

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВПО «АМГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.01 - Экономика
Профиль: Экономика предприятий и организаций

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка стратегии роста ОАО «Судостроительный завод им.
Октябрьской революции»

Исполнитель студент группы 271-об3	_____	В.А. Скорохватова
Руководитель доцент, к.э.н	_____	Г.А. Заломская
Консультант по экономической части доцент, к.э.н	_____	Г.А. Заломская
Нормоконтроль	_____	А.С. Сергиенко
Рецензент	_____	

Благовещенск 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВПО «АмГУ»)

Факультет _____
Кафедра _____

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой

_____ И.О. Фамилия
подпись
« _____ » _____ 2016 г.

З А Д А Н И Е

К бакалаврской работе студента _____

1. Тема бакалаврской работы _____

(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) _____

3. Исходные данные к бакалаврской работе: _____

4. Содержание бакалаврской работы (перечень, подлежащий проработке вопросов): _____

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц графиков, схем, программных продуктов, иллюстрированного материала и т.п.) _____

6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) _____

7. Дата выдачи задания _____

Руководитель бакалаврской работы _____
Фамилия, Имя, Отчество, ученая степень, ученое звание

Задание принял к исполнению (дата): _____
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 91 с., 7 рисунков, 27 таблиц, 53 источника.

СТРАТЕГИЯ РОСТА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, МАКРОСРЕДА, МИКРОСРЕДА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, КОНЦЕНТРИРОВАННЫЙ РОСТ, РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

Объектом исследования в бакалаврской работе является ОАО «Судостроительный Завод имени Октябрьской революции», предметом исследования – стратегия развития персонала этого предприятия.

Цель бакалаврской работы - изучить теоретические аспекты стратегии роста организации и выработать стратегические цели и направления роста предприятия на примере ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской революции».

Для достижения указанной цели был проведен анализ деятельности предприятия, который показал зависимость проблем завода от высокого уровня физического и морального износа оборудования, что не позволяет предприятию достичь устойчивого роста и более высоких показателей деятельности.

В процессе анализа указанных проблем было выявлено, что основной целью стратегии роста ОАО «СЗОР» должна стать цель модернизации оборудования, которая позволит решить вышеуказанные задачи.

Общая величина расходов на реализацию стратегии роста в ОАО «СЗОР» составит 5 455,5 тыс. руб. Экономический эффект от реализации стратегии роста ОАО «СЗОР» составит 31 217,45 тыс. руб.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы разработки стратегии роста предприятия	9
1.1 Разработка стратегии предприятия: проблемы и перспективы разработки	9
1.2 Стратегия роста предприятия и ее виды	15
1.3 Риски при реализации стратегии роста предприятия	20
2 Анализ стратегии роста ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской революции»	27
2.1 Краткая характеристика предприятия	27
2.2 Анализ внешней среды – макроокружение предприятия	32
2.3 Анализ внешней среды – микроокружение предприятия	37
2.4 Анализ внутренней среды ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской революции»	45
2.5 SWOT- анализ. Выявление элементов стратегии роста ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской революции»	57
3 Разработка стратегии роста ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской революции»	64
3.1 Формирование миссии, видения и стратегической цели ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской революции»	64
3.2 Разработка стратегии концентрированного роста ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской революции»	68
3.3 Экономическая эффективность стратегии концентрированного роста ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской революции»	74
Заключение	77
Библиографический список	78
Приложение А Бухгалтерский баланс за 2015 год	83
Приложение Б Отчет о финансовых результатах за 2015 год	86

Приложение В Бухгалтерский баланс за 2014 год	88
Приложение Г Отчет о финансовых результатах за 2014 год	90

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.

Слово «стратегия» в переводе с греческого языка означает «искусство развертывания войск в бою». В условиях переходной экономики, когда происходит ускоряющийся процесс формирования институтов рынка и рыночных отношений, руководители большинства отечественных фирм осознали необходимость концентрации внимания на выработке долгосрочной стратегии деятельности. Поэтому значение стратегического планирования, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, в нашей стране резко возросло в последние десятилетия.

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.

Одним из главных направлений повышения конкурентоспособности предприятия является стратегическое управление. В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и выработать 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.

Все это обуславливает актуальность выбранной темы настоящей бакалаврской работы и определяет цель, объект, предмет и задачи работы.

Цель бакалаврской работы - изучить теоретические аспекты стратегии роста организации и выработать стратегические цели и направления роста предприятия на примере ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской революции».

Для решения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Рассмотреть сущность, этапы и принципы стратегического менеджмента;
- Изучить стратегии роста предприятия и методы их разработки;
- Определить стратегические цели и направления роста предприятия ОАО «Судостроительный завод имени Октябрьской революции»;
- Разработать стратегию роста ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской революции».

Объектом данной работы является ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской революции».

Предметом исследования является технология разработки и внедрения стратегии роста предприятия ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской

революции».

В качестве информационной базы исследования были использованы материалы учебной и методической литературы в области стратегического менеджмента, а также отчетность ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской революции».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РОСТА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Разработка стратегии предприятия: проблемы и перспективы разработки

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде¹.

Стратегия предприятия - это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил, приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия с целью экономически эффективного решения поставленных задач и поддержания конкурентного преимущества.²

А. Чандлер, автор одной из основных работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия —это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Данное определение представляет собой классический взгляд на саму сущность стратегии. Здесь мы сталкиваемся с прагматичным и полезным определением сущности стратегического процесса планирования и управления. Прежде всего в данном случае следует определить долгосрочные цели развития фирмы. Эти цели должны быть постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние условия и (или) внутренние изменения не заставят руководство пересмотреть долгосрочные ориентиры развития фирмы. Не может быть ничего

¹ Забелин П.В. , Моисеева Н.К. Основы стратегического управления, 2010. С. 67

² Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии, 2010. С. 98

более деструктивного для предприятия, чем постоянное изменение целей развития или же колебания высшего руководства в определении будущей ориентации. Частая смена целей развития предприятия может закончиться плачевно, так как действия станут непонятны как внешним партнерам (поставщикам, потребителям, инвесторам), так и его работникам.

Чернышев М.А. в своей книге «Стратегический менеджмент» рассматривает два противоположных подхода на понятие стратегии. В первом случае стратегия - это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии - это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана.³ Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксированы объем и ассортимент выпуска по каждому временному промежутку.

К числу стратегий второго типа можно отнести следующие:

- увеличить долю объема продаж на рынке до 35% (условно) без понижения цены;
- проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентами.

В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы

³ Чернышев М.А. Стратегический менеджмент, 2011. С. 56

и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов.

В стратегию входят следующие элементы:

1 система целей - это миссия, общеорганизационные и специфические цели;

2 приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов. Например, их можно распределять поровну, пропорционально или в соответствии с потребностями, концентрировать на решающих направлениях и т.п.;

3 правила осуществления управленческих действий, например, порядок составления и утверждения планов, контроля, оценки работы и т.п.;

4 внутренние и внешние ограничения;

5 курс действий;

6 ресурсы;

7 представление о деятельности конкурентов;

8 программа действий;

9 предположение о развитии ключевых факторов внешней среды;

10 ситуационные стратегии;

11 финансовый план.⁴

Стратегия обычно разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях.

Генри Минцберг выдвинул идею о том, что термин "стратегия" практикуется неоднозначно.

Он предложил свое определение стратегии в рамках "пяти П". По его мнению, стратегия включает:

⁴ Вачугова Д.Д. Основы менеджмента, 2010. С. 278

1 прием как тактический ход - означает краткосрочную стратегию, которая характеризуется очень ограниченными целями и в случае необходимости может быть изменена. Минцберг описывает прием, т. е. тактический ход, как "маневр с целью переиграть своего противника или конкурента";

2 план - это понятие, под которым понимают заранее намеченные действия, ход которых контролируется от начала до конца. Составители планов разрабатывают внутреннюю документацию, которая в деталях прописывает ход деятельности компании на определенный период времени;

3 позицию по отношению к другим, или позиционную стратегию - будет уместна в том случае, когда для организации важна ее позиция по отношению к конкурентам или ее позиция на рынке;

4 поведенческую модель (стратегия поведенческой модели) -это стратегия изменений путем следования принятой форме поведения. В отличие от планов и тактических приемов, поведенческие модели проявляются как результат последовательного поведения. Подобные модели поведения часто являются неосознанными, т. е. спонтанными. Если же они оказываются удачными, то в таких случаях говорят, что последовательное поведение спонтанно привело к успеху;

5 перспективу или стратегию перспектив - это курс, нацеленный на изменение культуры (системы убеждений и восприятий, системы взглядов на мир) определенной группы людей, обычно членов самой организации. Некоторые компании хотят, чтобы их служащие мыслили в определенном направлении, считая это составляющей для достижения успеха.

Основные отличительные особенности стратегии выделил И. Ансофф:

1 Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией;

2 В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах;

3 Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы;

4 Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события;

5 Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи;

6 Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся;

7 Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации.

Стратегии, прежде всего, разделяют по уровням управления на общекорпоративную, бизнес-стратегии и функциональные стратегии.

По уровням иерархической структуры компании все стратегии разделяются на четыре группы:

1 Главная стратегия (стратегия компании в целом);

2 Стратегии бизнес-единиц или стратегии на уровне бизнеса, (СБЕ — стратегическая бизнес-единица);

3 Функциональные стратегии, их также называют обеспечивающими;

4 Стратегии команд, рабочих групп и работников.

Рассмотрим подробнее каждый из вышеуказанных видов стратегии.

Главная стратегия –эта стратегия определяет развитие организации как единого целого, формируется на высшем уровне и является обязательной для всех подразделений организации, независимо от их степени автономии и децентрализации. Организация может сохранять свою целостность и успешно развиваться только при условии эффективной главной стратегии. В ней описываются общие данные развития компании, например, общая прибыль, суммируемая по всем подразделениям, общий объем продаж.

Разработка этой стратегии является наиболее сложной задачей стратегического менеджмента. Необходимо определить комбинацию и масштабы видов деятельности, составить так называемый портфель видов бизнеса, выбрать рынки, определить главные приоритеты, сформулировать ключевую идеологию, подобрать и расставить менеджеров на ключевые должности.

Стратегии бизнес-линий или стратегии бизнес-единиц – эти стратегии разрабатываются в том случае, когда в компании существуют самостоятельные виды бизнесов и автономные или полуавтономные стратегические бизнес-единицы. Бизнес-единица — это подразделение компании, осуществляющее полный цикл — маркетинг, производство, сбыт, а в ряде случаев и исследования, и разработки. Бизнес-единицы отличаются большой самостоятельностью, их менеджеры самостоятельно определяют стратегии производства, ценообразования и сбыта, стимулирования и подбора персонала, развития производства. В различных компаниях могут быть установлены ограничения на те или иные решения, принимаемые менеджерами СБЕ. В целом СБЕ — это компания внутри компании, но все же даже в условиях ее максимальной автономии должны соблюдаться следующие ограничения на ее самостоятельные решения.

Стратегию развития каждой СБЕ также следует разрабатывать с учетом главной стратегии компании.

Функциональные стратегии. Главная цель этих стратегий — обеспечить выполнение стратегий бизнес-единиц и компании в целом. При их разработке учитываются общекорпоративные задачи и одновременно задачи развития подразделений в целом.

Эти стратегии чаще всего классифицируют по функциональным подразделениям компании. Другой подход связан с классификацией их по общим видам деятельности. Например, в таком виде: стратегия маркетинга, финансовая стратегия, инновационная стратегия, стратегия производства, социальная стратегия, стратегия организационных изменений, экологическая стратегия. Следует отметить, что подход на основе разработки стратегий для функциональных подразделений более конкретен, так как ясно кто отвечает за разработку и внедрение. Кроме того, в каждом функциональном подразделении разрабатывают инновационную стратегию, стратегию организационных изменений, социальную и другие.

Стратегии команд, рабочих групп и работников. Стратегический менеджмент предполагает обеспечение взаимосвязей между стратегическими целями всех уровней управления компании.

Значимость стратегий четвертого уровня в настоящее время увеличивается в связи с развитием самоуправления и самоорганизации в компаниях, когда центр тяжести управленческих действий и решений переносится на сетевые структуры команды, рабочих групп и непосредственно на работников, реализующих стратегии.

Таким образом можно сделать вывод, что стратегия – это некая совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий предприятия по реализации его миссии

1.2 Стратегия роста предприятия и ее виды

Стратегия роста — это стратегии, при которых уровень кратковременных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается относительно

показателей предыдущего года. Другими словами, стратегии роста обозначают четкие ориентиры поступательного развития фирмы с учетом требований рынка и реальных возможностей компании.

Рост предприятия — это проявление его социально-деловой активности в результате интенсивного развития за счет собственных ресурсов, интегрированного развития в рамках вертикальной и горизонтальной интеграции и диверсификации — освоения новых сфер деятельности.

Стратегия роста предприятия формируется в ходе реализации процесса стратегического планирования, проводимого на предприятии. По существу это результирующий объект работ по стратегическому планированию. Вообще же понятию стратегии роста сопутствуют два этапа стратегической деятельности специализированной команды предприятия: работы по стратегическому планированию - выработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами и работы по стратегическому управлению - реализация определённой стратегии во времени, корректировка стратегии в свете новых обстоятельств.

Факторы, формирующие стратегию, могут быть классифицированы на две группы:

1 Внешние:

- особые возможности и угрозы для компании;
- состояние экономики (уровень занятости, инфляции, налогообложения и уровень деловой активности, экономический рост);
- привлекательность отрасли и условия конкуренции (рост рынков, технологические изменения, появление новых продуктов, силы конкуренции, экономика доходов, затрат и прибыли для отрасли, основные требования для конкурентного успеха);
- социальные и политические процессы, государственное регулирование и гражданские права (интересы здравоохранения, равной оплаты за равный труд, влияние закрытия предприятий на местное сообщество и др.), природная среда и ресурсы, инфраструктура.

2 Внутренние:

- сильные и слабые стороны организации, ее способность к конкуренции;
- персональные амбиции, философия бизнеса и этические убеждения управляющих (субъективные факторы, которые могут иметь важное влияние на организационную стратегию);
- влияние разделяемых ценностей и культуры компании на стратегию (политика, ценности, традиции, способы поведения, которые могут существенно влиять на культуру организации).

Существует большое количество определений стратегии, но их можно свести к одному: «стратегия» - это установленная на достаточно длительный период времени совокупность норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации. Одна из важных задач стратегии состоит в том, чтобы путем разработки комплексного плана с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды максимально повысить возможность достижения поставленных целей.

По форме стратегия - это разновидность управленческих документов, которая может быть представлена в виде графиков, таблиц, описаний и т.д.

По содержанию стратегия - это определенная модель действий, инструмент для достижения целей организации.

Стратегия выступает не только в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического, организационного и социального характера, не только как фактор, регулирующий деятельность организации до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты, но одновременно и как средство связи предприятия с внешней рыночной средой.

В общем случае, на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий:

1 Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

2 Стратегии диверсификационного роста – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

3 Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

4 Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

Стратегия концентрированного роста связана с изменением продукта и рынка и не затрагивают два других элемента: компания стремится улучшить продукт или производить новый, не меняя при этом отрасли и производя поиск возможностей для улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок. Типами стратегий концентрированного роста являются:

1 стратегия развития рынка (поиск новых рынков для производимого продукта);

2 стратегия усиления позиции на рынке (с существующим продуктом на данном рынке);

3 стратегия развития продукта (производство нового продукта и его реализации на уже освоенном рынке).

Стратегии интегрированного роста предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. В данном случае изменяются три составляющие: продукт, рынок, положение фирмы в отрасли. Компания может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри: в обоих случаях происходит изменение положения фирмы в отрасли.

Что же касается стратегии диверсификации, то под диверсификацией понимается распространение деятельности на новые сферы. Стратегия диверсификации целесообразна, если:

– происходит сокращение издержек производства;

- сужаются возможности развития текущего бизнеса;
- можно перенести имеющиеся возможности в другие отрасли;
- открываются новые возможности;
- присутствуют ресурсы (в том числе организационные).

Что касается разработки стратегии, то исходным пунктом формулирования стратегии предприятия является, прежде всего, осознание его руководством невозможности сохранить и укрепить позиции фирмы, действующей в условиях перенасыщенного рынка, опираясь на традиционную политику. Из этого следует переориентация методов управления развитием предприятия с опоры на уже достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы) на изучение ограничений, нагадываемых внешней рыночной средой (внешние факторы).

Основной акцент при разработке стратегии предприятия делается на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использования для укрепления своих позиций, а также конкурентоспособности. Учитываются также возможности успешной деятельности в том или ином секторе рынка, выпуска новых товаров, освоения прогрессивных технологий, направлений деятельности, зон хозяйствования.

