

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)» в г. Миассе
Факультет Экономики, управления, права
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор

ООО «ПК Мастер»

_____ А.В Слобинский
_____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент

_____ О. Н. Пастухова

_____ 2018 г.

Разработка стратегии компании в целях повышения экономической безопасности
(на примере ООО «ПК Мастер»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.05.01.2018.1429.ВКР

Руководитель работы, к.э.н., доцент

_____ Н.В. Баранова

_____ 2018 г.

Автор работы

студент группы МиЭУП-530

_____ А.С. Мордовина

_____ 2018 г.

Нормоконтролер, к.и.н., доцент

_____ А. С. Кондратьев

_____ 2018 г.

Миасс, 2018

АННОТАЦИЯ

Мордовина А.С. Разработка стратегии компании в целях повышения экономической безопасности (на примере ООО «ПК Мастер»): ЮУрГУ, 2018, МиЭУП-530, 117 с., 16 ил., 46 табл., библиогр. список – 31 наим., 4 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки стратегических направлений для повышения экономической безопасности ООО «ПК Мастер».

В работе дана характеристика организации ООО «ПК Мастер», проведен анализ финансово-экономической деятельности ООО «ПК Мастер». Произведены расчеты затрат на внедрение разработанных стратегических направлений в целях повышения экономической безопасности ООО «ПК Мастер».

Основным результатом работы является разработка стратегических направлений ООО «ПК Мастер» реализация которых позволит добиться повышения уровня экономической безопасности ООО «ПК Мастер».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ.....	7
1.1 Понятие стратегии, стратегического управления	7
1.2 Основные этапы процесса разработки стратегии.....	9
1.3 Ошибки при разработке и реализации стратегии, влияющие на экономическую безопасность	21
2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ	26
2.1 Общая характеристика организации.....	26
2.2 Анализ финансовых результатов деятельности предприятия	30
2.3 Анализ внешней среды ООО «ПК «Мастер».....	46
2.4 SNW-анализ и матрица Глайстера ООО «ПК «Мастер»	61
3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ПК «МАСТЕР» В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ	66
3.1 Выбор основных проектных решений стратегического развития предприятия в целях повышения экономической безопасности	66
3.2. Финансовые показатели реализации стратегии.....	77
3.3 Оценка эффективности реализации стратегии	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	101
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	104
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Форма №1 «Бухгалтерский баланс»	107
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Форма №2 «Отчет о финансовых результатах».....	109
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Стратегические цели	Ошибка! Закладка не определена.
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Диаграмма Ганта реализации проектных изменений ООО «ПК «Мастер»	112
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. План движения денежных средств	116

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Особенно разработка либо корректировка стратегии компании актуальна в целях повышения экономической безопасности.

Практика бизнеса показала, что не существует конкурентной стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки конкурентной стратегии в целях повышения экономической безопасности для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. Конкурентное управление – это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории такого управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией, в том числе с целью повышения экономической безопасности.

Таким образом, актуальность разработки стратегии развития компании, фирмы, предприятия любого хозяйствующего субъекта для повышения экономической безопасности все больше возрастает.

Данная работа посвящена разработке стратегических направлений для повышения экономической безопасности ООО «ПК Мастер», которое работает на рынке запасных частей к автомобилям Урал. Виды деятельности предприятия – производство и реализация широкой номенклатуры автозапчастей к автомобилям «Урал».

На рынке запасных частей к автомобилям Урал наблюдается острая конкуренция. Но, несмотря на это существует ряд позиций, по которым спрос превышает предложение. Такая ситуация складывается ввиду того, что на данном

рынке число посредников значительно превышает число производителей запасных частей. Для усиления своих позиций на рынке целесообразно расширять спектр производимых запчастей.

Кроме того, стабилизация экономики, улучшение инвестиционного климата ставят перед российскими машиностроительными предприятиями задачу выхода на новые рубежи собственного развития. Заветной мечтой многих руководителей предприятий, предпринимателей является возможность получить финансовую поддержку, инвестиции или кредит для реализации новых перспективных проектов, выхода на новые рынки или упрочнения позиций на старых рубежах.

Цель исследования состоит в разработке стратегических направлений для повышения экономической безопасности ООО «ПК Мастер».

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

1. Теоретическое изучение вопросов разработки стратегии компании в целях повышения экономической безопасности.
2. Проведение анализа среды организации, выявление проблем развития ООО «ПК «Мастер».
3. Определение направлений развития ООО «ПК «Мастер» в целях повышения экономической безопасности.
4. Разработка и реализация основных проектных решений стратегического развития предприятия в целях повышения экономической безопасности.

Предметом исследования является стратегия развития компании для повышения экономической безопасности.

Объект исследования – ООО «ПК «Мастер», г. Миасс, это торгово-производственная фирма по продаже запасных частей к автомобилям Урал.

Гипотеза исследования заключается в том, что проведенные исследования помогут выявить недостатки существующей стратегии развития организации и позволят разработать стратегические направления для повышения экономической безопасности.

Методологическую и теоретическую основу исследования составят основные положения комплекса маркетинга и стратегического менеджмента, экономической безопасности, фундаментальная отечественная и специальная литература по маркетингу, стратегическому менеджменту, экономики предприятия, экономической безопасности, материалы конференций, монографии, статьи, соответствующие методические и проектные материалы.

В качестве информационной базы для проведения расчетов будут использованы данные технической, нормативной документации, статистические данные и другие первичные документы.

Практическая значимость работы заключается в проведении анализа и выявлении тенденций развития ООО «ПК «Мастер», а также в разработке стратегических направлений ООО «ПК Мастер» реализация которых позволит добиться повышения уровня экономической безопасности ООО «ПК Мастер», которые могут быть использованы руководством предприятия в дальнейшей практической деятельности.

При решении проблем применялись следующие методы: анализ внешней и внутренней среды, экспертный опрос, интервью, определение относительной силы бизнеса, финансовый анализ, SWOT-анализ, STEEP, портфельный анализ (БКГ), бизнес-планирование.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

1.1 Понятие стратегии, стратегического управления

Концепция стратегического управления на сегодняшний день является неотъемлемой частью любой схемы управления. Она возникла в начале 70-ых годов XX века как реакция на определённые изменения в окружающей среде и условия функционирования организации. Но эта объективная необходимость не возникла на пустом месте, а прошла целый путь в развитии.

По мере возрастания нестабильности менялись и методы организации управленческой деятельности, соответствующие конкретным условиям каждого отрезка развития: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и, наконец, стратегический менеджмент [16, с. 56].

1. Бюджетирование.

В эпоху формирования гигантских корпораций до второй мировой войны специальных служб планирования, особенно долгосрочного, в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпораций регулярно обсуждали и намечали планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей, ведением форм финансовой отчетности и т. д., ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет — бюджетов по статьям расходов на разные цели. Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность. При использовании лишь бюджетно-финансовых методов главной заботой менеджеров являются текущая прибыль и структура затрат. Выбор таких приоритетов, естественно, создает угрозу долгосрочному развитию организации.

2. Долгосрочное планирование.

Стержневая идея метода — составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главный показатель — прогноз сбыта — базировался на экстраполяции продаж в предыдущие годы. Далее, на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению. Наконец, все планы агрегировались в единый финансовый план корпорации.

3. Стратегическое планирование.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и отвергается предпосылка о возможности изучения будущего методом экстраполяции. Собственно в различном понимании менеджерами роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического. Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ, как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, можно сказать, что цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

4. Стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, т. е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительно стабильных факторов, применение элементов стратегического планирования, а также усовершенствования, необходимые для адаптации стратегических решений, осуществляемых в реальном масштабе времени.

Часто стратегическое управление называют рыночным стратегическим управлением. Включение в определение слова «рынок» означает, что

стратегические решения должны в большей степени учитывать развитие рынка и внешнего окружения, чем внутренние факторы. Основное внимание вышестоящего руководства в процессе стратегического управления должно быть сконцентрировано на внешнем окружении для быстрой и адекватной реакции на изменения в нем [15, с. 36].

Основным продуктом стратегического управления является стратегия.

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия - это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии - это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. 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.

Классификация стратегий предприятия будет рассмотрена ниже в п. 1.2.

1.2 Основные этапы процесса разработки стратегии

Процесс разработки стратегии состоит из нескольких последовательно выполняемых этапов, которые представлены на рисунке 1.1.

Этапы «Формулирование миссии», «Определение целей» и «Разработка стратегии» можно объединить в один этап «Стратегическое планирование» — ключевой этап стратегического менеджмента. Стратегическое планирование — набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к

разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей [25, с. 28].

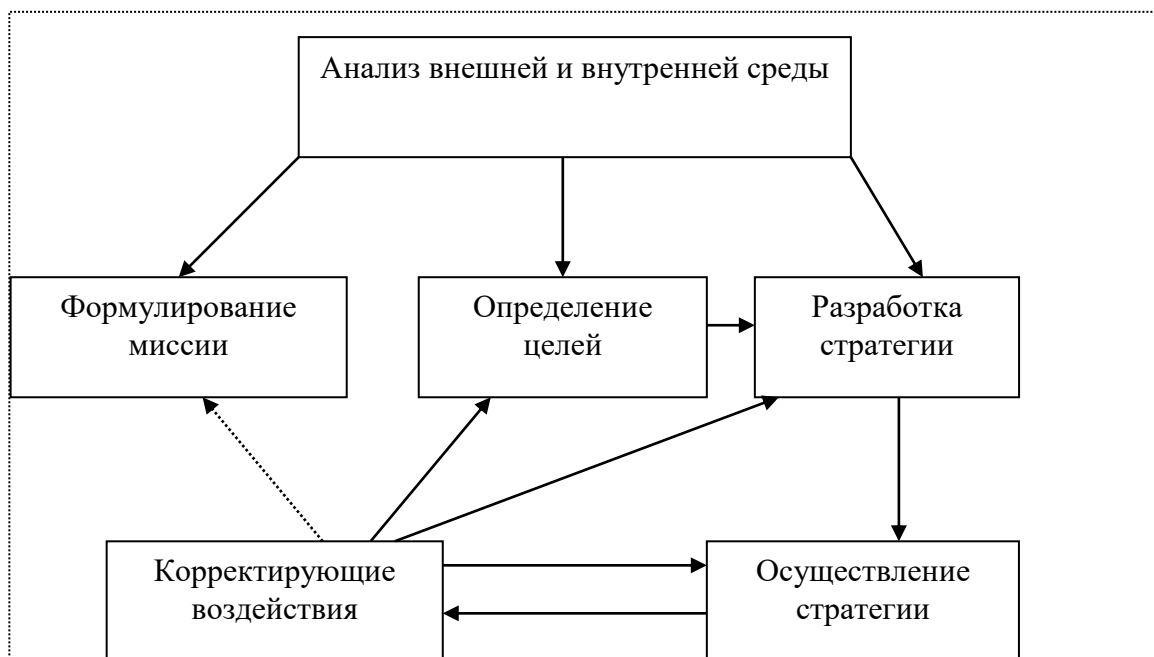


Рисунок 1.1 – Этапы процесса разработки стратегии

Наиболее важные вопросы стратегического планирования:

- анализ внешней и внутренней среды (основа как планирования, так и сравнения плановых и фактических данных);
- определение миссии и целей организации;
- разработка и выбор стратегий предприятия (конкретных формулировок стратегий);
- разработка стратегического плана.

Анализ внешней и внутренней среды является основой для принятия любых решений о деятельности организации. «Среда» или «окружение» организации — совокупность всех факторов, влияющих на деятельность этой организации. Соответственно различают внешнюю среду и внутреннюю среду организации.

Анализ внешней среды

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

Набор факторов внешней среды и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны у каждой фирмы.

Различают среду прямого и косвенного воздействия.

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации: поставщики, законы и государственные органы, потребители, конкуренты.

Поставщики. Организация есть механизм преобразования входов в выходы. Поставщики обеспечивают ввод ресурсов. Выделяют следующие группы поставщиков: поставщики материалов, поставщики капитала, поставщики трудовых ресурсов.

Законы и государственные органы. Каждая организация имеет определенный правовой статус, и именно это определяет, как организацией может вести свои дела и какие налоги должна платить. Дополнительно усложняют дело регулирующие постановления местных органов власти.

Потребители. Известный специалист по управлению Друкер, говоря о цели организации, выделял единственную подлинную цель бизнеса – создание потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию.

Конкуренты - фирмы-производители разных версий одного и того же товара. Для успешной борьбы необходимо реализовывать конкурентные стратегии.

Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение обычно не влияют на организацию так же заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако руководству необходимо учитывать их.

Среда косвенного воздействия включает следующие составляющие: технология, состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы, международное окружение.

Технология - уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию.

Состояние экономики. Состояние экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов, на возможности получения организацией капитала для своих нужд.

Социокультурные факторы. Социально-культурные факторы влияют на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда.

Политические факторы: настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса (налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой).

Международное окружение. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития разнятся от страны к стране. Чтобы приспособить свои услуги и продукцию к характеристикам иного международного окружения, руководители организации должны научиться понимать факторы каждой международной среды.

Анализ внутренней среды организации обычно проводится для сравнения положения компании с положением ближайших конкурентов (для оценки конкурентной стратегической позиции организации). В частности, для этого можно использовать метод исследования факторов внутренней среды организации.

Существует множество рекомендуемых наборов факторов, по которым следует проводить анализ внутренней среды, но при этом большинство исследователей склоняются к тому, что необходимо рассматривать различные «срезы» организации, например, следующие:

- кадровый;
- организационный;
- маркетинговый;
- финансовый.

В процессе анализа внутренней среды компании рассматривается также такой важный срез, как организационная культура. Особая важность организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы [27, с. 43].

SWOT-анализ

Как указывают Томпсон и Стрикленд, метод SWOT-анализа обычно применяется для сопоставления данных анализа внутренней и внешней среды организации и сведения их в единое целое, что позволяет получить общую картину действительности [27, с. 45].

Сила - это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, придающая ей дополнительные возможности [27, с. 49].

Слабость - это отсутствие чего-то важного для функционирования компании, то, что ей не удастся (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия [27, с. 50].

Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию и т.п. [27, с. 50].

Угроза — это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существенных преимуществ [27, с. 49].

Виханский указывает, что для проведения SWOT-анализа составляется таблица, в которой исходя из выбранной миссии и стратегических целей организации, перечисляются основные возможности, угрозы, сильные и слабые стороны организации, а затем определяются вероятные результаты их взаимного действия [27, с. 51]. Матрица SWOT- анализа представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Матрица SWOT- анализа

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле «СИВ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

На пересечении блоков образуются четыре поля:

- СИВ (силы и возможности);
- СИУ (силы и угрозы);
- СЛВ (слабости и возможности);
- СЛУ (слабости и угрозы).

На каждом из полей выбираются парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии. Например, в отношении пар из поля СИВ, стратегия должна использовать сильные стороны организации для получения максимальной отдачи от возможностей, предоставляемых внешней средой. Для пар из поля СИУ стратегия должна предусмотреть использование сильных сторон организации для предотвращения угроз и так далее.

Фактически поля пересечений (СИВ, СИУ, СЛВ и СЛУ) представляют собой наборы возможных сценариев развития событий. Выбирая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности.

Кроме того, в зависимости от того, на каком этапе стратегического планирования проводится SWOT-анализ, он может быть применен для указания в этих ячейках не сценариев, а целей организации или возможных стратегий.

При составлении перечня сильных и слабых сторон организации может использоваться принцип «Бритвы Оккама», позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой. Некоторые сильные стороны компании более важны, чем другие, так как они играют более важную роль в деятельности фирмы, в конкурентной борьбе и в формировании стратегии. Также некоторые слабые стороны могут оказаться роковыми для компании, в то время как другие не слишком важны или могут быть легко исправлены [27, с. 73].

Разработка стратегии

Прежде всего, производится выбор вида стратегии. Рассмотрим некоторые из них.

Базовая стратегия — фундаментальное решение по развитию организации. То есть, будет ли организация расти или сокращать (сворачивать) деятельность, или зафиксирует масштаб деятельности на существующем уровне. Рост или сворачивание деятельности обычно оценивается по показателям объема реализации продукции в натуральном выражении. Принятие решения по базовой стратегии определяет потребность в ресурсах.

Конкурентная стратегия — выбор между ориентацией на весь рынок или на его часть, а также между основным конкурентными преимуществами (низкой ценой продукта или отличительными его особенностями).

Портфельная стратегия – выбор, связанный с увязкой различных объектов управления (продуктов, бизнес-единиц, предприятий, технологий, ресурсов)

между собой, и определение места каждого объекта в ряду других. При этом решается задача получения сбалансированного портфеля. Например, портфельными стратегиями являются продуктовая стратегия и корпоративная стратегия.

Продуктовая стратегия – решение по поводу ассортимента и объемов реализации основных продуктов, выпускаемых предприятием.

Корпоративная стратегия — решение по поводу отдельных предприятий, входящих в корпорацию.

Функциональная стратегия – выбор правил принятия решений в каждой функциональной области. Таким образом, функциональных стратегий у любой организации несколько (например, стратегия маркетинга, финансовая стратегия и т.д.). В частности, функциональными стратегиями являются следующие:

Производственная стратегия («производить или покупать») — определяет, что именно предприятие производит само, а что приобретает у поставщиков или партнеров, то есть насколько глубоко прорабатывается производственная цепочка.

Финансовая стратегия – выбор основного источника финансовых средств: развитие за счет собственных средств (амортизационные отчисления, прибыль, выпуск акций и т.п.), или за счет заемных средств (кредиты банков, облигации, товарные кредиты поставщиков и т.п.).

Организационная стратегия – решения по организации работы сотрудников (выбор типа организационной структуры, системы оплаты труда и т.д.).

Могут выделяться и другие виды функциональных стратегий, например, стратегия в области научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР), инвестиционная стратегия и т.д.

Кроме того, каждая из функциональных стратегий может разделяться на составляющие. Например, организационная стратегия может разделяться на три составляющие:

- стратегия построения организации — выбор типа структуры (дивизиональная, функциональная, проектная и т.д.);
- стратегия по работе с персоналом – способ подготовки кадров (в основном управленческого персонала), обучение сотрудников (на предприятии или в образовательных учреждениях), планирование карьеры сотрудников и т.д.;
- стратегия оплаты труда (в более широком смысле — поощрений и взысканий)

Виханский приводит классификацию на основе четырех различных подходов к росту фирмы [16, с. 47].

1. Стратегии концентрированного роста:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции;
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

2. Стратегии интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков;
- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи.

3. Стратегии диверсифицированного роста:

- стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы;
- стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;
- стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

4. Стратегии сокращения:

- стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;
- стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства;
- стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;
- стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия больше ориентирована на устранение достаточно

небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер.

В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у много отраслевых компаний. Фирма может проводить и определенную последовательность в реализации стратегий.

Выбор стратегий

Выбор конкретных стратегий определяется спецификой конкретного предприятия, в частности, состоянием и динамикой внешней и внутренней среды, целями и ожиданиями руководства или собственников.

В настоящее время известны многочисленные подходы к определению стратегий предприятия, которые призваны облегчить выбор конкретных стратегий предприятия.

Модель М. Портера

М. Портер разделял три стратегии, которым компания может следовать: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование [24, с. 28]. Три основные стратегии по Портеру представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Три основные стратегии по Портеру

		Конкурентное преимущество	
		Низкие издержки	Дифференциация
Сфера конкуренции	Широкая цель	1. Лидерство по издержкам	2. Дифференциация
	Узкая цель	3а. Фокус на издержках	3б. Фокус на дифференциации

1. Лидерство по издержкам — продукты схожи, предприятие пытается снизить цену.

2. Стратегия дифференциации — какому-то из качеств продукта (упаковка, габариты, послепродажное обслуживание, экологичность и пр.) придается отличие от продуктов конкурентов. В рамках этой конкурентной стратегии продукт ориентирован на всех потребителей.

3. Стратегия концентрации — ориентация на изолированные сегменты рынка (на удовлетворение специфической потребности).

Модель И. Ансофа

При разработке стратегий может использоваться матрица, предложенная И. Ансофом [12, с. 89]. Матрица «продукт-рынок» представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Матрица «продукт-рынок»

	Старый продукт	Новый продукт
Старый рынок	Сохранение существующего положения, уход	Развитие продукта
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Диверсификация – самая сложная стратегия. Диверсификация может быть:

1. связанной:

– горизонтальной — освоение, присоединение связанных видов деятельности. Может выражаться в форме договоров о партнерстве, слиянии, присоединении компаний. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые использовали бы уже имеющиеся возможности фирмы;

– вертикальной: интеграция вперед к потребителю - в этом случае фирма начинает заниматься упаковкой своего товара, доставкой его потребителю собственным транспортом и т.п.; интеграция назад к поставщику - рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками.

2. несвязной — освоение абсолютно нового для предприятия вида деятельности, никак не связанного с существующими.

При стратегическом анализе могут применяться и другие методы или модели, например, для анализа портфельных стратегий может применяться матрица БКГ «доля рынка/темп роста рынка» или матрица Мак Кинзи-Дженерал Электрик [28, с. 248].

Следует подчеркнуть, что никакие методы стратегического планирования сами по себе не определяют выбор стратегии. Они являются только ориентирами и источниками информации для тех, кто принимает решения.

Стратегический план

Следующим этапом стратегического планирования является разработка стратегического плана.

«Разработка стратегического видения и миссии компании, установление целей и выбор стратегии - главные задачи по выбору направления развития компании. Они планируют, в каком направлении движется организация, ее кратко- и долгосрочные цели, а также те шаги и действия, которые будут предприниматься в достижении намеченных результатов. Все это вместе составляет стратегический план» [27, с. 49].

В стратегическом плане определяются конкретные мероприятия по применению стратегии компании.

Главная цель разработки стратегического плана — определить потребности организации в ресурсах, необходимых для реализации стратегических мероприятий, а также согласовать распределение имеющихся ресурсов между различными направлениями деятельности и/или между подразделениями предприятия.

1.3 Ошибки при разработке и реализации стратегии, влияющие на экономическую безопасность

1. Изолированное применение любого из методов стратегического управления дает определенную пользу, но не позволяет использовать весь потенциал каждого конкретного метода, который может быть реализован только совместно с другими инструментами стратегического управления. Использование одного - двух методов в отрыве от других дает только локальный эффект и обычно вызывает разочарование в стратегическом управлении вообще.

Таким образом, для успешной работы компании в современных условиях необходимо не изолированное, а комплексное применение элементов стратегического управления, то есть требуется создание формализованной системы стратегического управления. Формализация необходима для создания системы управления, слабо зависящей от конкретных людей и их персональных качеств. Это повышает устойчивость организации в целом, так как люди приходят и уходят, а организация должна работать всегда.

Неформализованная система существует всегда. У собственников, высшего руководства всегда есть какое-либо мнение о направлении развития, куда, как, с какими клиентами работать. Но почти всегда эта информация недоступна не только рядовым сотрудникам, но и руководителям среднего звена. Поэтому необходима разработка соответствующих процедур и их закрепление во внутренних нормативных документах. Это позволит четко определить необходимую последовательность мероприятий по стратегическому планированию, распространению информации о целях и стратегиях организации, контролю и осуществлению корректирующих воздействий. В свою очередь, такое описание позволит определить полномочия руководителей и сотрудников по решению стратегических вопросов. Все это не гарантирует, но значительно повышает вероятность успешного использования методов стратегического управления.

2. Создание системы стратегического управления требует значительной перестройки системы управления компании по многим направлениям:

- деловые процессы (процедуры управления);
- организационные структуры (распределение полномочий);
- «образ мышления» и поведение руководителей и сотрудников (переориентация с формального выполнения поручений на достижение стратегических целей) и другим.

