ПВ-85 позволит удовлетворить потребность Роскосмоса в ракетном топливе, так как данный продукт является сопутствующим.

Задача проекта поставить производство ПВ-85 до необходимого объема, с целью того, чтобы полностью обеспечить потребителя в данном продукте.

На Российском рынке в настоящее время высококонцентрированную перекись водорода выпускает ООО «Синтез» г. Дзержинск из сырья, производимого на ООО «Усольехимпром». В 2016 году МО РФ закупало ПВ-85 у ООО «Синтез» по цене 480 тыс. руб. за тонну при выпуске 120 тонн в год. ПВ-85 предприятия ООО «УХП» не уступает по качеству этому аналогу. По сравнению с продукцией ООО «Синтез», наш продукт при приблизительно равных ценах (около 450тыс. руб.) имеет больший срок службы, что подтверждено тестовыми испытаниями нашего предприятия и несколькими независимыми тестовыми лабораториями. Имеется заключение о качестве ПВ-85 при приемке производства в эксплуатацию, которое дает лаборатория ООО «Усольехимпром», на основе методик и технической документации. Так же, получены письма, подтверждающие заинтересованность Министерства обороны и Российского авиационно-космического агентства. В декабре 1999 года была наработана подобная опытная партия продукта ПВ-85, качественные показатели которой полностью отвечали требованиям ГОСТ Р50532-93. Использование уникальной технологии производства перекиси водорода, сырьем для производства которой служит высокоочищенная вода, а материалами для оборудования являются благородные металлы, алюминий и нейтральные высокие полимеры, обеспечивают нашей продукции высокое качество, стабильную конкурентоспособность на рынках России и позволяет нашей продукции иметь лучшие показатели.

Я планирую достичь поставленных целей за счет качества нашего товара, большего объёма производства. Основной упор делается на наличие уникальных свойств товара, качественные показатели, которые полностью отвечают требованиям ГОСТ Р50532-93. Сочетание факторов, способствующих осуществлению проекта:

1. наличие внешнего рынка потребителей в лице МО РФ и Роскосмоса;
2. отсутствие множества конкурентов, невысокая цена.

ООО «Усольехимпром» располагает:

1. производственными мощностями, используемыми для получения перекиси водорода;
2. службами эксплуатации пожаро-взрывоопасных производств;
3. транспортными коммуникациями для вывоза потребителю;
4. инфраструктурой, обеспечивающей производство водорода, природным газом, электроэнергией, теплом и т.д.

Все это создает благоприятные предпосылки для производства водорода.

Химическая промышленность, являясь носителем научно-технического прогресса и крупным поставщиком сырья, полупродуктов, различных материалов и изделий (пластмассы, химические волокна, шины, лаки и краски, красители, минеральные удобрения) во все отрасли промышленности, сельского хозяйства, в сферу услуг, торговлю, науку, культуру и образование, оборонный комплекс, оказывает сильное воздействие на масштабы, направления и эффективность их развития.

Насыщение внутреннего рынка социально ориентированной продукцией (синтетические моющие средства, строительные материалы, лаки и эмали, пластмассовые изделия, бытовая химия, шины, одежда, обувь, лекарства и т.д.) улучшает условия, обеспечивает комфортность и качество жизни человека. Велико значение отрасли в обеспечении экономической и оборонной безопасности страны. Её компоненты являются сопутствующими в ракетном топливе.

В отрасли сосредоточено около 9-11% основных фондов промышленности страны. По объему товарной продукции занимает пятое место в структуре промышленности России, уступая топливно-энергетическому комплексу, металлургии, машиностроению и пищевой промышленности (рисунок 5).

Рисунок 5 – Объём товарной продукции

По данным Роскосмоса спрос на ПВ-85 в России в 2018 году составит 200-300т. В ближайшие годы рост спроса может составить 50-100 % благодаря увеличению федерального военного бюджета и внедрению ряда космических и военно-морских программ. Анализ ситуации в военно-промышленном комплексе России дает основания для позитивной оценки перспектив развития рынка высококонцентрированного перекиси водорода ПВ-85 (рисунок 6).