На разработку стратегии помимо потенциала организации влияет ряд факторов, среди которых важнейшими являются миссия и цели организации; состояние рынка: конкурентные преимущества; организационная культура; продукция; компетентность высшего менеджмента и уровень его притязаний.

От действующей стратегии зависит не только возможность реализации потенциала организации, но и с другой стороны высокий потенциал позволяет расширить круг возможных стратегий, сделать их более активными, наступательными.

Итогом процедуры разработки стратегии организации является предварительный проект развития на перспективу. Он, как правило, включает выбор конкретных сфер рынка, на деятельность которых должна быть

ориентирована фирма; определение источника и типа используемых ресурсов; составление перечня технологий, планируемых к использованию; выбор способов, отраслей и направлений будущей деятельности, а также вида производимого продукта. В совокупности это и составляет стратегию организации.

Компания без стратегии роста - это всего лишь набор активов, отягощенных обязательствами. Оценивать ее как бизнес невозможно, так как в основе оценки бизнеса лежит анализ способности фирмы приносить прибыль и обеспечивать рост. Ясная и хорошо аргументированная стратегия предприятия позволит не только избежать рисков, реализовать потенциал роста, рационально распорядиться своими ресурсами, но и повысить управляемость бизнеса. Построение четкой системы стратегического планирования, определение стратегических целей для менеджмента и путей их достижения - составляющие успеха каждой фирмы.

Таким образом, стратегии предприятия являются основой стратегического планирования и составлены с использованием опыта и знаний многих выдающихся деятелей менеджмента.

1.3 Риски при реализации стратегии роста предприятия

При реализации стратегического управления одной из важных проблем является используемая методология и организация разработки самой стратегии.

Любой проект неразрывно связан с неопределенностью и рисками. Неопределенность в проекте - это недостаток или отсутствие информации, знаний или понимания потенциальных последствий предпринимаемых действий, решений или событий. Итогом присутствия неопределенности являются риски. Один из процессов в управлении проектом - управление рисками. Как и другие процессы, он является "сквозным" для проекта и присутствует на всех стадиях его жизненного цикла.

Высокая динамика современных экономических процессов, нарушение циклического характера развития также создают дополнительные трудности. Наряду с тем, разработка стратегии для многих организаций оказывается дорогостоящим мероприятием, на качественное проведение которого не всегда

хватает имеющихся ресурсов (кадровых, финансовых, временных и т.д.)

В соответствии с определением американского стандарта в сфере управления проектами PMBOK (2004), риск проекта - это неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие, по меньшей мере, на одну из целей проекта, например, сроки, стоимость, содержание или качество.

Подчеркивается важность того, что риск в проекте может иметь не только негативное, но и позитивное влияние на проект, то есть приводить к улучшению качественных и количественных характеристик конечных целей проекта, соответственно, можно выделить негативные риски, позитивные риски и непредвиденные обстоятельства.

Негативные риски - угрозы или иными словами, события, ведущие к ухудшению качества реализации проекта, требующие привлечения дополнительных затрат ресурсов и времени или, вероятно, снижающие качественные характеристики конечного результата. Позитивные риски - возможности, или события, предоставляющие шанс улучшить качество реализации проекта и достигнуть целей, возможно, с меньшими затратами ресурсов и времени или более высоким качеством. Непредвиденные обстоятельства - то, что невозможно было или не смогли предусмотреть на стадии идентификации рисков.

Риски определяются как внешними по отношению к проекту или организации аспектами - условиями среды, - так и внутренними - условиями реализации проекта.

Сложным вопросом является идентификация важнейших рисков, имеющих место на этапах разработки и реализации стратегии, и их последующая объективная оценка. Главными и первыми, с которыми приходится сталкиваться в процессе разработки стратегии, являются риски появления технологических ошибок её формирования. Ряд авторов, систематизировав такие риски в отношении российских компаний, приводит следующие их виды: «неформальное отношение к собственности и взаиморасчётам с бизнес-

партнёрами; ультрасосредоточенность маркетинговой стратегии на предпочтениях конкретных региональных потребительских групп с разными психотипами; монофундаментальная система управления, сосредоточенная на харизматичности одного лидера – основателя и (как правило) владельца компании; бизнес-процессы, характеризующиеся низким уровнем бюрократизации, основанные более на человеческих взаимоотношениях, чем на технологиях бизнеса; высокая скорость и гибкость принятия масштабных решений, что позволяет быстро адаптироваться в меняющейся рыночной среде». Для того, чтобы избежать перечисленных и других рисков, появляющихся в процессе разработки стратегии организации, необходимо соблюдение определённой последовательности её разработки

Для увеличения качества исполнения проекта и достижения конечных целей менеджер проекта реализует процесс управления рисками. Управление рисками - это систематический процесс понижения неопределенности и управления вероятностью событий в проекте.

Весь процесс управления рисками проекта разделяется на отдельные подпроцессы, которые возникают как минимум один раз в каждом проекте, а некоторые реализуются на нескольких стадиях проекта, нося итеративный характер:

1 Планирование управления рисками - интегрирующий процесс выбора подхода, планирования и выполнения операций по управлению рисками проекта. Реализуется на стадии планирования проекта.

2 Идентификация рисков - определение того, какие риски могут повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик. Возникает на стадии планирования проекта, но носит повторяющийся характер, возникая периодически для пополнения реестра рисков проекта по мере его реализации.

3 Качественный анализ рисков - расположение рисков по степени их приоритета для дальнейшего анализа или обработки путем оценки и суммирования вероятности их возникновения и воздействия на проект.

4 Количественный анализ рисков - количественный анализ

потенциального влияния идентифицированных рисков на общие цели проекта.

5 Планирование реагирования на риски - разработка возможных вариантов и действий, способствующих повышению благоприятных возможностей и снижению угроз для достижения целей проекта.

6 Мониторинг и управление рисками - отслеживание идентифицированных рисков, мониторинг остаточных рисков, идентификация новых рисков (и сопряженный процесс качественного и количественного анализа, а также выработка планов реагирования), исполнение планов реагирования на риски и оценка их эффективности на протяжении жизненного цикла проекта.

Успех проекта зависит от того, какую стратегию или стратегии реагирования на риски запланирует и реализует команда управления проектом.

Запланированные операции по реагированию на риски должны:

- 1 соответствовать серьезности риска;
- 2 быть экономически эффективными в решении проблемы;
- 3 быть своевременными;
- 4 быть реалистичными в контексте проекта;
- 5 быть согласованными со всеми участниками.

Выполнение мероприятий по управлению риском должно быть возложено на ответственное лицо, иными словами, конкретным риском управляет конкретный участник проекта.

В стандартах управления проектам выделяются:

- 1 Стратегии реагирования на негативные риски (угрозы);
- 2 Стратегии реагирования на позитивные риски (благоприятные возможности);
- 3 Общие стратегии реагирования на риски;
- 4 Стратегии реагирования на непредвиденные обстоятельства;

Любая стратегия работы с риском направлена на управление либо вероятностью риска, либо последствиями риска, либо одновременно двумя данными параметрами.

Стратегии реагирования на негативные риски

Уклонение от риска предполагает изменение плана управления проектом таким образом, чтобы исключить угрозу, вызванную негативным риском, оградить цели проекта от последствий риска или ослабить цели, находящиеся под угрозой (например, расширить рамки расписания или уменьшить содержание проекта).

Передача и разделение риска подразумевает переложение негативных последствий угрозы с ответственностью за реагирование на риск на третью сторону, частично или полностью.

Передача риска просто переносит ответственность за его управление другой стороне, риск при этом не устраняется. Передача ответственности за риск наиболее эффективна в отношении финансовых рисков.

Инструменты передачи рисков включают в себя, в частности:

- 1 страхование;
- 2 гарантии выполнения контракта;
- 3 поручительства и гарантийные обязательства;
- 4 прописывание условий в контракте;
- 5 прочее.

Условия передачи ответственности за определенные риски третьей стороне могут определяться в контракте.

Во многих случаях в контракте с оплатой фактических издержек затраты на риски могут перекладываться на покупателя, а в контракте с фиксированной ценой риск может перекладываться на продавца, если разработка проекта уже находится в стабильном состоянии.

Контракт с фиксированной ценой означает, что работа будет сделана по стоимости, определенной до начала проведения работ. В контракт могут быть добавлены условия по фиксации сроков с штрафными санкциями за задержки. При использовании договора с фиксированной ценой менеджер проекта знает точную стоимость составляющей части проекта.

Стратегии реагирования на позитивные риски :

1 Стратегия использования может быть выбрана для реагирования на риски с позитивным воздействием, если необходимо, чтобы данная благоприятная возможность гарантированно была реализована. Данная стратегия предназначена для устранения всех неопределенностей, связанных с риском верхнего уровня, при помощи мер, обеспечивающих появление данной благоприятной возможности в различных формах.

К числу мер прямого реагирования на данную возможность относятся привлечение к участию в проекте более талантливого персонала, с тем, чтобы сократить время, необходимое для его завершения, либо обеспечение более высокого качества, нежели было предусмотрено первоначальным планом.

Совместное использование позитивных рисков предусматривает передачу ответственности третьей стороне, способной наилучшим образом воспользоваться представившейся благоприятной возможностью в интересах проекта;

2 При применении стратегии *усиления* изменяется "размер" благоприятной возможности путем повышения вероятности возникновения и/или положительного воздействия, а также путем выявления и максимизации основных источников этих позитивных рисков. Для повышения этой вероятности можно попытаться облегчить или укрепить причину, вызывающую благоприятную возможность, и целенаправленно усилить условия ее появления. Можно также повлиять на источники воздействия, стараясь повысить чувствительность проекта к этой благоприятной возможности.

Общие стратегии реагирования на риски:

1 Стратегия *принятия* означает, что команда проекта приняла решение не изменять план проекта в связи с риском либо не нашла иной подходящей стратегии реагирования на риски, поскольку либо вероятность риска слишком мала, либо эффект от риска чересчур велик и его влияние на цели проекта в случае реализации ставит под вопрос ключевые цели проекта. Эта стратегия применима либо к угрозам, либо к благоприятным возможностям. Она может быть либо активной, либо пассивной.

Эта стратегия используется в случаях, когда:

- 1 исключить все риски из проекта маловероятно;
- 2 последствия риска настолько велики, что нецелесообразно разрабатывать варианты его передачи с целью уменьшения влияния на проект;
- 3 вероятность риска и его последствия малы, его можно принять, поскольку стоимость разработки мероприятий по управлению риском превосходит стоимость последствий.

Выбор стратегии реагирования на риски определяется вероятностью реализации риска, оцениваемой величиной последствий риска в случае его реализации. Возможно применение одновременно нескольких стратегий, если вероятность риска велика и величина его последствий тоже большая.

Какую бы стратегию реагирования на риск ни выбрала организация, план реагирования на риск и формирование резервов на его обеспечение производится до возможной реализации риска.

2 АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РОСТА ОАО «СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД ИМ. ОКТЯБРЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Судостроительный завод им. Октябрьской революции (ОАО «СЗОР») - старейшее предприятие Приамурья (завод основан в 1887г.). Здесь производятся рыболовные сейнеры, боты, морские танкеры, изделия судового машиностроения, консольно-козловые краны, изделия для угольной промышленности, различные виды мебели, другие виды продукции, осуществляются ремонтно-строительные и проектно-изыскательские работы.

Старейшее предприятие Приамурья ОАО "Судостроительный завод имени Октябрьской революции" – основной поставщик рыболовных сейнеров для Камчатки, Сахалина и Курил, Магаданской области, Хабаровского и Приморского краев.

На заводе проводится модернизация рыболовных сейнеров, направленная на повышение технико-экономических показателей. Создан единственный в Дальневосточном регионе участок горячего цинкования, позволяющий наносить цинковое покрытие на стальные поверхности деталей длиной до 12 метров. Разработан уникальный проект, по которому изготовлены купола и шатровые крыши для храма Благовещения Божией Матери в Благовещенске и собора Святой Троицы в г.Тынде. Для угледобывающих предприятий налажен выпуск ковшей для шагающих экскаваторов. Для Бурейской ГЭС заводом изготовлены секции облицовки торов, водоводы к турбинам диаметром 6,5 и 8,5 метра из стали толщиной от 12 до 40 мм и другое нестандартное оборудование. Для Бурейского водохранилища сделан комплекс оборудования для сбора и утилизации древесного плавника, в состав которого, кроме барж-площадок и плашкоутов для перерабатывающего оборудования, входят и уникальные буксирные катера, разработанные Санкт-Петербургским КБ "Редан".

В 2014 году завод передал флоту головной и первый серийный рейдовый

водолазный катер нового поколения проекта 14157 и большой гидрографический катер проекта 19920, построил и передал ФБУ «Амурводпуть» два новых современных обстановочных катера проекта 3050.

Акционерное общество «Судостроительный завод имени Октябрьской революции» является открытым акционерным обществом и действует на основании Устава, Федерального закона «Об акционерных обществах» от 24.12.1995 № 208 – ФЗ и других действующих Федеральных законов.

Общество является правопреемником Государственного предприятия – «Судостроительный завод имени Октябрьской революции».

Акционерное общество «Судостроительный завод имени Октябрьской революции» является открытым акционерным обществом и действует на основании Устава, Федерального закона «Об акционерных обществах» от 24.12.1995 № 208 – ФЗ и других действующих Федеральных законов.

Общество является правопреемником Государственного предприятия – «Судостроительный завод имени Октябрьской революции».

Акционерное общество является юридическим лицом, вправе в установленном порядке отрывать расчетный, валютный и другие банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами, имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения, штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства собственной идентификации, может иметь свой фирменный знак, образец которого регистрируется в установленном порядке.

Местонахождение общества: Российская Федерация, Амурская область, город Благовещенск.

Основной целью деятельности общества является получение прибыли.

Предметом деятельности общества является:

- 1 проектирование, производство, ремонт и реализация судов, изделий судового машиностроения и других видов продукции;
- 2 выполнение государственного оборонного заказа;

- 3 производство, ремонт и реализация грузоподъемных машин, механизмов, приспособлений и тары, судов, работающих под давлением;
- 4 производство металлических конструкций разного назначения;
- 5 выпуск и реализация товаров народного потребления;
- 6 оказание платных услуг населению;
- 7 выполнение строительно-монтажных, ремонтно-строительных, изыскательских работ;
- 8 биржевая деятельность и брокерские услуги;
- 9 производство, реализация и внедрение новых технологий.

Согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД) ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской революции» присвоен следующий код – 35.11 Строительство и ремонт судов:

– 35.11.1 Строительство судов.

Эта группировка включает: - строительство военных кораблей - строительство судов для грузовых и пассажирских перевозок: строительство круизных судов, паромов, танкеров, транспортных, грузовых и пассажирских судов - строительство промысловых судов и прочих судов специального назначения: рыболовных судов, судов-рыбозаводов и прочих судов для обработки и консервирования рыбных продуктов, буксиров и толкачей, земснарядов, плавучих маяков, пожарных катеров, плавучих кранов и прочих судов специального назначения - строительство плавучих и погружных платформ для бурения и эксплуатации скважин - строительство прочих плавучих средств: плавучих баков, причалов, кессонов, буюв и бакенов

– 35.11.9 Предоставление услуг по ремонту и техническому обслуживанию, переделка и разрезка на металлолом судов, плавучих платформ и конструкций.

Деятельность общества не ограничивается вышеперечисленными видами. Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством и Уставом.

ОАО «Судостроительный завод имени Октябрьской революции» (далее по тексту ОАО «СЗОР») имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, осуществляет владение, пользование и распоряжение своим имуществом в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, не отвечает по обязательствам государства и своих акционеров. Акционеры отвечают по обязательствам общества, в пределах стоимости принадлежащим им акций. Акционеры, не полностью оплатившие акции, несут солидарную ответственность по обязательствам общества в пределах неоплаченной части стоимости принадлежащих им акций.

Общество имеет право:

- 1 участвовать в деятельности и создавать хозяйственные общества и другие организации с правами юридического лица;
- 2 приобретать и отчуждать ценные бумаги, находящиеся в обращении, в том числе акции и иные ценные бумаги, размещенные обществом;
- 3 проводить аукционы, лотереи, выставки;
- 4 участвовать в ассоциациях, союзах и других объединениях;
- 5 проводить операции на валютных, товарных и фондовых биржах в порядке установленном законодательством;
- 6 участвовать в деятельности и сотрудничать в другой форме с международными, кооперативными и иными организациями;
- 7 приобретать и реализовывать продукцию (работы, услуги);
- 8 осуществлять иные права и нести другие обязанности в порядке, установленном законодательством.

Общество осуществляет:

- 1 импорт научно-технической продукции и оборудования необходимой для осуществления производственно-хозяйственной деятельности, а также товаров народного потребления;
- 2 экспорт продукции, товаров, производимых обществом, а также

предоставляемых им услуг.

Организация вправе привлекать для работы российских и иностранных специалистов, самостоятельно определяя формы, размеры и виды оплаты труда.