Таким образом, при создании системы стратегического управления необходимо провести изменения в организации, которые могут вызвать

сопротивление. Внедрения системы стратегического управления такая проблема касается в большей степени, чем проведение других изменений, так как переход на «стратегическое поведение» требует переосмысления деятельности компании всеми, кто в ней работает. Поэтому недостаточное осознание руководством и сотрудниками компании необходимости и отсутствие соответствующих мер для проведения организационных изменений может «погубить» любые намерения по совершенствованию управления предприятием.

3. Основная опасность при планировании, в том числе при стратегическом – разработка нереалистичных планов. Это обычно происходит тогда, когда планы разрабатываются высшим руководством без участия тех сотрудников, которым предстоит эти планы исполнять. Поэтому крайне желательно к разработке планов привлекать их потенциальных исполнителей – они, как правило, лучше разбираются в конкретных обстоятельствах, в которых придется работать. Поэтому учет этой информации позволяет поставить не только «конкретные» и «измеримые» и т.д., но и «достижимые» цели.

Принудительное внедрение даже самых правильных изменений без поддержки «ключевых сотрудников» может вызвать сопротивление (осознанное или неосознанное) и даже скрытый саботаж среди среднего звена или рядовых сотрудников. А без участия этих сотрудников любые изменения обречены на провал – именно среднее звено готовит решения и затем реализует их, а рядовые сотрудники являются носителем информации, на основе которой готовятся решения.

4. Незнание сотрудниками стратегии организации приводит к тому, что они лишаются ориентиров для выбора приоритетов при выполнении своей работы. Это может привести к тому, что будут выполнены не задачи, жизненно важные для реализации стратегии организации, а второстепенные действия, не имеющие для организации решающего значения. В свою очередь, это может повлечь за собой негативную оценку деятельности сотрудников со стороны руководства, которая будет несправедлива, так как руководство не задало

сотрудникам критериев для оценки их деятельности. Это, в свою очередь, может вызвать проблемы взаимоотношений и т.д.

Поэтому желательно, чтобы после разработки стратегии с ней были ознакомлены все сотрудники компании, в том числе те, кто не принимал непосредственного участия в ее разработке. Это очень важно, так как реализация стратегии зависит от усилий всех сотрудников организации, и, в более широком смысле, от усилий всех заинтересованных групп (основных клиентов, инвесторов и т.п.). Поэтому желательно, чтобы после разработки стратегии с ней были ознакомлены представители всех основных заинтересованных групп. Такое информирование может существенно облегчить реализацию стратегии.

5. Иногда считают, что формулировки стратегий являются конфиденциальной информацией или даже коммерческой тайной организации. Это целесообразно, только если компания избрала стратегию, которую легко копировать конкуренту (действующему или потенциальному). Если это так, то реализация этой стратегии не позволит достичь устойчивых конкурентных преимуществ. Поэтому считается, что стратегия предприятия должна быть уникальной, то есть единственной в своем роде, подходящей только для данного предприятия и ни для какого другого. То есть стратегия поддается копированию с большим трудом (большими затратами времени, средств и т.п.). Это значит, что при ее разработке учтены факторы, являющиеся значимыми именно для данного предприятия, и реализация именно этой стратегии обеспечит получение предприятием устойчивых конкурентных преимуществ. Поэтому критерий уникальности должен служить одним из основных при оценке различных вариантов стратегий. Таким образом, если стратегия компании разработана «правильно», то она является трудно копируемой, и информация о характеристике основных стратегий может быть распространена среди любых заинтересованных групп (сотрудников организации, основных клиентов, инвесторов и т.п.). При этом конфиденциальной информацией являются детали

стратегического плана (главным образом, сведения о конкретных мероприятиях, их стоимости и т.п.).

Разделение стратегической информации на конфиденциальную и открытую можно провести по аналогии с бизнес - планированием: бизнес-план проекта — это полный, конфиденциальный документ, а его реферат — общее представление о проекте, открытая информация.

Подводя итог данной главы можно сказать, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, 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 ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления особенно если мы говорим о повышении экономической безопасности. Конечно, всегда следует помнить, что стратегическое управление – это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории стратегического управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией в целях повышения экономической безопасности.

На основании знаний теоретических основ стратегического управления разрабатывается стратегический план. На основании рассмотренного материала в следующих главах будет проанализировано текущее состояние ООО «ПК «Мастер» и с учетом полученных данных разработан стратегический план развития фирмы в целях повышения экономической безопасности.

2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1 Общая характеристика организации

Выбранная организация (объект исследования) – Общество с ограниченной ответственностью ООО «ПК «Мастер».

Организационно-правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью.

Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Правовое положение общества с ограниченной ответственностью и права и обязанности его участников определяются Гражданским Кодексом РФ и законом об обществах с ограниченной ответственностью. Учредительными документами общества с ограниченной ответственностью являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав. Если общество учреждается одним лицом, его учредительным документом является устав.

ООО «ПК «Мастер» существует на рынке запасных частей к автомобилям Урал с 2000 года.

Вид деятельности ООО «ПК «Мастер» – оказание посреднических услуг по продаже запасных частей к автомобилям Урал, оптовая, мелкооптовая, розничная продажа запасных частей и авторезины к автомобилям Урал со склада в г. Миассе. А так же производство и реализация определенной номенклатуры автозапчастей к автомобилям «Урал» собственного производства.

Миссия фирмы - удовлетворенность всех сторон рабочего процесса (покупателей, персонала, поставщиков, учредителей). При сотрудничестве с ООО «ПК «Мастер» клиенты получают постоянного партнера, готового лучшим образом удовлетворить их потребности в запасных частях к грузовым автомобилям.

Качество предлагаемых запасных частей к автомобилям Урал - одно из основных средств достижения целей фирмы. Качество - неотъемлемая характеристика предлагаемой продукции.

Цели фирмы:

- Получение прибыли и повышение рентабельности.
- Постоянное расширение ассортимента запасных частей.
- Расширение собственного производства.
- Изучение и предвосхищение потребностей потребителей.
- Выполнение всех обязательств перед деловыми партнерами и сотрудниками.
- Обеспечение четкого контроля качества деталей при поступлении на склад и при отпуске со склада, контроль комплектности груза.
- Обеспечение единства целей всех подразделений фирмы.
- Повышение квалификации и использование способностей всех сотрудников.
- Повышение корпоративной культуры и улучшение условий труда, материального благосостояния сотрудников.
- Постоянное развитие фирмы в целом.

Стратегия ООО «ПК «Мастер»

Стратегия - долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы её деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к её целям. Стратегия предназначена для преобразования фирмы из нынешнего положения в новое

положение, описываемое в целях, с учетом ограниченности возможностей и потенциала. Рассмотрим существующую стратегию ООО «ПК «Мастер» по М.Портеру, рис. 2.1.

Масштаб Конкуренции	Широкий	Лидерство по затратам	Широкая дифференциация
	Узкий	Фокусирование на низких затратах	Фокусированная дифференциация
		Более низкие затраты Конкурентное преимущество	Дифференциация

Рисунок 2.1 – Базовые стратегии (Портер)

Общие стратегии по Портеру

«Стратегия конкурентной борьбы – это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение прочных позиций в отрасли, на успешное преодоление пяти конкурентных сил и тем самым на получение более высоких доходов от инвестиций» (М.Портер).

Для успешного функционирования компании ей нужно каким-то образом выделяться на фоне конкурентов, чтобы не оказаться в глазах потребителей всем для всех, что, как известно, означает ничем ни для кого. Чтобы справиться с этой задачей, компания должна выбрать правильную стратегию, которой и будет впоследствии придерживаться.

Согласно теории Портера, конкурентное преимущество возникает в результате выбора базовой (родовой) стратегии, которая лучше всего соответствует конкурентному окружению компании и такой организации деятельности по развитию ценностной цепочки, которая поддерживала бы выбранную стратегию [27].

Учитывая все условия реализации стратегий, их опасности и возможные выгоды, из 4 существующих была выбрана стратегия дифференциации в рамках всего рынка. Так, для стратегии лидерства по издержкам необходима

эластичность спроса по цене, но мы знаем, что запчасти – продукт постоянного спроса, прямых заменителей нет, следовательно, даже при повышении цен спрос будет неизменным. Стратегия фокусирования подразумевает сосредоточение на определенной рыночной нише, здесь же рассматривается весь рынок РФ.

На ООО «ПК «Мастер» сложилась линейно-функциональная организационная структура. Линейная организационная структура построена на основе вертикальной иерархии управления и базируется на строгой подчиненности низшего звена управления высшему. При линейно-функциональном построении выполнение узкоспециализированных функций переплетается с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач по производству, снабжению и сбыту. Децентрализация управления в рамках линейно-функциональной структуры приводит к тому, что разделение прав и ответственности дробится между разными органами, руководящими производством, комплектацией заявок, сбытом.

Преимущества данной организационной структуры заключаются в следующем:

- Стимулирует деловую и профессиональную специализацию.
- Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях.
- Улучшает координацию в функциональных областях.
- Недостатки данной организационной структуры заключаются в следующем:
- Отделы могут быть больше заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов.
- В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

Штат фирмы составляет 35 человек.

Подразделения компании:

- администрация;

- планово-экономический отдел;
- бухгалтерия;
- маркетинговый отдел;
- отдел продаж;
- отдел поставок;
- производственный участок.

2.2 Анализ финансовых результатов деятельности предприятия

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности.

Анализ структуры и динамики балансовой прибыли предприятия представлен в табл. 2.1.

Таблица 2.1 - Анализ структуры и динамики балансовой прибыли

Состав балансовой прибыли	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение, тыс. руб.	
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1 Балансовая прибыль	802,0	1 991,5	1 510,0	148,3	-24,2
2 Прибыль от продаж	817,0	2 008,5	1 537,0	145,8	-23,5
3 Доходы от участия в других организациях	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4 Разница полученных и уплаченных процентов	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5 Разница между прочими доходами и расходами	-15,0	-17,0	-27,0	13,3	58,8
6 Чистая прибыль	641,6	1 593,2	1 208,0	148,3	-24,2

Графически динамика показателей прибыли за 2015-2017 гг. в тыс. руб. представлена на рис. 2.2.

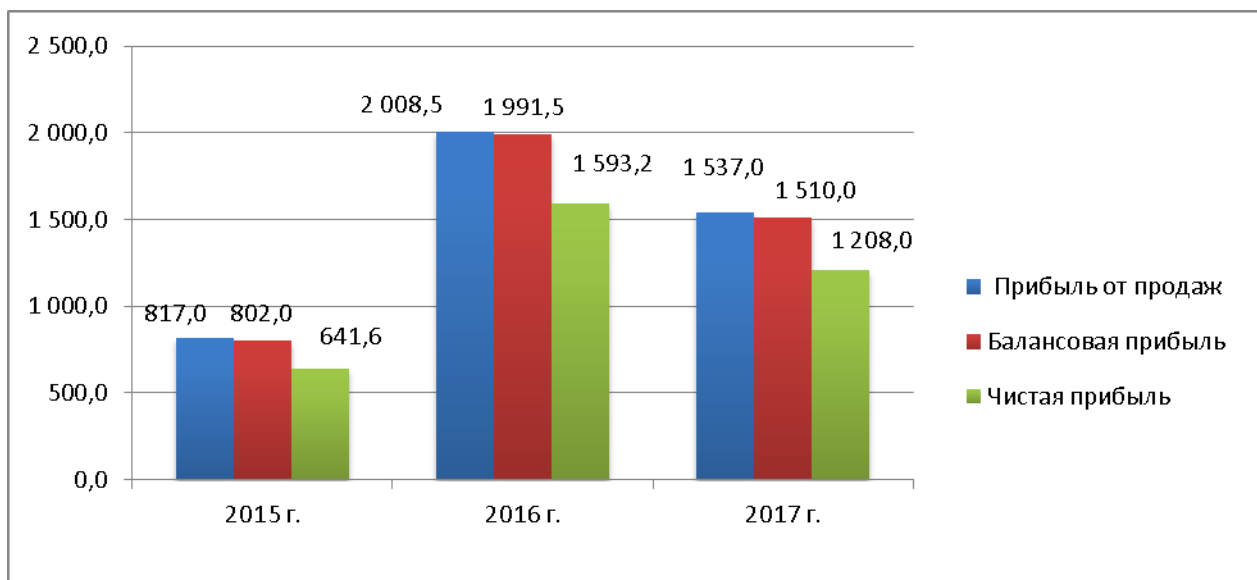


Рисунок 2.2 – Динамика показателей прибыли за 2015-2017 гг., тыс. руб.

В 2016 году по сравнению с 2015 балансовая прибыль увеличилась на 148,3%. В 2017 году по сравнению с 2016 годом балансовая прибыль уменьшилась на 24,2 тыс. руб.

Формирование прибыли от реализации предприятия представлено в табл. 2.2.

Таблица 2.2 – Формирование прибыли от реализации

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение, тыс. руб.	
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1 Выручка от продажи товаров, работ, услуг	49 571	69 560	72 002	19 989	2 442
2 Себестоимость	48 204	66 998	69 906	18 794	2 908
3 Коммерческие расходы	300	301	304	1	3
4 Управленческие расходы	250	253	255	3	3
5 Полная себестоимость	48 754	67 552	70 465	18 798	2 914
6 Прибыль от реализации продукции	817	2 009	1 537	1 192	-472

Основную долю в составе выручки от реализации занимает прибыль от продаж. Прибыль от реализации в 2016 г. по итогам 2015 г. увеличилась 1 537

тыс. руб., в 2017 году прибыль от продаж снизилась на 472 тыс. руб. по итогам 2016 г.

Факторный анализ прибыли от продаж предприятия представлен в табл. 2.3.

Таблица 2.3 – Факторный анализ прибыли от продаж

Показатели	Значение	
	2015-2016 гг.	2016-2017 гг.
1 Общее изменение прибыли: $dP=P_1 -P_0$	1 192	-472
2 Коэффициент изменения объема: $K_1=Q_1 /Q_0$	1,40	1,04
3 Влияние изменения объема на прибыль: $dP_1=P_0 * (K_2-1)$	315	87
4 Коэффициент изменения себестоимости: $K_2=S_1 / S_0$	1,39	1,04
5 Влияние изменения структуры: $dP_2 =P_0*(K_1-K_2)$	14	-16
6 Влияние изменения удельных затрат: $dP_3= - Q_1(S_1/Q_1-S_0/Q_0)$	862	-542
7 Проверка: $dP =dP_1+dP_2+dP_3$	1 192	-472

За счет увеличения объема продаж в 2016 г. по итогам 2015 г. прибыль увеличилась 315 тыс. руб., за счет изменения структуры увеличение составило 14 тыс. руб., изменение удельных затрат увеличило прибыль на 862 тыс. руб.

За счет изменения объема продаж в 2017 г. по итогам 2016 г. прибыль увеличилась на 87 тыс. руб., за счет изменения структуры прибыль снизилась на 16 тыс. руб., удорожания удельных затрат снизило прибыль на 472 тыс.руб.

Основной показатель эффективности деятельности предприятия – рентабельность продаж. Рентабельность продаж в 2015 году составляет 1,65%, что достаточно низкий уровень для производственного предприятия. В 2016 рентабельность продаж увеличилась на 1,24%, а в 2017 году рентабельность продаж снижается на 0,75%. Наблюдается тенденция снижения всех показателей рентабельности в 2017 году. Данная тенденция показывает, что эффективность деятельности предприятия снижается, табл. 2.4, рис.2.3 .

Таблица 2.4 - Показатели рентабельности

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение	
				2015-2016 гг.	2016-2017 гг.
1 Прибыль от продаж, тыс. руб.	817,00	2 008,50	1 536,97	1 191,50	-471,54
2 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	802,00	1 991,50	1 509,97	1 189,50	-481,54
3 Чистая прибыль, тыс. руб.	641,60	1 593,20	1 207,97	951,60	-385,23
4 Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	12 548,00	13 204,00	14 114,50	656,00	910,50
5 Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1 333,00	1 333,00	1 319,00	0,00	-14,00
6 Среднегодовая величина собственного капитала, тыс. руб.	1 643,00	3 785,50	4 645,00	2 142,50	859,50
7 Рентабельность продаж, %	1,65	2,89	2,13	1,24	-0,75
8 Рентабельность всего капитала, %	6,39	15,08	10,70	8,69	-4,38
9 Рентабельность основных средств, %	61,29	150,68	116,53	89,38	-34,15
10 Рентабельность собственного капитала, %	39,05	42,09	26,01	3,04	-16,08
11 Рентабельность инвестиционного (перманентного) капитала, %	39,05	42,09	26,01	3,04	-16,08

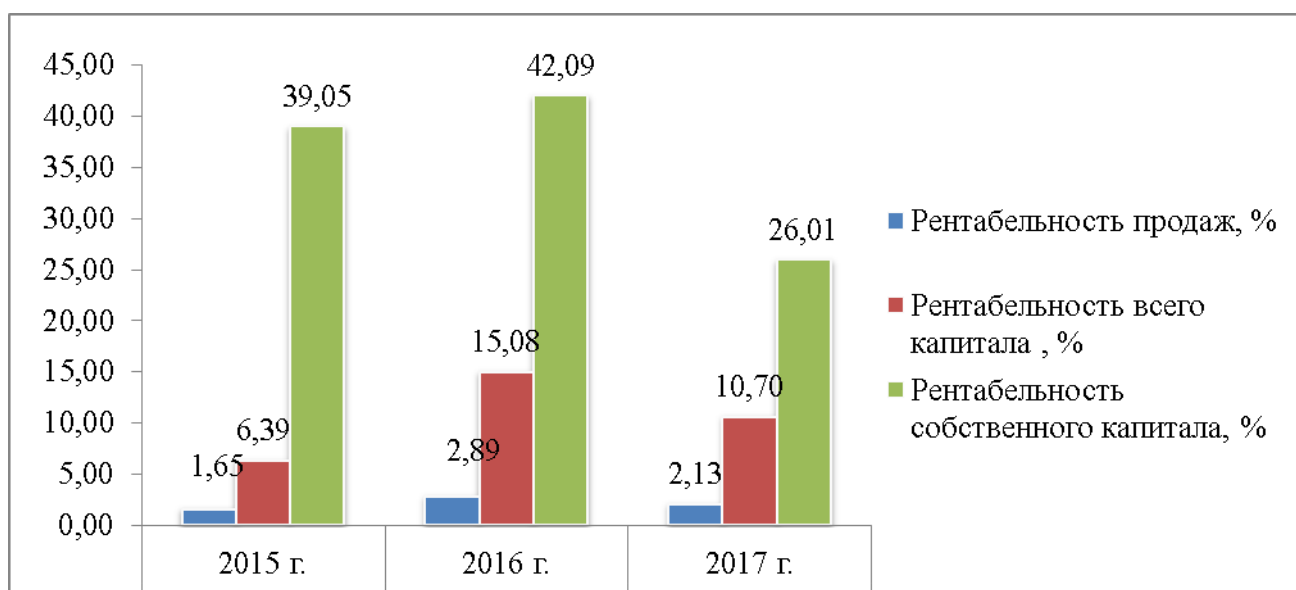


Рисунок 2.3 – Динамика показателей рентабельности за 2015-2017 гг., %

Анализ деловой активности

Деловая активность коммерческой организации измеряется с помощью системы показателей, которые позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики финансовых коэффициентов оборачиваемости, табл. 2.5.

Таблица 2.5 – Показатели деловой активности

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение	
				31.12.09-31.12.10	31.12.10-31.12.11
1 Выручка от продаж, тыс. руб.	49 571,00	69 560,00	72 002,00	19 989,00	2 442,00
2 Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	12 548,00	13 204,00	14 114,50	656,00	910,50
3 Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1 333,00	1 333,00	1 319,00	0,00	-14,00
4 Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	10 925,00	12 237,00	13 054,00	1 312,00	817,00
5 Среднегодовая стоимость материальных оборотных активов, тыс. руб.	5 335,00	8 002,50	8 573,00	2 667,50	570,50
6 Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	3 123,00	3 217,50	3 260,00	94,50	42,50
7 Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	9 262,00	9 418,50	9 469,50	156,50	51,00
8 Средняя величина собственных средств, тыс. руб.	1 643,00	3 785,50	4 645,00	2 142,50	859,50
9 Коэффициент общей оборачиваемости капитала	3,95	5,27	5,10	1,32	-0,17
10 Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	4,54	5,68	5,52	1,15	-0,17
11 Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных активов	9,29	8,69	8,40	-0,60	-0,29

Окончание таблицы 2.5

12 Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	15,87	21,62	22,09	5,75	0,47
13 Средний срок оборота дебиторской задолженности, дней	23,00	16,88	16,57	-6,11	-0,31
14 Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	5,35	7,39	7,60	2,03	0,22
15 Средний срок оборота кредиторской задолженности, дней	68,20	49,42	48,14	-18,78	-1,29

Коэффициенты оборачиваемости в 2016 г. по итогам 2015 г. увеличились, что показывает улучшение деловой активности предприятия. В 2017 г. по итогам 2016 г. происходит снижение коэффициентов оборачиваемости, что показывает снижение деловой активности предприятия. Замедление оборачиваемости приводит к увеличению оборотных средств и дополнительным затратам, а значит, к ухудшению финансового состояния организации.

Средний срок оборота дебиторской и кредиторской задолженности снижаются, что является положительной тенденцией, т.к. чем короче период оборота, тем более эффективна коммерческая деятельность предприятия и тем выше его деловая активность.

Анализ динамики активов и пассивов

Для осмысления общей картины изменения финансового состояния важны показатели структурной динамики баланса. Сопоставляя структуры изменений в активе и пассиве можно сделать вывод о том, через какие источники в основном был приток новых средств и в какие активы эти новые средства вложены, табл. 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ состава активов

Активы	Код	Остатки по балансу, тыс. руб.				
		на 31 декабря 2015 г.	на 31 декабря 2016 г.	на 31 декабря 2017 года	Изменение	
					31.12.15-31.12.16	31.12.16-31.12.17
I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Нематериальные активы	1110	10	10	10	0	0
Результат исследований и разработок	1120	0	0	0	0	0
Основные средства	1130	1 333	1 333	1 305	0	-28
Доходные вложения в мат ценности	1140	0	0	0	0	0
Финансовые вложения	1150	280	280	0	0	-280
Отложенные налоговые активы	1160	0	0	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	1170	0	0	0	0	0
Итого по разделу I.	1100	1 623	1 623	1 315	0	-308
II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	1210	5 067	5 067	5 689	0	622
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	268	268	787	0	519
Дебиторская задолженность	1230	3 123	3 312	3 208	189	-104
Финансовые вложения	1240	467	500	679	33	179
Денежные средства	1250	2 000	3 090	2 691	1 090	-399
Прочие оборотные активы	1260	0	0	0	0	0
Итого по разделу II	1200	10 925	12 237	13 054	1 312	817
БАЛАНС	1600	12 548	13 860	14 369	1 312	509

Анализ состава активов показывает, что общая стоимость имущества в конце 2016 г. увеличилась по сравнению со стоимостью 2015 года на 1 312 тыс. руб. за счет увеличения оборотных активов, изменение которых в основном произошло за счет увеличения суммы дебиторской задолженности на 189 тыс. руб. и суммы денежных средств на 1 090 тыс. руб., а также увеличении суммы финансовых вложений на 33 тыс. руб.

В 2017 г. произошло уменьшение стоимости активов по сравнению с 2016 г. на 509 тыс. руб. за счет снижения стоимости дебиторской задолженности на 104 тыс. руб., денежных средств на 399 тыс. руб. и финансовых вложений на 280 тыс. руб., табл. 2.7, рис. 2.4.

