Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика и управление на предприятиях строительства
и землеустройства»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, главный бухгалтер
ООО «СПК-Чимолаи»
_____Т. В. Лебедева
_____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, д.э.н.
доцент
_____ Т. А. Шиндина
_____ 2017 г.

Разработка стратегии развития совместного предприятия на примере ООО «СПК-Чимолаи»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.02.2017.247.ПЗ ВКР

Руководитель проекта, к.э.н,
Доцент
_____И. Н. Голлай
_____ 2017 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-419
_____ В. К. Грибовская
_____ 2017 г.

Нормоконтролер, ассистент кафедры
_____Д.В. Калмыкова
_____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Грибовская В.К. Разработка стратегии развития совместного предприятия на примере ООО «СПК-Чимолаи».– Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, 2017, 95 с., 15 ил., 22 табл., библиогр. список – 20наим., 2 приложения, 23л. раздаточного материала ф. А4.

Темой данной работы является разработка стратегии развития для совместного предприятия на примере ООО «СПК-Чимолаи». В качестве объекта исследования в рамках дипломного проекта выступает предприятие ООО «СПК-Чимолаи». Цель работы − разработать стратегию развития для совместного предприятия и соответствующего ей комплекса мероприятий, направленного на укрепление его позиции на рынке. В работе была рассмотрена действующая стратегия, проведен ее внутренний и внешний анализ, выявлены основные проблемы предприятия и разработаны мероприятия по их преодолению. Итогом работы стала разработанная стратегия предприятия на основе системы сбалансированных показателей и стратегической карты.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ 7
1.1 Сущность и содержание стратегии развития предприятия и их классификация 7
1.2 Анализ инструментов стратегического планирования 15
1.3 Особенности функционирования и основные проблемы совместных предприятий 22
2 АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СТРАТЕГИИ ООО «СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ КОНАР-ЧИМОЛАИ» 33
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия 33
2.2 Стратегический анализ среды ООО «СПК-Чимолаи» 38
3 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «СПК-ЧИМОЛАИ» 68
3.1 Стратегическое целеполагание: ценности, миссия, дерево целей ООО «СПК-Чимолаи» 68
3.2 Разработка стратегии развития ООО «СПК-Чимолаи» 71
3.3 Управление реализацией стратегии на базе концепции «Система сбалансированных показателей» дляООО «СПК-Чимолаи» 73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 86
ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Финансовая отчетность предприятия за 2016 год (в тыс.руб.) 88

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Организационная структура управленияООО «СПК-Чимолаи» 90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В условиях современного развития российской экономики повышаются роль и значение стратегического планирования на предприятиях. Появляются новые тенденции на рынке, одним из которых является совместное предприятие. Толчком для развития совместных предприятий стало повышение валютных курсов и тот факт, что производство внутри страны выходит гораздо выгоднее, чем импорт необходимой продукции. В текущей ситуации необходимо перенимать зарубежный опыт и тщательно апробировать стратегические методы на совместных предприятиях и коллегиально заниматься их совершенствованиям в ситуации динамично развивающегося российского рынка.

Опыт успешно функционирующих зарубежных организаций показывает, что они уделяют пристальное внимание вопросам стратегии, являясь более конкурентоспособными и устойчивыми на рынке. В непростых экономических условиях, правильная постановка стратегических целей и задач предприятия особенно актуальна.

Таким образом, актуальность стратегического планирования заключается в том, что оно помогает предприятию принимать эффективные управленческие решения для совместного функционирование иностранных и российских компаний для достижения поставленных целей.

Цель работы – разработка стратегии развития для совместного предприятия и соответствующего ей комплекса мероприятий, направленного на укрепление его позиции на рынке.

Задачи работы:

1) проанализировать различные методические подходы к формированию стратегии развития предприятия;

2) провести анализ инструментов стратегического планирования;

3) рассмотреть особенности функционирования и основные проблемы, характерные для совместных предприятий;

4) провести анализ действующей стратегии развития исследуемого предприятия, дать оценку его положения на рынке;

5) на основе различных инструментов стратегического анализа провести анализ внутренней и внешней среды ООО «СПК-Чимолаи», выделив сильные и слабые стороны, проблемные зоны в деятельности предприятия;

6) основываясь на результатах проведённого стратегического анализа среды сформулировать миссию и VISION ООО «СПК-Чимолаи», определить приоритетные цели деятельности компании;

7) обосновать и дать описание выбранной стратегии развития ООО «СПК-Чимолаи»;

8) разработать систему управления реализацией стратегии на базе концепции «Система сбалансированных показателей» для ООО «СПК-Чимолаи».

Объект работы – в качестве объекта исследования в рамках дипломного проекта выступило предприятие ООО «СПК-Чимолаи».

Предметом исследования являются существующая стратегия развития, действующая система стратегического управления и занимаемая позиция ООО «СПК-Чимолаи» на рынке металлоконструкций.