Общество в целях реализации технической, социальной, экономической и налоговой политики несет ответственность за сохранность документов, обеспечивает передачу на государственное хранение документов, имеющих научно-техническое значение в соответствующие службы в соответствии с перечнем документов, согласованных с уполномоченными объединениями, хранит и использует в установленном порядке документы по личному составу.

Уставный капитал определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 985 833 (девятьсот восемьдесят пять тысяч восемьсот тридцать три) рубля. Капитал разделен на момент учреждения на обыкновенные именные акции в количестве 985 833 (девятьсот восемьдесят пять тысяч восемьсот тридцать три), номинальной стоимостью 1 (один) рубль каждая.

Все акции выпущены в бездокументарной форме.

Уставный капитал общества оплачен акционерами на 100 %.

Увеличение размера уставного капитала путем увеличения номинальной стоимости акций осуществляется на основании решения общего собрания акционеров общества. Увеличение размера уставного капитала путем размещения дополнительных акций в пределах количества объявленных акций осуществляется на основании решения совета директоров общества. Внесение соответствующих изменений в Устав общества осуществляется на основании решения совета директоров общества.

Общество не вправе уменьшать свой уставный капитал, если в результате такого уменьшения его размер станет меньше минимального размера уставного капитала, определенного в соответствии с Федеральным Законом “Об акционерных обществах”. В случаях, прямо предусмотренных законом, общество обязано объявить об уменьшении уставного капитала. В течении 30 дней после принятия решения об уменьшении уставного капитала общество в

письменной форме уведомляет об этом своих кредиторов.

Общество осуществляет учет результатов работ, ведет оперативный, бухгалтерский и статистический учет по нормативам, действующим в Российской Федерации. Организацию документооборота в обществе осуществляет генеральный директор.

Общество может быть добровольно ликвидировано и реорганизовано.

2.2 Анализ внешней среды – макроокружение предприятия

К числу общих факторов макроокружения предприятия относятся четыре основных фактора: политические и правовые; экономические; социокультурные и технологические. Эти факторы общей окружающей среды влияют на фирму и, в свою очередь, испытывают влияние с ее стороны. Однако эти факторы в краткосрочном плане находятся вне контроля руководства фирмы. Используя различные аналитические методы, руководитель фирмы может определить возможности и угрозы для организации, существующие во внешней среде.

Анализ факторов макроокружения предприятия начинается с анализа политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов затем проводится анализ конкурентных условий отрасли, позволяющий выявить представляющиеся фирме возможности и угрожающие ей опасно. Анализ факторов внешней окружающей среды бизнеса схематично представлен на рисунке 1.

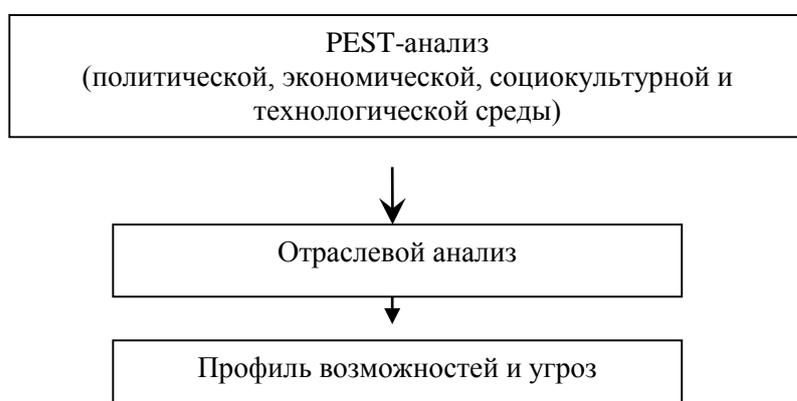


Рисунок 1 - Анализ внешней окружающей среды предприятия

Первый шаг в анализе макроокружения предприятия – определение степени влияния общих факторов среды на деятельность фирмы. Число этих

факторов очень велико и их по-разному классифицируют. Понятно, что некоторые из этих факторов в разных странах могут быть различными. В то же время иногда можно увидеть черты сходства в проявлении некоторых стратегических факторов макроокружения в разных странах. Прежде чем разрабатывать стратегию, руководитель компании должен иметь четкое представление о природе общих факторов макроокружения и их влиянии на создаваемую стратегию. Систематически проводя PEST-анализ, руководитель всегда сможет верно оценить стратегическую ситуацию.

На рисунке 2 показан процесс, связанный с анализом внешних факторов макроокружения предприятия.

К политическим факторам макроокружения предприятия относятся налоговое законодательство, политические перемены всех уровней, изменения в трудовом законодательстве, экологическое законодательство, политическая стабильность, критические ситуации, войны. Помимо перечисленных существует еще множество других политических факторов.



Рисунок 2 – PEST-анализ

Любые перемены в экономической составляющей макроокружения могут оказывать существенное влияние на деятельность предприятий. Это такие экономические факторы, как общие тенденции динамики ВВП, ВВП на душу населения, темп инфляции, валютные курсы, наличие и стоимость сырья и

энергоносителей, уровень занятости процентная ставка, денежная и фискальная политика, банковская политика и инвестиционный климат. Так что тем, кто разрабатывает стратегии, важно хорошо разбираться в особенностях экономической составляющей макроокружения, в рамках которого они действуют.

Третьим элементом макроокружения предприятия являются социокультурные факторы. Эта переменная включает в себя любой фактор, связанный с культурными аспектами жизни общества, такими, как культурные перемены, жизненные ценности клиентов, демографические изменения, возрастная структура населения и его географическое распределение, уровни рождаемости и смертности, модели распределения доходов, ожидаемая продолжительность жизни, музыкальные пристрастия населения, уровень образования и здоровье населения.

И наконец, последний, но также немаловажный фактор макроокружения предприятия – технологии. В настоящее время технологические перемены, особенно в области электронной коммерции и информационных технологий, самым существенным образом влияют на деятельность предприятий.

Прежде чем приступать к разработке стратегии, следует тщательно взвесить и оценить такие факторы, как скорость технологического обновления в отрасли, наличие продуктов-заменителей, достижения в сфере информационных технологий (ИТ), развитие электронной торговли, использование Интернета и многие прочие факторы. Не менее важно выделить часть финансовых ресурсов фирмы на исследования и разработки, чтобы обеспечить фирме возможность идти в ногу с технологическими изменениями в отрасли.

В таблице 1 приводятся некоторые факторы макроокружения предприятия.

Таблица 1–Факторы макроокружения предприятия

Политические	Экономические	Социокультурные	Технологические
Налоговое законодательство	Инфляция	Культурные перемены	Инвестиции в исследования и разработки
	Темпы инфляции	Жизненные ценности клиентов	

Политические перемены всех уровней	Общие тенденции динамики ВВП	Демографические перемены	Общие затраты на исследования и разработки
	Размер ВВП на душу населения	Возрастное и географическое распределение населения	
Изменения в трудовом законодательстве	Обменный валютный курс		Распространение технологических перемен в отрасли
	Наличие и стоимость энергоносителей	Уровни рождаемости и смертности	
Экологическое законодательство	Уровень занятости населения	Модели распределения доходов	Наличие продуктов-заменителей
	Инвестиционный климат	Ожидаемая длительность жизни	Информационные технологии
Критические ситуации	Банковская политика	Здоровье населения	Электронная торговля (Интернет и интранет)
Военные действия	Процентная ставка	Образовательный уровень населения	

Рассмотрим влияние факторов внешней среды на конкретное предприятие –ОАО «СЗОР».

Экономические факторы– Влияние экономических факторов можно рассмотреть на примере влияния курса валют, в которых ведётся расчёт с поставщиками оборудования и материалов. Цена продукта по контракту устанавливается в рублёвом эквиваленте так, как предприятие работает с потребителями только на внутреннем рынке. На момент заключения договора на продукцию уже имеется фиксированная цена. Закупочная цена оборудования просчитывается тоже на момент заключения контракта при повышении курса валют в основном это доллар и юань, закупка оборудования ведётся позже при необходимости его установки или хотя бы при поступлении средств от заказчика для первичного приобретения материалов. В период с момента заключения контракта до момента приобретения комплектующих обстановка на валютном рынке обстановка может измениться в любую сторону, что приведёт либо к увеличению рублёвой прибыли предприятия, либо к её уменьшению. Например, завод заключает договор с заказчиком на изготовление катера, при заключении контракта цена его составляет 10 млн., рублей, при заключении контракта и обсуждения цены курс доллара составляет 60р цена двигателя покупаемого

за границей составляет 20000 долларов, что соответствует 1200000 рублям, на момент покупки двигателя курс доллара составляет 60р50 копеек, цена в валюте не изменилась, в итоге предприятие недополучает прибыли в рублях в размере 10000 рублей и, наоборот, при росте курса рубля на ту же величину предприятие получает дополнительную прибыль в том же размере.

Политические факторы:

Как известно в России без поддержки административного ресурса развитие успешного крупного бизнеса практически невозможно. Поэтому политические факторы внешней среды оказывают большое влияние на предприятие. В частности, губернаторы Амурской и Сахалинской областей договорились о развитии и поддержке судостроительной и рыболовецкой отраслей, в итоге рыбаки получили новые рыболовецкие сейнера, а судостроительный завод заказ на их производство, что смогло загрузить его на 2 года.

Социокультурные факторы.

Учитывая социальную культуру нашего общества, ОАО «СЗОР» является ярким примером семейного подхода к работе на предприятии. Учитывая то, что большинство рабочих, да и менеджеров предприятия начиная от среднего уровня и заканчивая ТОПАМИ работают на заводе по 20-30 лет, с одной стороны это хорошо, постоянный коллектив преданность которого помогла выжить в моменты спада, но с другой стороны закоренелость решений и отсутствие инициативы которые не дают двигаться и развиваться предприятию дальше.

Научно-технический прогресс

Несомненно, НТП оказывает сильнейшее воздействие на развитие предприятия. Внедрение новых технологий ведёт к сокращению расходов на материалы, сокращению фонда заработной платы, поднятию имиджа предприятия, но всё это возможно только в долгосрочном периоде и без грамотной государственной политики развития промышленности внедрение новых технологий на предприятии в глобальных масштабах невозможно, так как изначально требует огромных финансовых затрат.

Международные факторы

Основными международными факторами, влияющими на развитие предприятия можно считать близость КНР, как основного конкурента и поставщика оборудования, материалов и людских ресурсов, а также привлечение иностранных инвестиций из стран АТР таких как КНР, южная Корея и др.

Таблица 2– PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации ОАО «СЗОР» на перспективу до 2020 года

Политика	Р	Экономика	Е
1		2	
1. Общегосударственная значимость судостроительной промышленности России 2. Отношения Амурской области со странами АТР, а также другими регионами России 3. Законодательное и нормативно-правовое обеспечение развития судостроения 4. Таможенное и налоговое законодательство 5. Государственная политика, направленная на реализацию «Стратегии развития судостроительной промышленности»		1. Влияние финансово-экономического кризиса 2. Наличие на шельфе Антарктического океана значительных запасов нефти 3. Тенденции развития рыбной отрасли 4. Развитие туристического бизнеса в Амурской области 5. Высокий удельный вес судостроительных предприятий в машиностроительной отрасли 6. Расширение объемов высокотехнологичного экспорта и соответствующее улучшение структуры внешнеторгового оборота.	
Социум	S	Технология	T
1. Дефицит квалифицированных специалистов в сфере судостроения 2. Отток специалистов за рубеж 3. Преобладание у выпускников школ потребности получения высшего образования 4. Низкая инициатива у потенциальных специалистов в сфере судостроения		1. Развитие научно-технического потенциала отечественного судостроения 2. Комплексная модернизация и техническое перевооружение отрасли 3. Разработка прорывных оборонных технологий 4. Разработка новых технологий в сфере гражданского судостроения 5. Сокращение излишних мощностей	

2.3 Анализ внешней среды – микроокружение предприятия

Анализ микроокружения включает исследование поставщиков, потребителей, непосредственных конкурентов, рынка рабочей силы, финансового рынка.

Непосредственное окружение постоянно меняется не только само по себе, но и при изменении направлений и формы деятельности предприятия.

Предприятие должно учитывать противоречивость интересов отдельных групп в непосредственном окружении.

Процедура анализа микроокружения предполагает: изучение производственных трендов, изучение структурных сдвигов в промышленности, конкурентный анализ.

При проведении анализа непосредственного окружения ОАО «СЗОР» в первую очередь необходимо рассмотреть потребителей данной организации, которые оказывают очень сильное влияние на нее.

Основными потребителями продукции судостроения и судоремонта ОАО «СЗОР» являются рыболовецкие и лизинговые фирмы Дальнего Востока, России, военизированные речные подразделения Амурской области, юридические и физические лица Амурской области (таблица 3). Потенциальная емкость российского рынка превышает объемы выпускаемых в настоящее время судов и ограничивается только платежеспособностью основных потребителей. В настоящее время установлены коммерческие отношения с компаниями стран Юго-Восточной Азии.

Следует отметить, что, хотя ОАО «СЗОР» развивается в направлении диверсификации производства, производит помимо основной продукции товары народного потребления, предоставляет разнообразные услуги (аренда и другое), выполняет работы, приоритетным видом деятельности является судостроение и судоремонт.

Таблица 3 – Основные потребители ОАО «СЗОР»

Название	Список поставляемой продукции	Объём закупок, руб.	Доля в объёме продаж, %
1	2	3	4
1. ФГУ "УЭ БВ"	Услуги по замене дизель-редукторного агрегата на разъездном теплоходе проекта Р-376; изготовление и поставка самоходного грузового судна; Ремонт переходного моста из понтонов проекта 72419А-04-00-00; Выполнение работ по замене	30342986	86.15

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
---	---	---	---

	двигателя на буксирном катере проекта КС-110-48; ремонт каркаса тентового устройства на кормовой палубе разъездного теплохода 017; ремонт тентового устройства на кормовой палубе разъездного теплохода 017		
2. ПУ ФСБ России по Амурской области	выполнение работ по слипованию (докованию) (доковому ремонту) корабля; Оказание услуг по проведению обследования технического состояния якорных цепей	2301376	6.53
3. ФБУ "Администрация Амурводпуть"	Выполнение работ по замене главного двигателя на теплоходе проекта Р-376У "Щегол"	2263444	6.43
4. Амурское территориальное управление Росрыболовства	Услуги по хранению теплохода "Кутум"	135000	0.38
5. ГКУ "Амурский центр ГЗ и ПБ"	Работы по подъему т/х Умань, зимнее хранение	133`789	0.38
6. Управление по охране животного мира Амурской области	Услуги по аренде нежилого помещения	43`956	0.12

Текущие и перспективные планы государства в области развития морской деятельности определены стратегиями развития отраслей экономики, являющихся потребителями продукции судостроения и соответственно стратегическими инвестиционными планами основных компаний заказчиков продукции отрасли. В соответствии с программными документами потенциальных заказчиков судов и морской техники определяется номенклатурный диапазон объектов, которые нужно поставить в ближайшие десятилетия на внутренний рынок РФ, а также все виды судоремонта, судового машиностроения и производства прочей продукции для смежных отраслей – ТЭК, транспорта, медицины и т.п. Перспективный внутренний рынок продукции гражданского судостроения включает разнообразную номенклатуру сложных наукоемких морских судов для обновления транспортного и рыбопромыслового флота страны, морскую технику для изучения и освоения нефтегазового потенциала континентального шельфа России, морские паромы, буксиры, спасатели, новые крупнотоннажные суда усиленного ледового класса, а также научно-исследовательские суда для выполнения работ в области гидрометеорологии и мониторинга состояния окружающей среды, суда

экологического контроля. Несмотря на то, что все перечисленное – профильная продукция предприятия, большинство отечественных заказчиков размещают заказы на указанные типы судов за рубежом (в настоящее время около 90 %). На рисунке 3 показана потребность Российских заказчиков на продукцию судостроения до 2030 года.

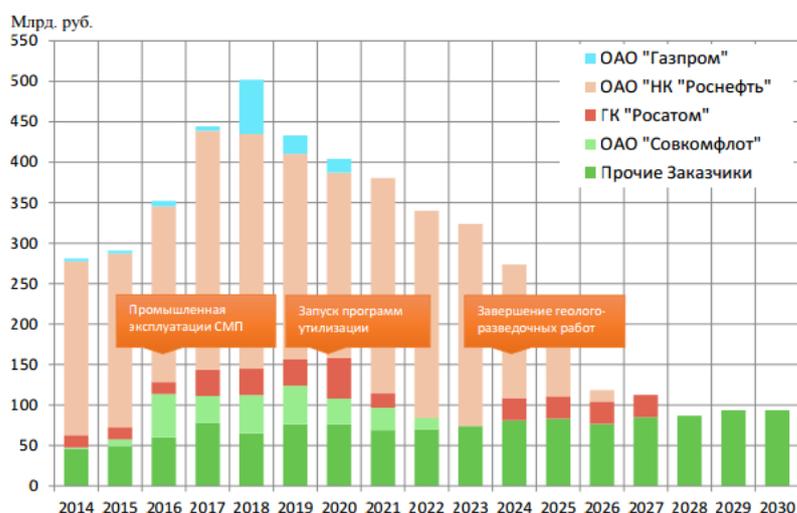


Рисунок 3 – Заявленная российскими заказчиками потребность на продукцию судостроения на период до 2030 г., млрд. руб.