Таблица 2.7 – Анализ структуры активов

Активы	Код	Структура активов, %				
		на 31 декабря 2015 г.	на 31 декабря 2016 г.	на 31 декабря 2017 года	Изменение	
					31.12.15-31.12.16	31.12.16-31.12.17
I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Нематериальные активы	1110	0,08	0,07	0,07	-0,01	0,00
Результат исследований и разработок	1120	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Основные средства	1130	10,62	9,62	9,08	-1,01	-0,54
Доходные вложения в материальные ценности	1140	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Финансовые вложения	1150	2,23	2,02	0,00	-0,21	-2,02
Отложенные налоговые активы	1160	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прочие внеоборотные активы	1170	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу I.	1100	12,93	11,71	9,15	-1,22	-2,56
II ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	1210	40,38	36,56	39,59	-3,82	3,03
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2,14	1,93	5,48	-0,20	3,54
Дебиторская задолженность	1230	24,89	23,90	22,33	-0,99	-1,57
Финансовые вложения	1240	3,72	3,61	4,73	-0,11	1,12
Денежные средства	1250	15,94	22,29	18,73	6,36	-3,57
Прочие оборотные активы	1260	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу II	1200	87,07	88,29	90,85	1,22	2,56
БАЛАНС	1600	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

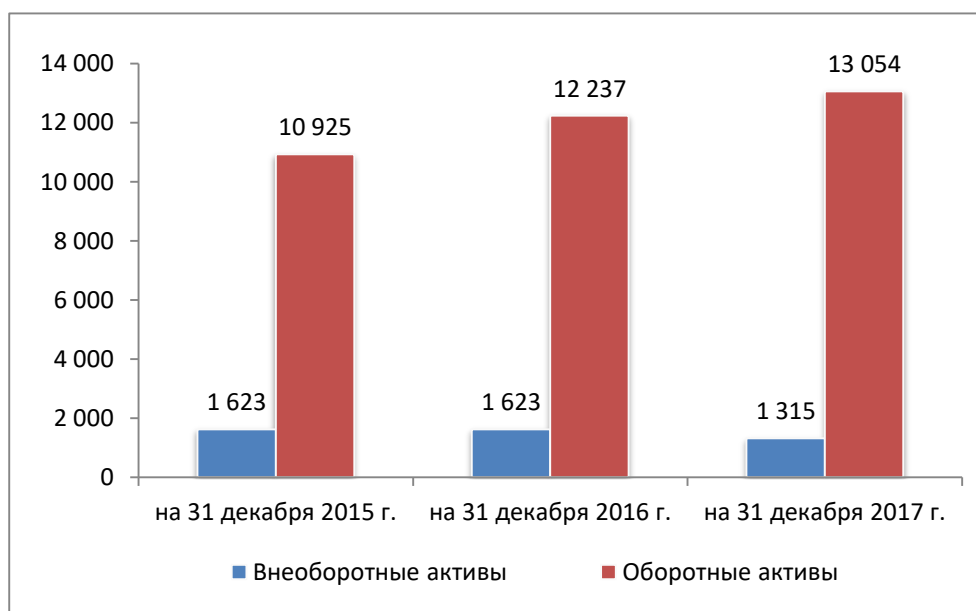


Рисунок 2.4 – Динамика состава активов за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Структурно стоимость имущества в 2016 году увеличилась за счет увеличения стоимости денежных средств на 6,36%. В 2017 году снижение денежных средств на 3,57% и уменьшение финансовых вложений на 2,02% уменьшило стоимость имущества по сравнению с 2016 годом.

Анализ динамики пассивов показывает, что в 2016 году произошло увеличение стоимости имущества на 1 312 тыс. руб. за счет роста нераспределенной прибыли на 999 тыс. руб. и роста кредиторской задолженности на 313 тыс. руб. В 2017 году снижение стоимости кредиторской задолженности на 211 тыс. руб. привело к снижению стоимости пассивов на 509 тыс. руб., табл. 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ состава пассивов

ПАССИВ	Код	Остатки по балансу, тыс. руб.				
		на 31 декабря 2015 г.	на 31 декабря 2016 г.	на 31 декабря 2017 года	Изменение	
					31.12.15-31.12.16	31.12.16-31.12.17
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал	1310	10	10	10	0	0
Собственные акции, выкупленные у акционеров(-)	1220	0	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340					
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0	0	0
Резервный капитал	1360	0	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	3 276	4 275	4 995	999	720
Итого по разделу III	1300	3 286	4 285	5 005	999	720
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	1410	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0	0	0
Резервы под условные обязательства	1430	0	0	0		
Прочие обязательства	1450	0	0	0	0	0
Итого по разделу IV	1400	0	0	0	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	1510	0	0	0	0	0
Кредиторская задолженность	1520	9 262	9 575	9 364	313	-211
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0	0	0
Резервы предстоящих расходов	1540	0	0	0	0	0
Прочие краткосрочные обязательства	1550	0	0	0	0	0
Итого по разделу V	1500	9 262	9 575	9 364	313	-211
БАЛАНС	1700	12 548	13 860	14 369	1 312	509

Структурно стоимость пассивов в 2016 году увеличилась за счет увеличения стоимости нераспределенной прибыли на 4,74%. В 2017 году снижение стоимости кредиторской задолженности на 3,92% уменьшило стоимость пассивов по сравнению с 2016 годом, табл. 2.9, рис. 2.5.

Таблица 2.9 – Анализ структуры пассивов

ПАССИВ	Код	Структура пассивов, %				
		на 31 декабря 2015 г.	на 31 декабря 2016 г.	на 31 декабря 2017 года	Изменение	
					31.12.15-31.12.16	31.12.16-31.12.17
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал	1310	0,08	0,07	0,07	-0,01	0,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров(-)	1220	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Переоценка внеоборотных активов	1340					
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Резервный капитал	1360	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	26,11	30,84	34,76	4,74	3,92
Итого по разделу III	1300	26,19	30,92	34,83	4,73	3,92
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	1410	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Отложенные налоговые обязательства	1420	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Резервы под условные обязательства	1430					
Прочие обязательства	1450	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу IV	1400	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	1510	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Кредиторская задолженность	1520	73,81	69,08	65,17	-4,73	-3,92
Доходы будущих периодов	1530	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Резервы предстоящих расходов	1540	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прочие краткосрочные обязательства	1550	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу V	1500	73,81	69,08	65,17	-4,73	-3,92
БАЛАНС	1700	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

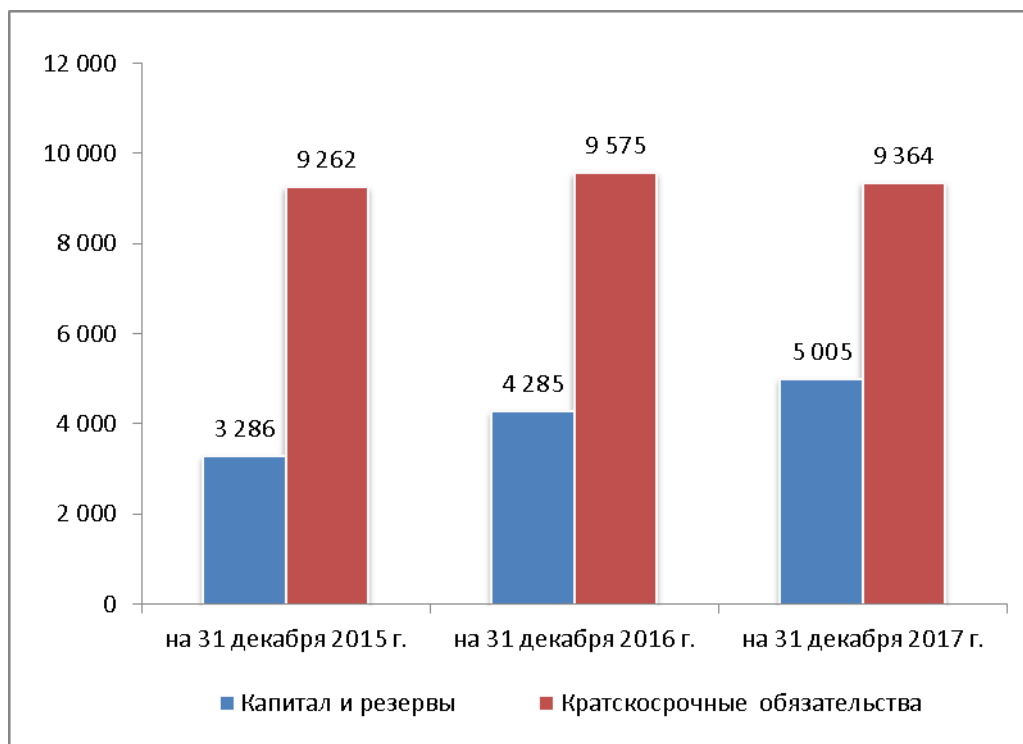


Рисунок 2.5 – Динамика состава пассивов за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Анализ финансовой устойчивости предприятия

Под финансовым положением или состоянием организации понимают ее способность обеспечить процесс хозяйственной деятельности финансовыми ресурсами и возможность соблюдения нормальных финансовых взаимоотношений с работниками организации и другими организациями, банками, бюджетом и т. д.

Финансовая устойчивость характеризуется системой абсолютных и относительных показателей.

Абсолютными показателями финансовой устойчивости являются показатели, характеризующие состояние запасов и обеспеченность их источниками формирования, табл. 2.10.

Таблица 2.10 - Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости

Показатели	на 31 декабря 2015 г.	на 31 декабря 2016 г.	на 31 декабря 2017 г.	Изменение	
				31.12.15-31.12.16	31.12.16-31.12.17
1.Реальный собственный капитал (стр.1300 +стр.1530+стр.1540)	3286	4285	5005	999	720
2. Внеоборотные активы и долгосрочная дебиторская задолженность (стр. 1100)	1623	1623	1315	0	-308
3. Наличие собственных оборотных средств (1п-2п)	1663	2662	3690	999	1028
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства (стр.1400)	0	0	0	0	0
5. Наличие долгосрочных источников формирования запасов (3п+4п)	1663	2662	3690	999	1028
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства (стр. 1510)	0	0	0	0	0
7. Общая величина основных источников формирования запасов (5п+6п)	1663	2662	3690	999	1028
8. Общая величина запасов (1210+1220)	5335	5335	6476	0	1141
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (3п-8п)	-3672	-2673	-2786	999	-113
10. Излишек (+) или недостаток (-) долгосрочных источников формирования запасов	-3672	-2673	-2786	999	-113
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов	-3672	-2673	-2786	999	-113
12.Тип финансовой устойчивости (трехкомпонентный показатель)	$E^C < 0$ $E^T < 0$ $E^\Sigma < 0$	$E^C < 0$ $E^T < 0$ $E^\Sigma < 0$	$E^C < 0$ $E^T < 0$ $E^\Sigma < 0$		

Трехкомпонентный показатель, характеризующий тип финансовой устойчивости показывает, что на протяжении 2015-2017 гг. предприятие находится в кризисном финансовом состоянии, т.к. основной элемент оборотного капитала - запасы не обеспечены источниками их покрытия. Относительные показатели финансовой устойчивости, табл. 2.11.

Таблица 2.11 – Относительные показатели финансовой устойчивости

Наименование коэффициентов	Порядок расчета	на 31 декабря 2015 г.	на 31 декабря 2016 г.	на 31 декабря 2017 года	Изменение	
					31.12.15 - 31.12.16	31.12.16 - 31.12.17
1 Имущество предприятия	(стр.1600)	12 548,00	13 860,00	14 369,00	1 312,00	509,00
2 Реальный собственный капитал	(стр 1300+стр.1530+стр. 1540)	3 286,00	4 285,00	5 005,00	999,00	720,00
3 Заемные средства всего:	(IVp+ Vp-стр.1530-стр.1540)	9 262,00	9 575,00	9 364,00	313,00	-211,00
в т. ч.						
3.1 долгосрочные кредиты и займы	(стр.1400)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.2 краткосрочные кредиты и займы	(стр.1510)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.3 кредиторская задолженность и прочие активы	(стр.1520+стр.1550)	9 262,00	9 575,00	9 364,00	313,00	-211,00
4 Внеоборотные активы и долгосрочная дебиторская задолженность	(стр. 1100)	1 623,00	1 623,00	1 315,00	0,00	-308,00
5 Наличие собственных оборотных средств	(2п-4п)	1 663,00	2 662,00	3 690,00	999,00	1 028,00
6 Запасы с НДС	(стр.1210+стр.1220)	5 335,00	5 335,00	6 476,00	0,00	1 141,00
7 Денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность и прочие активы	(стр.1250+стр.1240+стр.1230+стр.1260)	5 590,00	6 902,00	6 578,00	1 312,00	-324,00
8 Коэффициент автономии	2п/1п $\geq 0,5$	0,26	0,31	0,35	0,05	0,04
9 Коэффициент маневренности собственного капитала	5п/2п $\geq 0,5$	0,51	0,62	0,74	0,12	0,12

Окончание таблицы 2.11

10 Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками	$(5п/6п) \geq 0,6 \div 0,8$	0,31	0,50	0,57	0,19	0,07
11 Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$(3п/2п) \leq 1$	2,82	2,23	1,87	-0,58	-0,36
12 Коэффициент кредиторской задолженности	Кредиторская задолженность/заемные средства	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00
13 Коэффициент прогноза банкротства	$(6п+7п-3.2п-3.3)/1п$	0,13	0,19	0,26	0,06	0,06

В 2017 г. по сравнению с 2016 г. коэффициент автономии выше рекомендованного значения 0,05, а в 2017 г. этот показатель выше, чем в 2016 г. на 0,04, это показывает некоторое увеличение независимости предприятия от сторонних кредитов, однако значение этого показателя ниже рекомендованного значения 0,5.

Коэффициент маневренности соответствует рекомендованному $>0,5$ на протяжении всего рассматриваемого периода, т.е. большая часть капитала предприятия находится в мобильной форме.

Коэффициент обеспеченности запасов имеет тенденцию к увеличению и приближается к нормативному значению 0,6-0,8.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств не соответствует рекомендованному <1 . Однако это не всегда отрицательно характеризует финансовое состояние предприятия, использование заемных средств свидетельствует о гибкости предприятия, его способности находить кредиты и возвращать их, т. е. о доверии к нему в деловом мире.

Коэффициент прогноза банкротства увеличивается, что показывает некоторое улучшение финансового состояния предприятия.

Финансовый кризис является неизбежным экономическим явлением в деятельности любого предприятия. Этот процесс является не только неизбежным, но и необходимым, несущим импульс интенсификации развития предприятия.

Анализ платежеспособности предприятия

Платежеспособность предприятия определяется его возможностью и способностью одновременно и полностью выполнять платежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций денежного характера.

Ликвидность предприятия определяется наличием у него ликвидных средств, к которым относятся наличные деньги, денежные средства на счетах в банках и легко реализуемые элементы оборотных ресурсов. Ликвидность отражает способность предприятия в любой момент совершать необходимые расходы, табл. 2.12.

Таблица 2.12 - Относительные показатели ликвидности

Показатели	на 31 декабря 2015 г.	на 31 декабря 2016 г.	на 31 декабря 2017 г.	Изменение	
				31.12.15-31.12.16	31.12.16-31.12.17
1. Денежные средства (1250)	2 000,00	3 090,00	2 691,00	1 090,00	-399,00
2. Краткосрочные финансовые вложения (1240)	467,00	500,00	679,00	33,00	179,00
3 Итого: (1п+2п)	2 467,00	3 590,00	3 370,00	1 123,00	-220,00
4. Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) (1230)	3 123,00	3 312,00	3 208,00	189,00	-104,00
5. Прочие оборотные активы (1260)					
6. Итого: (3п+4п+5п)	5 590,00	6 902,00	6 578,00	1 312,00	-324,00
7. Запасы с НДС (1210+1220)	5 335,00	5 335,00	6 476,00	0,00	1 141,00
8. Итого: (6п+7п)	10 925,00	12 237,00	13 054,00	1 312,00	817,00
9. Краткосрочные кредиты и займы (1510)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Кредиторская задолженность (1520)	9 262,00	9 575,00	9 364,00	313,00	-211,00
11. Прочие краткосрочные пассивы (1550)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Окончание таблицы 2.12

11 Прочие краткосрочные обязательства (660)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12. Итого: Краткосрочных обязательств	9 262,00	9 575,00	9 364,00	313,00	-211,00
13 Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{аб}$) $>0,2$	0,27	0,37	0,36	0,11	-0,02
14 Коэффициент критической ликвидности ($K_{кр}$) >1	0,60	0,72	0,70	0,12	-0,02
15 Коэффициент покрытия ($K_{п}$) >2	1,18	1,28	1,39	0,10	0,12
16. Коэффициент общей платежеспособности	1,35	1,45	1,53	0,09	0,09

Коэффициент абсолютной ликвидности, который характеризует мгновенную платежеспособность предприятия выше рекомендованного значения 0,2 на протяжении всего рассматриваемого периода.

Коэффициент критической ликвидности, характеризующий платежеспособность предприятия с учетом поступлений от дебиторов, ниже рекомендованного 1.

Коэффициент покрытия увеличивается, но не соответствует рекомендованному >2 и показывает платежеспособность организации при условии не только своевременных расчетов дебиторов, но и продажи, в случае необходимости, материальных оборотных средств (запасов).

Основные проблемы предприятия, выявление в ходе исследования:

1. Тенденция снижения прибыли.
2. Показатели рентабельности не только находятся на низком уровне, но и снижаются.
3. Предприятие находится в кризисном финансовом состоянии.

Для стабилизации финансового состояния и повышения эффективности деятельности предприятия предлагается увеличить реализацию продукции за счет производства новой продукции.

2.3 Анализ внешней среды ООО «ПК «Мастер»

Проведем исследование микросреды и макросреды организации.

Для выявления наиболее значимых факторов внешней среды проведём комплексный анализ факторов – STEEP-анализ [15], который позволяет понять рынок, позицию компании, её потенциал и направления бизнеса, табл. 2.13.

Таблица 2.13 – STEEP-анализ или анализ макроэкономических факторов

<p>S - Социо-культурные факторы: демографическая структура населения; стиль жизни, обычаи и привычки; менталитет; социальная мобильность населения; активность потребителей</p>	<p>T - Технологические факторы: затраты на НИОКР из разных источников; защита интеллектуальной собственности; государственная политика в области НТП; новые продукты (скорость обновления, источники идей)</p>
<p>E - Экономические факторы: тенденции валового национального продукта; стадия делового цикла; процентная ставка и курс национальной валюты; количество денег в обращении; уровень инфляции; уровень безработицы; контроль над ценами и заработной платой; цены на энергоресурсы; инвестиционная политика</p>	<p>E - Экологические факторы: состояние окружающей среды использование современных технологий утилизации отходов</p>
<p>P - Политико-правовые факторы: правительственная стабильность; налоговая политика в этой сфере; антимонопольное законодательство; законы по охране природной среды; регулирование занятости населения; внешнеэкономическое законодательство; позиция государства по отношению к иностранному капиталу; профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического и т. п.)</p>	

Далее провели экспертную оценку факторов и для простоты и удобства анализа все факторы рассмотрели совместно, табл. 2.14, рис.2.6.

Таблица 2.14 - Анализ внешнего окружения ООО «ПК «Мастер»

Фактор	Средний балл
Социо-культурные факторы	1,6
Технологические факторы	3,1
Экономические факторы	-6,2
Экологические факторы	2,2
Политические факторы	0,5



Рисунок 2.6 - Профиль среды ООО «ПК «Мастер»

Среда представлена большим количеством разнообразных факторов, влияющих на организацию, что показывает ее сложность. Среда характеризуется большой степенью изменчивости или подвижности [13]

Большое количество факторов и их изменчивость приводят к тому, что теряется точность информации о процессах, происходящих в среде, что повышает неопределенность среды и усложняет процесс принятия решений.

Как видно из таблицы 2.13, организация испытывает на себе большое влияние комплекса факторов. Поэтому, чтобы удерживать или увеличивать захваченный сегмент рынка, необходимо постоянно следить за изменениями в окружающей конкурентной среде.

Наиболее значительным и отрицательным является влияние экономических факторов. Это обусловлено тем, что эта область наиболее подвержена изменениям. Данные факторы характеризуются непредсказуемыми изменениями (изменения налогообложения). Необходимо учитывать эти факторы при планировании деятельности и стараться свести к минимуму угрозы по тем факторам, на которые предприятие не может влиять.

Политическая сфера оказывает положительное влияние, но незначительное. Это можно объяснить тем, что в политической сфере появляются

нововведения, отрицательно влияющие на деятельность организации (запреты, ограничения, ужесточения требований, введении новых налогов) и снижающие положительное влияние политической обстановки, выражающееся в регулировании конкуренции, снижении некоторых налоговых ставок, поддержке малого бизнеса.

Социокультурные факторы. Социально-культурные факторы влияют на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда [23].

Технология - уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

Бостонская матрица (Схема захвата рыночной доли)

Это один из наиболее часто применяемых инструментов анализа. Суть матрицы составляют два базовых параметра, по которым ведётся анализ продукции: относительная доля рынка и рост самого рынка.

Ассортимент ООО «ПК «Мастер» представлен 29 ассортиментными группами: карданная передача; коробка раздаточная; коробка передач (КПП) и сцепление; мосты; редуктор главной передачи; ходовая часть; рулевое управление; тормозная система; трубки; подшипники; специальное оборудование; кольца; манжеты и сальники армированные; подушки, прокладки, уплотнители; шланги; ремни; рукава; система выпуска газов; кабина и оперение; стеклоочиститель и его привод; система охлаждения; электрооборудование; фильтры; система питания; хомуты; запчасти к ДВС ЯМЗ, КамАЗ; метизы; смазки; разное.

Длина ассортимента 1991 позиция.

Большую долю в ассортименте по объему продаж занимают следующие ассортиментные группы: ходовая часть, тормозная система, редуктор главной передачи, мосты, коробка раздаточная. Именно для этих 5 групп и проведем построение БКГ.

Для того чтобы провести анализ продуктового портфеля предприятия построим таблицу 2.15, в которой приведены данные на конец декабря 2017 г.

Таблица 2.15 – Показателей продуктового портфеля для метода БКГ

Наименование продукции	Объем реализ. на декабрь, шт.	Темп роста к предыдущ. месяцу, %	Относительная доля в сбыте
ходовая часть	103	12	1,18
тормозная система	87	9	0,84
редуктор главной передачи	83	19	0,81
мосты	55	12	0,53
коробка раздаточная	66	-1	0,64

Графический вид матрицы для ООО «ПК «Мастер» представлен на рис.2.7.

Привлекательными для долгосрочного планирования являются «ходовая часть», «тормозная система» - это «Дойная корова». К конкурентоспособным – «редуктор главной передачи» - это «Звезда». Необходимо отслеживать все, даже краткосрочные изменения, а реагировать на долгосрочные тенденции.

Рост рынка	Высокий (8-10%)	Звёзды «редуктор главной передачи»	Трудные дети «коробка раздаточная» <==
	Низкий (1-3%)	Дойные коровы «Ходовая часть», «тормозная система» ==>	Собаки мосты ==> X
		Высокая (5-8%)	Низкая (до 1%)
Доля рынка			

Рисунок 2.7 - Бостонская матрица для ООО «ПК «Мастер»

Собаки: низкая доля рынка и низкие темпы роста. Продукты такого рода не приносят дохода, а только поглощают ресурсы компании. Для эффективного развития от них рекомендуется избавляться или минимизировать их присутствие в ассортиментной политике компании.

Дойные коровы: характеризуются высокой рыночной долей, но невысокими темпами развития. Дойные коровы приносят больше, чем в них инвестируют.