Рисунок 6 – Спрос на перекись водорода

ООО «Усольехимпром» - надежный поставщик химической продукции. Бизнес-партнерами предприятия являются ОАО Газпром, Лукойл, General Elektric, ISP и многие другие. Новые направления деятельности, новые технологии и неисчерпаемая энергия коллектива позволят «Усольехимпром» в новом веке еще больше укрепить свои позиции на мировом рынке химической продукции.

Инвестиционная привлекательность отрасли — это первая контрольная точка для стратега. Инвестиции для реализации проекта будут осуществляться за счет компании Группы НИТОЛ (управляющая компания «Усольехимпрома»). В течение последних лет российская химическая компания "Группа НИТОЛ" демонстрирует стабильный рост бизнеса. Для предлагаемого проекта необходимо инвестиций в размере 26.6 млн. руб. Возврат средств с учетом дисконтирования (банковский процент 10 %) за 2 года 7 месяцев.

Размещение производства. Производство высококонцентрированной перекиси водорода ПВ-85 планируется разместить на промышленной территории предприятия. Производство состоит из корпуса 122, где расположены две системы ректификации, которые работают автономно и корпуса 124, где происходит хранение и розлив продукта. Концентрирование перекиси водорода происходит путем перегонки и ректификации – высокая летучесть воды по сравнению с летучестью перекиси дает возможность концентрировать растворы перекиси водорода простой отгонкой воды. Производство должно быть размещено в 40 футовом контейнере (1АА).

Подготовка оборудования производства. При производстве ПВ-85 необходимо предусмотреть в модульном блоке подготовку, захолаживания, подогрева воды, электрощитовую, пульт управлении процессом. При использовании стандартного контейнера (1АА) предусмотреть кондиционер. Провести проверку приточно-вытяжных вентиляций, ректификационных колонн, испарителей, барометрического конденсатора, вакуумные и циркуляционные насосы. Отходами производства является пероксид водорода, сливаемый из кубоиспорителя. Отходы сливаются в канализацию после 60-70 кратного разбавления водой.

Для подготовки проекта необходима разработка исходных документов: «Технического задания», «Карточки проекта», «Аннотации», «Технических требований заказчика», сетевых графиков проект. Так же организация заключения контрактов и соглашений с поставщиками лицензий, оборудования, материалов, услуг для проекта, организация подписания контрактов и соглашений; организация инженерно-технической экспертизы зданий и производственных площадок, планируемых для реализации проекта; организация проведения переговоров с потенциальными подрядчиками, поставщиками сырья, материалов, поставщиками услуг и оборудования, покупателями продукции.

Каждое новое предприятие или новый проект неизбежно сталкивается на своем пути с определенными трудностями, угрожающими его существованию. Необходимо оценить степень риска и выявить те проблемы, с которыми может столкнуться бизнес. Главные рискованные моменты, перед которыми может оказаться бизнес, должны быть описаны просто и объективно. Полезно заранее выработать стратегию поведения и предложить пути выхода из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения.

Для нашего проекта могут возникнуть следующие риски: нарушение ритма работы предприятия, низкое качество сырья, материалов, комплектующих изделий, инструмента и технологической оснастки, низкий уровень квалификации рабочих, техническая неисправность оборудования.

Производственные риски связаны с различными нарушениями в процессе производства или поставки сырья. Мерами по снижению производственных рисков являются:

1. действенный контроль хода производственного процесса и поиск наиболее надежных поставщиков;
2. сокращение потерь от брака способствуют комплексная система управления качеством как исходного сырья, так и изготовляемой продукции, моральное и материальное стимулирование без дефектного изготовления продукции;

Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политики, ошибок в подборе руководящих кадров:

1. контроль за соответствием квалификации рабочих, уровню квалификации выполненных ими работ;
2. обучение работников, проверка теоретических и практических знаний;
3. создание гибкой системы поощрений, что стимулировало бы труд работающих, вызывая заинтересованность в результатах своей деятельности.

Коммерческие риски связаны с реализацией продукта на рынке из-за снижения спроса или появления новых конкурентов [10].