Конкуренты

В условиях конкурентной борьбы, чтобы укрепить свои рыночные позиции предприятие вынуждено постоянно повышать эффективность своей деятельности, что способствует развитию производства.

Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, настоящую и будущую стратегию. А, следовательно, точно определить их слабые места и усилить свои преимущества. Необходимо концентрировать свои сильные стороны против слабых у конкурентов. Интенсивность конкурентной борьбы зависит от стадии жизненного цикла отрасли, уровня постоянных затрат и степени дифференциации продуктов. Конкуренты ОАО «СЗОР» отражены в таблице 4.

Таблица 4 – Конкуренты ОАО «СЗОР»

Конкуренты	Вид продукции
1 Завод «Гайдамак», Приморский край, пос. Гайдамак	Бот моторный, малые рыболовные суда типа “Нельма” проекта 1338
2 Завод «Остон», Хабаровский край, г. Хабаровск	Средне добывающее судно проекта 13031
3 ОАО «Амурский судостроительный завод», г. Комсомольск-на-Амуре	Средне добывающее судно проекта 13031
4 Запорожский машиностроительный завод	Краны
5 “Буря-кран”, Амурская область, г.Буря	Краны

Потенциальными конкурентами продукции судостроения и судового машиностроения судостроительные заводы Японии, Кореи, США.

Что касается прочей продукции, работ и услуг, то в качестве основных конкурентов выступают юридические и физические лица России, стран Юго-Восточной Азии.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различными видами сырья, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т. п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при анализе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками

Перечень поставщиков ОАО «СЗОР» насчитывает более 100 различных компаний. Наиболее крупными являются:

- ОАО Череповецкий металлургический завод

Предприятие с полным металлургическим циклом и широким спектром продукции: это горячекатаный и холоднокатаный стальной прокат, гнутые профили и трубы, сортовой прокат, большая группа коксохимической и

сопутствующей продукции. Производство высокопрочных износостойких горячекатаных свариваемых сталей марок 18ХГНМФР, 14ХГ2САФД, 16ХГН2ФБР, 13ХГ2НДФ в толщинах 8,0-50,0 мм. Данные марки являются аналогами шведских марок HARDOX WELDOX. Перечисленные марки нашли широкое применение для производства платформ большегрузных автосамосвалов, конструкций крепей шахт, несущих конструкций мостов и т.д. Завод осваивает перспективные направления деятельности и разрабатывает новые технологии, неизменно следуя тенденциям мирового рынка судостроения. Компания одной из первых в России внедряет CALS-технологии - систему создания электронной модели корабля, позволяющей осуществлять непрерывную информационную поддержку его жизненного цикла.

– ООО "Многоотраслевая компания Амур"

Компания осуществляет оптовые поставки металлопроката с собственных складов и со складов завода изготовителя. Осуществляет формирование сборных вагонов и отправку в любую точку России и стран СНГ, изготовление металлоконструкций, доставку собственным автотранспортом.

Рынок рабочей силы

В период с 2014 по 2015 гг. доля вакансий в судостроении в общем количестве предложений о работе в сфере «Производство» постепенно снижалась, это показано на рисунке 4. Наиболее ярко эта тенденция прослеживается в Южном и Дальневосточном федеральных округах. В СЗФО доля вакансий в судостроении менялась не так заметно.

В 2015 году в Южном и Дальневосточном регионах работодателям чаще всего требовались сотрудники с опытом работы от 3 до 6 лет (44 % и 55 % соответственно). На северо-западе каждая вторая компания готова принимать менее опытных сотрудников, со стажем от 1 года до 3 лет. В ЮФО и в ДвФО такие работники требуются в каждой третьей и каждой шестой компании соответственно. Интересно, что кандидатов без опыта чаще готовы трудоустраивать на юге, а вот на Дальнем Востоке в каждую четвертую компанию требуются сотрудники с опытом более 6 лет (рисунок 5).



Рисунок 4– Доля вакансий по специализации «Судостроение»

В мае-июле 2015 г. наибольшую долю в базе резюме производственной сферы специализация «Судостроение» занимает в Северо-Западном ФО (50 %). В ДвФО этот показатель равен 38 %, в Южном ФО – 12 % (рисунок 6).

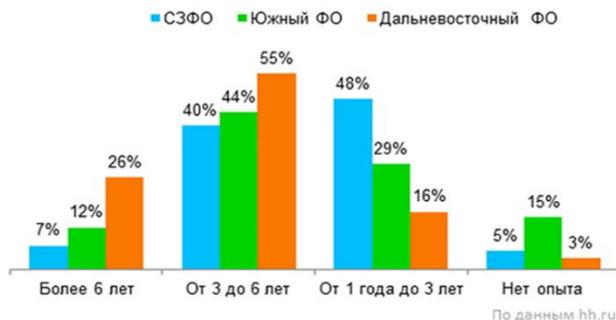


Рисунок 5 – Требуемый опыт работы среди вакансий по специализации «Судостроение»

На рынке труда в сфере судостроения в мае-июле 2015 г. наблюдался дефицит профессиональных кадров: количество резюме на одну вакансию в рассматриваемых регионах находился ниже оптимального в 1,5-2 раза.

При этом самое низкое количество было зафиксировано в СЗФО, где на одну вакансию приходилось всего два резюме. Если на северо-западе и юге страны в указанный период уровень конкуренции в сфере «Производство» был оптимальным, то на Дальнем Востоке конкуренция между соискателями и в производстве, и в судостроении была ниже необходимого уровня.



Рисунок 6 – Доля резюме по специализации «Судостроение»

Подводя итог, еще раз отметим, что с 2014 г. доля вакансий на рынке труда по специализации «Судостроение» в проф. сфере «Производство» постепенно снижалась. Это особенно прослеживалось в Южном и Дальневосточном федеральных округах.

На основе проведенного анализа внешней среды сформируем список возможностей и угроз (таблица 5).

Таблица 5 – Угрозы и возможности ОАО «СЗОР»

Возможности	Угрозы
1	2
1. Доступность инвестиций и кредитов	1. Высокие темпы инфляции
2. Введение налоговых льгот на производство и продажу судов	2. Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
3. Обслуживание дополнительных групп потребителей	3. Неблагоприятная политика в области судостроения
4. Образование новых технологий в сфере судостроения	4. Рост затрат на производство, реализацию и поддержку товара
5. Удорожание курса рубля	5. Увеличение налоговой нагрузки
6. Рост инвестиционной привлекательности судостроения	6. Ужесточение требований поставщиков
7. Рост емкости целевых рынков	7. Потеря клиентов
8. Освоение новых рынков сбыта	8. Уменьшение емкости целевых рынков
9. Увеличение количества государственных заказов на производство судов	9. Высокий уровень таможенной нагрузки
10. Кооперация и обеспечение освоения производства современных малогабаритных судов, катеров, яхт и лодок	10. Усиление конкурентного давления судостроительных предприятий на Азиатских верфях
11. Увеличение спроса на малогабаритные суда	11. Спад стоимости постройки судов в Китае и Южной Корее

12.Расширения производства с выходом на глобальные рынки в связи со вступлением	12.Принятие новых законодательных актов, влекущих за собой ограничения
---	--

Продолжение таблицы 5

1	2
России в ВТО	
13. Хорошее сотрудничество с фирмами-конкурентами (возможность товарообменных операций по отдельным позициям на взаимовыгодных условиях)	13.Дефицит квалифицированной рабочей силы в связи с развалом среднего звена в системе образования (ПТУ, СПТУ)
14. Обновление производственной базы на новом техническом и технологическом уровне в связи с существенным развитием науки и техники	14.Повышение тарифов естественных монополий(электричество)
15. Победа в государственном тендере в сфере судостроения	15.Рост цен на сырье

2.4 Анализ внутренней среды ОАО «Судостроительный завод имени Октябрьской революции»

Выделяют несколько срезов используемых для анализа внутренней среды, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

При изучении показателей трудовых ресурсов в первую очередь обращается внимание на то, как организация обеспечена необходимым персоналом. С этой целью рассматриваются:

- состав и структура промышленно-производственного персонала;
- обеспеченность организации ее подразделений рабочими, административно-управленческим персоналом;
- обеспеченность квалификационным составом работающих;
- движение рабочей силы.

Сотрудники принимаются с целью сработаться с коллективом и получить большой и длительный опыт работы на предприятии такого масштаба. Динамика движения персонала помогает отслеживать изменения, происходящие в

численности работников, их текучесть, а также причины выбывания, обуславливающие её. Рассмотрим динамику движения персонала на судостроительном заводе в период с 2013 по 2015 года в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика движения персонала

Наименование показателя	Значение показателя			Абсолютный прирост		Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2015 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013	2015 к 2014
Число работников на начало года, чел.	402	408	592	190	184	147,26	145,10
Число работников на конец года, чел.	408	592	492	84	-100	120,59	83,11
Среднегодовая численность работников, чел.	405	500	542	137	42	133,83	108,40
Принято работников, всего, чел.	12	190	15	3	-175	125,00	7,89
Выбыло работников, чел.	6	6	85	79	79	1416,67	1416,67
В т. ч. по причине:							
на пенсию	2	1	45	43	44	2250,00	4500,00
по собственному желанию	1	3	20	19	17	2000,00	666,67
по инициативе администрации	3	2	20	17	18	666,67	1000,00
Коэффициент текучести	0,01	0,01	0,07	0,06	0,06	700,00	700,00
Коэффициент стабильности	0,99	0,99	0,83	-0,16	-0,16	83,84	83,84

Проанализировав данные в таблице 6, мы можем сделать выводы, что среднесписочная численность работников увеличилась к 2015 году, при этом увеличился и коэффициент текучести кадров. Увольнения сотрудников в 2015 году во многом связаны с образовавшейся кризисной ситуацией в стране. Завод был вынужден сократить штат сотрудников, для того, чтобы не понижать уровень заработной платы. Далее в таблице 7 представлена численность работников по категориям.

Таблица 7 - Численность работников по категориям на предприятии

Наименование показателя	Значение показателя			Абсолютный прирост		Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2015 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013	2015 к 2014
Весь персонал	405	500	542	137	42	133,83	108,40
в том числе:							
промышленно-производственный персонал	325	405	456	131	51	140,31	112,59
в том числе:							
Рабочие	200	225	280	80	55	140,00	124,44
Специалисты	25	40	76	51	36	304,00	190,00
МОП, охрана	100	160	200	100	40	200,00	125,00

непромышленный персонал	80	95	86	6	-9	107,50	90,53
-------------------------	----	----	----	---	----	--------	-------

Периодически различные специалисты завода проходят курсы повышения квалификации, принимают участие в семинарах-тренингах. На ОАО «СЗОР» есть учебный цех, где готовят рабочих разных специальностей: механиков, оптиков, литейщиков и т.д. В заводских накладных расходах заложена статья «Расходы по подготовке кадров» и «Организационный набор рабочей силы», которые ежеквартально составляют около 60 тыс. рублей. На заводе существует система премирования сотрудников, которые хорошо проявят себя в деле или предложат некую рациональную идею по решению поставленной задачи.

Организационный срез включает в себя распределение прав и ответственности, иерархию подчинения.

Организационная структура ОАО «СЗОР», в силу масштабов деятельности и оказываемых изучаемым предприятием услуг организационную структуру изучаемого предприятия можно отнести к линейно-функциональной, которая характеризуется данными приведенными в таблице 8.

Таблица 8 – Организационная оценка сложившейся структуры управления

Показатели	Значения
Тип структуры управления	Линейно-функциональная
Число ступеней	3
Число звеньев	137
Число руководителей и специалистов на:	
1 ступени	14
2 ступени	108
3 ступени	63

Таким образом, исходя из данной таблицы, мы можем выделить три уровня управления: высшую ступень занимает администрация завода, на второй сосредоточена дирекция, а функциональными менеджерами выступают руководители соответствующих отделов, в которых задействованы непосредственно операционные исполнители.

Во главе структуры стоит генеральный директор, которому непосредственно подчиняются главный инженер (заместитель директора),

главная бухгалтерия, заместитель директора по производству, коммерческий директор по материалам, коммерческий директор по комплектации, отдел капитального строительства, помощник директора по быту и режиму, заместитель директора по качеству – начальник ОТК, планово-экономический отдел, отдел организации труда и заработной платы, ТБН, финансово – сбытовой отдел, служба маркетинга, отдел рабочего снабжения, отдел кадров, юрисконсульт, канцелярия, штаб ГО.

Высшим органом правления общества является общее собрание участников Общества. К компетенции общего собрания участников Общества относятся:

- определение основных направлений деятельности Общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;

- изменение устава Общества, в том числе изменение размера уставного капитала;

- образование исполнительных органов Общества и досрочное прекращение их полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества управляющему, утверждение такого управляющего и условий договора с ним;

- избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии (ревизора) Общества;

- утверждение готовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;

- принятие решения о распределении чистой прибыли общества между участниками Общества;

- утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества (внутренних документов Общества);

- принятие решения о размещении Общества облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;

- назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и

определение размера оплаты услуг;

- принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества;
- назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;
- решение иных вопросов, предусмотренных Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью»;
- совершение крупных сделок, связанных с приобретением и отчуждением обществом имущества, стоимость которого составляет не более 25 процентов балансовой стоимости активов Общества.

Согласно широкомасштабности производства и разнообразию деятельности, осуществляемой на заводе, неудивительно, что для его управления требуется множество подразделов, которым в свою очередь так же подчиняется много цехов и участков.

Организацию производства можно рассматривать с двух позиций:

- пространственной;
- временной.

Пространственная организация производства охватывает основные и вспомогательные процессы производства. В соответствии с разделением производственных процессов и характером их воздействия на производство формируются и производственные подразделения – цехи, участки: основные и вспомогательные.

Временная организация производства характеризуется производственным циклом изготовления продукта.

Состав и должностные обязанности в ОАО «СЗОР»

Такому крупному и сложному предприятию, как Судостроительный завод имени Октябрьской революции необходимо эффективное и умелое руководство, собственно, как и любому предприятию, но к предприятию, занимающемуся такого рода деятельности требования очень высоки. Соответственно и требования к лицам, управляющим заводом. Управленцы должны иметь высшее образование, уметь пользоваться ПК, разбираться в ситуации на рынке в области

судостроения и остальных дополнительных областях производства.

Органами управления Общества являются:

- 1 Общее собрание акционеров;
- 2 Совет директоров;
- 3 Генеральный директор;
- 4 Правление.

Органом контроля за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью является ревизионная комиссия. Совет директоров, генеральный директор, ревизионная комиссия избираются общим собранием акционеров, в порядке предусмотренным Уставом и положениями об общем собрании акционеров, совете директоров, ревизионных комиссиях. Правление утверждается советом директоров по представлению генерального директора. Генеральный директор выполняет функции председателя правления.

В структуре завода 47 отделов, у каждого из которых есть свой руководитель. Во главе предприятия стоит Генеральный директор, которому о работе отделов докладывают их непосредственные руководители, которые и координируют деятельность звеньев. А генеральный директор в свою очередь изучает уже обработанную информацию с вариантами решения проблем, если таковые имеются, и дает полномочия на предотвращение таковых.

Требования к работникам завода более низких звеньев не строгие - достаточно и среднего специального, но, тем не менее, на заводе работают только мастера с опытом работы на производстве не менее трех лет. А такие работники как грузчики принимаются без высшего или среднего образования, но с опытом работы не менее пяти лет.

Общая характеристика маркетинговой деятельности предприятия

Маркетинг ОАО «СЗОР» охватывает вопросы, связанные с изучением рынка, планированием ассортимента, внедрением новой продукции, распределением готовых изделий и стимулированием сбыта, а также точным выполнением торговых и рекламных планов и программ.

Функция маркетинга на заводе позволяет поднять интересы отдельных

видов деятельности и дает возможность, приспособившись к требованиям рынка, обеспечить эффективную деятельность промышленного предприятия в целом.

Служба маркетинга была создана, прежде всего, для обеспечения гибкого приспособления промышленного предприятия к изменяющейся рыночной ситуации и требованиям потребителя на рынке.

Отдел маркетинга судостроительного завода постоянно развивается и подстраивается под цели, задачи и особенности функционирования, в максимальной мере обеспечивая ей эффективные условия рыночной деятельности. При этом следует учесть, что в современных условиях любая прогрессивная фирма очень часто перестраивает свою организационную структуру.