Трудные дети: слабое воздействие на рынок. При большом поглощении ресурсов мало отдают взамен.

Звёзды: приносят большую прибыль. Именно их надо в первую очередь развивать.

Сведем данные в таблицу 2.16 для того, чтобы узнать какие группы оказывают наибольшее влияние на ситуацию в продуктовом портфеле и как повлиять на ситуацию в нужном направлении.

Таблица 2.16 - Модифицированная таблица показателей продуктового портфеля

Наименование продукции	Объем реализ. (декабрь), шт.	Темп роста к предыд. месяцу, %	Относит. доля в сбыте	Удел. вес в объеме сбыта, %	Удел. вес в темпе изменения объемов, %	Доходность к цене, %
ходовая часть	103	12	1,18	24,5	26	18
тормозная система	87	9	0,84	20,7	22	14
редуктор глав. передач.	83	19	0,81	19,7	21	15
мосты	55	12	0,53	13,1	14	5
коробка раздаточная	66	-1	0,64	15,7	17	13
Всего	421			93,6		13

Таблица 2.16 показывает, что общий прирост объемов продаж предприятия происходит в основном за счет «Дойной коровы» - «ходовая часть» и «тормозная система». Это означает, что при принятии финансовых решений в первую очередь

должны рассматриваться вопросы, связанные с финансированием мероприятий, направленных на поддержание темпов роста именно этих групп.

Доходность группы «редуктор главной передачи» уступает только доходности «ходовая часть». Предприятие на этой группе зарабатывает львиную долю своих доходов. Пересчитав доходность из процентов в рубли и взяв из таблицы, объем реализации, руководитель получает очень точную оценку суммы получаемых доходов. В группе «ходовая часть» доходность самая высокая. Это может быть связано и с позиционированием этой продукции как индивидуальной, малым количеством конкурентов именно по изготовлению данной продукции и с некоторыми другими факторами. Видимо, то, что происходит с этой группой, контролируется маркетологами и руководством предприятия и вполне устраивает и тех и других. В группе «мосты» доходность самая маленькая. Стремясь заработать больше средств на группе мосты, лицо, принимавшее решения об объемах продаж, не учло, что данный продукт потребляется редко предприятиями.

Поставщики

Организация есть механизм преобразования входов в выходы. Поставщики обеспечивают ввод ресурсов, от них зависит эффективность работы фирмы.

Поставщиками ООО «ПК «Мастер» являются предприятия, производящие запчасти к автомобилям Урал. В основном рассматриваемая фирма работает с предприятиями Уральского региона.

Среди основных поставщиков можно выделить:

- Дилеры АЗ Урал (г. Миасс, Челябинская область)
- ООО «УралИмпульсЗапчасть» (г. Миасс, Челябинская область)
- ООО ПФ «АМТ» (г. Миасс, Челябинская область)
- ООО «Надежда» (г. Миасс, Челябинская область)
- ОАО «Курганский завод «Микрон» (г. Курган, Челябинская область)
- ОАО «ЧКПЗ» (г. Челябинск)
- ОАО «Тюменский завод фрикционных материалов» (г. Тюмень)

- ООО «Уралснаб» (г. Миасс, Челябинская область) и другие.

Каждая заявка уникальна и требует максимум внимания и сил, поскольку нередко поступают заявки на новые позиции, ещё не включенные в ассортимент предлагаемых фирмой запчастей.

Работа отдела снабжения не стоит на месте, работники постоянно находятся в поиске наиболее выгодных предложений, наиболее стабильных поставщиков.

Потребители

Цель бизнеса - создание потребителя. Само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Потребности клиентов влияют на ассортимент предлагаемых товаров, на их цену.

ООО «ПК «Мастер» имеет множество клиентов. Среди основных постоянных клиентов можно выделить:

- ООО «Агромаркет» (г. Великие Луки, Псковская обл.)
- ЗАО «Дизель-комплект» (г. Новосибирск)
- ООО «Север - запчасть» (г. Тюмень)
- ООО «Огат» (г. Краснодар)
- ООО «ДальУралЗапчасть» (Петропавловск-Камчатский)
- ИП «Богатов» (г. Иркутск)
- ООО «Компания «Агросоюз» (г. Днепропетровск)
- ЗАО «Автопрогноз» (г. Москва)
- ООО «Дизель» (г. Саратов)
- ООО «Евротранс» (г. Санкт-Петербург)
- ООО «УралСервисЗапчасть» (г. Челябинск) и другие.

Наибольшая доля сбыта запасных частей к автомобилям «Урал» приходится на Западно-Сибирский регион 25,8% (Новосибирская обл., Псковская

обл.), Уральский регион 18,5% (Тюменская обл., Челябинская обл.), Дальневосточный регион 12,4% (рис. 2.8).

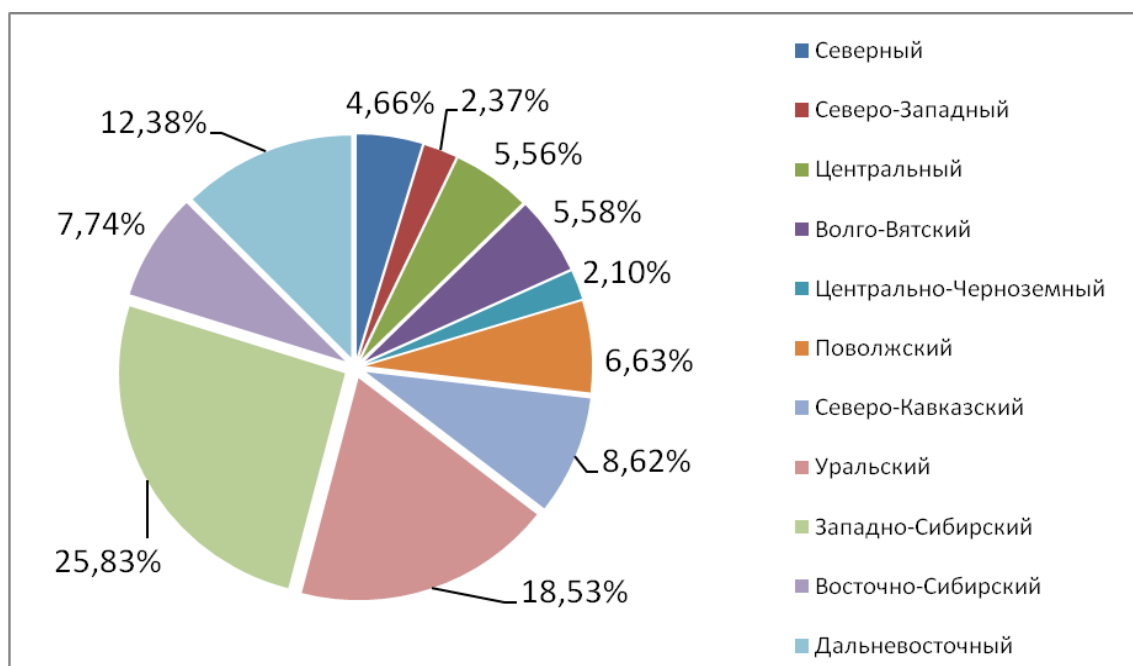


Рисунок 2.8 - Реализация запасных частей к грузовым автомобилям «Урал» по регионам

Сегментация и анализ внутреннего рынка по категориям потребителей

В настоящее время к основным потребителям продукции относятся:

- предприятия ресурсодобывающего сектора экономики:
- нефтегазодобывающие отрасли,
- лесозаготовительные предприятия,
- горнодобывающие и т.п.
- строительные управления;
- транспортные предприятия;
- силовые ведомства;
- коммунальные и дорожные управления.

Ресурсодобывающие отрасли промышленности являются самыми стабильно работающими за последние 20 лет и имеют приоритет в финансировании российским правительством как самые крупные источники валютных доходов в Федеральный бюджет.

Проведенная сегментация рынка сбыта автомобилей «Урал» по отраслям промышленности показала, что наибольшая доля продаж приходится на предприятия нефтегазодобывающего комплекса, табл. 2.17, рисунок 2.9.

Таблица 2.17 - Распределение автомобилей «Урал» по отраслям

Отрасли	Распределение по отраслям
НГК	34,4
Лесозаготовительные предприятия	2,6
Транспортные предприятия	2,4
Строительные компании	2,4
Силовые структуры	19,4
Машиностроение (заводы спецтехники)	24,7
Горнодобывающие предприятия	5,0
Прочие	9,0
	100,0

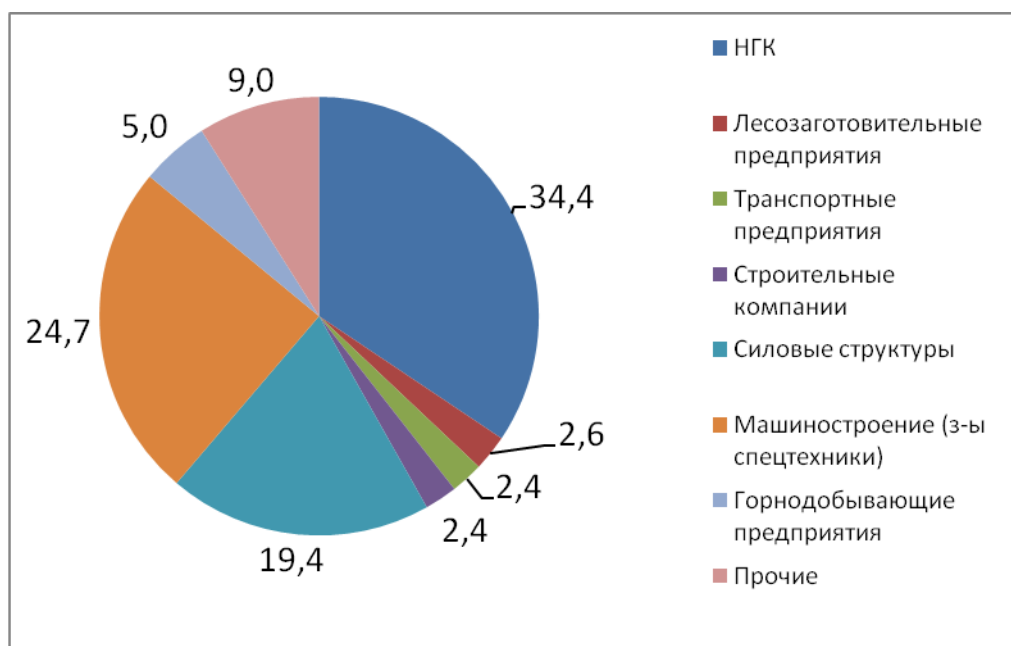


Рисунок 2.9 – Распределение автотехники «Урал» по отраслям

Основная часть предприятий ресурсодобывающих отраслей (НК «ЛУКОЙЛ», «Славнефть», «Якутуголь» и др.) и добывающих отраслей («Алмазы России Cold», «Лензолото», «Якутзолото» и др.) расположены в малоосвоенных регионах со слаборазвитой сетью дорог с твердым покрытием, таких как Западная Сибирь, Дальний Восток, Северный регион.

В табл. 2.18 представлена характеристика сегментов рынка по категории потребителей.

Таблица 2.18 - Характеристика сегментов рынка по категории потребителей

Сегмент	Динамика	Финансово-экономическое состояние
Нефтегазодобывающая промышленность	Рост	хорошее
Силовые структуры	Спад	плохое
Машиностроение (заводы спецтехники)	Стабилизация	среднее
Общественные предприятия	Спад	плохое
Строительный комплекс	Рост	среднее
Лесозаготовительные предприятия	Стабилизация	среднее
Горнодобывающие предприятия	Стабилизация	среднее
Прочие, в том числе:		
Энергетика	Стабилизация	хорошее
РОСАВТОДОР	Стабилизация	среднее
Сельское хозяйство	Спад	плохое
МЧС	Рост	хорошее

ООО «ПК «Мастер» предоставляет своим клиентам скидки, проводит различные акции.

ООО «ПК «Мастер» установлен определенный порядок, сроки и способы оплаты. Порядок оплаты может быть следующим: предварительная оплата (для новых клиентов, 50% или 100%), оплата наличными при получении товара, оплата после получения товара (для постоянных клиентов). Что касается способа оплаты, то это может быть оплата наличными, по расчетному счету, по векселю или аккредитиву.

Круг клиентов постоянно расширяется благодаря эффективной работе отдела сбыта. Увеличение числа клиентов приводит к увеличению числа заявок на предлагаемые фирмой товары, что заставляет руководителей организовывать работу таким образом, чтобы выполнять заказы в минимальные сроки с наименьшими затратами и максимальной прибылью.

Повышенный спрос на некоторые запасные части к автомобилям Урал свидетельствует о том, что завод изготавливает их в ограниченном количестве.

Анализ поступающих заявок ООО «ПК «Мастер» отражает количество неудовлетворенных заявок, поскольку не было возможности поставить их покупателю из-за отсутствия их на заводе (рисунок 2.10).

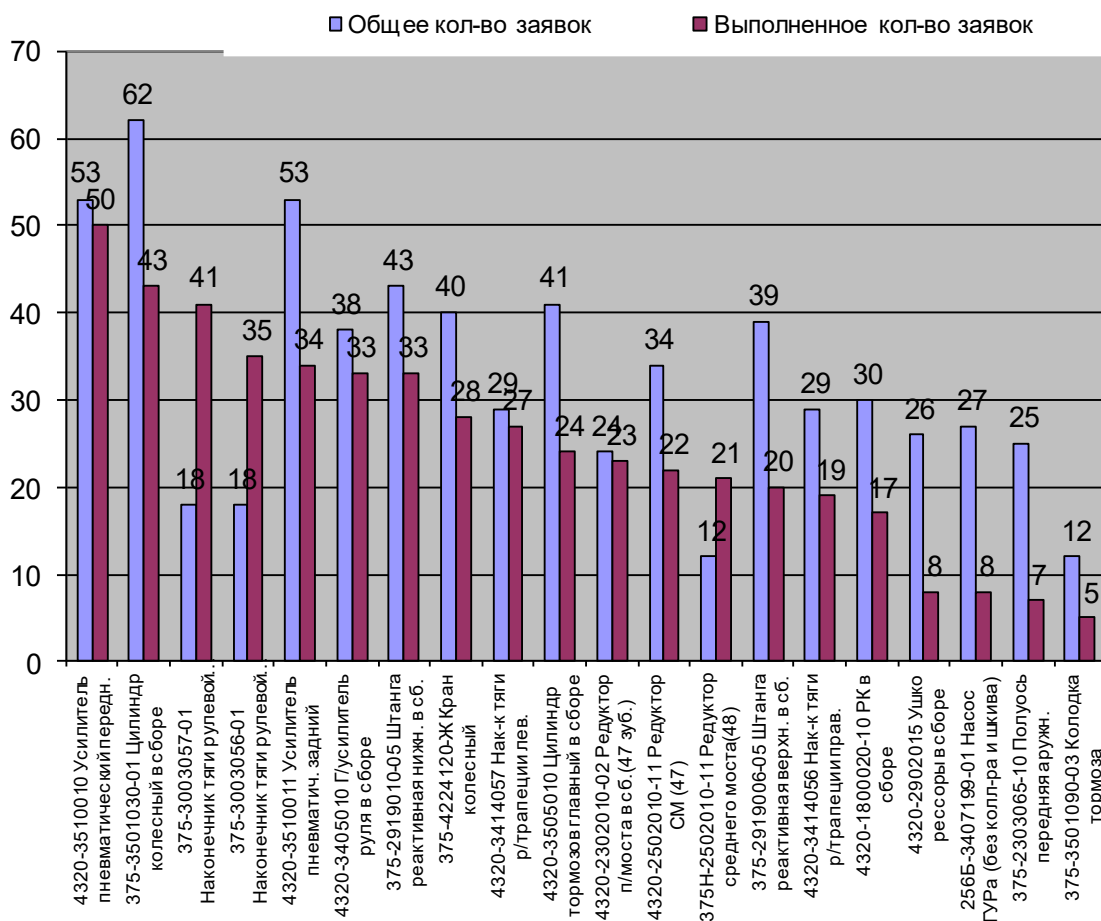


Рисунок 2.10 - Динамика заявок ООО «ПК «Мастер»

Причины невыполнения данного количества заявок следующие:

- высокие цены поставщиков на определенные запасные части (организации не выгодно их перепродавать);
- дефицит запасных частей (нет в наличии у поставщиков);
- низкое качество запасных частей (заказчик не желает приобретать запчасти низкого качества, а возможности поставки данных запчастей высокого качества нет);

– не смогли вовремя заполнить склад необходимым количеством запасных частей (по причине нехватки свободных оборотных средств).

Необходимо отметить, что ряд запасных частей отличается низким качеством изготовления. Это «сигнал» организациям, занимающимся продажей и производством запасных частей к возможности открытия/расширения собственного производства, улучшив качество изготовления запасных частей, изменив технологию производства. Это позволит удовлетворять постоянно растущий спрос на данные запчасти и получать дополнительную прибыль.

Таким образом, возможности для сбыта продукции достаточно широки, рынок динамичный. Это подтверждает и интерес, проявляемый к автомобильной промышленности добывающими и перерабатывающими компаниями.

Конкуренты

Конкуренты - внешний фактор, изучение которого занимает важное место в стратегическом управлении. Конкуренты - те, с кем организации приходится бороться за поставщиков и рынки сбыта [23].

В ходе анализа была проведена экспертная оценка относительной силы бизнеса ООО «ПК «Мастер» относительно основных конкурентов.

Эксперты (15 специалистов, работающих на рынке запасных частей к автомобилям Урал в городе Миассе) оценивали фирмы, функционирующие на рынке запасных частей к грузовым автомобилям в городе Миассе, по следующим критериям:

- Цена
- Ассортимент
- Качество запасных частей
- Качество обслуживания
- Месторасположение офиса, склада, магазина
- Относительные объемы продаж
- Упаковка
- Доставка

– Система скидок

Шкала содержит серию оценок от 1 до 5 баллов, характеризующих силу каждой из фирм по каждому из критериев оценки. Сводные, взвешенные оценки экспертов представлены в таблице 2.19.

Таблица 2.19 - Сводная таблица оценок экспертов

	Уровень цен	Ассортимент	Качество запасных частей	Качество обслуживания	Месторасположение	Относительные объемы продаж	Упаковка	Доставка	Система скидок	Взвешенная оценка
Вес критерия	0,18	0,15	0,2	0,18	0,06	0,04	0,09	0,05	0,05	1
1. ООО ПК «Мастер Авто»	0,54	0,6	1	0,9	0,3	0,16	0,45	0,15	0,2	4,3
2. ООО Уральский Региональный Центр ЯМЗ	0,72	0,45	1	0,72	0,18	0,16	0,36	0,1	0,15	3,84
3. ООО УралРезино Техника	0,72	0,45	0,8	0,72	0,24	0,08	0,27	0,15	0,25	3,68
4. ООО УралСнаб	0,72	0,45	0,8	0,72	0,24	0,12	0,36	0,1	0,25	3,76
5. ИП Ильичев О.В. магазин Урал-Камаз	0,54	0,45	0,8	0,72	0,3	0,08	0,27	0,05	0,15	3,36
6. ООО «УралПром Бизнес»	0,72	0,45	0,8	0,54	0,3	0,12	0,27	0,15	0,15	3,5
7. ООО Автозапчасть-Маркет	0,54	0,6	1	0,9	0,24	0,16	0,45	0,15	0,2	4,24
8. ИП Фатина Е.А.	0,72	0,6	0,8	0,9	0,3	0,08	0,18	0,05	0,2	3,83
9. ООО МиассАвто	0,72	0,45	0,8	0,72	0,3	0,08	0,27	0,15	0,1	3,59
10. ООО Плант-М	0,72	0,3	1	0,72	0,24	0,12	0,36	0,15	0,15	3,76
11. ИП Латыпов Р.Р. автомагазин Транзит	0,54	0,6	1	0,72	0,3	0,08	0,27	0,1	0,1	3,71
12. ИП Нечаева И.В. Фаворит	0,54	0,6	0,8	0,9	0,24	0,08	0,27	0,1	0,15	3,68
13. ЗАО «Урал Трейд»	0,54	0,45	1	0,9	0,3	0,08	0,36	0,1	0,1	3,83
14. ООО «УралИмпульс»	0,72	0,45	0,6	0,54	0,24	0,12	0,18	0,1	0,15	3,1
15. ООО ПК «Мастер»	0,72	0,6	0,8	0,72	0,12	0,12	0,36	0,2	0,15	3,79
16. ООО «Гирд»	0,54	0,45	0,6	0,54	0,18	0,08	0,36	0,15	0,15	3,05
17. ООО «Риф Урал»	0,54	0,45	1	0,54	0,18	0,08	0,36	0,15	0,2	3,5
18. ООО «ТД ТракАвтоСнаб»	0,54	0,45	0,8	0,72	0,24	0,12	0,27	0,15	0,15	3,44
19. ОО ТД Факел	0,72	0,45	0,8	0,72	0,3	0,12	0,18	0,1	0,2	3,59
20. ООО ТПК Фест	0,54	0,45	0,6	0,54	0,18	0,12	0,27	0,2	0,15	3,05

Взвешенную оценку относительной силы бизнеса можно представить в виде графика (рисунок 2.11).

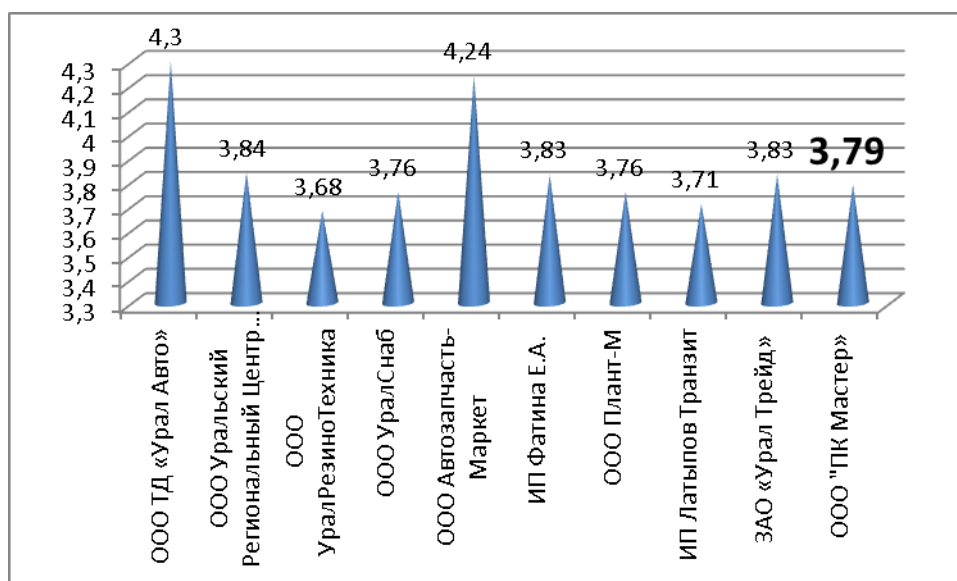


Рисунок 2.11 - Взвешенная оценка относительной силы бизнеса основных конкурентов

Исходя из полученных данных, можно выделить конкурентов наиболее близких к позиции ООО «ПК «Мастер» - 3,79 баллов по относительной силе бизнеса. К ним относятся:

ООО ПК «Мастер Авто» - 4,3,

ООО Автозапчасть-Маркет - 4,2,

ООО Уральский Региональный Центр ЯМЗ - 3,8,

ИП Фатина Е.А. – 3,8,

ЗАО «Урал Трейд» - 3,8 (рис. 2.8).

Наиболее сильными конкурентами являются ООО «ПК «Мастер-Авто» и ООО «Автозапчасть Маркет».