Активная реклама (встречи с руководителями различных предприятий с целью заключения договоров на поставку продукции, объявления по Интернету)

Вредность производства может выявить вероятность выбросов в атмосферу и сбросу в воду. Меры по снижению: переговоры с руководством областного экологического фонда, дополнительная разработка проектов, позволяющих улучшить экологические характеристики предприятия, за счет утилизации отходов (электрощелока), реконструкция установок по переработке отходов. Наличие альтернативных программ и стратегий в глазах потенциального инвестора будут свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов. Для минимизации рисков по нашему проекту следует провести переговоры с Роскосмосом и МО РФ, с целью выработки долгосрочных соглашений о сотрудничестве [11].

Реализация данного проекта требует определенных капиталовложений, поэтому для рассмотрения эффективности данного проекта в дальнейшем, сейчас необходимо провести детальный анализ затрат на его реализацию. Для расчета себестоимости продукции необходимо определить все затраты, которые имеют место в процессе производства. Расход денежных средств будет производиться на приобретение сырья и вспомогательных материалов, выплаты заработной платы основным производственным рабочим, оплату за энергоносители, а также на дополнительные затраты, связанные с организацией и осуществлением деятельности предприятия. Ниже приведем расчет составляющих себестоимости изделия, который составлен на основе затрат на производства других марок перекиси водорода (таблица 1). В таблице 1 — означает отсутствие значения.

Таблица 1 – Расчет себестоимости производства единицы продукции 1 т.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Статьи затрат | Сумма  тыс. руб. | Обоснование |
| 1 | Сырье и основные материалы | 90 | — |
| 2 | Комплектующие и полуфабрикаты | 100 | — |
| 3 | Топливо и энергия на технологические нужды | 25 | по факту счетчика |
| 4 | Зарплата произв. рабочих | 30 | — |
| 5 | Отчисления на производственные нужды | 11.7 | 39 % от пункта 4 |
| 6 | Амортизация и аренда оборудования | 5 | — |
|  | Итого прямых затрат | 261.7 | Σ 1 - 6 |
| 7 | Цеховые расходы | 15 | 50 % от пункта 4 |
| 8 | Общезаводские расходы | 30 | 100 % от пункта 4 |
| 9 | Потери от брака | 11.8 | 4.5 % от пр. затрат |
| 10 | Прочие производственные расходы | 26.2 | 10 % от пр. затрат |

Общая стоимость работ равно Плановая себестоимость плюс Прибыль (плановая) 20 % от плановой себестоимости плюс Налог на прибыль (35 % от прибыли)

Общая стоимость работ равно 357.8 плюс 71.6 плюс 25.1 равно 454.5 тыс. рублей

Себестоимость переработки равно Плановая себестоимость минус Затраты на материалы минус Затраты на работы сторонних организаций

Себестоимость переработки равно 357.8 (12 из таблицы 1) - 90 (1 из таблицы 1) - 100 (2 из таблицы 1) - 25 (3 из таблицы 1) = 142.8 тыс. руб. (рисунок 7).

Рисунок 7 – Статьи затрат на производство

Сводный прогноз составляется на три года, причем данные за первый год должны быть представлены в месячной разбивке. Он включает такие показатели, как ожидаемый объем продаж, себестоимость реализованных товаров и различные статьи расходов. Для составления планов доходов и расходов на первый год необходимо рассчитать объемы продаж по месяцам. Данные для подобных расчетов можно получить из специальных исследований рынка, из прогнозов или опытном путем. Для составления прогноза использовались такие методы, как опросы потребителей, консультации с экспертами, анализ временных рядов (таблица 2).

Таблица 2 – Прогноз объемов производства и реализации продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1-й год | 2-й год | 3-й год |
| Предполагаемый объем производства (тонн) | 72 | 240 | 312 |
| Предполагаемая продажа (млн. руб.) по цене 450 тыс. руб. | 32.4 | 108 | 140.4 |

В ходе реализации бизнес-плана реальный выпуск, в силу действия различных факторов, таких как срыв поставки, выход из строя станка и так далее, будет отличаться от планового, но на этапе планирования трудно учесть влияние всех факторов и поэтому при расчетах будем пользоваться значением именно планового объема выпуска продукции.

Планирование себестоимости осуществляется при разработке перспективных (пятилетних) и текущих (годовых) планов (техпромфинпланов) промышленных предприятий. Годовые планы по себестоимости промышленной продукции составляются, как правило, с подразделением по кварталам, а при необходимости - и по месяцам.