На ОАО «СЗОР» служба маркетинга организована по товарному принципу, так как фирма производит различающиеся товары и товарные группы, требующие особого производства, сбыта, обслуживания, что требует выделения специальных групп специалистов по маркетингу каждого из товаров и видов услуг.

В составе службы формируются 4 функциональных блока: блок маркетинговых исследований; блок формирования спроса и стимулирования сбыта; блок новых товаров; блок сбыта в соответствии с особенностями профиля завода, его масштабов, большого количества кадров.

Координацию деятельности всех функциональных блоков и выработку единой маркетинговой стратегии проводит директор ОАО по маркетингу, которому административно и методически подчинены все 4 функциональных блока, составляющих в сумме службу маркетинга.

Непосредственно директору ОАО подчинены единый информационный центр, ведущий информационное обеспечение всех структурных подразделений службы и бюро планирования и контроля маркетинговой деятельности, разрабатывающее стратегические и тактические планы маркетинговой деятельности и проводящее контроль за их выполнением.

На данный момент службой маркетинга разработана реклама для необходимого им узкого круга покупателей.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

- поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т.п.

Важнейшей характеристикой стабильного положения организации выступает ее финансовая устойчивость. Данная характеристика финансового состояния обусловлена стабильностью экономической среды, в которой осуществляется деятельность организации, результатами ее функционирования. Финансовая устойчивость характеризуется стабильным превышением доходов над расходами, свободным маневрированием денежными средствами и эффективным их использованием, бесперебойным производством и продажей товаров, работ, услуг.

Основным инструментом для этого служит финансовый анализ, основной целью финансового анализа является получение небольшого числа ключевых параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия. При помощи него можно объективно оценить внутренние и внешние отношения анализируемого объекта – охарактеризовать его платежеспособность, эффективность и доходность деятельности, перспективы развития, а затем по его результатам принять обоснованные решения.

Одним из основных документов, характеризующих финансовое состояние предприятия, является баланс.

В рыночной экономике предприятия несут полную материальную ответственность за свои действия. Это определяет другую особенность финансового управления – требуется глубокий анализ финансового состояния не только своего предприятия, но и предприятий-конкурентов и деловых партнеров. Анализ финансового состояния дает возможность оценить имущественное состояние предприятия, степень предпринимательского риска, достаточность

капитала для текущей деятельности и долгосрочных инвестиций и так далее. В таблице 9 представим основные финансово-экономические показатели деятельности ОАО

«СЗОР».

Таблица 9 – Основные финансово-экономические показатели деятельности ОАО «СЗОР»

Наименование показателя	Значение показателя			Отклонение			
	2013	2014	2015	Абсолютное, тыс. руб.		Относительное, %	
				2015 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013	2015 к 2014
Выручка, тыс. руб.	736388	1333459	2324317	1587929	990858	315,64	174,31
Себестоимость, тыс. руб.	732692	1319274	2304426	1571734	985152	314,51	174,67
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	126065,5	154792	194410	68344,5	39618	154,21	125,59
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	97205	140428,75	174601	77396	34172,25	179,62	124,33
Численность работников, чел.	405	500	542	137	42	133,83	108,40
Валовая прибыль, тыс. руб.	3696	14185	19891	16195	5706	538,18	140,23
Чистая прибыль, тыс. руб.	48347	44522	45494	-2853	972	94,10	102,18

ОАО «СЗОР» на протяжении 2014 года несет убытки в размере 3825 тыс.руб., по сравнению с 2013 годом, но в 2015 году ситуация улучшается, и предприятие получает прибыль. Так в 2015 году прибыль увеличилась на 972 тыс. руб., по сравнению с 2014 годом.

Стоимость основных фондов в 2015 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 68344,5 тыс. руб., а по сравнению с 2014 годом – на 39618 тыс. руб. Стоимость оборотных фондов 2015 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 77396 тыс. руб., а по сравнению с 2014 годом – на 34172,25 тыс. руб.

Данные изменения произошли в связи с необходимостью увеличить производственные мощности предприятия для выполнения поступивших государственных заказов. Численность персонала в 2015 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 137 человек, а по сравнению с 2014 годом – на 42 человека, произошло это в связи с выполнением государственных заказов на несколько судов и катеров. Изменения в численности персонала повлияли на себестоимость продукции, которая в 2015 году по сравнению с 2013 годом возросла на 1571734 тыс. руб., а по сравнению с 2014 годом – на 985152 тыс. руб. в том числе благодаря увеличению фонда оплаты труда.

Финансовая устойчивость — составная часть общей устойчивости предприятия, сбалансированность финансовых потоков, наличие средств, позволяющих организации поддерживать свою деятельность в течение определенного периода времени, в том числе обслуживая полученные кредиты и производя продукцию.

Для анализа финансовой устойчивости традиционно применяется целый ряд коэффициентов. Они в определенной степени показывают уровень финансовой устойчивости, но не отвечают на вопрос, достаточен ли такой уровень. Их расчет производится по показателям планового или фактического баланса активов и пассивов. Уровень коэффициентов может служить отправной точкой для оценки финансовой устойчивости.

В таблице 10 показан анализ показателей финансовой устойчивости.

Таблица 10 – Анализ показателей финансовой устойчивости ОАО «СЗОР»

Наименование показателя	Значение показателя			Рекомендованное значение	Абсолютное отклонение	
	2013	2014	2015		2015 к 2013	2015 к 2014
Коэффициент автономии	0,03	0,04	0,16	> 0,5	0,13	0,12
Коэффициент финансовой зависимости	0,97	0,96	0,84	0,5	-0,13	-0,12
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,02	-0,02	-0,06	> 0,1	-0,04	-0,04
Коэффициент маневренности	-0,67	-0,42	-0,29	0,2-0,5	0,38	0,13

собственных оборотных средств						
-------------------------------	--	--	--	--	--	--

ОАО «СЗОР» является финансово неустойчивым предприятием, так как все показатели финансовой устойчивости не соответствуют рекомендованным значениям.

Коэффициент автономии в 2015 году увеличивается на 0,13 по сравнению с 2013 годом и на 0,12 по сравнению с 2014 годом. Коэффициент финансовой зависимости в 2015 году по сравнению с 2013 годом уменьшается на 0,13, а по сравнению с 2014 годом на 0,12

На данные изменения повлияло уменьшение суммы собственного капитала предприятия в 2013 году и его увеличение в 2014 году за счет сокращения непокрытого убытка.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами уменьшается на протяжении всего рассматриваемого периода на 0,04 по сравнению с 2013 годом и на 0,04 по сравнению с 2014 годом. Это говорит о том, что: уменьшается финансовая устойчивость предприятия, уменьшается собственный капитал.

Коэффициент маневренности собственных оборотных средств в течение периода с 2013 года по 2015 год увеличивается на 0,38 и составил -0,29. Отрицательное значение показателя свидетельствует, что собственный капитал и приравненные к ним средства направлены на финансирование внеоборотных средств, поэтому для финансирования оборотных активов необходимо обращаться к заемным источникам финансирования. Это ведет к снижению финансовой устойчивости.

В таблице 11 представлена структура источников формирования капитала ОАО «СЗОР».

Таблица 11 – Структура источников формирования капитала ОАО «СЗОР»

Показатели	2013 год		2014 год		2015 год		Абсолютное изменение долей	
	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу	тыс. руб.	в % к итогу	2015 к 2013	2015 к 2014

Собственный капитал	83762	3,35	127310	4,35	171733	16,23	12,88	11,87
Заемный капитал	2417922	96,65	2797732	95,65	886656	83,77	-12,88	-11,87
Итого	2501684	100,00	2925042	100,00	1058389	100,00	0,00	0,00

Структура формирования источников капитала ОАО «Судостроительный завод имени Октябрьской революции» свидетельствует о том, что финансовое состояние организации является более чем нестабильным, так как доля заемного капитала в течение периода с 2013 года по 2014 год составляет более 90 %.

Для более детального анализа затрат предприятия и оценки его прибыльности рассчитывают показатели рентабельности (таблица 12).

Чем большую отдачу получает предприятие с каждого вложенного рубля, тем выше уровень рентабельности. Увеличение рентабельности означает повышение эффективности использования средств, вложенных в производство.

Таблица 12 – Показатели рентабельности ОАО «СЗОР»

Наименование показателя	Значение			Абсолютное отклонение	
	2013	2014	2015	2015 к 2013	2015 к 2014
Рентабельность продаж	0,49	1,06	0,86	0,36	-0,21
Рентабельность оборотных активов	0,02	0,02	0,05	0,03	0,04
Рентабельность внеоборотных активов	0,36	0,02	0,02	-0,33	0,01
Рентабельность продукции	0,98	1,00	1,00	0,02	0,00

Рентабельность продукции с 2013 по 2015 год возрастает на 0,02 процентных пункта, а с 2014 года по 2015 год остается прежней. Наблюдается рост рентабельности продаж в 2015 году по сравнению с 2013 годом на 0,36 процентных пункта, но по сравнению с 2014 годом рентабельность продаж уменьшилась на 0,21. На данные изменения повлияло увеличение прибыли от продаж в рассматриваемом периоде.

Рентабельность оборотных активов увеличилась в 2015 году по сравнению с 2013 годом на 0,03 процентных пункта, а по сравнению с 2014 годом на 0,04 процентных пункта. Рентабельность внеоборотных активов с 2013 года по 2015

год уменьшилась на 0,33 процентных пункта, а с 2014 года по 2015 год увеличилась на 0,01 процентных пункта.

Проанализировав внутреннюю среду ОАО «СЗОР» можно выделить сильные и слабые стороны (таблица 13).

Таблица 13 – Сильные и слабые стороны ОАО «СЗОР»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
Монополист в данном регионе (Амурская область)	Средняя позиция в доле рынка
Хорошо оборудованные производственные площади	Зависимость получения государственных заказов на судостроение
Отлаженные связи с поставщиками как Российского, так и зарубежного оборудования	Большое количество сотрудников пред- и пенсионного возраста
Наличие постоянных потребителей	Незаинтересованность персонала в увеличении объема продаж
Большой опыт в организации персональных продаж	Зависимость от поставщиков
Высокий уровень организации управленческого учета	Износ основных фондов предприятия
Высококвалифицированный производственный персонал	Длительный производственный цикл выполнения заказов
Успешная работа с Военно-морским флотом Российской Федерации	Конкурентная ситуация на рынке судостроения
Широкий спектр производимой продукции	Высокие барьеры при выходе на новые сегменты рынка
Положительный имидж организации на рынке судостроения	Незначительная номенклатура строящихся кораблей и судов
Выгодное местоположение	Возможность выиграть крупный тендер

Проведенный анализ внутренней среды ОАО «СЗОР» показал наличие сильных сторон исследуемого предприятия, которые положительным образом влияют на деятельность финансово-хозяйствующего субъекта. Отметим, что для оптимизации деятельности ОАО «СЗОР» необходимо реализовывать мероприятия, направленные на совершенствование сильных сторон предприятия, а также необходима разработка и реализация мероприятий, направленных на снижение факторов, определяющих слабые стороны деятельности организации.

2.5 SWOT-анализ. Выявление элементов стратегии роста ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской революции»

В результате анализа внешней и внутренней среды выявлены угрозы и возможности. Представим в таблицу 14 матрицу возможностей ОАО «СЗОР».

Таблица 14 – Матрица возможностей ОАО «СЗОР»

Вероятность использования возможности	Влияние		
	сильное	Умеренное	малое
Высокая	Увеличение объемов реализации работ	Повышение квалификации персонала	Смена поставщиков материалов
Средняя	Снижение эффективности работы производственного оборудования	Сокращение длительности производственного цикла	Создание новых услуг
Низкая	Существенное снижение объемов заказов	Сокращение перечня производимых работ	Изменение фактического адреса предприятия

Представленная матрица возможностей позволяет сделать вывод о том, что возможностью, имеющей наибольшую вероятность и наиболее сильное влияние, является увеличение объемов реализации работ предприятия. Возможностью, имеющей наименьшую вероятность и наименьшее влияние, является изменение фактического адреса предприятия.

Отметим, что при реализации указанных возможностей, ОАО «СЗОР» сможет повысить эффективность своей деятельности и достичь поставленных стратегических и тактических целей.

Далее рассмотрим угрозы, связанные с деятельностью ОАО «СЗОР» (таблица 15).

Таблица 15 – Матрица угроз ОАО «СЗОР»

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
1	2	3	4	5

Высокая	–	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют	Ужесточение условий поставки сырья	Снижение престижа рабочей профессии
Средняя	Рост налогов и пошлин	финансовый кризис в стране	снижение объемов реализации работ	снижение эффективности деятельности административного персонала
Низкая	природные катаклизмы	увеличение государственного контроля	сбои в поставке сырья и материалов для	появление конкурентов
		в сфере антимонопольного регулирования	производственных целей	

Представленная матрица угроз позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время не существует угроз для ОАО «СЗОР», имеющих высокую вероятность и способных вызвать разрушительные, или критические последствия для предприятия.

Представим в таблице 16 SWOT-матрицу, позволяющую сделать вывод об угрозах и возможностях ОАО «СЗОР», вызванных сильными и слабыми сторонами деятельности.

Таблица 16 – SWOT-матрица

	Возможности	Угрозы
1	2	3
	1 Развитие внешнеэкономических связей; 2 Кооперация с зарубежными предприятиями-партнерами; 3 Доступность инвестиций и кредитов; 4 Банкротство предприятия-конкурента в сфере судостроения; 5 Снижение налогов и пошлин на производство судов; 6 Развитие технологий производства в судостроении.	1 Рост темпов инфляции; 2 Финансовый кризис в стране; 3 Появление нового конкурента в судостроении; 4 Неблагоприятный сдвиг в курсах валют; 5 Снижение престижа рабочей профессии; 6 Ухудшение политической обстановки
Сильные стороны	СиВ	СиУ

1. Монополист в Амурской области; 2. Отлаженные связи с поставщиками как Российского, так и зарубежного оборудования 3. Наличие постоянных потребителей; 4. Высококвалифицированный персонал; 5. Успешная работа с Военно-морским флотом; 6. Поддержка правительства Российской Федерации	2.3- Привлечение инвестиций и получение кредита в условиях доступности инвестиций и кредита для гарантированных расчетов с поставщиками Российского и Зарубежного оборудования; 5.4- Получение большего количества государственных заказов от Военно-морского флота в условиях успешной работы с Военно-морским флотом при банкротстве предприятия- конкурента;	1.5- Заключение договоров на подготовку рабочих по целевому набору с учетом предприятия-монополиста; 3.2- Незначительное снижение цен на продукцию судостроения для постоянных потребителей
--	--	--

Продолжение таблицы 16

1	2	3
	6.1-Сотрудничество с иностранными организациями- покупателями в условиях развития внешнеэкономических связей при поддержке правительства Российской Федерации; 6.6- Получение сверхдохода за счет снижения размеров налогов и пошлин при поддержке правительства Российской Федерации.	
Слабые стороны	СлВ	СлУ
1 Средняя позиция в доли рынка 2 Зависимость от получения ГОС заказов 3. Отсутствие собственного капитала для развития судостроения 4 Высокая себестоимость товара 5 Износ основных производственных фондов предприятия 6 Незначительная номенклатура строящихся кораблей	3.3- Отказ от банка в получении кредита в связи с отсутствием денежных средств для первоначального взноса 5.1- Новые иностранные организации-покупатели могут отказаться от заключения с нами договора на покупку судов, потому как у нас очень большой износ основных производственных фондов и, следовательно, низкое качество производимой продукции.	2.2- Снижение прибыли предприятия из-за снижения количества государственных заказов; 4.3- Появившийся крупный конкурент может предложить рынку товар аналогичный нашему по более низкой цене.

Представленные в таблице 16 сведения позволяют сделать вывод о наличии возможностей, которые позволят повысить эффективность деятельности предприятия. Также в ОАО «СЗОР» имеются угрозы, которые могут негативным образом сказаться на результатах деятельности предприятия.

Проведенная оценка внутренней среды ОАО «СЗОР» показала необходимость совершенствования деятельности предприятия.

Прежде чем выявить элементы стратегии роста ОАО «СЗОР», определим этапы аналитической работы:

- 1 Анализ проблем в деятельности ОАО «СЗОР»;
- 2 Оценка возможных последствий указанных проблем ОАО «СЗОР».

Исследуем эти этапы.

1 Анализ проблем в деятельности ОАО «СЗОР»

В качестве проблем деятельности ОАО «СЗОР» выделим:

- высокий уровень физического и морального износа применяемого оборудования;
- наличие простоев в работе оборудования;
- высокие расходы на ремонт производственного оборудования;
- низкая рентабельность деятельности ОАО «СЗОР».

Высокий уровень физического и морального износа, применяемого оборудования связан с длительным периодом применения производственного оборудования, что приводит к частым поломкам оборудования. Данная проблема крайне негативным образом сказывается на деятельности предприятия, а также провоцирует возникновение других проблем.