Самыми близкими конкурентами являются ООО Уральский Региональный Центр ЯМЗ, ИП Фатина Е.А., ЗАО «Урал Трейд», а также ООО Плант-М, ООО УралСнаб, ИП Латыпов Р.Р. автомагазин Гранзит, ООО УралРезиноТехника.

Относительная сила фирм по каждому из критериев оценки представлена на рисунке 2.12.

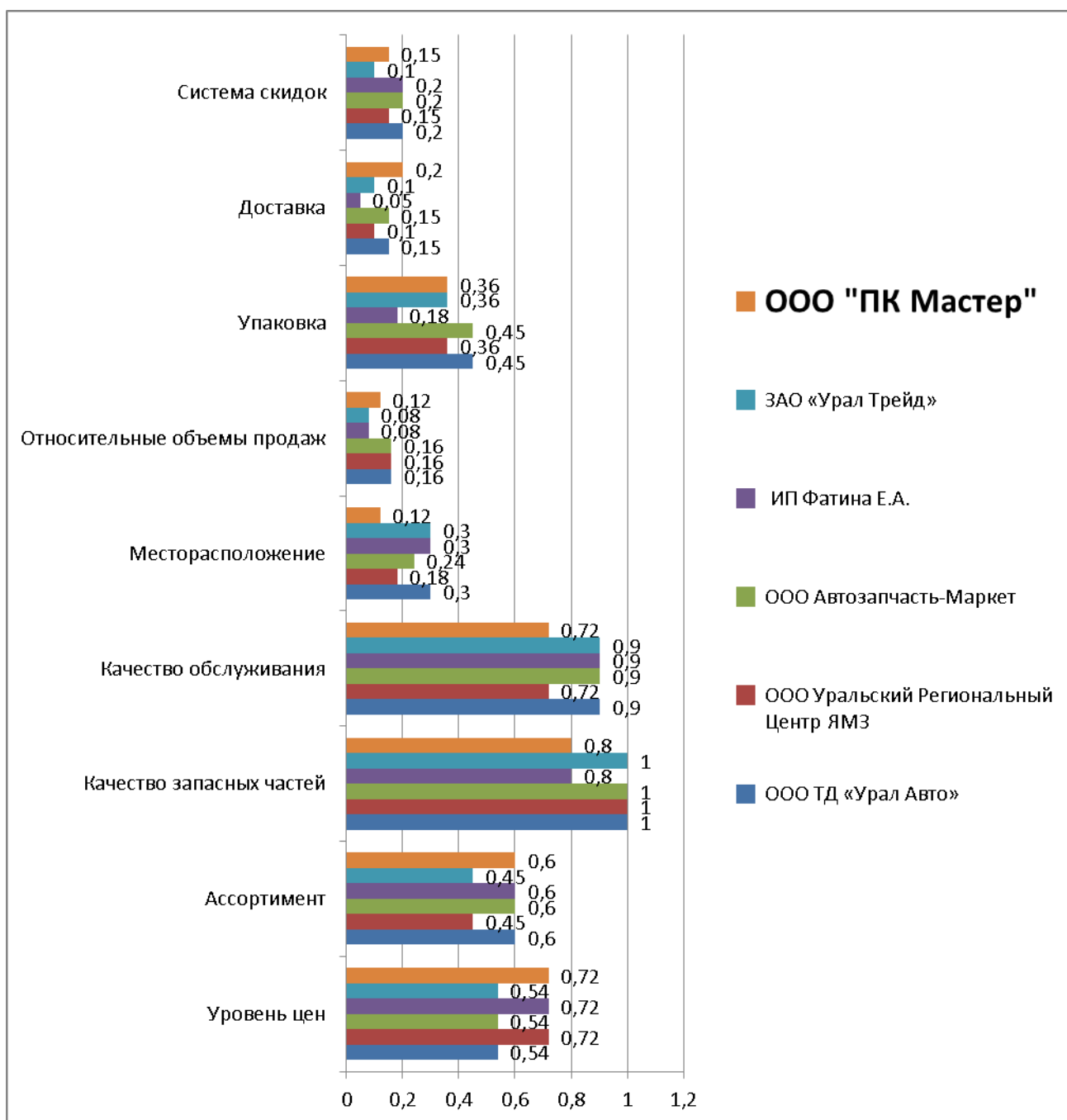


Рисунок 2.12 - Конкурентные преимущества

Исходя из проведенной экспертной оценки, можно сделать следующие выводы. Положительным моментом является, что исследуемая фирма входит в 6 (из 20) фирм набравших достаточно большой суммарный вес оценки.

Объемы продаж связаны с широтой ассортимента. Несмотря на то, что ассортимент ООО «ПК «Мастер» по количеству позиций почти такой же, как у

ООО «ПК «Мастер», объемы продаж значительно ниже, поскольку существует ряд позиций, которые являются дефицитными и на которые предъявлен высокий спрос. Поэтому в ООО «ПК «Мастер» определенная часть заявок не выполняется, что снижает объем продаж. Что касается ООО ТД «Авто Урал», то данная фирма имеет возможность отгружать своим клиентам эти дефицитные позиции, а также имеет более высокую рентабельность продаж, так как является дилером ЗАО «АЗ УРАЛ».

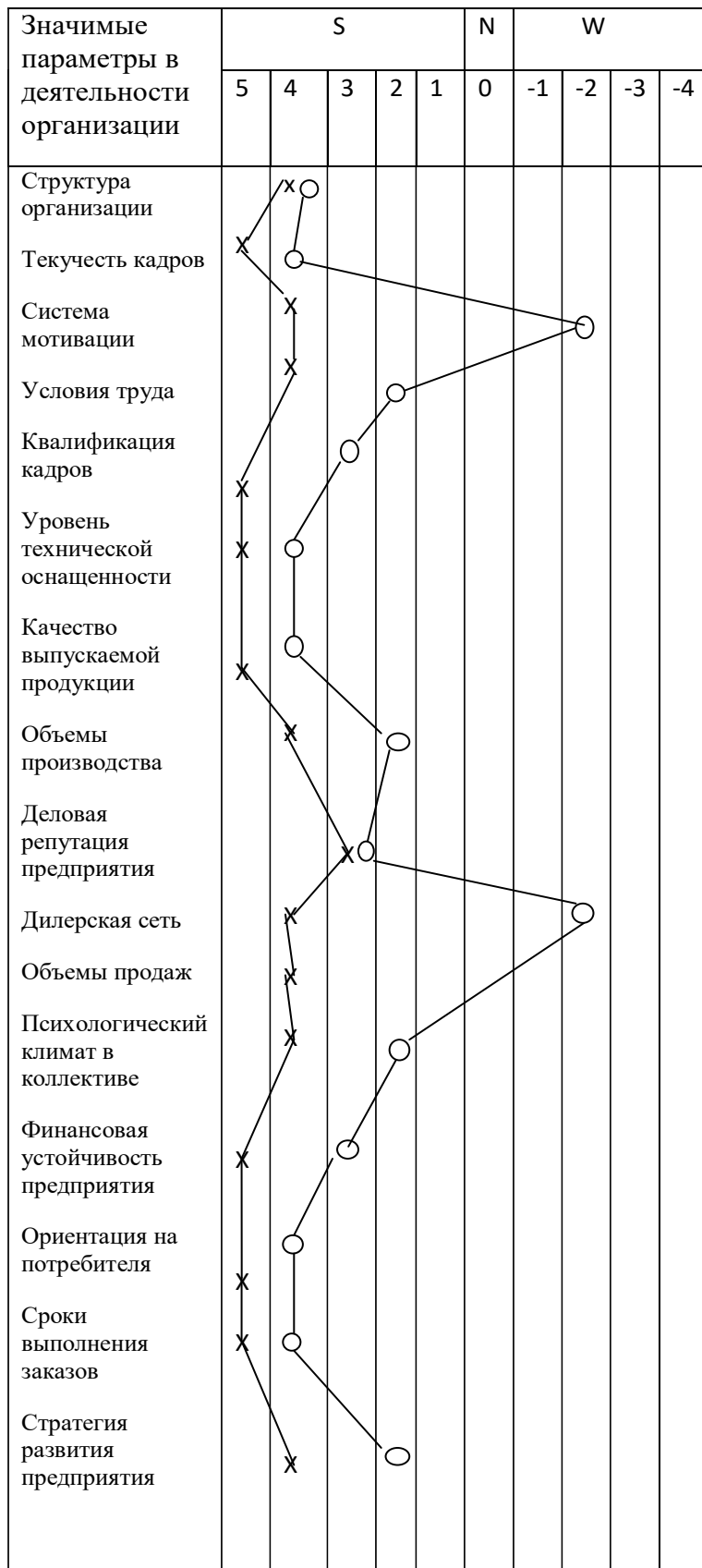
2.4 SNW-анализ и матрица Глайстера ООО «ПК «Мастер»

SNW-анализ включает среднерыночное состояние (N). Основной причиной добавления нейтральной стороны является то, что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям находится в состоянии N и только по одному в состоянии S. При проведении данного анализа на основе оценки руководством организации (по пятибалльной шкале) сравним состояние ООО «ПК «Мастер» и желаемое состояние, к которому организации необходимо стремиться. Результаты анализа представлены в таблице 2.20.

Желаемое состояние составлено по результатам анализа показателей компании ближайших конкурентов, т.е. среднерыночное состояние. Из графика видно, что ООО «ПК «Мастер» есть к чему стремиться. Также в таблице выделены позиции, на которые следует обратить особое внимание (стратегия развития, система мотивации, дилерская сеть).

Именно эти моменты, если им не уделить должного внимания и не устранить на ранней стадии, могут превратиться в слабые стороны организации и замедлять её развитие.

Таблица 2.20 - SNW-анализ ООО «ПК «Мастер»



В завершении стратегического анализа необходимо обозначить проблемы и трудности. Для этого используется матрица Глайстера (табл. 2.21).

Таблица 2.21 - Матрица Глайстера ООО «ПК «Мастер»

Орг.уровень, на котором выявляется проблема	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Теоретические методы решения и рекомендации	Ожидаемые результаты
Организация	1.Высокие издержки на транспортировку готовой продукции	Снижение прибыли	Поиск более дешевых по стоимости услуг фирм-перевозчиков Поиск новых поставщиков, чьи цены на товар будут существенно ниже, что позволит тратить на транспортировку и логистику меньшую сумму.	Снижение издержек на получение товара на 15% к 2018 году
	2.Низкая рентабельность продаж	Отсутствие ожидаемой отдачи от осуществления деятельности	Меры по повышению выручки за счет снижения издержек, активной рекламной деятельности по привлечению клиентов	Увеличение на 15% к 2018 г.
Подразделения 1.Сбытовой отдел	1.Недостаток знаний на уровне нахождения подхода к потребителю 2. Не является дилером заводов – изготовителей	Случаи конфликтов с покупателями Нет возможности предоставления значительных скидок	Проведение психологических тренингов Заклучение дилерских соглашений и получение значительных скидок	Снижение времени на формирование заказа, либо его обслуживание на 15%. Скидки до 10 – 15 %.
2.Отдел рекламы	1.Неэффективность работы	Отсутствие рекламной политики	Более детальная проработка рекламных акций совместно с маркетологами	Рост показателя повторных обращений клиентов. Увеличение клиентской базы, доли рынка
3. Производственный отдел	1.Не развитость собственного производства	Отсутствие ожидаемой отдачи от осуществления деятельности	Расширение производства наиболее дефицитных и востребованных запасных частей	Удовлетворение спроса, увеличение объема продаж, прибыли и рентабельности к 2018 г.
Индивидуальный	1.Низкая производительность и отдача некоторых сотрудников	Недостаток нематериальных методов стимулирования	Введение новой системы премирования (доска почета), расширение социального пакета	Увеличение выручки на 10% за 6 месяцев.

По итогам анализа среды можно выделить основные проблемы организации: высокий уровень конкуренции, низкая эффективность внутренних

систем организации, недостаточная информированность о поставщиках всех видов ресурсов, недостаточность собственных оборотных средств для развития организации, неразвитость ассортимента собственного производства.

Таким образом, были выявлены все существенные проблемы на предприятии, выделены главные из них, акцентирована необходимость их решения. Наиболее управляемой с точки зрения факторов изменения и благоприятности во внешней и внутренней среде является проблема неэффективной работы внутренней системы организации.

В начале исследования ООО «ПК «Мастер» оценивался как довольно стабильная организация, но в ходе анализа были выявлены внутренние и внешние причины, затрудняющие её развитие. Высокая конкуренция является основной проблемой со стороны внешней среды. На данный момент доля рынка, занимаемая ООО «ПК «Мастер» достаточно мала, что обусловлено наличием большого количества конкурентов. Поэтому организации необходимо расширяться и развиваться для сохранения положения на рынке.

Был проведен комплексный анализ среды, который показал, что у организации есть потенциал для решения проблем и дальнейшего развития. Самыми основными конкурентными преимуществами являются налаженные отношения с поставщиками, квалификация персонала, широкий ассортиментный ряд, выгодное географическое расположение (рядом с заводом - изготовителем АЗ Урал) и большие складские площади.

Наиболее острыми проблемами являются не развитость собственного производства и, то, что фирма не является дилером заводов – изготовителей, она сильно зависит от поставщиков (не может контролировать ни сроки поставок, ни качество продукции). Анализ возможностей показал, что на рынке запасных частей к автомобилям Урал существует ряд позиций, по которым спрос превышает предложение. Наблюдается ситуация когда определенная часть заявок не выполняется, что снижает объем продаж. Таким образом, необходимо предпринимать меры по повышению объема продаж. На основе анализа

выполнения заявок ООО «ПК «Мастер» был сформирован перечень запасных частей, которые являются не только наиболее дефицитными позициями на рынке запасных частей к грузовым автомобилям Урал, но и объектами повышенного спроса. Поэтому в дальнейшем будет произведена оценка эффективности реализации данного направления.

Предприятие обладает необходимыми производственными мощностями для расширения своей деятельности. У предприятия сформирована сеть постоянных клиентов. Фирма зарекомендовала себя на данном рынке, как производитель качественной продукции, поэтому спрос на новую продукцию прогнозируется уверенно.

Необходимо разработать инвестиционный проект по освоению новой продукции и оценить целесообразность этого проекта, проанализировать влияние реализации данного проекта на финансовые результаты деятельности объекта исследования.

Таким образом, рассмотрим ряд актуальных задач по стратегическому развитию более подробно в проектной части данной работы.

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «ПК «МАСТЕР» В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

3.1 Выбор основных проектных решений стратегического развития предприятия в целях повышения экономической безопасности

Проанализировав условия и результаты функционирования рассматриваемой организации – ООО «ПК «Мастер»», был выявлен ряд проблем. Наиболее острыми проблемами являются недостаточность собственного производства и, то, что фирма не является дилером заводов – изготовителей, она сильно зависит от поставщиков (не может контролировать ни сроки поставок, ни качество продукции). Анализ возможностей показал, что на рынке запасных частей к автомобилям Урал существует ряд позиций, по которым спрос превышает предложение. Наблюдается ситуация когда определенная часть заявок не выполняется, что снижает объем продаж. Таким образом, необходимо предпринимать меры по повышению объема продаж.

Рассмотрим возможные варианты решения перечисленных проблем с помощью сценария проектных решений.

Сценарий проектных решений - проблема выбора комбинации видов деятельности. Для достижения целей фирмы необходимо найти комбинационное проектное решение, которое будет учитывать все возможные критерии и ограничения.

Выделим направления развития фирмы и мероприятия на каждом из направлений:

А) Дальнейшее развитие торгово-посреднической деятельности на рынке по продажам запасных частей к грузовым автомобилям.

Возможные мероприятия:

А 0 - ничего не предпринимать в данном направлении

А 1 - заключение договора о субдилерстве с ЗАО ТД «БОВИД», которое является дилером ООО ТД «Авто-Урал».

А 2 - расширение ассортиментной группы «запасные части к ДВС ЯМЗ» (стоимость минимального объема запасных частей данной группы составляет 3091 тыс. руб.)

А 3 - открытие представительства в городе Усинске. Усинск один из ведущих индустриальных городов Республики Коми, расположен в 757 км от столицы - города Сыктывкара. Градообразующей отраслью города является нефтедобыча, в работе которой используются автомобили Урал. Ориентировочная стоимость открытия представительства 2000 тыс. руб.

Б) Разработка рекламной кампании

Б 1 - реклама в специализированных печатных изданиях (журналы: Рынок автозапчастей, Рейс, Автоопыт и другие) 1 раз в два месяца, ориентировочная средняя стоимость рекламного объявления в специализированных печатных изданиях составит 15000 руб. в месяц

Б 2 - реклама в Интернет, ориентировочная стоимость составит 6000 руб. в месяц.

Б 3 - реклама в местных печатных изданиях, ориентировочная стоимость составит 2000 руб.

В) Совмещение торгово-закупочной деятельности с производственной деятельностью. Запуск производства запасных частей, спрос на которые особенно высокий и позиция является дефицитной.

В данном направлении есть множество вариантов, поскольку объектом производства может быть любая запасная часть к грузовому автомобилю Урал. Поэтому прежде чем выбрать наиболее выгодное и перспективное комбинационное решение развития ООО «ПК «Мастер»», необходимо выбрать объект производства.

Для выбора объекта производства необходимо сравнить наиболее дефицитные позиции, которые были выявлены во второй главе п. 2.2, рис. 2.10.

На основе проведенного анализа была выявлена следующая номенклатура запчастей пользующихся высоким спросом и самые дефицитные на рынке, табл.3.1.

Таблица 3.1 - Наиболее дефицитные позиции

Наименование позиции	Требуемое количество, шт.	Отгруженное количество, шт.	Процент выполнения	Неудовлетворенный спрос, %
Цилиндр колесный в сборе	9500	4000	42	58
Кран колесный	2400	1100	46	54
Чашка дифференциала редуктора	200	90	45	55
Шпилька колесная правая 4320	1500	236	16	84
Вал первичный РК (раздаточной коробки)	100	70	70	30
Ступица колеса (деталь)	120	65	54	46
Цапфа 4320	200	98	49	51

По данным приведенной таблицы можно выделить следующие запасные части: цилиндр колесный в сборе, кран колесный, чашка дифференциала редуктора, шпилька колесная правая 4320, кран колесный.

Чтобы выбрать объект производства необходимо оценить все варианты по критериям с учетом ограничений.

ООО «ПК «Мастер»» имеет следующие ограничения:

Финансовые – в пределах 2500 тыс. руб.

Размер производственных площадей - 250 м²

Временные - 6 месяцев для организации производства и пусконаладочные работы

Трудовые ресурсы города Миасса

Оценим выбранные решения по ограничениям:

+ - полностью удовлетворяет ограничению,

+/- - сомнительный вариант,

– - неудовлетворительный вариант, табл. 3.2.

Таблица 3.2 – Оценка возможных вариантов объекта производства по ограничениям

Ограничения Вид з/ч	Финансовое	Размер производственных площадей	Трудовые ресурсы	Временные
Цилиндр колесный в сборе	+	+	+	+
Кран колесный	+	+	+	=
Чашка дифференциала редуктора	+	+	+	+
Шпилька колесная правая 4320	+	+	+	+

Только 3 позиции из представленных выше удовлетворяют всем ограничениям: цилиндр колесный в сборе, чашка дифференциала редуктора, шпилька колесная правая 4320.

Следующим этапом выбора объекта производства является оценка данных позиций по следующим критериям:

Стоимость необходимого оборудования, тыс. руб.

Сложность оборудования, балл.

1 - сложное для освоения и эксплуатации, требует высококвалифицированного персонала.

2 - средняя сложность оборудования

3 - относительно простое оборудование, не требующее особых затрат ресурсов.

Необходимые производственные площади, м².

Доступность сырья, материалов, комплектующих, балл.

1 - очень малое количество поставщиков и их отдаленность

2 - малое количество поставщиков и их отдаленность

3 - достаточное количество поставщиков, но их отдаленность

4 - достаточное количество поставщиков, близость расположения

5 - большое количество поставщиков, близость расположения

Себестоимость, руб.

Финансовый риск – риск некупаемости капиталовложений, %

Время, требуемое для начала запуска производства, мес.

Потенциальная прибыль от одного изделия, %

Сложность процесса производства, балл

1 - Очень сложный процесс

2- средняя сложность, табл. 3.3.

Таблица 3.3 – Оценка возможных вариантов объекта производства по критериям

Вид з/ч Критерий	Стоимость необходимого оборудования, тыс. руб.	Сложность оборудования, балл.	Необходимые производственные площади, м ²	Доступность сырья, материалов, комплектующих, балл.	Стоимость сырья, материалов, комплектующих на 1 изделие, руб.	Финансовый риск – риск некупаемости капиталовложений, %	Время, требуемое для начала запуска производства, мес.	Потенциальная прибыль от одного изделия, %	Сложность производства, балл
Цилиндр колесный в сборе	2500	2	200	2	256	20%	6	40	2
Чашка дифференциала редуктора	500	1	100	1	440	50%	6	35	2
Шпилька колесная правая 4320	2000	1	200	1	25	30%	6	35	1

После оценки по критериям получаем, что наиболее рациональным выбором будет производство цилиндра колесного в сборе, несмотря на относительно большую величину капитальных вложений. Поскольку по сравнению с двумя другими позициями для производства цилиндра колесного в сборе приобрести литье гораздо проще, процесс пусконаладочных работ занимает меньше времени и является менее трудоемким, соответственно и риск производства цилиндра колесного в сборе гораздо ниже.

Итак, после выбора объекта производства, можно перейти к рассмотрению комбинаций возможных мероприятий на каждом из направлений и их оценке по критериям с учетом ограничений.

Ограничения:

Финансовое - до 3000 тыс. руб.

Горизонт расчета 1,5 года

Возможность в большей степени удовлетворить спрос

Составляем таблицу комбинационных решений, где

+ означает хорошую комбинацию вариантов,

+/- - удовлетворительную комбинацию,

? - сомнительную комбинацию,

X – неудовлетворительную комбинацию или комбинацию несовместимых вариантов.

Мероприятия:

А 0 - ничего не предпринимать в данном направлении

А 1 - заключение договора о субдилерстве с ЗАО ТД «БОВИД»

А 2 - расширение ассортиментной группы «запасные части к ДВС ЯМЗ»

А 3 - открытие представительства в городе Усинске

Б 1- реклама в специализированных печатных изданиях (Автоопыт, Рынок автозапчастей, Рейс)

Б 2 - реклама в Интернет, раскрутка сайта

Б 3 - реклама в местных рекламных печатных изданиях (ЕврАзия)

В0 - ничего не предпринимать в данном направлении

В1 - производство цилиндра колесного в сборе, 3.4.

Таблица 3.4 – Комбинации решений

		А 0	А 1	А 2	А 3
В 0	Б0	Х	?	?	?
	Б1	?	+/-	+/-	+/-
	Б2	?	+/-	+/-	+/-
	Б3	?	?	?	?
В 1	Б0	+/-	+	Х	Х
	Б1	+	+	Х	Х
	Б2	+	+	Х	Х
	Б3	+/-	+	Х	Х

Следующим этапом выбора объекта производства является оценка комбинаций, удовлетворяющих ограничениям, по следующим критериям, табл. 3.5:

Денежные затраты на внедрение решения, тыс. руб.

Потенциальная прибыль, тыс. руб.

Потенциальная рентабельность, %

Степень воздействия на клиентов, балл

1 балл – минимальное воздействие на потенциальных клиентов

2 балла – незначительное воздействие на потенциальных клиентов

3 балла – хорошее воздействие на потенциальных клиентов

4 балла – значительное воздействие на потенциальных клиентов

5 баллов – наиболее значительное воздействие на потенциальных клиентов.