При выпуске предприятием одного вида продукции себестоимость единицы является показателем, характеризующим уровень и динамику затрат на ее производство (таблица 3). В таблице 3 — означает отсутствие значения.

Таблица 3 – Предполагаемые показатели на будущие годы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | Квартал или месяц | Объем пр-ва  (тонн) | Цена за 1т  (тыс. руб.) | Выручка  (млн. руб.) |
| 2017 | 1 | 4 | 475 | 1.9 |
| То же | 2 | 4 | 475 | 1.9 |
| То же | 2 | 4 | 475 | 1.9 |
| Годы | Квартал или месяц | Объем пр-ва  (тонн) | Цена за 1т  (тыс. руб.) | Выручка  (млн. руб.) |
| То же | 3 | 4 | 475 | 1.9 |
| То же | 4 | 4 | 475 | 1.9 |
| То же | 5 | 6 | 469.5 | 2.817 |
| То же | 7 | 6 | 469.5 | 2.817 |
| То же | 8 | 6 | 469.5 | 2.817 |
| 2017 | 9 | 8 | 465.8 | 3.726 |
| То же | 10 | 8 | 465.8 | 3.726 |
| То же | 11 | 8 | 465.8 | 3.726 |
| То же | 12 | 8 | 465.8 | 3.726 |
| Итого | — | 72 | — | 33.772 |
| 2018 | I | 30 | 465.8 | 13.974 |
| То же | II | 70 | 465.8 | 32.606 |
| То же | III | 70 | 465.8 | 32.606 |
| То же | IV | 70 | 465.8 | 32.606 |
| Итого | — | 240 | — | 111.792 |
| 2019 | 12 | 312 | 465.8 | 145.33 |

В рыночной экономике ведущее место занимает уровень отпускных цен. Свободные цены устанавливаются в зависимости от спроса на продукцию на рынке, определяются непосредственно самим предприятием. Они могут меняться на одну и ту же продукцию в зависимости от объема продаж или от условий оплаты. Как правило, чем больше объем продаж приходится на одного потребителя, тем ниже отпускная цена единицы продукции. Применение более низких цен позволяет предприятию заинтересовать выгодного потребителя в своей продукции и за счет большего объема выручки решать свои производственные и финансовые задачи.

Известно, что себестоимость с увеличением объема выпу­скаемой продукции понижается, но при нарушении ритмич­ности производства она может и возрастать (за счет оплаты сверхурочных работ в конце отчетного периода). Здесь затра­ты представляются, как и в вышеприведенной ситуации, нели­нейной функцией от объема производства (таблица 4). В таблице 3 — означает отсутствие значения.

Таблица 4 – Вспомогательная таблица расчетов новой себестоимости

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период разработки | Объём  пр-ва  (тонн) | Полная себест. ед продукции  (тыс.руб.) | Себ-ть  всего V  (Vпр.\*С)  млн. руб. | Цена за единицу (тыс. руб.) | Выручка  (V\* Ц)  млн. руб. | Прибыль  (Ц-Себ) \* Объем млн. руб. |
| 2018 | 4 \*40 =16 | 373.3 | 5.972 | 475 | 7.6 | 1.627 |
| То же | 4 \*60 = 24 | 369.6 | 8.870 | 469.5 | 11.268 | 2.397 |
| То же | 4 \*80 = 32 | 366.8 | 11.737 | 465.8 | 14.905 | 3.168 |
| Итого | 72 | 369.9 | — | — | 33.772 | 7.192 |

Цена за единицу равно Полная себестоимость плюс Прибыль (20 % от полной себестоимости) плюс Налог на прибыль (35 % от прибыли)

Цена за единицу = 373.3 + 75 + 26.25 = 475 тыс. рублей

Рассчитаем выручку от реализации нашей продукции:

В равно Ц умножить Vвыпуска

В = 16 \* 475000 = 7,6 млн. руб.

В2018 = 7,6 + 11,268 + 14,905 = 33,773 млн.руб.

В2019 = 240 \* 465,8 = 111,79 млн. руб.

В2020 = 312 \* 465,8 = 145,14 млн. руб.

Рассчитаем прибыль от реализации:

П16т = (475-373,3) \* 16= 1,627 млн. руб.

П 2018 = 1,627 + 2,397 + 3,168 = 7,192 млн. руб.