Результаты работы рекомендуется использовать при осуществлении стратегического планирования на совместных предприятиях.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность и содержание стратегии развития предприятия и их классификация

Стратегическое планирование является важной частью управления организацией, её разработка на предприятии зависит от конкретной ситуации, в которой данное предприятие находится. При планировании должны быть связаны цели и методы того, как их можно будет достичь.

Стратегия в широком понимании – это модель действий, которая предназначена для достижения целей предприятия. В содержание стратегии входит набор элементов по принятию решений, используемый для определения основных видов деятельности.

Именно данное определения было взято за основу при разработке данной работы, исходя из рассмотренных ниже различных определений понятия «стратегия» [1].

Если рассматривать эволюцию понятия «стратегия» в хронологическом порядке, то это позволит глубже изучить изменение данного термина в ходе развития экономики и проследить ход изменений понятия. Рассмотрим различные подходы к пониманию понятия «стратегия», которое изменялось в течение времени и занесем данные в таблицу 1.

Таблица 1 – Изменения понятия «стратегия» в хронологическом порядке

Определение стратегии	Автор	Основной подход
Стратегия, как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962 г.	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
Стратегия, как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать.

Окончание таблицы 1

Определение стратегии	Автор	Основной подход
Стратегия, как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980-1985 гг.	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
Стратегия, как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровня	И.Ансофф, 1965 г.; Д.Стейнер, 1977 г., П. Лоранж, 1977 г.,	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации
Стратегия, как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987 г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров
Стратегия, как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хамель, 1989 г	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы
Стратегия, как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	А. Томпсон, 1995 г.	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся)

В процессе деятельности, организация или ее подразделение используют свои ресурсы, находясь под воздействием определенных факторов. Выделяют девять факторов, которые называются элементами стратегии.

Данные элементы, которые представлены на рисунке 1, являются своеобразными индикаторами того, как организации используют и размещают свои ресурсы. В число элементов стратегии входят:

1) миссия управления – это ясно выраженная причина его существования, на основе которой разрабатывается дерево целей предприятия;

2) конкурентные преимущества; при разработке стратегии очень важно ответить на вопрос: каким образом вести конкурентную борьбу.

Цель стратегии может выражаться в достижении уровня удовлетворения потребностей, превышающего тот, который способен достичь конкурент, а также создании благодаря этому такого положения для своей организации, которое обеспечит норму прибыли выше среднеотраслевого уровня. Создание конкурентных преимуществ тесно связано с выбором рынков сбыта и соответствующей дифференциацией продукции [2].

Кроме того, конкурентные преимущества могут оказывать влияние и на структуру инвестиций;

Рисунок 1 – Элементы стратегии

3) организация бизнеса; характеризуется способом деления организации на более мелкие подразделения; структура почти всех организаций связана с дифференциацией видов выпускаемой продукции или их групп, покупателей или рынков;

4) продукция – это товары и услуги, которые предприятие предлагает покупателям на рынке; для того чтобы определить, насколько предлагаемая продукция соответствует структуре запросов покупателей, необходимо выяснить, предпринимались ли в недавнем прошлом организацией попытки проверить,

насколько ее продукция отвечает потребностям покупателей;

5) рынки; они представляют собой сферу обмена товарами, границы которых определяются не только географией, но и особенностями применения или использования продукции;

6) ресурсы; охватывают как инвестиции, так и текущие затраты; инвестиции, как правило, направляются на осуществление финансовой поддержки стратегии, позволяя, таким образом судить о преобладающих ценностных ориентирах организации; затраты средств на развитие рынков, обучение персонала и другие виды нематериального обеспечения тоже можно рассматривать как инвестиции;

7) структурные изменения, т.е. приобретения и продажа предприятий, – важный показатель философии стратегического менеджмента организации; инициативы, предполагающие структурные изменения, редко возникают на уровне предприятия; структурные изменения предполагают существенное улучшение будущего организации;

8) программы развития, нацеленные на развитие производства, расширение рынков сбыта, повышение деловой активности и т.д., – часть обшей инвестиционной программы; существующие в организациях планы исследований и разработок являются результатом стратегической политики и диктуются развитием технологии или потребностями рынка [3];

9) культура и компетентность управления являются индикаторами стратегии. Всегда следует знать, насколько эффективен менеджмент и особенно как стимулируется или наказывается предприимчивость; уровень притязаний организации обычно определяется администрацией, но при этом желательно, чтобы он был одобрен всеми ведущими исполнителями.

Основными задачами разработки стратегии предприятия являются:

- повышение контролируемой доли рынка;
- предвидение требований потребителя;
- выпуск продукции более высокого качества;
- обеспечение согласованных сроков поставок;

– установление уровня цен с учетом условий конкуренции;

– репутация и имидж предприятия.

Система стратегического менеджмента может помочь руководителям:

1) предвидеть тенденции развития бизнеса;
2) отслеживать и понимать влияние внешнего окружения;
3) делать стратегический выбор и реализовывать стратегию [4].