Повышение уровня выполняемости заявок, %

Возможность предоставления большего объема скидок для клиентов, балл
(возможность быть более гибкими в отношении ценовой политики)

1 балл – нет

2 балла – минимальная

3 балла – незначительная

4 балла – средняя

5 баллов – значительная

Финансовый риск, балл

1 балл – высокий риск

2 балла – средний риск

3 балла – низкий риск

Таблица 3.5 – Оценка комбинационных решений по критериям

Комбинация вариантов	Критерий	Денежные затраты на внедрение решения, тыс. руб. (внедрение и 1 квартал)	Потенциальная прибыль от продаж фирмы через год после начала реализации решения, тыс. руб.	Потенциальная рентабельность продаж, %	Степень воздействия на клиентов, балл	Повышение уровня выполняемости заявок, %	Возможность быть более гибкими в отношении ценовой политики	Финансовый риск, балл
B1B1		2792	12545	10,4	3	5%	4	3
B2B1		2780	12563	10,4	3	5%	4	3
A1B1		2762	17564	14,5	3	10%	5	3
A1B1B1		2792	17769	14,4	4	10%	5	3
A1B2B1		2780	17787	14,4	4	10%	5	3
A1B3B1		2768	17540	14,5	3	10%	5	3
A1B1B2B3B1		2864	18128	14,4	5	10%	5	3
A1A2B1B2B3B1		6039	29353	22,7	5	10%	5	2

В результате оценки, табл. 3.5 по критериям получаем, что наиболее рациональным решением является A1B1B2B3B1, то есть ООО «ПК «Мастер»» следует детально рассмотреть следующие мероприятия: запуск производства цилиндра колесного в сборе, заключение договора о субдилерстве с ЗАО «ТД БОВИД», реклама в Интернет, специализированных печатных изданиях (таких как Рынок автозапчастей, Рейс, Автоопыт) и местных рекламных газетах (ЕврАзия).

Вариант A2 - расширение ассортиментной группы «ДВС к ЯМЗ» не стоит отбрасывать, поскольку в совокупности с выбранной комбинацией он дает наиболее высокую рентабельность. Но на данный момент существует финансовое ограничение. Поэтому данный вариант необходимо реализовать после того, как окупится выбранное комбинационное решение.

Кроме того, стоит после внедрения выбранного решения и реализации варианта А2 рассмотреть вариант А3 - открытие представительства в городе Усинске. Поскольку открытие представительства в другом городе позволит ООО «ПК «Мастер»» заключить дилерское соглашение с ООО ТД «Авто Урал», что в свою очередь будет способствовать повышению эффективности деятельности.

При определении варианта проектного решения необходимо, чтобы выбранный сценарий соответствовал следуемой организацией стратегии развития в проектном периоде. Для этого рассмотрим стратегию развития ООО «ПК «Мастер»» по матрице Ансоффа (таблица 3.6).

Таблица 3.6 - Матрица ANSOFF для ООО «ПК «Мастер»

Продукт Рынок	Действующий (торгово-посредническая деятельность)	Новый (расширение производства дефицитных запчастей)
Действующий	Проникновение на рынок	Разработка нового товара (расширение производства цилиндра колесного в сборе)
Новый	Расширение границ рынка	Диверсификация

ООО «ПК «Мастер»» придерживается стратегии более глубокого проникновения на рынок, т.е. расширение сбыта существующего продукта существующим покупателям на рынке. Т.е. уже существующая номенклатура запчастей – будет более тщательно разрабатываться и продвигаться в существующем сегменте, что подразумевает увеличение доходов за счет увеличения количества клиентов целевой группы с помощью мероприятий продвижения продукции. Для ООО «ПК «Мастер»» это может быть увеличение количества рекламных акций, разработка новых условий для получения скидок клиентами, размещение рекламы в Интернете (ранее была только в газетах, журналах и на рекламных стендах). Цель – как можно большее количество клиентов организации.

Нами предлагается так же выбор стратегии разработки нового товара (расширение производства цилиндра колесного в сборе). Нами доказано, что данные запчасти пользуются спросом и могут приносить хороший доход, в перспективе возможен переход организации к стратегии расширения границ рынка. В этом случае продукция будет продвигаться в других сегментах (географический).

Рассмотрев стратегию, которой придерживается ООО «ПК «Мастер» и определившись с проектным решением, перейдем к определению целей проекта и рассмотрению задач для их достижения. Для этого построим дерево целей проекта (рисунок в Приложении В), задачи из которого перейдут в диаграмму Ганта (рисунок в Приложении Г).

Миссия ООО «ПК «Мастер» с внедрением проектных решений: «Удовлетворение потребностей клиентов в высококачественных запчастях в максимально короткие сроки, используя потенциал компании». С внедрением проектного решения в миссии появляется акцент на качество и сроки выполнения заказов, т.к. фирма переходит из торгового посредника в разряд производителей, что для рынка запчастей к грузовым автомобилям является важным показателем.

Видение организации, т.е. то, как организация представляется после реализации проекта. ООО «ПК «Мастер» стремится к тому, чтобы быть прибыльной организацией с грамотно построенной внутренней системой функционирования (постоянный состав персонала, высокая мотивация). Стремление к лидерству в рассматриваемом сегменте запчастей к грузовым автомобилям.

Четыре уровня целей внедрения проектного решения подробно рассмотрены на рисунке в Приложении В.

Из рисунка видно, решение каких задач и достижение каких промежуточных целей необходимо для достижения главной цели реализации проекта – повышения финансовой устойчивости фирмы. Начиная с нижнего уровня и постепенно поднимаясь вверх, достигая промежуточные цели, организация придет к желаемому результату. На нижнем уровне показаны задачи, с решения

которых необходимо начать. Оптимальная последовательность и временные рамки их решения рассматриваются с помощью диаграммы Ганта [17].

Составим график разработки и внедрения проекта в деятельность организации (в соответствие с представленным ранее деревом целей) в виде диаграммы Ганта, таблица в Приложении Г.

Таким образом, составлен план реализации проектных решений по повышению эффективности деятельности организации, табл.3.7.

В таблице 3.7 представлен план стратегических мероприятий на 3 года по развитию ООО «ПК «Мастер».

Таблица 3.7 - Стратегический план на 3 года для ООО «ПК «Мастер»

Название мероприятия	Начало	Конец	Ответственный
Запуск производства запасной части к автомобилям Урал, а именно цилиндра колесного в сборе.	Июль 2018	–	На первоначальном этапе зам. дир. по снабжению, затем начальник производства
Отбор и найм квалифицированного производственного персонала	Июль 2018	Август 2018	Директор
Реклама в специализированных журналах (Автоопыт, Рейс, Рынок автозапчастей), Реклама в Интернет	Июль 2018	–	Менеджер по сбыту
Сертификация производимой продукции	Сентябрь 2018	Октябрь 2018	Начальник производства и директор
Заключение договора о субдилерстве с ЗАО ТД «БОВИД»	Октябрь 2018	Ноябрь 2018	Директор
Ремонт помещения под офис на территории Миасского инструментального завода, где находится склад, цех и магазин	Декабрь 2018	Март 2019	Директор
Ассортиментная политика: расширение ассортиментной группы запасных частей к ДВС ЯМЗ	Апрель 2019	Июль 2019	Заместитель директора по снабжению
Открытие представительства в городе Усинске.	Август 2019	Ноябрь 2019	Директор и заместитель по снабжению
Заключение договора о дилерстве с ООО ТД «АвтоУрал»	Декабрь 2019	Январь 2020	Директор
Запуск производства ряда других позиций таких как, кран колесный, чашка дифференциала редуктора, шпилька колесная правая, ступица колеса (деталь).	Февраль 2020	Июль 2020	Начальник производства
Выход на новые рынки сбыта: страны Ближнего зарубежья такие, как Казахстан, Белоруссия.	Август 2020	Декабрь 2020	Отдел сбыта

В разработанном стратегическом плане развития фирмы одной из первостепенных задач является расширение производства запасной части к грузовому автомобилю Урал, а именно цилиндра колесного в сборе. Необходимо оценить эффективность открытия производства данной детали для ООО «ПК «Мастер».

3.2. Финансовые показатели реализации стратегии

Проанализируем, каким образом предлагаемый вариант проектного решения повлиял на финансовое состояние ООО «ПК «Мастер». Для этого проведем анализ финансовых показателей реализации проекта [24].

Описание новой продукции

Цилиндр колесный в сборе (нового образца) для автомобилей «Урал».

Цилиндр колесный в сборе - ведущий компонент самодвижущейся колёсной машины, передающий вращение от дифференциального механизма на ведущее колесо.

Цилиндр - незаменимая деталь каждого автомобиля (задне- или переднеприводным), без которой он просто напросто не поедет. Он передает крутящий момент от одной части к другой и поддерживает вращающиеся агрегаты.

Передний мост автомобиля «Урал» ведущий, управляемый. Крутящий момент на передние ведущие колеса передается через цилиндр.

Цилиндр передают крутящий момент от зубчатого колеса дифференциала на ступицу ведущего колеса. К цилиндру колесного в сборе могут быть приложены изгибающие моменты от вертикальной реакции на действие силы тяжести, приходящейся на колесо, от касательной реакции, обусловленной тяговой и тормозной силами, и от боковой силы, возникающей при заносе, а также под действием бокового ветра.

Цилиндр, в зависимости от конструкции внешней опоры, определяющей степень их нагруженности изгибающими моментами, бывают двух типов —

полуразгруженные и разгруженные. По конструкции цилиндры могут иметь на одном конце фланец для крепления болтами к ступице колеса, а на другом шлицевую часть, входящую в зацепление с полуосевым зубчатым колесом дифференциала. Другая конструкция предусматривает шлицевую часть на обоих концах Цилиндра колесного в сборе.

На грузовых автомобилях средней и большой грузоподъемности применяют полностью разгруженные цилиндры.

В этом случае все изгибающие моменты воспринимаются подшипниками, установленными между ступицей колеса и кожухом Цилиндра колесного в сборе, а цилиндр колесный в сборе передает крутящий момент.

Цилиндр в процессе эксплуатации автомобилей испытывают значительные нагрузки, особенно при движении по грунту и по шоссе с твердым покрытием в плохом состоянии. Поэтому к ним предъявляют особые требования. Снижение напряжений достигается увеличением радиусов перехода между полуосью и фланцем. Долговечность подшипников колес обеспечивается надежной защитой от попадания в них грязи. Поэтому качественные цилиндры для машины— залог полноценного существования.

Анализ конкурентов

Для определения конкурентоспособности ООО «ПК «Мастер» на рынке запасных частей к автомобилю «Урал» необходимо рассмотреть его конкурентов. Вся информация о конкурентах и их продукции была получена через полевые исследования рынка и из сети Internet.

Анализ внешней среды показал, что в настоящее время на рынке можно выделить несколько основных конкурентов.

1.ООО НКФ «Техкомплект».

Предприятие находится в г. Миассе Челябинской области, Тургоякское шоссе, 2/4.

Производит большой ассортимент запчастей к автомобилям Урал (трубки тормозные, системы питания, шланги гибкие, высокого давления, манжеты, подушки, кольца).

Основополагающим принципом работы компании является полное удовлетворение запросов клиентов по ассортименту выпускаемой продукции, его качеству, объему и культуре обслуживания покупателей. Продукция сертифицирована. На складе полное наличие всей выпускаемой номенклатуры.

Цена цилиндра колесного в сборе– 3500 руб.

2.000 «АБ-УралИмпульс»

Адрес: г. Миасс, ул. Динамовское шоссе, 7.

Данное предприятие работает на рынке автозапчастей для автомобилей «Урал» и предлагает широкий спектр товаров.

Цена цилиндра колесного в сборе – 3580 руб.

3.000 «АСТ Комплект»

Адрес: г. Екатеринбург, район Эльмаш, ул. Кислородная, дом 7, офис 223.

Продают под заказ запчасти для грузовых авто и спецтехники с доставкой; ГО. Комплектация заявок и отправка в регионы ж/д автотранспорта.

Цена цилиндра колесного в сборе– 3490 руб. /

4.000 «Плант-М»

Адрес: Челябинская обл., г. Миасс, ул. 60 Лет Октября, 19, копр.

Компания "Плант-М" является производителем запасных частей к автомобилям Урал:

Цена цилиндра колесного в сборе– 3750 руб.

5. 000 «Прогресс Урал».

Адрес: г. Челябинск, ул. Героев Танкограда, дом 60.

Производит запасные части для тракторов, автогрейдеров, а также предлагает запасные части к автомобилю Урал.

Цена цилиндра колесного в сборе– 3600 руб.

Достаточно высоким качеством обладают цилиндры колесного в сборе, произведенные ООО «ООО «АБ-УралИмпульс»» и ООО «Плант-М».

Целевой сегмент рынка сбыта продукции на первоначальном этапе – ОАО «АЗ Урал», ЗАО «Трек», ООО «ОРТ», ООО «Риф», ООО «Октябрь», а также индивидуальные владельцы автомобиля «Урал».

Продвижение производимой продукции будет осуществляться путем участия в выставках, а также путем рекламы в сети Интернет, и с помощью непосредственного обращения к потенциальным потребителям с коммерческим предложением.

Технология производства, табл. 3.8.

Таблица 3.8 – Технологический процесс изготовления цилиндра колесного в сборе

№	Операция	Оборудование	t _{шт} (мин)
005	Фрезерная	Горизонтально-фрезерный 6М82	3,0
010	Центрование	Радиально-сверлильный 2М55	2,0
015	Правка до термообработки	Гидравлический пресс П6320	4,0
020	Токарная	Токарный 1К62	10,0
025	Шлицефрезерная	Шлицефрезерный 5350А	6,0
030	Сверлильная	Вертикально-сверлильный 2А135	18,0
035	Зенкерование	Радиально-сверлильный 2М55	6,5
040	Расточная	Расточной КК3974	3,0
045	Фрезерная (фаска)	Горизонтально-фрезерный 6Р81	8,0
050	Фрезерная по плоскости	Вертикально-фрезерный 6Р12	3,0
055	Зенкерование	Вертикально-сверлильный 2А125	1,0
060	Термообработка	Печь	19,0
065	Правка после термообработки	Гидравлический пресс П6320	10,0
070	Пескоструйная		12,0
075	Расточная	Расточной КК3974	2,5
080	Круглая шлифовка	Кругло-шлифовальный 3Т162	5,0
085	Плоская шлифовка	Плоско-шлифовальный 3Д722	3,5
090	Отрезная	Отрезной станок	2,0
095		ВСЕГО:	118,5

Материал: заготовки из стали 45. Поставщик Златоустовский машиностроительный завод (город Златоуст).

План производства

Производство цилиндра колесного в сборе планируется организовать на действующем предприятии ООО «ПК «Мастер». Предприятие располагает необходимым оборудованием для производства новой продукции.

В 2017 году Кз (коэффициент загрузки оборудования) составил около 0,85%, что говорит о низкой загрузке оборудования и о наличии у предприятия производственных мощностей для наращивания объемов производства и для внедрения новых видов продукции.

Рассчитаем коэффициент загрузки оборудования в 2018 году.

Годовая производственная программа в 2018 году составит:

$N_{\text{пл. Цилиндр колесный в сборе}}=5000$ шт.

Определение номинального годового фонда времени работы оборудования

$$F_{\text{ном}}=F \times n \times m, \text{ где} \quad (3.1)$$

F – количество рабочих дней (249 день);

n – режим работы оборудования (1 смена);

m – продолжительность рабочего дня (8 часов);

$$F_{\text{ном}}=249 \times 1 \times 8=1992$$

Определение действительного годового фонда времени работы оборудования:

$$F_{\text{д}}=F_{\text{ном}} \times (1-K) \quad (3.2)$$

K – коэффициент, учитывающий плановые простои оборудования в ремонте (0,1);

$$F_{\text{д}}=1992 \times (1-0,1)=1792,8.$$

Расчет проектной загрузки оборудования:

$$C_{\text{р}}= \frac{t_{\text{ум}} \times N}{F_{\text{д}} \times 60}, \quad (3.3)$$

где

tшт – штучное время на операции (мин);

N – программа выпуска в год;

Fд – действительный годовой фонд времени работы оборудования (час.).

Коэффициент загрузки:

$$K_z = \frac{C_p}{C_{np}}, \text{ где} \quad (3.4)$$

Cp – расчетная загрузка оборудования;

Cпр – принятая загрузка оборудования;

Вертикально-сверлильный 2A135

$$C_{p1} = (18 * 2500) / (1792,8 * 60) + (1 * 2500) / (1792,8 * 60) = 0,441;$$

$$C_{пр} = 1$$

$$K_z = 0,441 / 1 = 0,441$$

Токарный 1K62

$$C_{p2} = (10 * 2500) / (1792,8 * 60) = 0,232;$$

$$C_{пр} = 1$$

$$K_z = 0,232 / 1 = 0,232$$

Радиально-сверлильный 2M55

$$C_{p3} = (6,5 * 2500) / (1792,8 * 60) + (2 * 2500) / (1792,8 * 60) = 0,197$$

$$C_{пр} = 1$$

$$K_z = 0,197 / 1 = 0,197$$

Расточной КК3974

$$C_{p4} = (2,5 * 2500) / (1792,8 * 60) + (3 * 2500) / (1792,8 * 60) = 0,093$$

$$C_{пр} = 1$$

$$K_z = 0,093 / 1 = 0,093$$

Горизонтально-фрезерный 6P81

$$C_{p5} = (8 * 2500) / (1792,8 * 60) + (3 * 2500) / (1792,8 * 60) = 0,256$$

$$C_{пр} = 1$$

$$K_z = 0,256 / 1 = 0,256$$

Вертикально-фрезерный 6P12

$$Cp6=(3*2500)/(1792,8*60)=0,070$$

$$Cпр=1$$

$$Kз=0,070/1=0,070$$

Кругло-шлифовальный 3Т161

$$Cp7=(5*2500)/(1792,8*60)=0,116$$

$$Cпр=1$$

$$Kз=0,116/1=0,116$$

Плоско-шлифовальный 3Д722

$$Cp8=(3,5*2500)/(1792,8*60)=0,081$$

$$Cпр=1$$

$$Kз=0,081/1=0,081$$

Отрезной

$$Cp9=(2*2500)/(1792,8*60)=0,046$$

$$Cпр=1$$

$$Kз=0,046/1=0,046$$

Гидравлический пресс П6320

$$Cp10=(10*2500)/(1792,8*60)= 0,232$$

$$Cпр=1$$

$$Kз=0,232/1=0,232$$

Шлицефрезерный 5350А

$$Cp11=(6*2500)/(1792,8*60)=0,139$$

$$Cпр=1$$

$$Kз=0,139/1=0,139$$

Средний коэффициент загрузки на предприятии

$$Kз.ср.= \frac{\sum K_z}{P} \tag{3.5}$$

где р – количество оборудования

$$Kз.ср.= 1,903 / 11 = 0,17$$

В результате проделанных расчетов и исходя из тех.процесса производства Цилиндра колесного в сборе можно сделать вывод, что для производства запланированного объема выпуска достаточно производственных мощностей. Но необходимо учесть, что данное оборудование используется и для производства других видов продукции. По данным планово-экономического отдела ООО «ПК «Мастер» рассмотрим данные о загрузке оборудования при производстве других видов продукции на 2018 год, табл. 3.9.

Таблица 3.9 – Коэффициенты загрузки оборудования на 2018 год

Наименование	Коэф-т загрузки на 2018 г. без учета проекта	Коэф-т загрузки на 2018 г. с учетом проекта
Вертикально-сверлильный 2А135	0,559	$0,441+0,559=1,000$
Токарный 1К62	0,890	$0,232+0,980=1,200$
Радиально-сверлильный 2М55	0,900	$0,197+0,900=1,100$
Расточной КК3974	0,900	$0,093+0,900=0,990$
Горизонтально-фрезерный 6Р81	1,000	$0,256+1,000=1,256$
Вертикально-фрезерный 6Р12	1,000	$0,070+1,000=1,070$
Кругло-шлифовальный 3Т161	1,000	$0,116+1,000=1,116$
Плоско-шлифовальный 3Д722	0,870	$0,081+0,870=0,951$
Отрезной	0,650	$0,046+0,650=0,695$
Гидравлический пресс П6320	0,660	$0,232+0,660=0,892$
Шлицефрезерный 5350А	0,750	$0,139+0,750=0,889$

Из данных таблицы видно, что для производства запланированного объема выпуска необходимо закупить дополнительно четыре единицы оборудования, а именно: токарный станок 1К62; горизонтально-фрезерный станок 6Р81, вертикально-фрезерный станок 6Р12, кругло-шлифовальный станок 3Т161.

Необходимое оборудование:

1. Токарный станок 1К62– 1 ед. – 244 366 руб. – ООО «Альтенатива», г. Екатеринбург.

2. Горизонтально-фрезерный станок 6Р81 – 800 000 руб. ООО «Станкомашторг – М», г. Москва.

3. Вертикально-фрезерный станок 6Р12 – 790 000 руб. ООО «Станкомашторг – М», г. Москва.

4. Кругло-шлифовальный станок 3Т161ЧП – 698 560 руб. ООО «Спецстанмаш», г. Томск.

Стоимость расходов по доставке и монтажу оборудования составляют 100 000 руб. Всего капитальные вложения по проекту равны 2 532 926 руб., табл. 3.10.

Таблица 3.10 – Капитальные вложения по проекту

Наименование показателей	Всего по проектно-сметной документации	Выполнено на момент начала работ	Подлежит выполнению до конца строительства
Капитальные вложения по утвержденному проекту, всего	2 632 926	0	2 632 926
в том числе:			
строительно-монтажные работы	100 000	0	100 000
оборудование	2 532 926	0	2 532 926
прочие затраты	0	0	0

Расчет численности требуемых рабочих

Планируемый объем производства на 2018 год составляет 5000 штук изделий. Общая трудоемкость равна 10000 час. в год.

$$Ч_{осн.раб.} = \frac{T_{общ.}}{F_n \times k_{вып.норм.}}, \quad (3.6)$$

где $Ч_{осн.раб.}$ – численность основных рабочих;

$T_{общ.}$ – общая трудоемкость (в часах), состоит из произведения норм времени на 1 шт. и всего количества изделий;

F_n – действительный годовой фонд времени работы оборудования (1792,8 час);

k – коэффициент выполнения норм выработки (1,25).

$$Ч_{осн. раб.} = 10000 / (1792,8 * 1,25) \approx 5 \text{ чел.}$$

Расчет заработной платы произведен с учетом нормативов предприятия. Заработная плата повременно-премиальная. Средняя заработная плата составляет 12 810 руб. Учитывается процент премии по премиальному положению

предприятия (20%) и Уральский коэффициент (15%). На заработную плату начисляются отчисления на социальные нужды (30%), табл. 3.11.

Таблица 3.11 – Численность основных рабочих, затраты на заработную плату и отчисления на социальные нужды

Наименование показателей	Ед. измерен.	2018 год	2019 год	2020 год
Численность работающих по проекту, всего				
в том числе:	чел.	5	5	5
1. Производственные рабочие, непосредственно занятые производством продукции, в т.ч.:	чел.	5	5	5
1.1. Затраты на оплату труда производственных рабочих, в том числе:	руб.	768 628	810 903	855 502
заработная плата	руб.	538 040	567 632	598 852
отчисления на социальные нужды	руб.	230 588	243 271	256 651

Расчет калькуляции

Составление калькуляции начинается с расчета расходов на материалы. Для производства продукции будет производиться закупка заготовок у сторонних организаций, а именно Златоустовский машиностроительный завод – город Златоуст, данное предприятия предоставляют скидку в зависимости от размера заказа. Количество необходимых заготовок, которое потребуется израсходовать на производство продукции в планируемом периоде, устанавливается на основании производственной программы выпуска продукции.

Для составления калькуляции на производство единицы продукции стоимость заготовок была предварительно оценена на сумму 1 390 руб.