П 2019 = (465,8-369,9) \* 240 = 23,016 млн. руб.

П 2020 = (465,8-369,9) \* 312 = 29,920 млн. руб.

Рассчитаем чистую прибыль (прибыль – налог на прибыль (35%)):

Пч2018 равно П минус 0,35 умножить

Пч2018 = 7,192 – 0,35 \* 7,192 = 4,675 млн. руб.

Пч2019 = 23,016-0,35\*23,016=14,96 млн. руб.

Пч2020 = 29,920-0,35\*29,920=19,44 млн.руб.

Данные приведены в таблице 5. В таблице 5 — означает отсутствие значения

Таблица 5 – Счет прибылей /убытков на 2018 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | Прибыль (млн. руб.) | Убытки (млн. руб.) |
| 1 | Выручка | 33.772 | — |
| 2 | Балансовая прибыль в том числе: | 7.192 | — |
| 2.1. | Прибыль от реализации | 7.192 | — |
| 3 | Чистая прибыль | 4.675 | — |
| 4 | Налогооблагаемая прибыль | 7.192 | — |
|  | Итого прибыли | 33.772 | — |
| 5 | Себестоимость | — | 26.632 |
| 5.1. | Себестоимость переработки | — | 10.282 |
| 5.2. | Материальные затраты | — | 15.48 |
| № | Показатели | Прибыль (млн. руб.) | Убытки (млн. руб.) |
| 6 | Налог на прибыль | — | 2.518 |
| № | Показатели | Прибыль (млн. руб.) | Убытки (млн. руб.) |
|  | Итого убытков | — | 29.15 |
|  | Сальдо | 4.622 | — |

В ходе расчета прибыли и убытков были рассчитаны: балансовая прибыль, налог на прибыль и чистая прибыль. Все показатели рассчитаны на год. По итогам расчетов, чистая прибыль оказалась положительным числом, это означает, что производство продукта рентабельно, поскольку приносит доход.

Оценка экономической эффективности проекта - заключительный этап проведения исследований, основывается на информации, полученной и проанализированной на всех предшествующих этапах работы.

Первым мерилом успехом в деятельности предприятия является размер получаемой прибыли. Для сравнительной оценки деятельности необходимо дополнить оценку показателя рентабельности.

Рентабельность продукции равно Прибыль реализации делить Полная себестоимость = 7.192 / 26.6 = 0.27

Рентабельность производства равно Прибыль реализации делить Себестоимость переработки = 7.192 / 10.28 = 0.7

Рентабельность продаж равно Балансовая прибыль делить Выручка = 7.192 / 33.772 =0.21

Норма прибыли равно Чистая прибыль делить Инвестиции = 4.675 / 26.63 = 0.18

Норма прибыли (соответственно рентабельность активов) ясно характеризует эффективность деятельности фирм.

Период окупаемости представляет собой интервал времени, необходимый для покрытия затрат по проекту. В нашем случае, делается прогноз, что инвестиция (IC) будет генерировать в течение 3х лет. Сумма инвестиций в проект 26,63 млн. рублей. Процентная ставка 10% (r).

Для оценки эффективности инвестиционного проекта используются следующие основные показатели, определяемые на основе денежных потоков проекта и его участника: чистый доход (ЧД; NV), чистый дисконтированный доход (ЧДД; NPV), индексы доходности (PI), срок окупаемости. Для признания проекта эффективным, с точки зрения инвестора, необходимо, чтобы его ЧДД был положительным.

Таким образом, чистая текущая стоимость за годы реализации проекта равна:

PV = 4,25+12,36+14,6 = 31,21млн. руб.

NPV = 31,21-26,6 = 4,61млн. руб.

Известно, что если:

NPV больше 0, то проект следует принять;

NPV меньше 0, то проект следует отвергнуть;

NPV равно 0, то проект ни прибыльный, ни убыточный.

Следовательно, рассматриваемый нами проект выгоден, так как доход больше, чем первоначальные инвестиции в проект.

Рассчитаем индекс PI:

PI = 31,21/26,6 = 1,2

Известно, что если: РI больше 1, то проект следует принять

Если NPV больше 0, то PI больше 1, и проект эффективен.