Наличие простоев в работе оборудования является следствием проблемы высокого уровня физического и морального износа оборудования. Простои в работе производственного оборудования снижают производительность труда рабочих, что сказывается на эффективности деятельности всего предприятия в целом.

Высокие расходы на ремонт производственного оборудования также вызваны проблемой высокого уровня физического и морального износа оборудования. Данная проблема негативным образом сказывается на финансовом результате предприятия, а именно, снижает чистую прибыль. В среднем на ремонт оборудования уходит 7 дней. Ремонт оборудования на Дальнем Востоке не производится. В среднем цена по рынку на 2016 год

составляет 402, 4 тыс. рублей.

Низкая рентабельность деятельности ОАО «СЗОР» связана с высокими расходами предприятия. Отметим, что размеры выручки предприятия достаточно внушительны. В 2014 году предприятием была получена выручка 1 333 459 тыс. руб., чистая прибыль в указанном финансовом году составила 44522 тыс. руб.

2 Оценка возможных последствий указанных проблем ОАО «СЗОР»

Любая существующая проблема в деятельности организации рано или поздно даст о себе знать, если не предпринять своевременные меры по их устранению. Рассмотрим последствия указанных выше проблем в деятельности ОАО «СЗОР».

Высокий уровень физического и морального износа применяемого оборудования ведет к снижению эффективности деятельности предприятия, а именно, снижается производительность труда, что является следствием недополученные прибыли исследуемым финансово-хозяйствующим субъектом.

Наличие простоев в работе оборудования снижает эффективность производственного процесса, что ведет к снижению финансовых результатов предприятия.

Высокие расходы на ремонт производственного оборудования увеличивают уровень расходов предприятия, что в итоге снижает финансовый результат.

Низкая рентабельность деятельности ОАО «СЗОР» является следствием высоких затрат предприятия, что определяет низкую эффективность работы исследуемого предприятия.

Далее приступим к выявлению элементов разработки стратегии роста.

В настоящее время, стратегия ОАО «СЗОР» представлена целью увеличения объемов реализации предоставляемых работ и услуг, по средствам привлечения новых покупателей. Настоящая стратегия не представляет собой утвержденный руководством документ, а является «негласной» концепцией.

Способами достижения цели увеличения клиентов достигается в ОАО

«СЗОР» с помощью организации маркетинговой деятельности, которая подразумевает проведение анализа возможностей рынка, разработки маркетинговых стратегий, формирование программы, а также координация и контроль маркетинговой деятельности.

Миссия ОАО «СЗОР»: соответствие современным мировым стандартам качества, обеспечение высокого уровня сервиса для клиентов; наиболее полное удовлетворение потребностей заказчиков с учетом интересов учредителей, клиентов и сотрудников предприятия. Целенаправленное движение к благополучию и укреплению судостроительной промышленности и сферы защиты металла от коррозии в Амурской области.

Стратегия роста ОАО «СЗОР», действующая на сегодняшний день имеет не вполне верные способы достижения поставленных целей. Увеличение потребителей не принесет максимальной прибыли при наличии существующего оборудования, которое имеет длительный период эксплуатации и высокий уровень физического и морального износа, что приводит к поломкам оборудования и простоям в работе предприятия.

Цель увеличения числа потребителей продукции ОАО «СЗОР», лежащая в основе стратегии роста предприятия, является долгосрочной. Но предприятие не сможет удовлетворить спрос все большего числа потребителей без увеличения модернизации оборудования.

Что же касается миссии ОАО «СЗОР», то и ее стоит изменить, так как она задает не правильное направление развития организации.

В должностных обязанностях специалистов ОАО «СЗОР» не предусмотрена работа по разработке стратегий.

Для реализации стратегии роста выделяются определенные этапы развития и специфические задачи с точки зрения создания необходимых предпосылок для дальнейшего развития. Таким образом, стратегия роста ОАО «СЗОР» нуждается в некоторой корректировке, для этого на предприятии необходимо создание подразделения, либо возложение на определенного сотрудника задач стратегического менеджера. Изменение способов достижения целей стратегии

предприятия ведет не только к ее достижению в более короткие сроки, но и достижению других, сопутствующих ей целей и задач.

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РОСТА ОАО «СУДОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД ИМ. ОКТЯБРЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ»

3.1 Формирование миссии, видения и стратегической цели ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской революции»

Без разработки миссии и целей предприятия, определить стратегию роста ОАО «СЗОР» будет сложно, так как она не в полной мере будет отражать общие направления организационного развития предприятия.

Для разработки миссии ОАО «СЗОР», целесообразно определить следующие элементы:

- 1) Определение области и конкуренции;
- 2) Стратегическое намерение или видение;
- 3) Компетентность персонала и конкурентные преимущества;
- 4) Основные заинтересованные группы.

Представим в таблице 17 указанные выше элементы с целью характеристики миссии.

Таблица 17 – Характеристика элементов определения миссии ОАО «СЗОР»

Элементы формирования миссии организации	Описание элементов	Характеристика элементов
1	2	3
1) Определение области и конкуренции	Сфера деятельности предприятия	Судостроение
	конечный продукт производства	суда, изделия судового машиностроения
	уровень конкуренции в отрасли	Высокий
	географическое местоположение	Амурская область
2) Стратегическое намерение или видение	количественные показатели деятельности качественные показатели деятельности	увеличение чистой прибыли до 48 млн. руб.; увеличение стоимости основных средств до 158 млн. руб. снижение издержек производства на 20% по сравнению с уровнем 2014 года модернизация производственного оборудования; сокращение простоев в работе оборудования; достижение сплоченности персонала; высокий уровень трудовой дисциплины на предприятии;

Продолжение таблицы 16

1	2	3
3) Компетентность персонала и конкурентные преимущества	компетентность персонала	большая часть персонала предприятия не имеет высшего образования, но это не создает трудностей в деятельности организации; многие сотрудники организации имеют большой опыт работы в судостроительной сфере; специалисты предприятия проходят обучение перед началом работы, также раз в год проводится аттестация персонала, что позволяет оценить его знания и рабочие навыки;
	конкурентные преимущества	отсутствие товаров-заменителей реализуемой продукции; большой опыт работы части персонала в судостроительстве; положительная динамика основных экономических показателей деятельности; высокий уровень конкурентоспособности;
4) Основные заинтересованные группы	Контрагенты	государственные организации и частные предприятия, осуществляющие свою деятельность в сфере судоходства, рыбной и промышленности;
	Руководители	Учредители организации

В качестве стратегических целей ОАО «СЗОР» можно выделить:

- расширение объемов производства;
- увеличение доли рынка;
- увеличение уровня конкурентоспособности.

Первый этап в ходе разработки миссии и целей ОАО «СЗОР» – определение области конкуренции. На этом этапе учитывается сфера деятельности предприятия и конечный продукт производства с целью определения перечня целей деятельности предприятия. Сфера применения конечного продукта сокращает перечень возможных целей организации.

На первой стадии в качестве целей деятельности ОАО «СЗОР» выделим:

- увеличение рентабельности деятельности предприятия;
- увеличение доли рынка;
- повышение уровня конкурентоспособности;
- повышение квалификационного уровня персонала организации;
- увеличение объемов производства;
- увеличение выручки от реализации продукции;

- снижение затрат на производство;
- техническое переоснащение производства;
- повышение качества конечного продукта.

Второй этап – определение стратегических намерений и видения. На данном этапе необходимо определить планируемые количественные показатели деятельности предприятия (увеличение выручки, увеличение объемов продаж, увеличение доли рынка и т. д.). Также необходимо определить качественные показатели деятельности предприятия, которыми являются качество производимой продукции, совершенствование процесса производства продукции, применение инноваций в деятельности.

На третьем этапе определения миссии и целей организации определяется уровень компетентности персонала и конкурентных преимуществ. Невысокий уровень квалификации персонала ОАО «СЗОР» диктует цель повышение уровня теоретических знаний и практических навыков персонала предприятия.

Конкурентные преимущества ОАО «СЗОР» позволяют скорректировать цели и определить более приоритетные. В качестве наиболее приоритетных целей выделим:

- повышение уровня конкурентоспособности предприятия;
- увеличение доли рынка;
- повышение качества производимой продукции;
- повышение квалификационного уровня персонала.

На завершающем этапе разработки целей и миссии ОАО «СЗОР» определяется основные заинтересованные группы в достижении указанных целей предприятия. Основными заинтересованными группами являются Учредители и потребители продукции предприятия. Потребители в первую очередь заинтересованы в качестве продукции, поэтому в качестве основной цели выделим повышение качества конечного продукта. Также в качестве одной из основных целей деятельности ОАО «СЗОР» является повышение квалификации персонала в связи с тем, что квалификационный уровень трудовых ресурсов оказывает прямое влияние на качество производимой

продукции.

Для учредителей важно увеличение прибыли предприятия, что возможно посредством увеличения доли рынка. Поэтому в качестве еще одной основной цели предприятия является увеличения доли рынка.

Процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

- выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются во внешней среде фирмы;

- установление целей для организации в целом;

- построение иерархии целей;

- установление индивидуальных целей.

В таблице 18 приведем расшифровку этапов разработки целей для ОАО «СЗОР».

Таблица 18 - Расшифровка этапов разработки целей для ОАО «СЗОР»

Этапы определения целей организации	Характеристика этапов
выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются во внешней среде фирмы	- увеличение числа конкурентов определяет необходимость повышения конкурентных преимуществ; - нестабильная экономическая ситуация в стране предполагает наличие определенных угроз; - вероятность угроз в связи с изменением законодательства в сфере судостроительной отрасли;
установление целей для организации в целом	- увеличение прибыли на 30 %; - увеличение доли рынка на 7 %; - повышение конкурентоспособности; - положительная деловая репутация;
построение иерархии целей	- максимизация прибыли организации с помощью увеличения объемов реализации; - оптимизация структуры управления;
	- повышение технического уровня основных средств; - повышение квалификационного уровня персонала; - достижение сплоченности персонала;
установление индивидуальных целей	- достижения целей сотрудников через реализацию целей организации;

Таким образом, в качестве основной цели деятельности ОАО «СЗОР» в настоящий момент можно определить как увеличение конкурентоспособности, достижение указанной цели может быть реализовано по средствам реализации следующих задач:

- модернизация производства;

- увеличение объемов реализации работ;

- увеличение клиентской базы;
- повышение квалификационного уровня персонала.

После определения целей организации, целесообразно сформулировать миссию организации.

На основе представленных сведений, миссия ОАО «СЗОР» может быть сформулирована следующим образом: «Обеспечение экономического роста и эффективности деятельности предприятия, посредством проектирования, производство, ремонт и реализация судов, изделий судового машиностроения и других видов продукции, в соответствии требованиями государственными стандартами и заказчиков работ».

На основе определенных целей и миссии ОАО «СЗОР», можно сформулировать стратегию роста деятельности предприятия.

3.2 Разработка стратегии концентрированного роста ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской революции»

Стратегия концентрированного роста связана с изменением продукта и рынка и не затрагивают два других элемента: компания стремится улучшить продукт или производить новый, не меняя при этом отрасли и производя поиск возможностей для улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Разработка стратегии роста происходит в 3 этапа:

- 1) Анализ проблем в деятельности ОАО «СЗОР»;
- 2) Оценка возможных последствий указанных проблем ОАО «СЗОР»;
- 3) Выбор оптимальной стратегической концепции для ОАО «СЗОР».

Первый и второй этапы исследованы во второй части работы.

Анализ проблем деятельности ОАО «СЗОР» показал зависимость указанных проблем от высокого уровня физического и морального износа оборудования, что не позволяет предприятию достичь устойчивого роста и более высоких показателей деятельности.

Далее приступим к 3 этапу разработки стратегии роста.

В качестве основных целей, преследуемых при разработке стратегии роста

ОАО «СЗОР» рекомендуем выделить:

- модернизация оборудования;
- увеличение эффективности деятельности предприятия;
- повышение квалификационного уровня персонала.

На основе указанных целей, представляется возможным сформулировать следующие альтернативные стратегии роста ОАО «СЗОР»:

Альтернатива А – «Устойчивое развитие предприятия посредством применения более современного и производительного оборудования в 2017-2021 гг.»;

Альтернатива Б – «Развитие предприятия за счет поиска и освоения новых рынков сбыта продукции в 2017-2021 гг.».

Реализация стратегии роста ОАО «СЗОР» может быть достигнута посредством разработки целей стратегии предприятия, которая должна быть направлена на поддержку реализации долгосрочных целей и задач в целом.

Альтернатива А - «Устойчивое развитие предприятия посредством применения более современного и производительного оборудования в 2017 – 2021 гг.». От оборудования зависит качество производимых судов. Оборудование, которое на данный момент имеется на заводе уже имеет достаточно высокий износ, нуждается в частом ремонте, а, следовательно, возникают простои в работе.

Закупить оборудование рекомендуем у российских поставщиков, а именно компании «Инвент», которая расположена в г. Нижний Новгород.

Приобретение нового оборудования позволит снизить себестоимость реализуемых работ, что обеспечит устойчивые конкурентные позиции на рынке судостроительства Амурской области.

Соответствие технологий, используемых в производстве, всем требованиям времени - важное условие экономического процветания предприятия.

Слабая сторона данной стратегии - высокая цена приобретаемого оборудования. Подробная характеристика преимуществ и недостатков

приобретаемого оборудования представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Характеристика приобретаемого оборудования

Наименование	Характеристика
Станок расточно-фрезерный с поворотной головкой для фрезерования плоских поверхностей	Модель РФ-250 Период полезного использования: 15-20 лет размером до 150×250 мм, а также сверления отверстий диаметром до 30 мм и растачивания диаметром до 89 мм на глубину до 159 мм. Подача ручная. Масса 84 кг
Насос с пневмоприводом для гидравлических испытаний водой или маслом резервуаров, трубопроводов и арматуры на прочность и плотность	Модель ПГНС 25-300 Период полезного использования: 4-5 лет максимальное давление 25 и 300 кг/см ² , объемная подача при давлении соответственно 33 и 1,5 л/мин.; масса 102 кг
Станок гибочный с пневматическим приводом, длина гибки 1250 мм, максимальная толщина изгибаемых листов	Модель ППГ-1250 Период полезного использования: 6 лет длина гибки 1250 мм, максимальная толщина изгибаемых листов: сталь - - 2 мм, легкий сплав – 3 мм.
Пресс гидравлический горизонтальный усилием	Модель ПГ-50П Период полезного использования: 6 лет

Далее в таблице 20 указана стоимость оборудования и год его приобретения.

Таблица 20 – Стоимость приобретаемого оборудования

Наименование	Стоимость, тыс.руб.
Станок расточно-фрезерный с поворотной головкой для фрезерования плоских поверхностей	1340
Насос с пневмоприводом для гидравлических испытаний водой или маслом резервуаров, трубопроводов и арматуры на прочность и плотность	480
Станок гибочный с пневматическим приводом, длина гибки 1250 мм, максимальная толщина изгибаемых листов	750
Пресс гидравлический горизонтальный усилием	680
Итого	3250

В стоимость оборудования уже включена доставка.

Для работы на новом оборудовании рекомендуем переобучить персонал. Численность персонала для переобучения составляет 160 человек. Переобучение осуществляют следующие учебные заведения:

- Амурский филиал МГУ имени адмирала Г.И. Новельского, г. Благовещенск;
- Комсомольский-на- Амуре политехнический техникум, г. Комсомольск-на-Амуре.

Затраты на переобучение персонала согласно стоимости обучения в указанных учебных заведениях в общем за весь период реализации стратегии составят 2 205,5 тыс. рублей (таблица 21).

Таблица 21– Затраты на переобучение персонала

Наименование показателя	Значение показателя	Средняя стоимость обучения, тыс. руб.	Итого, тыс. руб.
Специалисты	23	12,5	287,5
Рабочие	137	14	1 918
Итого			2 205,5

Приобретение оборудования рекомендуем проводить в течении 2017-2021 годов, по мере приобретения рекомендуем проводить и переобучение персонала.

В 2017 году завод купит – станок расточно-фрезерный с поворотной головкой для фрезерования плоских поверхностей и пресс гидравлический с горизонтальный и переобучит персонал в количестве 10 человек.

В 2018 году завод приобретет – насос с пневмоприводом для гидравлических испытаний и переобучит персонал в количестве 20 человек.

В 2019 году завод приобретет станок гибочный с пневматическим приводом и переобучит персонал в количестве 30 человек.

В 2020-2021 году завод переобучит остальной персонал в количестве 100 человек.

По предварительной оценке, главного инженера ОАО «СЗОР», использование данной техники позволит увеличить производительность труда на 5 % по сравнению с текущими средними показателями организации, таким образом, выручка предприятия также увеличится на 5 %.

Альтернатива Б – «Развитие предприятия за счет поиска новых рынков в 2017– 2021 гг.».