Транспортные расходы, по положению о составе затрат предприятия составляют 10% от стоимости материалов.

Затраты на электроэнергию составляют 8% от стоимости материалов.

Кроме оборотных средств необходимо рассчитать расходы основную заработную плату производственных рабочих, которые определяются исходя из

сдельной расценки за единицу продукции (90,58 руб.), премии (20%), уральского коэффициента (15%). Дополнительная заработная плата 13% от основной заработной платы.

Отчисления на социальные нужды составляют 30% от основной и дополнительной заработной платы производственных рабочих.

Также в калькуляции необходимо учесть косвенные расходы. К ним относятся общепроизводственные расходы (95%), общехозяйственные расходы – (140%). Общехозяйственные и общепроизводственные расходы распределяются по видам продукции по учетной политике предприятия прямо-пропорционально сумме основной заработной платы производственных рабочих.

Коммерческие расходы планируются на уровне 5% от производственной себестоимости.

Прибыль планируется на уровне 30% от полной себестоимости.

Налог на добавленную стоимость составляет 18%.

При составлении калькуляции не учитывается влияние инфляции на цены заготовок. Но влияние инфляции на цену реализации продукции учитывается, табл. 3.12.

Таблица 3.12 – Калькуляция себестоимости

Статьи расходов	Норматив	Сумма (руб.)
1. Материалы	полуфабрикаты по ценам завода-изготовителя	1 390,0
2. Электроэнергия на технологические нужды	8% от с.1	111,2
3. Транспортные расходы	10% от с.1	139,0
4. Основная заработная плата производственных рабочих	сдельная расценка за ед-цу продукции*% премии*Ур.коэф-т	125,0
5. Дополнительная заработная плата производственных рабочих	13% от с.4	16,3
5. Отчисления на социальные нужды	30% от (с.4+с.5)	42,4
7. Общепроизводственные расходы	95% от с.4	118,8
8. Общехозяйственные расходы	140% от с.4	175,0
9. Производственная себестоимость	с.1+с.2+с.3+с.4+с.5+с.6+с.7+с.8	2 117,6
10. Коммерческие расходы	5% от производственной себестоимости	105,9
11. Полная себестоимость	с.9+с.10	2 223,5

Окончание таблицы 3.12

12. Прибыль	30% от с.11	667,0
13. Цена	с.11+с.12	2 890,5
14. Налог на добавленную стоимость	18% от с.13	520,3
15. Цена реализации	с.13+с.14	3 410,8

Программа производства и реализации продукции на плановый период 2018-2020 г.г представлена в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Программа производства и реализации

Наименование показателей	Ед. измерен.	2018 год	2019 год	2020 год
Объем производства в натуральном выражении	шт.	5 000	5 000	5 000
Объем реализации в натуральном выражении	гт.	5 000	5 000	5 000
Цена реализации за единицу продукции	руб.	3 411	3 598	3 778
Выручка от реализации продукции	руб.	17 053 903	17 991 867	18 891 461
в том числе НДС (18%)	руб.	2 601 443	2 744 522	2 881 748
Выручка без НДС	руб.	14 452 460	15 247 345	16 009 712
Общая выручка от реализации всех видов продукции по проекту	руб.	17 053 903	17 991 867	18 891 461
в том числе НДС	руб.	2 601 443	2 744 522	2 881 748
Общая выручка без НДС	руб.	14 452 460	15 247 345	16 009 712

Финансовый план

Для организации нового производства необходимо инвестировать денежные средства в оборотные средства, т.е. закупить на начальном периоде материалы, которые необходимы для планируемого объема производства на первом шаге.

На начальном этапе потребность в оборотных средствах (сырье и материалы) по данным планового отдела предприятия составляют 125 100 руб.

Определена потребность в инвестициях (см. табл. 3.14).

Таблица 3.14 – Инвестиции, руб.

Статьи затрат	Всего по проекту	2018 год
Капитальные вложения	2 632 926	2 632 926
Оборотные средства	125 100	125 100
Итого - объем инвестиций	2 758 026	2 758 026

Для определения источников финансирования и формирования инвестиций было решено воспользоваться банковским кредитом в размере 1 758 026 руб., так как предприятие не располагает собственными источниками финансирования в полном объеме, а также привлечь собственные средства в размере 1 000 000 руб. в виде вклада учредителей.

Условия предоставления кредита:

- краткосрочный кредит со сроком погашения суммы основного долга и процентов по нему в течение 1 года (ПАО Сбербанк);
- процентная ставка по кредиту 16% годовых;
- погашение суммы основного долга и процентов по нему осуществляется по мере поступления денежных средств от реализации продукции на расчетный счет предприятия.

План-график погашения кредита:

Сумма кредита – 1 758 026 руб.

Проценты по кредиту – 281 284 руб.

Общая сумма выплаты основного долга и процентов по кредиту – 2 039 310 руб.

Затраты на весь объем производства и реализации (без амортизационных отчислений) представлены в таблице 3.15.

Таблица 3.15 - Затраты на производство и реализацию продукции, руб.

Наименование показателей	2018 год	2019 год	2020 год
Материальные затраты	8 201 000	8 652 055	9 084 658
в том числе:			
- полуфабрикаты	6 950 000	7 332 250	7 698 863
- транспортные расходы	695 000	733 225	769 886
- электроэнергия на технологические цели	556 000	586 580	615 909
Общепроизводственные расходы	593 752	626 408	657 729
Общехозяйственные расходы	875 003	918 753	973 878
Затраты на оплату труда по проекту	706 252	745 096	782 351
Отчисления на социальные нужды	211 876	223 529	234 705
Затраты на сбыт продукции	529 394	558 511	586 436
Всего затрат на производство и сбыт продукции по проекту	11 117 277	11 724 352	12 319 757

По приобретаемому оборудованию начисляется амортизация линейным способом, табл. 3.16.

Таблица 3.16 – Амортизационные отчисления, руб.

Наименование показателей	Аморт. отчисл.	2018 год	2019 год	2020 год
Основные фонды по проекту:		2 632 926		
Амортизация по проекту	789 878	263 293	263 293	263 293
Остаточная стоимость основных фондов по проекту	1 843 048			

Финансовые результаты по проекту представлены в таблице 3.17.

Таблица 3.17 - Финансовые результаты по проекту, руб.

Наименование показателей	2018 год	2019 год	2020 год
Общая выручка от реализации продукции	17 053 903	17 991 867	18 891 461
НДС, акцизы и аналогичные обязательные платежи от реализации выпускаемой продукции	2 601 443	2 744 522	2 881 748
Общая выручка от реализации продукции по проекту без НДС	14 452 460	15 247 345	16 009 712
Затраты на производство и сбыт продукции	11 117 277	11 724 352	12 319 757
Начисленная амортизация по проекту	263 293	263 293	263 293
Выплата основного долга и процентов по кредиту	2 039 310	0	0
Налоги, относимые на себестоимость	211 876	223 529	234 705
Прибыль балансовая	801 992	3 016 430	3 170 012
Налог на прибыль	160 398	603 286	634 002
Чистая прибыль по проекту	641 593	2 413 144	2 536 010
Платежи в бюджет	2 992 430	3 591 079	3 772 401

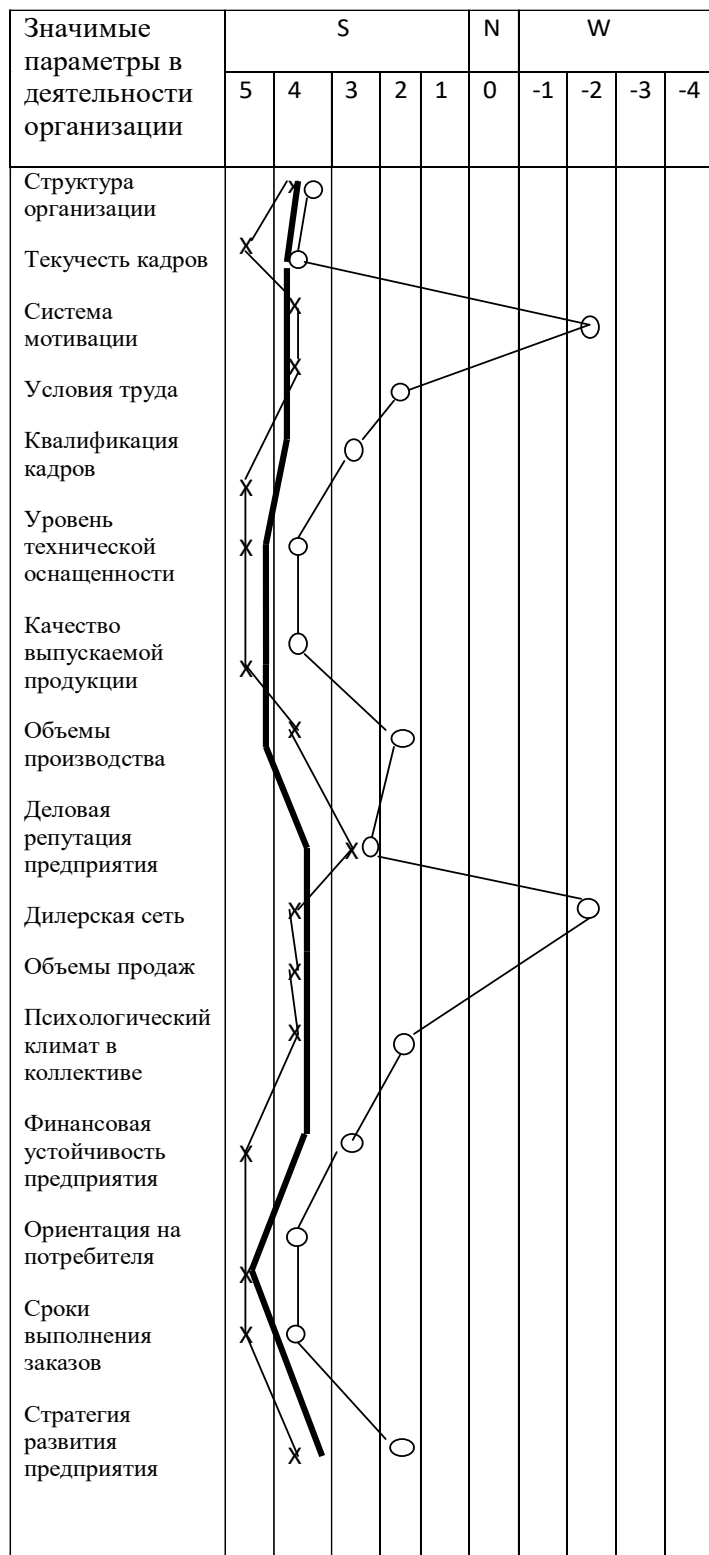
План денежных поступлений и выплат представлен в приложении В. Он состоит из потоков от отдельных видов деятельности: операционной, инвестиционной и финансовой.

К потокам от операционной деятельности относятся денежные поступления от реализации продукции и денежные выплаты, включающие затраты на производство и сбыт продукции, а также налоги и платежи в бюджет. К потокам от инвестиционной деятельности относятся – вложение денежных средств в основные и оборотные. К потокам от финансовой деятельности – денежные поступления в виде банковского кредита и денежные выплаты – основной долг по кредиту и проценты по нему.

3.3 Оценка эффективности реализации стратегии

Проведем вновь SNW-анализ после реализации проекта, табл. 3.18.

Таблица 3.18 - SNW-анализ после реализации проекта



При проведении данного анализа на основе оценки руководством организации (по пятибалльной шкале) сравним состояние ООО «ПК «Мастер» и желаемое состояние, к которому организации необходимо стремиться. Результаты анализа представлены в таблице 3.18. Как видно по таблице там, где параметры деятельности организации до реализации проекта были слабыми сторонами проекта, после его реализации могут перейти в сильные стороны и разрывы с желаемым состоянием значительно сократятся. Реализация проекта позволит улучшить как параметры деятельности по отдельным подсистемам, так и состояние организации в целом.

Рассмотрим эффективность реализации проекта.

Основные показатели для оценки инвестиционных проектов рекомендуется принимать следующие [7]:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД);
- индекс доходности (ИД);
- внутренняя норма доходности (ВНД);
- срок окупаемости.

Для оценки эффективности проекта необходимо учесть следующие данные:

- продолжительность периода расчета 3 года;
- шаг расчета 1 год;
- норма дисконтирования - 16% (основываясь на процентной ставке по кредиту);

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) характеризует превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами с учетом неравноценности эффектов, рассчитанный по формуле 5 составил 1 921 283 руб. ЧДД положительный, что означает, что доходы по проекту превышают расходы по проекту.

Индекс доходности - отношение суммы приведённых эффектов к величине капитальных вложений, составил 1,7, что превышает рекомендованное значение 1,2. Данное значение свидетельствует об эффективности проекта.

Внутренняя норма доходности – это та ставка сравнения, при которой сумма дисконтированных притоков денежных средств равна сумме дисконтированных оттоков.

Внутренняя норма доходности находится методом подбора.

Согласно проведенным расчетам $E_{вн} \approx 54\%$. ВНД больше требуемой нормы дисконта, следовательно, инвестиции в данный проект оправданы.

Срок окупаемости - это время, за которое сумма поступлений от реализации проекта покроет сумму затрат – минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого чистый доход становится положительным и в дальнейшем остаётся неотрицательным.

Срок окупаемости инвестиций для данного проекта составляет 2 года.

Таким образом, значения показателей эффективности инвестиционного проекта свидетельствуют о целесообразности принятия проекта по производству цилиндра колесного в сборе для автомобилей «Урал» в ООО «ПК «Мастер».

Учет неопределенности и риска

В расчетах эффективности рекомендуется учитывать неопределенность т.е. неполноту и неточность информации об условиях реализации проекта, и риск, т.е. возможность возникновения таких условий, которые приведут к негативным последствиям для всех или отдельных участников проекта.

Показатели эффективности проекта, исчисленные с учетом факторов риска и неопределенности, именуются ожидаемыми [8].

Сценарий реализации проекта, для которого были выполнены расчеты, рассматривается, как базовый, а все остальные возможные сценарии как вызывающие те или иные позитивные или негативные отклонения.

Для оценки устойчивости и эффективности проекта в условиях неопределенности будет использован метод вариации параметров. В соответствии с методическими рекомендациями № ВК 477 рекомендуется проверять реализуемость и оценивать эффективность проекта в зависимости от изменения следующих параметров:

- инвестиционных затрат;
- объема производства;
- издержек производства и сбыта;
- процента за кредит;
- ставки дисконта.

Т.к. информация о возможных пределах изменения значений параметров отсутствует, то проведем варианты расчеты реализуемости и эффективности проекта последовательно для следующих сценариев:

- увеличим инвестиции на 20% от проектного значения;
- снизим объем реализации до 95% от проектного значения;
- увеличим затраты на 5% от проектного значения;
- увеличим процентную ставку по кредиту до 25%;
- увеличим ставку дисконтирования до 25%;
- увеличим инвестиции на 10% и снизим объем реализации на 5% от проектного значения.

Определим показатели предельного уровня, которые характеризуют степень устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям условий его реализации. Для этого составим таблицу чувствительности, в которой ИД \approx 1,2 (рекомендованное значение), табл. 3.19.

Таблица 3.19 – Анализ чувствительности проекта

Однопараметрический анализ чувствительности			
Показатели	ЧДД	ИД	Срок окупаемости
Базовый вариант	1 921 283	1,7	2 года
1. Увеличение инвестиций на 20%	991 619	1,3	2 года 3 месяца
2. Увеличение издержек на 5% от проектного уровня	875 992	1,3	2 года 3 месяца
3. Уменьшение объема выручки до 95% её проектного значения	559 308	1,2	2 года 5 месяцев
4. Увеличение процента за предоставленный кредит до 25% от его проектного значения	1 395 698	1,5	1 год 10 месяцев

Окончание таблицы 3.19

4. Увеличение ставки дисконтирования с 16% до 25%	1 295 294	1,5	1 год 10 месяцев
Двухпараметрический анализ чувствительности			
1. Уменьшение объема выручки до 95% её проектного значения и увеличение инвестиций на 10% от проектного значения	89 340	1,0	2 года 8 месяцев

Потенциальные риски:

- производственный риск – связан с различными нарушениями в процессе поставок материалов и покупных изделий;
- финансовый риск – связан с несвоевременным получением денежных средств от реализации продукции;
- коммерческий риск – связан с появлением новых конкурентов в данной области.

Для того чтобы снизить воздействие данных рисков на проект необходимо:

- постоянное изучение и анализ рынка;
- расширение количества поставщиков;
- гибкие цены на готовые изделия;
- финансирование проекта за счет авансовых платежей будущих потребителей;
- активная деятельность по продвижению товаров на рынок и пр.

Влияние проекта на результаты деятельности предприятия в целом

Влияние проекта на результаты деятельности предприятия в целом можно проследить с помощью прогнозирования на основе построения временных рядов. Прогноз осуществляет через экстраполяцию данных за прошлый период в будущее.

Для осуществления прогноза в первую очередь необходимо запланировать план прибылей и убытков без учета инвестиционного проекта, на основе полученных данных будут спрогнозированы прибыли и убытки деятельности предприятия с учетом инвестиционного проекта, табл. 3.20 и 3.21.

Таблица 3.20 – Прогноз прибылей и убытков без учета проекта

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год
	без проекта	без проекта	без проекта
Выручка, тыс.руб.	72 722	73 449	74 184
Себестоимость, тыс. руб.	70 605	71 311	72 024
Прибыль от продаж, тыс.руб.	1 552	1 568	1 584
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1 525	1 540	1 556
Налог на прибыль и другие аналогичные платежи, тыс. руб.	305	308	311
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 220	1 232	1 245
Рентабельность продаж, %	2,1	2,1	2,1

Таблица 3.21 – Прогноз прибылей и убытков с проектом

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год
	с проектом	с проектом	с проектом
Выручка, тыс.руб.	87 174	88 697	90 193
Себестоимость, тыс. руб.	81 722	83 035	84 344
Прибыль от продаж, тыс.руб.	4 888	5 091	5 273
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	4 579	5 063	5 246
Налог на прибыль и другие аналогичные платежи, тыс. руб.	972	1 013	1 049
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 663	4 051	4 197
Рентабельность продаж, %	5,6	5,7	5,8

Графически прогноз основных показателей (выручки, прибыли, рентабельности) представлен на рис. 3.1, 3.2, 3.3.

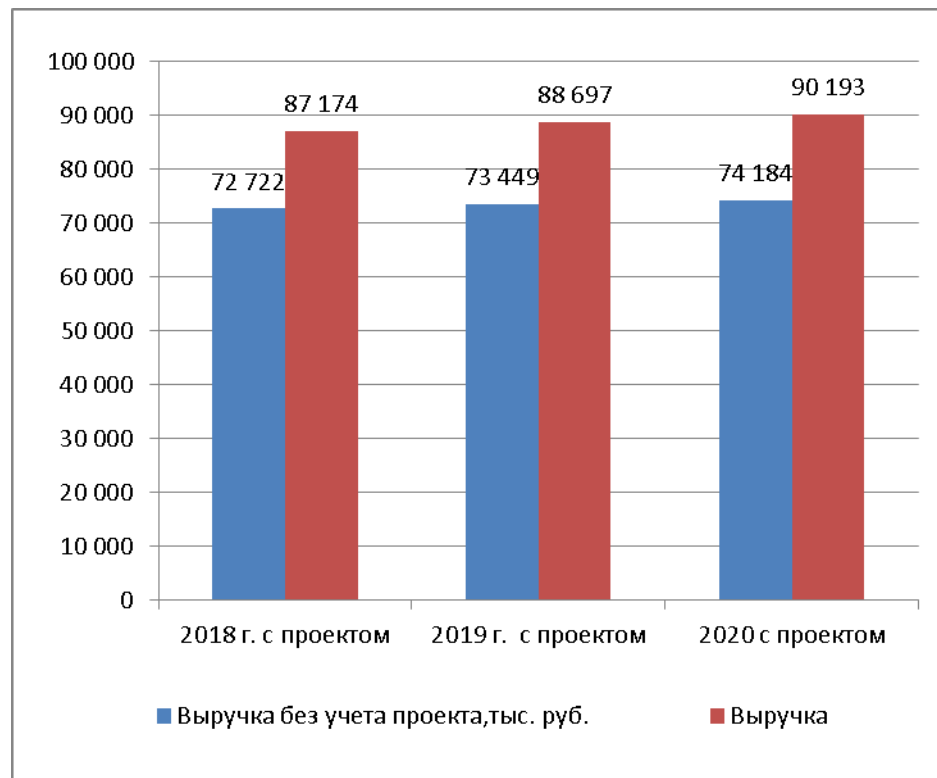


Рисунок 3.1 – Прогноз выручки, тыс. руб.

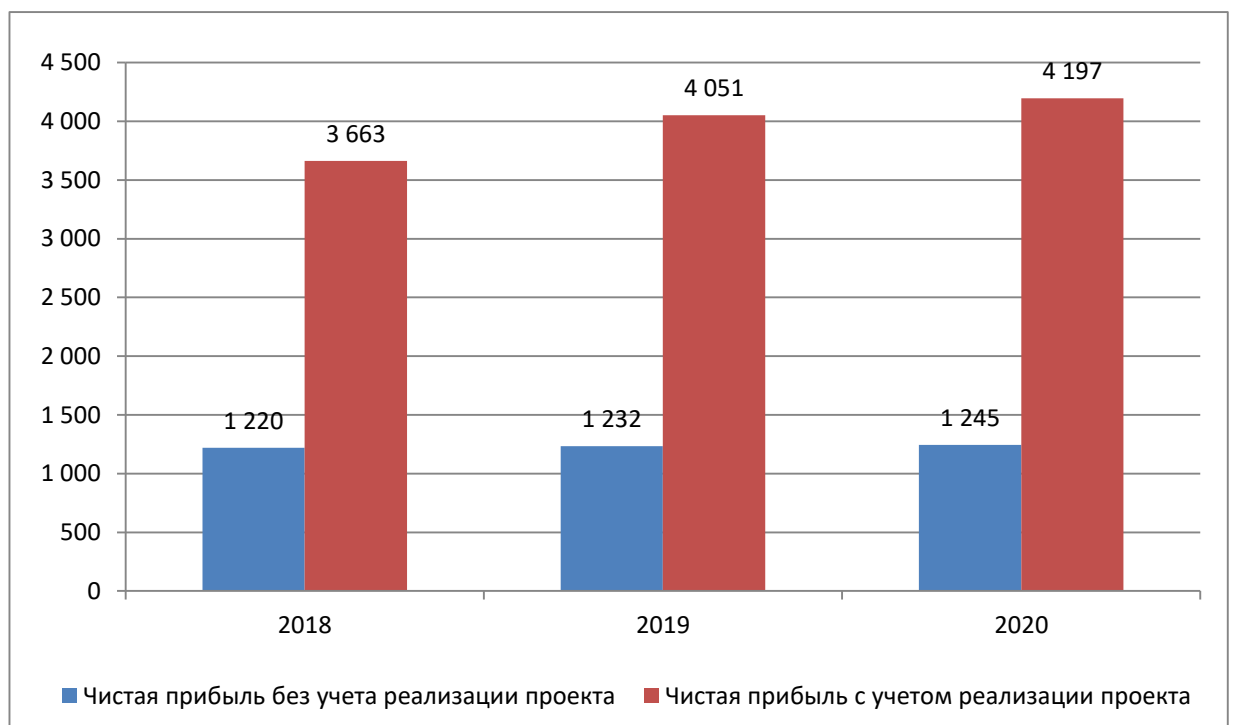


Рисунок 3.2 – Прогноз чистой прибыли, тыс. руб.