Полученные результаты указывают на экономическую целесообразность данного проекта. О степени доходности проекта судят по следующим основным показателям: прибыль, рентабельность продукции, производства. Расчеты показали, что производство нашей продукции экономически целесообразно, поскольку приносит прибыль и имеет хорошую рентабельность (70%).

Проект рассматривался в интервале 3-х лет (36 месяцев). Ставка дисконтирования была прията равной 10%. При этом были получены следующие интегральные показатели эффективности проекта:

1. Период окупаемости – 31 месяц.
2. Индекс рентабельности- 1,2
3. Чистый приведенный доход - 4,61 млн.руб.

Полученные показатели свидетельствуют о эффективности проекта, его привлекательности для инвесторов.

Для реализации предлагаемой стратегии потребуется концентрация всех имеющихся у ООО "Усольехимпром" ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, интеллектуальных).

В итоге реализации проекта по развитию планируется достичь следующих результатов:

Получение дополнительной прибыли за счет производства новых высококонцентрированных марок перекиси водорода

Освоить производство перекиси водорода марки ПВ-85 в объеме 250-300 тонн в год.

Эффект от таких мероприятий будет выражаться только в том случае, если на предприятии будет происходить стабильная бесперебойная работа базовых производственных мощностей, обеспечивающих весь технологический комплекс предприятия основными видами сырья. Экономический эффект по предлагаемому проекту может быть достигнут за счет:

1. получения государственного заказа на поставку высококонцентрированной перекиси водорода
2. использования производства высококонцентрированной перекиси водорода для получения особо чистых марок перекиси водорода (ОСЧ, ЧДА, пищевая, косметическая, МЭ)

Увеличение продаж возможно за счет развития космических программ в России и за счет замены стратегического запаса ПВ-85 МО РФ. Складывающаяся конъюнктура внутреннего рынка продукта может быть охарактеризована устойчивым ростом спроса и прогнозируемым повышением цены.

Я считаю, что производственно-технологическая и инновационная политика предприятия должна быть нацелены на:

1. минимизацию издержек производства;
2. создание принципиально новых продуктов и производств.

Для минимизации рисков следует провести переговоры с Роскосмосом и МО РФ с целью выработки долгосрочных соглашений о сотрудничестве.

С моей точки зрения, резервы роста производства продукции можно достичь:

1. за счет улучшения использования трудовых ресурсов: создания дополнительных рабочих мест, сокращения потерь рабочего времени, за счет повышения уровня производительности труда
2. за счет улучшения использования основных фондов: приобретение дополнительных машин и оборудования, более полное использование рабочего времени О.Ф., за счет повышения производительности работы О.Ф.

В результате планирования показателей плана производства и реализации продукции должны быть существенно уменьшены возможные риски производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также обеспечено снижение степени неопределенности проведения хозяйственной политики. Должен быть сбалансирован рост объемов производства по всей производственно-технической цепочке при равномерной загрузки технологического оборудования.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для предприятия любой формы собственности и любых масштабов хозяйственной деятельности существенно управление хозяйственной деятельностью, определение стратегии, а также планирование. Но так как единой для всех предприятий стратегии не существует и поэтому каждое предприятие, желающее выжить в жестких условиях рынка, вырабатывает свою собственную стратегию на основе анализа внешней среды, собственного потенциала, основываясь на целях и миссии организации.

Выработка стратегии организации — не самоцель стратегического управления. Эта сложная и трудоемкая работа приобретает смысл, только в том случае, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется. Для того чтобы контролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей, руководители организации вынуждены разрабатывать планы, программы, проекты и бюджеты, мотивировать процесс, то есть управлять им. Стратегическое управление предусматривает не только тщательную проработку всех его направлений, что само собой становится очевидным, но обязательное участие в его разработке менеджеров всех уровней управления.

Планирование стратегии — вид управленческой деятельности, требующий значительных усилий и затрат времени. Главное же условие эффективного функционирования системы стратегического планирования — это постоянное внимание к нему со стороны высших руководителей, умение их доказать необходимость планирования привлечь к выработке и реализации стратегии широкий круг сотрудников. Одним из основных результатов проектов перспективного планирования является разработка стратегии развития. Выработка и реализация стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности руководства большинства компаний.