При данной стратегии действует система «старый товар – новый рынок». Стратегия развития рынка является стратегией концентрированного роста и предлагает компании осваивать новые рынки для существующих товаров или услуг, и за счет привлечения новой аудитории к товару увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. Является стратегией роста с самым большим потенциалом. Продвижение при выборе стратегии развития рынка должно быть сосредоточено на росте осведомленности о товаре на новом рынке (среди новой целевой группы). Для реализации данной стратегии должна быть проведена хорошая рекламная компания.

ОАО «СЗОР» сотрудничает только с российскими покупателями, но местоположение предприятия позволяет освоить китайский и японский рынки.

Для реализации данной стратегии рекомендуем закупить новое оборудование, переобучить персонал для работы с ним для того чтобы создавать качественный товар и быть конкурентоспособными на новом рынке, а также провести хорошую маркетинговую кампанию.

Ближе всего к нам находится Китай и рекомендуем освоить рынок судостроения этого государства.

Для начала рекомендуем арендовать офис в г.Хэйхе, где мы разместим отделение, представляющее ОАО «СЗОР».

Оборудование рекомендуем закупить у той же компании что и при альтернативе А.

Стратегия предусматриваем переобучение большего количества персонала: стоимость и количество персонала указаны в таблице 22.

Таблица 22 – Затраты на переобучение персонала

Наименование показателя	Значение показателя	Средняя стоимость обучения, тыс. руб.	Итого, тыс. руб.
Специалисты	35	12,5	437,5
Рабочие	157	14	2 198
Итого			2 635,5

Затраты на переобучение составят 2 635,5 тыс. руб.

Рекламу рекомендуем осуществить с участием агентства RMAA Group. RMAA Group – международный проект, основанный "Дальневосточной Ассоциацией Качества Рекламы и Маркетинга", изначально специализирующийся на предоставлении маркетинговых услуг компаниям из стран Азиатско-Тихоокеанского Региона, сегодня помогает российскому бизнесу с маркетинговым продвижением в странах Азии. У данной компании рекомендуем заказать баннеры, а также флаеры.

Так же рекламу рекомендуем заказать у международной поисковой компании Google. Стоимость рекламы у этой компании зависит от посещения сайта.

Затраты на рекламу сроком на 1 месяц указаны в таблице 21.

Таблица 23- Затраты на рекламу

Наименование компании	Стоимость рекламы, тыс. руб.
RMAA GROUP	340
Google	60
Итого	400

Минусом этой стратегии является то, что ОАО «СЗОР» не сможет обеспечить конкурентоспособную продукцию на зарубежном рынке, так как у завода нет нужных технологий для высококачественного производства судов.

Представим выбор оптимальной стратегии роста в таблице 24.

Таблица 24 – Выбор оптимальной стратегии роста

Критерии выбора		Оценка альтернатив	
Наименование	Вес	Устойчивое развитие предприятия посредством применения более современного и производительного оборудования	Развитие предприятия за счет поиска новых рынков
1. Увеличение прибыли	1,0	5/5	3/3,0
2. Низкие издержки	0,8	4/3,2	4/3,2
3. Качество (max)	0,9	5/4,5	3/2,7
4. Сроки (min)	0,7	3/2,1	4/3,2

5.Эффективность	0,5	5/2,5	3/1,5
Σ		22/17,3	17/13,2

Проведя оценку альтернатив по критериям выбора, наибольший балл набрала альтернатива – «Устойчивое развитие предприятия посредством применения более современного и производительного оборудования в 2017–2021 гг.».

На основе ранее представленных сведений, по мнению автора настоящей бакалаврской работы, оптимальной стратегией роста является стратегия увеличения объемов реализации работ, посредством замены старого производственного оборудования на новое, более современное и технологичное.

3.3 Экономическая эффективность стратегии концентрированного роста ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской революции»

Для внедрения стратегии роста в ОАО «СЗОР» не требуется привлечение дополнительного финансирования, все расходы на реализации стратегии рекомендуем осуществлять из собственных средств предприятия. В таблице 25 представлены затраты предприятия, связанные с внедрением новой стратегии.

Таблица 25 - Затраты ОАО «СЗОР», связанные с приобретением нового более производительного оборудования

в тыс. руб.

Вид затрат	Стоимость
Станок расточно-фрезерный с поворотной головкой для фрезерования плоских поверхностей	1 340
Насос с пневмоприводом для гидравлических испытаний водой или маслом	480
резервуаров, трубопроводов и арматуры на прочность и плотность	
Станок гибочный с пневматическим приводом	750
Пресс гидравлический горизонтальный усилием	680
Итого	3 250

Внедрение нового более производительного оборудования позволит реализовать следующие задачи:

- модернизация оборудования;

- снижение простоев в работе оборудования;
- увеличение производительности труда;
- повышение эффективности деятельности предприятия в целом.

Основной задачей реализации предложенной стратегии роста в ОАО «СЗОР» является увеличение объемов производства. Также не менее важной задачей является повышение квалификации персонала предприятия, что также приведет к повышению эффективности деятельности ОАО «СЗОР» и увеличит производительность труда.

Амурский областной институт развития образования предлагает занятия, направленные на повышение уровня квалификации специалистов различных сфер деятельности, в том числе и специалистов сферы судостроительства. Средняя стоимость обучения для одного специалиста указанной сферы деятельности составляет от 12 – 14 тыс. руб. Предполагается, что в первую очередь, курсы повышения квалификации пройдут начальники отделов предприятия и их заместители, а затем ведущие специалисты и рабочие. Общая величина расходов на повышение квалификации персонала составит 2 205,5 тыс. руб.

Представим график реализации стратегии роста в ОАО «СЗОР» (таблица 26).

Таблица 26 - График реализации стратегии роста ОАО «СЗОР» на 2017 – 2021 гг.

Вид расходов	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Расходы на приобретение оборудования, всего	2 020	480	750	-	-	3 250
в том числе:						
станок расточно-фрезерный с поворотной головкой для фрезерования плоских поверхностей	1 340					1 340
насос с пневмоприводом для гидравлических испытаний		480				480
станок гибочный с пневматическим приводом			750			750

пресс гидравлический горизонтальный усилием	680					680
Расходы на обучение персонала	137,8	275,7	413,5	689,2	689,2	2205,5
Итого	2157,8	755,7	1163,5	689,2	689,2	5455,5

Таким образом, общая величина расходов на реализацию стратегии роста в ОАО «СЗОР» составит 5 455,5 тыс. руб.

Представим на рисунке 7 динамику расходов ОАО «СЗОР» на реализацию предложенной стратегии.

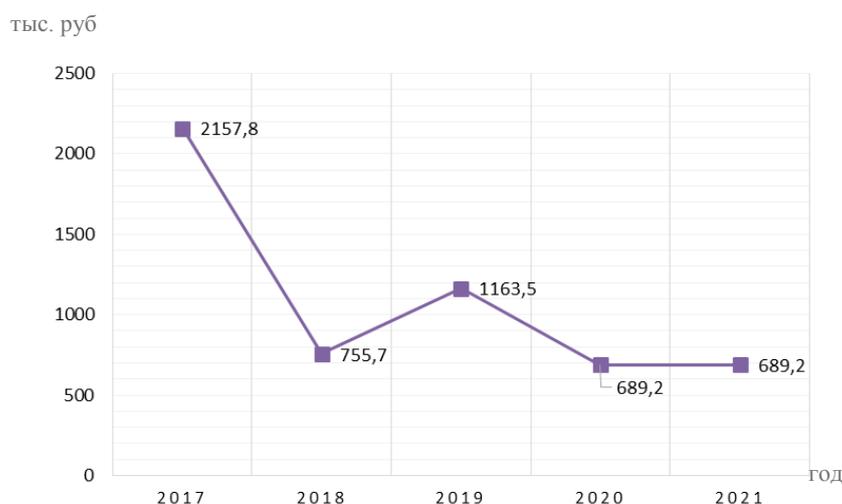


Рисунок 7 – Динамика расходов ОАО «СЗОР» на реализацию предложенной стратегии, тыс. руб.

Ранее было указано, что по предварительным оценкам, внедрение нового более производительного оборудования позволит увеличить производительность труда на 5 %, то есть увеличение выручки также произойдет на 5 %.

Представим в таблице 27 экономический эффект от реализации предложенной стратегии роста в ОАО «СЗОР».

Таблица 27 – Экономический эффект от реализации стратегии роста ОАО «СЗОР»

Показатели	Значение, тыс. руб.
Расходы	5 455,5
Доходы	36 672,95
Экономический эффект	31 217,45

Таким образом, экономический эффект от реализации стратегии роста ОАО «СЗОР» составит 31 217,45 тыс. руб.

В итоге необходимо отметить, для того, чтобы начать успешно работать на рынке, необходима не только теория, но и практика. Благодаря этим мероприятиям повысится уровень предоставляемых услуг, работа менеджерской команды и в целом общая эффективность работы всей компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей бакалаврской работе была рассмотрена стратегия ОАО «СЗОР», которая в настоящее время представлена целью увеличения объемов реализации предоставляемых работ и услуг, по средствам привлечения новых покупателей. Способами достижения цели увеличения клиентов достигается в ОАО «СЗОР» с помощью организации маркетинговой деятельности, которая подразумевает проведение анализа возможностей рынка, разработки маркетинговых стратегий, формирование программы, а также координация и контроль маркетинговой деятельности. Цель увеличения числа потребителей продукции ОАО «СЗОР», лежащая в основе стратегии роста предприятия, является долгосрочной. Но предприятие не сможет удовлетворить спрос все большего числа потребителей без увеличения модернизации оборудования.

В качестве основных проблем, связанных с деятельностью ОАО «СЗОР» были рассмотрены: высокий уровень физического и морального износа применяемого оборудования, наличие простоев в работе оборудования, высокие расходы на ремонт производственного оборудования, низкая рентабельность деятельности ОАО «СЗОР».

В процессе анализа указанных проблем было выявлено, что основной целью стратегии роста ОАО «СЗОР» должна стать цель модернизации оборудования, которая позволит решить вышеуказанные задачи.

Планируется, что финансирование реализации стратегии роста ОАО «СЗОР» будет осуществлено из собственных средств предприятия, то есть привлечение внешних источников финансирования не предполагается.

Общая величина расходов на реализацию стратегии роста в ОАО «СЗОР» составит 5 455,5 тыс. руб. Экономический эффект от реализации стратегии роста ОАО «СЗОР» составит 31 217,45 тыс. руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации. Полный : принят Гос. думой 21 октября 1994 г. – М.: ИКФ ЭКМОС, 2015. – 356 с.
- 2 Налоговый кодекс Российской Федерации : принят Гос. думой 16 июля 1998 г. одобр. Советом Федерации 17 июля 2013 г. – М.: ИКФ ЭКМОС, 2015. – 448 с.
- 3 Абдуракимов, И.Т. Эффективность и финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятия: критерии и показатели их характеризующие, методика оценки и анализа / И.Т. Абдуракимов, Н.В. Тен // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. - № 5-6. – С. 11 - 21.
- 4 Александрова, Т.Е. Судостроение России: проблемы и перспективы развития / Т.Е. Александрова // Транспортное дело России. – 2010. - № 5. – С. 58 – 62.
- 5 Александрова, Е.И. Современное состояние и перспективы развития судостроения в России / Е.И. Александрова // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2014. - № 5. – С. 84 - 87.
- 6 Аминова, З.М. Финансовая стратегия / З.М. Аминова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, - 2012. – 536 с.
- 7 Андрейчиков, А. В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях: Системный анализ и принятие решений / О. Н. Андрейчикова, А.В. Андрейчиков – М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2013. – 396 с.
- 8 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.: Экономика, 2011. – 205 с.
- 9 Ахтямов, М.К. Современные проблемы развития предпринимательства в России / М.К. Ахтямов, Е.А. Гончар // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2013. - № 3. – С. 168 – 171.
- 10 Бабич, О. В. Стратегический менеджмент современного предприятия / О.В. Бабич – Брянск: Брянский государственный технический университет,

2014. – 96 с.

11 Баканов, М.И. Теория экономического анализа / М.И. Баканов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 434 с.

12 Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента / И.Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2010. – 528 с.

13 Баринов, В.А. Стратегический менеджмент / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 327 с.

14 Бланк, И.А. Инвестиционный менеджмент. / И.А. Бланк. - Киев: МП «Итем» ЛТД, 2012. – 364 с.

15 Васильчук, Е.С. Проблемы и методы прогнозирования финансовой несостоятельности предприятий / Е.С. Васильчук, П.С. Замалаев // Бизнес Информ. – 2012. - № 5. – С. 175 – 178.

16 Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – М.: Институт международного права и экономики, 2009. – 384 с.

17 Винокуров, В.А. Организация стратегического менеджмента / В.А. Винокуров. – М. : Экономика, 2012 . – 537 с.

18 Гладышева, И. В. Судостроение России: проблемы, тенденции и перспективы / И.В. Гладышева // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2011. - № 1. – С. 220 – 224.

19 Грузинов, В,П, Экономика предприятия / В.А. Грузинов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 207 с.

20 Гусев, Ю.В. Стратегия развития предприятий / Ю.В. Гусев. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2011. – 324 с.

21 Гутнев, В.В. Гражданский флот накачает мускулы / В.В. Гутнев // Российская газета. – 2014. - № 6712 (141)

22 Гахаров А.А. Гражданское судостроение (рынок России) / А.А. Гахаров // Электронный журнал Государство. Бизнес. ИТ. - 2014. - № 2.

23 Дойль, П. Менеджмент : стратегия и тактика / П. Дойль. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 374 с.

24 Дорофеева, Л.И. Менеджмент / Л.И. Дорофеева. – М.: Эксмо, 2012. –

367 с.

25 Ершов, А. М. Кораблестроение и судостроение России: обеспечение конкурентоспособности и перспективы / А.М. Ершов // Вестник Мурманского государственного технического университета. – 2013. - № 2. – том 11. – С. 247 – 253.

26 Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Юристъ, 2012. – 416 с.

27 Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп Бизнес, 2010. – 416 с.

28 Клеймор, Г.Н. Механизм принятия стратегических решений и стратегическое планирование на предприятиях / Г.Н. Клеймор. - Вопросы экономики. 2010. - № 9. - с. 46-66.

29 Климова, Н. В. Влияние санкций на инвестиционный климат и промышленную политику России / Н.В. Климова, С.Ю. Мурашкина // Научный журнал КубГАУ. – 2015 - № 106. – С. 1 – 13.

30 Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. - М.: Дрофа, 2010. – 248 с.

31 Кузнецова, Ю. В. Новые способы продвижения товаров: современные формы маркетинговых коммуникаций в России / Ю.В. Кузнецова // Вестник Евразии. – 2010. - № 2. – С. 25 - 46.

32 Курлыкова, А.В. Разработка корпоративной стратегии на основе функциональных ориентиров компании / А.В. Курлыкова. – Вестник ОГУ. – 2012. - № 8. – с. 43-47

33 Лысов, И.А. Понятие, сущность и значение финансовых результатов предприятия / И.А. Лысов // Вестник НГИЭИ. – 2015. - № 3 (46). – С. 60 – 64.

34 Лунев, В.П. Тактика и стратегия управления фирмой / В.П. Лунев – М.: ДИС, 2012. – 188 с.

35 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 287 с.

36 Николаева, А.Б. Северный морской путь: проблемы и перспективы /

А.Б. Николаева // Вестник Кольского научного центра РАН. – 2011. – № 4. – С. 108 - 112.

37 Никольская, Э.В. Анализ затрат на производство / Э.В. Никольская // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. - № 5. – С. 20 - 22.

38 Оковкина, О.Н. Пути повышения конкурентоспособности / О.Н. Оковкина, А.М. Чупайда // Экономический журнал. – 2010. - № 19. – С. 37 – 42.

39 Оськина, Ю. Н. Обзор методик анализа финансовых результатов / Ю.Н. Оськина, Е.А. Баева // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. - № 4 (050). – С. 126 – 130.

40 Панов, А. И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов / А.И. Панов. - М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. –240 с.

41 Пешкова, А.А. Анализ методов оценки финансовой устойчивости предприятия / А.А. Пешкова // Вестник Таганрогского института управления и экономики. - 2010. - № 2. – С. 24 - 33.

42 Погудаева, М. Ю. Основные формы экономического взаимодействия частного бизнеса и государства / М.Ю. Погудаева, М.А. Оркуша // Экономический журнал. – 2012. - № 25. – С. 110 – 119.

43 Ростиславов, Р.А. Инвестиционная привлекательность предприятия и факторы, влияющие на нее / Р.А. Ростиславов // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2010. - № 2 – 1. – С. 38 – 46.

44 Рохманов, А. Остаться на плаву / А. Рохманов // Стратегия. – 2016. - № 1 (22).

45 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – Мн.: ИП «Экоперспектива» , 2012. – 315 с.

46 Сетченкова, Л.А. Стратегии корпоративного роста и инструменты их реализации / Л.А. Сетченкова, Т.А. Слепнева // Экономика и право. – 2014. - № 9 – 10. – С. 15 – 18.