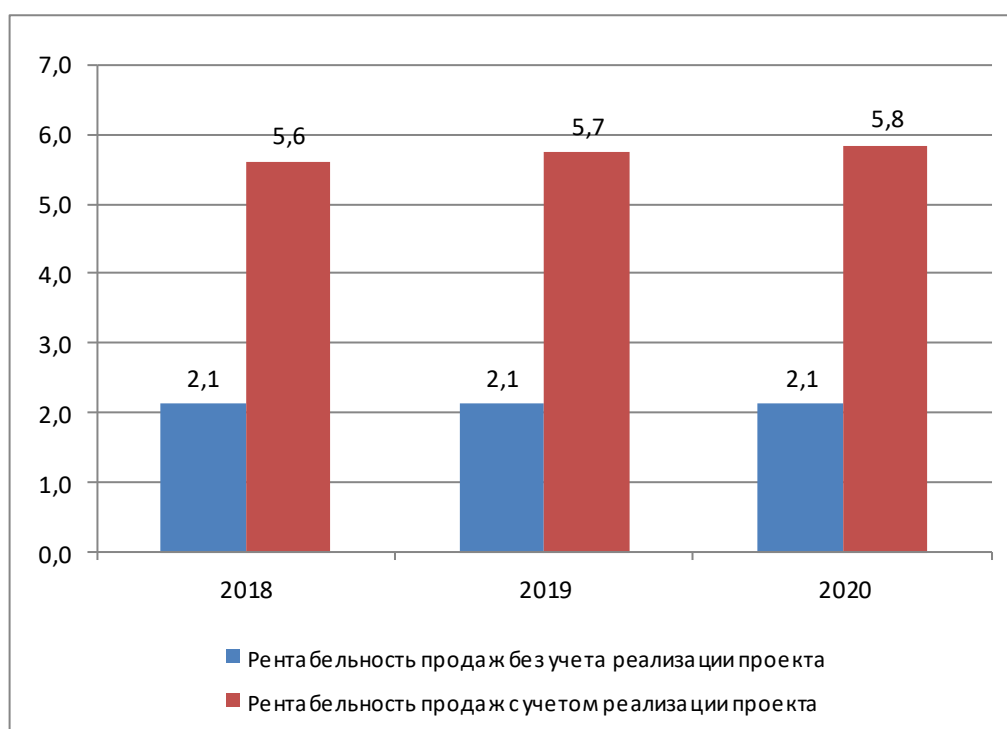


Рисунок 3.3 – Прогноз рентабельности продаж, %

Таким образом, внедрение инвестиционного проекта по производству новой продукции повысит финансовые результаты и эффективность деятельности ООО «ПК «Мастер».

Можно прогнозировать улучшение состояния экономической безопасности предприятия (табл. 3.22, рис. 3.4).

Таблица 3.22 – Изменение показателей экономической безопасности

Показатели	Факт	Прогноз		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Прибыль чистая	1208	3663	4051	4 197
Амортизационные отчисления	171	328,25	328,25	328,25
Индикатор чистого денежного потока	1 379	3 991	4 379	4 525
Разница сумм чистой прибыли, направленной на формирование резервного капитала	0	20	20	20
Разница сумм нераспределенной прибыли	720	981	1 181	1 289
Величина собственного капитала	5005	6 171	6 671	6 871
Коэффициент устойчивости экономического состояния	0,14	0,16	0,18	0,19

Таким образом, при условии реализации разработанных мероприятий чистый денежный поток увеличится, предприятие направит прибыль на

формирование резервного капитала, тем самым увеличится собственный капитал компании.

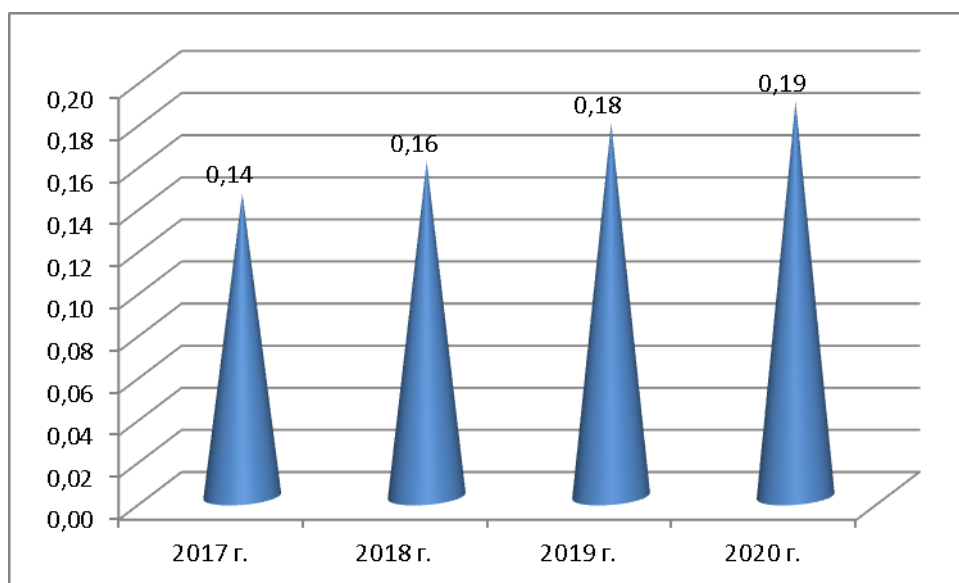


Рисунок 3.4 – Прогноз изменения коэффициента устойчивости экономического состояния, %

Увеличение коэффициента устойчивого экономического состояния характеризует рост деловой активности предприятия, расширение его мощностей и эффективности управления.

Таким образом, как видно из проведенного анализа реализация проекта дала увеличение финансовых показателей деятельности ООО «ПК «Мастер»». Значительно увеличилась финансовая устойчивость организации. Поэтому можно сделать вывод, что проект эффективен.

Поставленная цель достигнута. Результатом работы является план стратегических мероприятий по развитию и финансово-экономическое обоснование одного из направлений развития предприятия в целях повышения экономической безопасности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Автомобильная промышленность - одна из ключевых отраслей экономики России. Развитие рыночной экономики в России инициирует рост производства грузового автомобильного транспорта. Современные потребности рынка товаров и услуг мелкого и среднего бизнеса, расширение сферы розничной торговли, наличие значительного количества промышленных предприятий, не имеющих других подъездных путей, кроме автомобильных, увеличивают долю безальтернативного применения грузового автомобильного транспорта.

Увеличение объема грузоперевозок, необходимость обновления устаревающего парка, расширение мелкого и среднего бизнеса – основные факторы, благоприятствующие росту продаж грузовых автомобилей в стране. Что в свою очередь обеспечивает рост спроса на запасные части к грузовым автомобилям, в том числе и к автомобилям УРАЛ.

На рынке запасных частей к автомобилям Урал наблюдается острая конкуренция. Но, несмотря на это существует ряд позиций, по которым спрос превышает предложение. Такая ситуация складывается ввиду того, что на данном рынке число посредников значительно превышает число производителей запасных частей.

Таким образом, рыночная ситуация благоприятствует развитию фирмы. Но, чтобы занять устойчивую позицию на рынке, необходимо выявить и оценить различные варианты развития, и на основе полученных результатов разработать стратегию развития предприятия.

Данная проблема решалась в рамках данной работы.

Для достижения цели работы были последовательно решены поставленные задачи.

Была проанализирована деятельность ООО «ПК «Мастер». Анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что наблюдается тенденция снижения прибыли, показатели рентабельности не только находятся на низком

уровне, но и снижаются, предприятие находится в кризисном финансовом состоянии.

Для стабилизации финансового состояния и повышения эффективности деятельности предприятия предлагается увеличить реализацию продукции за счет производства новой продукции.

Анализ внешней среды показал, что по такому параметру, как относительная сила бизнеса ООО «ПК «Мастер» занимает 6 место среди фирм, функционирующих на рынке запасных частей к автомобилям Урал в городе Миассе.

Для того, чтобы понять на какие именно моменты следует обратить особое внимание при разработке стратегии дальнейшего развития, проведен SNW-анализ.

Желаемое состояние составлено по результатам анализа показателей компании ближайших конкурентов, т.е. среднерыночное состояние. Из графика выделены позиции, на которые следует обратить особое внимание (стратегия развития, система мотивации, дилерская сеть). Именно эти моменты, если им не уделить должного внимания и не устранить на ранней стадии, могут превратиться в слабые стороны организации и замедлять её развитие.

В завершении стратегического анализа используется матрица Глайстера. По итогам анализа среды можно выделить основные проблемы организации: высокий уровень конкуренции, низкая эффективность внутренних систем организации, недостаточная информированность о поставщиках всех видов ресурсов, недостаточность собственных оборотных средств для развития организации, отсутствие собственного производства.

Рассмотрев стратегию, которой придерживается ООО «ПК «Мастер» и, определив направления развития, перешли к определению целей стратегии и рассмотрению задач для их достижения. Для этого построили дерево целей стратегии, задачи из которого перешли в диаграмму Ганта.

Кроме того, проведенный анализ и оценка возможных комбинаций позволили определить последовательность реализации предложенных вариантов развития, на основе чего был разработан стратегический план по развитию ООО ПК «Мастер».

Поскольку расширение производства цилиндра колесного в сборе является первостепенной задачей, то данное направление рассматривалось более подробно.

В рамках выпускной квалификационной работы был разработан инвестиционный проект по производству цилиндра колесного в сборе для автомобилей «Урал» на ООО «ПК «Мастер» и дана финансовая оценка его эффективности.

Внедрение в производство новой продукции позволит увеличить массу прибыли, повысить уровень рентабельности и платежеспособность предприятия.

Реализация инвестиционного проекта будет осуществлена за счёт заемных средств - кредита банка и собственных средств предприятия (вклад учредителей).

Финансовая оценка эффективности инвестиционного проекта показала, что проект является эффективным и экономически выгодным.

Прогноз влияния инвестиционного проекта на деятельность ООО «ПК «Мастер» показал увеличение выручки от реализации; показателей прибыли и рентабельности в результате реализации проекта.

Увеличение коэффициента устойчивого экономического состояния характеризует рост деловой активности предприятия, расширение его мощностей и эффективности управления. Из проведенного анализа реализация проекта дала увеличение финансовых показателей деятельности ООО «ПК «Мастер»». Значительно увеличилась финансовая устойчивость организации. Поэтому можно сделать вывод, что проект эффективен.

Поставленная цель достигнута. Результатом работы является план стратегических мероприятий по развитию и финансово-экономическое обоснование одного из направлений развития предприятия в целях повышения экономической безопасности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Правовые акты

1 Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 18.04.2018) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

3 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 18.04.2018) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

4 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 № 146-ФЗ (ред. от 18.04.2018) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

5 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ (ред. от 18.04.2018) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

6 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 01.01.2018) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

7 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 01.01.2018) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

8 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.05.2018) / Опубликовано на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

9 Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений: федеральный закон от

25.02.1999 №39-ФЗ (в ред. от 26.07.2018) [Электронный ресурс]/ Опубликовано на Официальном интернет–портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

10 Об обществах с ограниченной ответственностью: федеральный закон: от 14.01.1998 № 14-ФЗ [Электронный ресурс]/ Опубликовано на Официальном интернет–портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

Книги и статьи

11 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. - С - Пб.: «Питер», 2013. – 456 с.

12 Аврашков, Л.Я. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Л.Я. Аврашков, В.В. Адамчук, О.В. Антонова и др.; Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 299 с.

13 Барановский, С.И., Лагодич, С.В. Стратегический маркетинг. – М.: Минфин, 2016. – 298 с.

14 Басовский, Л.Е. Экономическая оценка инвестиций: учеб. пособие для вузов по спец. Экономика и управление на предприятии (по отраслям) / Л.Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – М.: Инфра-М, 2017. – 241с.

15 Багиев, Г. Л., Тарасевич, В. М., Анн, Х. Маркетинг. - М.: Экономика, 2014. – 343 с.

16 Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: учебное пособие.- 5-е изд., перераб. и доп./ под ред. В.М. Попова. - М.: Финансы и статистика, 2017. – 432 с.

17 Воробьева, А.А. Простейшие методы оценки риска инвестиционных проектов/ А.А. Воробьева //Экономический анализ. 2017. №5. – С.53-55.

18 Волков, О.И., Девяткин, О.В. Экономика предприятия (фирмы). – М.: Инфра, 2014. – 601 с.

19 Забелин, П.В., Моисеева, Н.К. Основы стратегического управления:: учеб. пособие. – М.: Маркетинг, 2016. – 310 с.

20 Завьялов, П.С., Демидов, В.Е. Формула успеха. - М.: Международные отношения, 2017.- 180 с.

21 Зайцев, Н.А. Экономика, организация и управление предприятием. – М.: Инфра - М, 2014. – 453 с.

22 Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / пер. с англ. - СПб.: Питер Ком, 2016.- 820 с.

23 Липсиц, И.В. Экономический анализ реальных инвестиций: Учебник для вузов / И.В. Липсиц, В.В Коссов – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2009. – 383 с.

24 Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2016.- 320 с.

25 Менеджмент организации: учеб. пособие / под ред. З.П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2016. - 310 с.

26 Мазур, И.И. Управление проектами: Учебное пособие / под общ. ред. И.И. Мазура. — 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2017. – 664 с.

27 Орлова, Е. Р. Бизнес – план: методика составления и анализ типовых ошибок / Е. Р. Орлова. – 6-е изд., стер. – Москва: Омега – Л, 2017. – 160 с.

28 Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: учебник для вузов. / С. Е. Каменипера, Ф. М. Русинова – М.: Высшая школа, 2015. – 260 с.

Internet-источники

29 Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика [Электронный ресурс] // <http://www.vse-uchebniki.ru/finansovuj-analiz-uchebnik/html>

30 Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации // Государственный долг – [Электронный ресурс]. // http://minfin.ru/ru/performance/public_debt

31 Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. – [Электронный ресурс]. // www.gks.ru

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Форма №1 «Бухгалтерский баланс»

Таблица А.1 - Бухгалтерский баланс ООО «ПК «Мастер» за 2015-2017 гг.

АКТИВ	Код	На 01.01.15 г.	На 01.01.16 г.	На 01.01.17 г.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	10	10	10
Результат исследований и разработок	1120			
Основные средства	1130	1333	1333	1305
Доходные вложения в материальные ценности	1140			
Финансовые вложения	1150	280	280	
Отложенные налоговые активы	1160			
Прочие внеоборотные активы	1170			
Итого по разделу I.	1100	1623	1623	1315
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	5067	5067	5689
Налог на добавленную стоимость по приобрет-м ценностям	1220	268	268	787
Дебиторская задолженность	1230	3123	3312	3208
Финансовые вложения	1240	467	500	679
Денежные средства	1250	2000	3090	2691
Прочие оборотные активы	1260			
Итого по разделу II	1200	10925	12237	13054
БАЛАНС	1600	12548	13860	14369

Таблица А.2 – Бухгалтерский баланс

ПАССИВ	Код	На 01.01.15 г.	На 01.01.16 г.	На 01.01.17 г.
III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров (-)	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	3276	4275	4995
Итого по разделу III	1300	3286	4285	5005
IV ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410			
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Резервы под условные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400			
V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510			
Кредиторская задолженность	1520	9262	9575	9364
Доходы будущих периодов	1530			
Резервы предстоящих расходов	1540			
Прочие обязательства	1550			
Итого по разделу V	1500	9262	9575	9364
БАЛАНС	1700	12548	13860	14369

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Форма №2 «Отчет о финансовых результатах»

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «ПК «Мастер» за 2015- 2017 гг., тыс. руб.

Показатель		2015	2016	2017
наименование	код			
Выручка	2016	49 571	69 560	72 002
Себестоимость продаж	2120	48 204	66 998	69 906
Валовая прибыль (убыток)	2100	1 367	2 562	2 096
Коммерческие расходы	2210	300	301	304
Управленческие расходы	2220	250	253	255
Прибыль(убыток) от продаж	2200	817	2 009	1 537
Проценты к получению	2320			
Проценты к уплате	2330			
Прочие доходы	2340			
Прочие расходы	2350	15	17	27
Прибыль(убыток) до налогообложения	2300	802	1 992	1 510
Текущий налог на прибыль	2410	160	398	302
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421			
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430			
Изменение отложенных налоговых активов	2450			
Прочее	2460			
Чистая прибыль (убыток)	2400	642	1 593	1 208

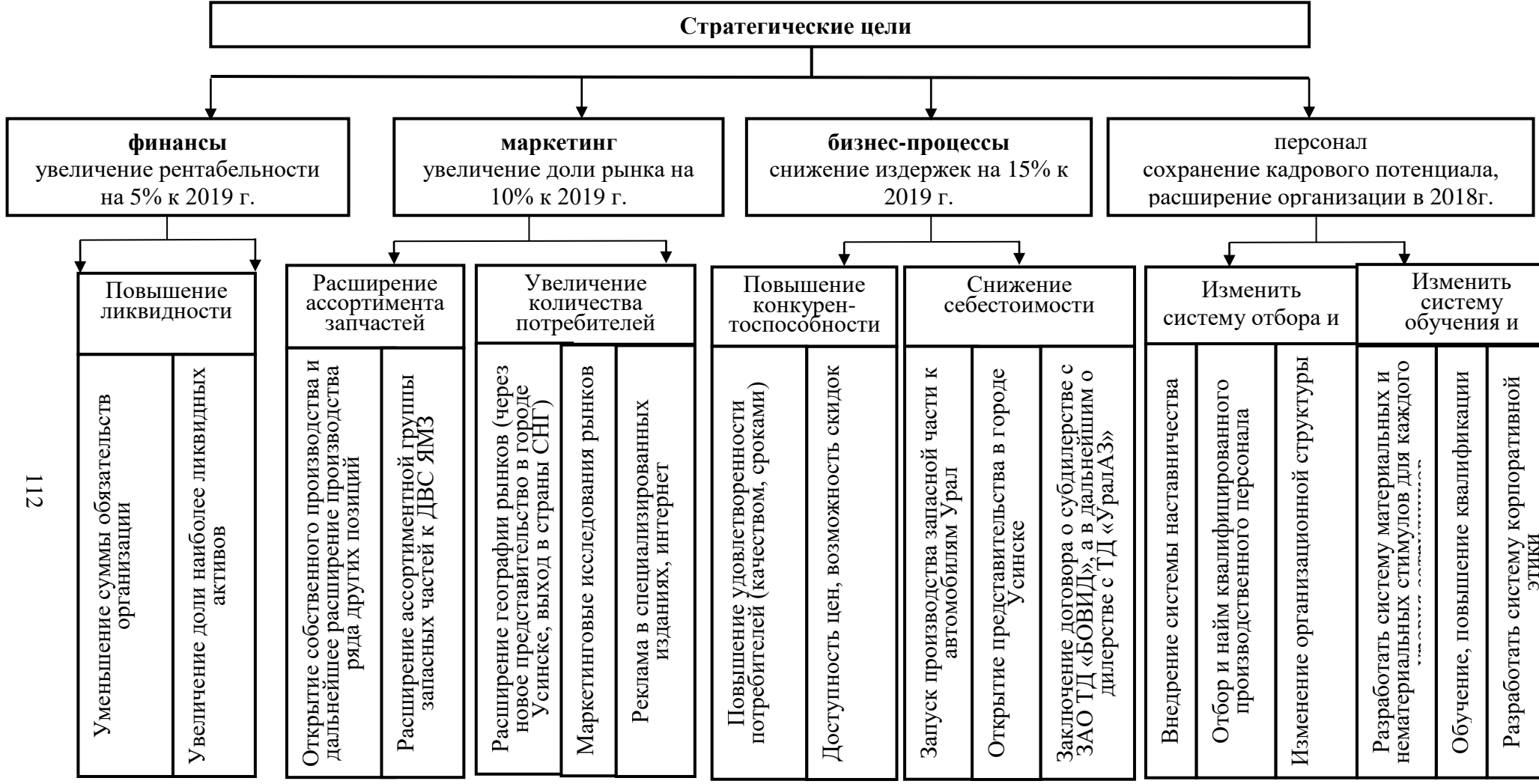


Таблица Г.1 – Диаграмма Ганта реализации проектных изменений ООО «ПК «Мастер»

месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Стадия планирования	2018												2019												2020											
1. Проанализировать условия функционирования фирмы																																				
2. Выявить существующие проблемы																																				
3. Проранжировать проблемы																																				
4. Составить план внедрения проект.реш.																																				
5. Поиск вариантов стратегического развития																																				
6. Выбор вариантов																																				
Стадия реализации проектных решений																																				
Запуск производства запасной части к автомобилям Урал, а именно цилиндра колесного в сборе.																																				
Отбор и найм квалифицированного производственного персонала																																				

месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Стадия планирования	2018												2019												2020											
Реклама в специализированных журналах (Автоопыт, Рейс, Рынок ввоза запчастей), Реклама в Интернет																																				
Сертификация производимой продукции																																				
Анализ промежуточных результатов внедрения проект.реш.																																				
Заключение договора о субдилерстве с ЗАО ТД «БОВИД»																																				
Ремонт помещения, где находится склад, цех и магазин																																				
Ассортиментная политика: расширение ассортиментной запасных частей к ДВС ЯМЗ																																				

месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Стадия планирования	2018												2019												2020											
Открытие представительства в городе Усинске.																																				
Заключение договора о дилерстве с ООО ТД «АвтоУрал»																																				
Запуск производства ряда других позиций таких как, кран колесный, чашка дифференциала редуктора, шпилька колесная правая 4320, ступица колеса (деталь).																																				
Выход на новые рынки сбыта: страны Ближнего зарубежья такие, как Казахстан, Белоруссия.																																				

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
План движения денежных средств

Таблица В.1-План денежных поступлений и выплат, руб.

Наименование показателей	2018	2019	2020
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ПРОИЗВОДСТВУ И СБЫТУ ПРОДУКЦИИ			
Денежные поступления, всего	17 053 903	17 991 867	18 891 461
в том числе:			
Поступления от продажи продукции	17 053 903	17 991 867	18 891 461
Денежные выплаты, всего	14 330 624	15 534 018	16 308 510
в том числе:			
Затраты по производству и сбыту продукции	11 117 277	11 724 352	12 319 757
Налоги и платежи в бюджет	2 950 054	3 546 373	3 725 460
Амортизация	263 293	263 293	263 293
Сальдо потока от деятельности по производству и сбыту продукции	2 986 571	2 721 142	2 846 243
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			
Приток средств, всего	1 000 000	0	0
в том числе:			
Денежные средства на начало реализации проекта	1 000 000		
Отток средств, всего	2 758 026		
Сальдо потока от инвестиционной деятельности	-1 758 026	0	0
Сальдо потока от производственной и инвестиционной деятельности	1 228 545	2 721 142	2 846 243

Окончание таблицы Д.1

Сальдо потока нарастающим итогом	1 228 545	3 949 687	6 795 931
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			
Приток средств, всего	1 758 026	0	0
Кредиты, всего	1 758 026	0	0
в том числе:			
Кредит коммерческого банка	1 758 026	0	0
Отток средств, всего	2 039 310	0	0
в том числе:			
Погашение основного долга по коммерческому кредиту	1 758 026	0	0
Уплата процентов за предоставленные средства	281 284	0	0
Сальдо потока по финансовой деятельности	-281 284	0	0
Общее сальдо потока по всем видам деятельности	947 261	2 721 142	2 846 243
Сальдо потока нарастающим итогом	947 261	3 668 403	6 514 646
ЧД =R-З	947 261	2 721 142	2 846 243
К	-2 758 026		
Е =	0,16		
Кдиск $1/(1+E)^t$	0,9	0,7	0,6
	4 679 309	833 590	2 022 252
ЧДД	1 921 283	833 590	2 022 252
ИД	1,7		