Следует иметь в виду, что в современном мире выработка и реализация стратегических планов ведётся с учётом внутренних и внешних факторов. Стратегические планы не являются незыблемой догмой, они должны постоянно корректироваться в соответствии с динамическим изменением ситуации и среды, в которой приходится действовать предприятию или организации. Это изменение, корректировка планов так же является одним из основных направлений работы менеджеров.

Будущее любого предприятия прямо и непосредственно зависит от того, насколько адекватно отвечают его действия потребностям рыночной экономики. Вовремя и правильно ответить на эти запросы и есть главная задача предприятий и, в то же время гарантия их преуспевания.

В данной курсовой работе я попытался рассмотреть различные направления в развитии предприятия ООО «Усольехимпром», так же был проведен анализ деятельности предприятия, его внешнего и внутреннего окружения, выявлены все возможности, опасности, сильные и слабые стороны его деятельности, и в качестве одной из мер, направленных на развитие, предложен проект производство перекиси водорода марки ПВ-85.

Целью курсовой является построение стратегии развития предприятия на примере ООО «Усольехимпром». В результате проведённой работы было выявлено, что:

1. Предприятие должно производить высококонцентрированную перекись водорода марки ПВ-85 для получения дополнительной прибыли.
2. Предприятие должно производить перекись водорода ПВ-85 в объеме 250-300 тонн в год и тем самым, полностью обеспечить потребителя в данных продуктах.
3. Предприятие может наращивать производственные мощности по производству перекиси водорода для медицинских, косметическич предприятий.

При выполнение данных мероприятий ООО «Усольехимпром» полностью удовлетворяет потребность Министерства обороны РФ в высококонцентрированной перекиси водорода, предлагая продукт с более низкой ценой, чем у конкурентов. Предложенный проект полностью вписываются в разработанную стратегию развития предприятия и затрагивает все основные направления его будущей политики.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Малинина С.Е. Проблемы оценки экономической эффективности инновационных проектов // Креативная экономика. – 2014. – № 4. – С. 15-27.
2. Малое и среднее предпринимательство в России. 2015: Статистический сборник. – M.: Росстат, 2015. – 96 с.
3. Мерзликина Г.С., Митина Т. Е. Возможности стратегического планирования развития предпринимательских структур // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2015. – № 3. – с. 32-36.
4. Трифонов Ю.В., Тюнин Д.К. Методика оценки уровня конкурентоспособности предприятия // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – № 2(74). – c. 29.
5. Тюнин Д.К. // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 12.
6. Трифонов Ю.В. Модифицированная концепция построения систем управления эффективностью бизнес // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2013. – № 3-1. – c. 289-292.
7. Трифонов Ю.В., Ширяева Ю.С., Перцева Л.Н. Выбор конкурентной стратегии развития и функционирования предприятия // Креативная экономика, том 11, номер 4 – НИИ Н. И. Лобачевского 2017, 457 с.
8. Долятовский Л.В. Оптимизация стратегии развития фирмы // Молодежь и наука: Реальность и перспективы. – Невинномысск: НИЭУП, 2011, 542 с.
9. Ильенкова С. Д., Инновационный менеджмент. – М. - Инфра-М, 2005, 234 с.
10. Долятовский В. А., Толстых Т. Н., Гамалей Я. В. Моделирование процессов управления региональной экономикой – Тамбов: ТГУ, 1998, 314 с.
11. Трифонов Ю.В., Веретенникова А.А. Динамическая трансформация теории стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 3. – c. 3-9.
12. Трифонов Ю.В., Скибин А.Г., Шестерикова Н.В. Анализ инновационного потенциала предприятия с помощью нейросетевых технологий // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 1-2(66-2) – 1123-1126 с.
13. Трифонов Ю.В., Скибин А.Г., Громницкий В.С. Определение уровня конкурентоспособности корпораций и предприятий // Экономика и предпринимательство – 2016. – № 11-2(76-2). – c. 750-754.
14. Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года, утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 02.06.2016 № 1083 р.
15. Войтоловский Н. В., Калинина А. П., Мазурова И. И. Комплексный экономический анализ предприятия. СПб.: Лидер, 2010. 576 с.
16. Доклад Комиссии по оценке экономических результатов и социального прогресса // Журнал ≪Вопросы статистики≫ 2010. № 11, 12. 2011. № 2, 3.