47 Сысо, Т.А. Оптимизация управления затратами предприятия / Т.А. Сысо // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2011. - № 4. – С.

135 – 143.

48 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон. - М.: Юнити, 2012. – 338 с.

49 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Анкор, 2012. – 347 с.

50 Чиназирова, С.К. Современная стратегия развития организации производства / С.К. Чиназирова // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2012. - № 1. – с. 2-4

51 Шершидский, В.Г. Стратегия роста - зачем это нужно вашей компании? / В. Г. Шершидский // Еженедельник «На стол руководителю». – 2012. - № 8. – С. 33-40.

52 Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2010. – 132 с.

53 Официальный сайт ОАО «Судостроительный завод им. Октябрьской революции» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://amurnelma.ru/> – 10.05.2016

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1– Бухгалтерский баланс за 2015 год

Бухгалтерский баланс					
на 31 декабря 2015 г.		г.	Коды		
		Форма по ОКУД	0710001		
		Дата (число, месяц, год)	31	12	2015
Организация	Открытое акционерное общество "Судостроительный завод имени Октябрьской революции	по ОКПО	10330862		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	2801018211		
Вид экономической деятельности	строительство судов	по ОКВЭД	35.11.1		
Организационно-правовая форма/форма собственности	открытое акционерное общество/частная	по ОКОПФ/ОКФС	47	16	
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	384		
Местонахождение (адрес)	675003,г.Благовещенск,ул.Пушкина, 189				
Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
5200,5210	Основные средства	1150	212889	175931	133653
	в том числе:				
	основные средства в организации	11501	208684	174429	133653
	строительство объектов основных средств	11502	4205	1502	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
5301,5311	Финансовые вложения	1170	6741	3416	283
	в том числе:				
	паи и акции	11701	25	25	25
	предоставленные займы	11702	6716	3391	258
	Отложенные налоговые активы	1180	233	233	5403
	Прочие внеоборотные активы	1190	1076	1076	155
	в том числе:				
	оборудование к установке	11901	1076	1076	155
	Итого по разделу I	1100	220939	180656	139494
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
5400,5420	Запасы	1210	236655	821013	772509
	в том числе:				
	сырье и материалы	12101	98641	78226	95591
	затраты в незавершенном производстве	12102	137127	740619	674506
	готовая продукция	12103	887	2097	2328
	расходы будущих периодов	12104	-	71	84
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2374	82948	58446
	в том числе:				
	НДС по приобретенным ценностям с длительным циклом строительства	12201	2372	82946	58316
5510,5530	Дебиторская задолженность	1230	99539	1772017	569163
	в том числе:				
	расчеты с поставщиками и подрядчиками	12301	54429	891325	554092
	расчеты с покупателями и заказчиками	12302	24636	867273	6360
	расчеты по налогам и сборам	12303	898	471	-
	расчеты с разными дебиторами и кредиторами	12304	18809	6012	6385
	расчеты по социальному страхованию и обеспечению	12305	117	127	13
5305,5315	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	497124	51000	943662
	в том числе:				
	депозитные вклады	12401	496000	46000	940700
	предоставленные займы	12402	1124	5000	2962
4500,4450	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1758	1997	4851

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Продолжение таблицы А.1

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря	На 31 декабря	на 31 декабря
			2015 г.	2014 г.	2013 г.
	в том числе :				
	касса	12501	84	7	20
	расчетные счета	12502	1674	1990	4831
	Прочие оборотные активы	1260	-	15411	13559
	в том числе :				
	НДС с предоплаты по ГП	12601	-	15411	13552
	НДС с предоплаты поТМЦ	12602			7
	Итого по разделу II	1200	837450	2744386	2362190
1700	БАЛАНС	1600	1058389	2925042	2501684
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
3300,3200	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	986	986	986
	в том числе :				
	Уставный капитал	13101	986	986	986
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
3300,3200	Переоценка внеоборотных активов	1340	80793	81188	81368
	в том числе :				
	прирост стоимости имущества по переоценке ОС	13401	80084	80480	81368
	Добавочный капитал(без переоценки)	1350	-	-	-
3300,3200	Резервный капитал	1360	1035	1035	1035
	в том числе :				
	резервный капитал	13601	49	49	49
	специальный фонд акционеров	13602	986	986	986
300,2400	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	88919	44101	373
3600,3300	Итого по разделу III	1300	171733	127310	83762
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	-	-	-
	в том числе :				
	расчеты по кредитам с АТБ	14101	-	-	-
	расчеты по кредитам с ОСБ	14102	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	24882	12104	5170
5700	Оценочные обязательства	1430	41467	14492	3000
	в том числе :				
	резерв на гарантийный ремонт БГК	14301	41467	14492	3000
	Прочие обязательства				-
	Итого по разделу IV	66349	66349	26596	8170
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	229		-
	в том числе :				
	расчеты по кредитам с ОСБ	15101	-		-
5560,5580	Кредиторская задолженность	1520	820078	2768683	2399218
	в том числе:				
	расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	165516	452902	80180
	расчеты с персоналом по оплате труда	15202	11107	7856	8771
	расчеты по налогам и сборам	15203	47027	2709	20519

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Продолжение таблицы А.1

	расчеты по социальному страхованию и обеспечению	15204	3803	3237	3698
	расчеты с покупателями и заказчиками	15205	592144	2301639	2285385
	расчеты с разными дебиторами и кредиторами	15206	146	115	342
	задолженность участникам(учредителям) по выплате доходов	15207	66	30	109
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	2453	10534
	в том числе:	1550			-
	НДС С авансов, выданных подрядчикам за выполн	-	-	2453	9152
	Итого по разделу V	1500	820307	2771136	2409752
1600	БАЛАНС	1700	1058389	2925042	2501684
Руководитель		В.С.Попов	Главный бухгалтер		А.А.Киридон
	(подпись)	(расшифровка подписи)		(подпись)	(расшифровка подписи)
" 28 "	марта	20 16	г.		

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1– Отчет о финансовых результатах за 2015 год

Отчет о финансовых результатах				
за январь-декабрь 2015 г.			Коды	
Форма по ОКУД			0710002	
Дата (число, месяц, год)			31	12 2015
Организация <u>ОАО Судостроительный з-д им. Октябрьской революции</u> по ОКПО			10330862	
Идентификационный номер налогоплательщика			ИНН	
Вид экономической деятельности <u>судостроение</u>			ОКВЭД	
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>открытое акционерное общество/частная</u>			47	16
Единица измерения: тыс. руб.			по ОКЕИ	
			384	
Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За 2015	За 2014
	Выручка ⁵	2110	2 324 317	1 333 459
	<i>в том числе:</i>			
	<i>Выручка от реализации пром. продукции</i>	21101	2 296 542	1 308 185
	<i>Выручка от реализации теплотенергии</i>	21101	10 218	8 281
	Себестоимость продаж	2120	(2 304 426)	(1 319 274)
	<i>в том числе:</i>			
	<i>Себестоимость реализов. пром. продукции</i>	21201	(2 277 081)	(1 294 361)
	<i>Себестоимость реализов. теплотенергии</i>	21202	(10 514)	(8 651)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	19 891	14 185
	<i>в том числе:</i>			
	<i>Валовая прибыль от реализации пром. продукции</i>	21001	19 461	13 824
	<i>Валовая прибыль (убыток) от реализации теплотенергии</i>	21002	(296)	(370)
	Коммерческие расходы	2210		
	Управленческие расходы	2220		
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	19 891	14 185
	<i>в том числе:</i>			
	<i>Прибыль от реализации промышленной продукции</i>	22001	19 461	13 824
	<i>Прибыль (убыток) от реализации теплотенергии</i>	22002	(296)	(370)
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320	43 772	43 201
	Проценты к уплате	2330		
	Прочие доходы	2340	19 555	13 692
	<i>в том числе:</i>			
	<i>Субсидия Правительства АО на возмещение затрат по инвестиционному проекту</i>	23401		2 542
	<i>Восстановлены резервы на гарантийные ремонты</i>	23402	8 006	2 069
	<i>Уступка прав требования</i>	23403	4 934	
	Прочие расходы	2350	(23 992)	(14 227)
	<i>в том числе:</i>			
	<i>Комиссионные услуги банков</i>	23501	(781)	(402)
	<i>Пеня за нарушение условий договора, административные штрафы</i>	23502	(561)	(240)
	<i>Курсовая разница</i>	23503		(243)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	59 226	56 851

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Продолжение таблицы Б.1

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	2015		2014	
			За		За	
	<i>в том числе:</i>					
	Прибыль от продаж	23001		19 891		14 185
	Прибыль от прочих операций	23002		39 335		42 666
	Текущий налог на прибыль	2410	(337)	(186)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(1 270)	(919)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(12 778)	(6 934)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450				(5 170)
	Прочее	2460	(617)	(39)
	Чистая прибыль (убыток)	2400		45 494		44 522
	СПРАВОЧНО					
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510				
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520				
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500		45 494		44 522
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		46,15		45,16
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910				

Руководитель	Попов В.С.	Главный бухгалтер	Киридон А.А.
(подпись)	(расшифровка подписи)	(подпись)	(расшифровка подписи)
" 28 "	марта	20 16	г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Бухгалтерский баланс за 2014 год

Бухгалтерский баланс					
на 31 декабря 2014 г.					
					Коды
Форма по ОКУД					0710001
Дата (число, месяц, год)					31 12 2014
Организация	Открытое акционерное общество "Судостроительный завод имени Октябрьской революции"			по ОКПО	10330862
Идентификационный номер налогоплательщика				ИНН	2801018211
Вид экономической деятельности	Строительство судов			по ОКВЭД	35.11.1
Организационно-правовая форма / форма собственности				по ОКОПФ / ОКФС	47 16
Открытое акционерное общество / Частная собственность				по ОКЕИ	384
Единица измерения: в тыс. рублей					
Местонахождение (адрес)					
675000, Амурская обл, Благовещенск г, Пушкина ул, дом № 189					
Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.	На 31 декабря 2012 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
5200	Основные средства	1150	175 931	133 653	118 478
	в том числе:				
	Основные средства в организации	11501	174 429	133 653	118 478
	Строительство объектов основных средств	11502	1 502	-	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
5301	Финансовые вложения	1170	3 416	283	25
	в том числе:				
	Паи	11701	25	25	25
	Предоставленные займы	11702	3 391	258	-
	Отложенные налоговые активы	1180	233	5 403	12 766
	Прочие внеоборотные активы	1190	1 076	155	-
	в том числе:				
	Оборудование к установке	11901	1 076	155	-
	Итого по разделу I	1100	180 656	139 494	131 269
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
5400	Запасы	1210	821 013	772 509	468 998
	в том числе:				
	Материалы	12101	78 226	95 591	138 006
	Готовая продукция	12102	2 097	2 328	2 052
	Основное производство	12103	740 619	674 506	328 644
	Расходы будущих периодов	12104	71	84	296
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	82 948	58 446	33 104
	в том числе:				
	НДС по приобретенным материально-производственным запасам	12201	82 948	58 446	33 104
5510	Дебиторская задолженность	1230	1 772 017	569 163	198 427
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	12301	891 325	554 092	167 060

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

Продолжение таблицы В.1

	Расчеты с покупателями и заказчиками	12302	867 273	6 360	21 409
	Расчеты по налогам и сборам	12303	471	-	376
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	12304	127	13	168
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	12305	6 012	6 385	8 851
5305	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	51 000	943 662	246 258
	в том числе:				
	Предоставленные займы	12401	5 000	2 962	258
	Депозитные счета	12402	46 000	940 700	246 000
4500	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 997	4 851	2 720
	в том числе:				
	Касса организации	12501	7	20	23
	Расчетные счета	12502	1 990	4 831	2 697
	Прочие оборотные активы	1260	15 411	13 559	11 419
	Итого по разделу II	1200	2 744 386	2 362 190	960 926
1700	БАЛАНС	1600	2 925 042	2 501 684	1 092 195
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
3300	Уставный капитал (складочный капитал, Собственные акции, выкупленные у акционеров)	1310	1310	986	986
3300	Переоценка внеоборотных активов	1340	1340	81 188	81 368
3300	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1350	-	-
3300	Резервный капитал	1360	1360	1 035	1 035
	в том числе:				
	Резервы, образованные в соответствии с	13601	13601	49	49
	Резервы, образованные в соответствии с	13602	13602	986	986
300	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1370	44 101	373
3600	Итого по разделу III	1300	1300	127 310	83 762
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	1410	-	-
	в том числе:				
	Долгосрочные кредиты	14101	14101	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1420	12 104	5 170
5700	Оценочные обязательства	1430	1430	14 492	3 000
	Прочие обязательства	1450	1450	-	-
	Итого по разделу IV	1400	1400	26 596	8 170
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	1510	-	-
5560	Кредиторская задолженность	1520	1520	2 768 683	2 399 218
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	15201	452 902	80 180
	Расчеты с покупателями и заказчиками	15202	15202	2 301 639	2 285 385
	Расчеты по налогам и сборам	15203	15203	2 709	20 519
	Расчеты по социальному страхованию и	15204	15204	3 237	3 698
	Расчеты с персоналом по оплате труда	15205	15205	7 856	8 771
	Задолженность участникам (учредителям) по	15206	15206	30	109
	Расчеты с разными дебиторами и	15207	15207	115	342
	Доходы будущих периодов	1530	1530	-	-
	Оценочные обязательства	1540	1540	-	-
	Прочие обязательства	1550	1550	2 453	10 534
	Итого по разделу V	1500	1500	2 771 136	2 409 752
1600	БАЛАНС	1700	1700	2 925 042	2 501 684

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1– Отчет о финансовых результатах за 2014 год

Отчет о финансовых результатах						
за январь-декабрь 20 14 г.						
Форма по ОКУД			Коды			
Дата (число, месяц, год)			31	12 2014		
Организация ОАО Судостроительный з-д им. Октябрьской революции			10330862			
Идентификационный номер налогоплательщика			2801018211			
Вид экономической деятельности судостроение			35.11.1			
Организационно-правовая форма/форма собственности открытое акционерное общество/частная			47	16		
Единица измерения: тыс. руб.			384			
Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За 2014		За 2013	
	Выручка ⁵	2110	1 333 459		736 388	
	в том числе:					
	Выручка от реализации пром. продукции	21101	1 308 185		708 043	
	Выручка от реализации теплоэнергии	21101	8 281		8 448	
	Себестоимость продаж	2120	(1 319 274)		(732 692)	
	в том числе:					
	Себестоимость реализов. пром. продукции	21201	(1 294 361)		(705 197)	
	Себестоимость реализов. теплоэнергии	21202	(8 651)		(8 751)	
	Валовая прибыль (убыток)	2100	14 185		3 696	
	в том числе:					
	Валовая прибыль от реализации пром. продукции	21001	13 824		2 846	
	Валовая прибыль (убыток) от реализации теплоэнергии	21002	(370)		(303)	
	Коммерческие расходы	2210			(81)	
	Управленческие расходы	2220			()	
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	14 185		3 615	
	в том числе:					
	Прибыль от реализации промышленной продукции	22001	13 824		2 846	
	Прибыль (убыток) от реализации теплоэнергии	22002	(370)		(303)	
	Доходы от участия в других организациях	2310			-	
	Проценты к получению	2320	43 201		40 999	
	Проценты к уплате	2330			(9 301)	
	Прочие доходы	2340	13 692		37 021	
	в том числе:					
	Субсидии Правительства АО на возмещение части процентной ставки по кредитам	23401	-		8 835	
	возмещение затрат по инвестиционному проекту	23402	2 542		2 008	
	Восстановлен резерв на гарантийный ремонт	23403	2 069		2 973	
	Прочие расходы	2350	(14 227)		(11 060)	
	в том числе:					
	Комиссионные услуги банков	23501	(402)		(414)	
	Пеня за нарушение условий договора, административные штрафы	23502	(240)		(629)	
	Курсовая разница	23503	(243)		(308)	

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Продолжение таблицы Г.1

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За 2014		За 2013			
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300		56 851		61 274		
	<i>в том числе:</i>							
	Прибыль от продаж	23001		14 185		3 615		
	Прибыль от прочих операций	23002		42 666		57 659		
	Текущий налог на прибыль	2410	(186)	(434)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(919)	(662)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(6 934)	(5 120)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(5 170)	(7 363)
	Прочее	2460	(39)	(10)
	Чистая прибыль (убыток)	2400		44 522		48 347		
	СПРАВОЧНО							
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510						
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520						
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500		44 522		48 347		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		45,16		49,04		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910						
Руководитель		Главный бухгалтер						
(подпись)	Попов В.С.	(подпись)			Киридон А.А.			
	(расшифровка подписи)				(расшифровка подписи)			
" 23 "	марта	20 15	г.					
Примечания								
1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.								
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.								
3. Указывается отчетный период.								
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.								
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.								
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".								