Последовательность процесса выработки стратегии, которая представлена на рисунке 2, можно отобразить в виде цепочки, автором которой является Каминская Н.Ю. [5]:

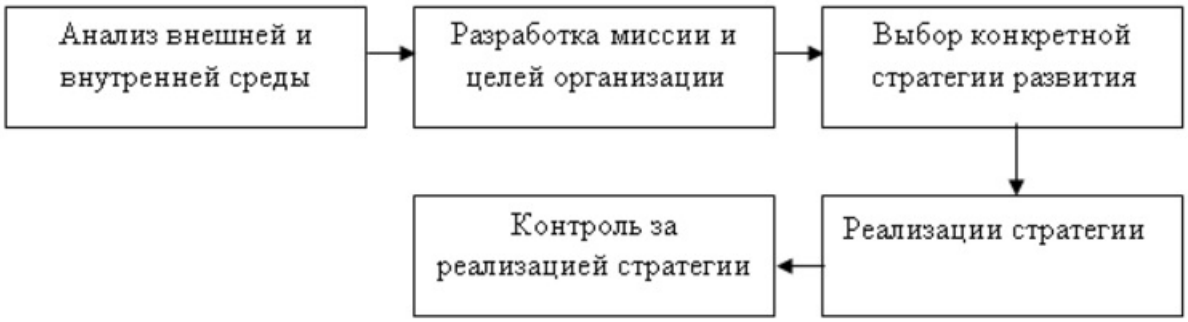

Рисунок 2 – Последовательность процесса выработки стратегии

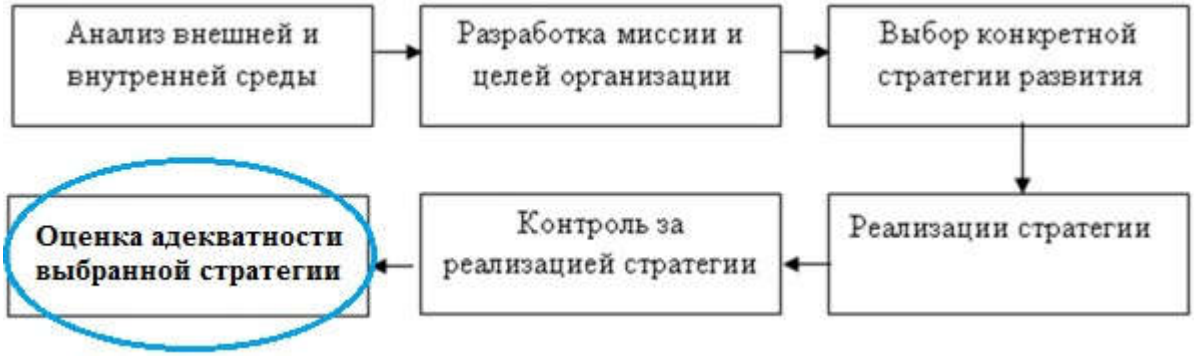

Рисунок 3 − Последовательность процесса выработки стратегии с учетом изменений

В данной последовательности отсутствует один из важнейших этапов – оценка адекватности стратегии текущей ситуации. С учетом корректировки и учета одного из важнейших этапов, получим последовательный процесс разработки стратегии, который графически изображен на рисунке 3.

Наиболее распространенные, выявленные практикой и широко используемые

в литературе стратегии развития бизнеса, которые представлены в таблице 2, обычно называются базисными или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением одного или нескольких признаков: продукт, рынок, отрасль, функционирование фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние [6].

Таблица 2 – Эталонные стратегии развития предприятия

Стратегии концентрированного роста	стратегия усиления позиции на рынке
	стратегия развития рынка
	стратегия развития продукта
Стратегии интегрированного роста	стратегия обратной вертикальной интеграции
	стратегия вперед идущей вертикальной интеграции
Стратегии диверсифицированного роста	стратегия центрированной диверсификации
	стратегия горизонтальной диверсификации
	стратегия конгломеративной диверсификации
Стратегии сокращения	стратегия ликвидации
	стратегия «сбора урожая»
	стратегия сокращения
	стратегия сокращения расходов

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

1) стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы сданным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции идея реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия;

2) стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

3) стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур.

Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

1) стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение; при этом поставки, как центр расходов для фирмы, могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

2) стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечными потребителем, т.е. над системами распределения и продажи; данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Стратегиями данного типа являются:

1) стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов; при этом 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;

2) стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой; важным условием для реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетенции в производстве нового продукта;

3) стратегия конгломератной диверсификации, состоит в том, что фирма

расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках; это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения.

Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения.

Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать.

Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение – взаимоисключающие процессы развития бизнеса. Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

1) стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

2) стратегия «сбора урожая», предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе; эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному

бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая»;

3) стратегия сокращения, заключающаяся в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса; часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими;

4) стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат; реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

В практике предприятия могут одновременно осуществлять не одну, а несколько стратегий. В этом случае говорят, что фирма использует комбинированную стратегию.

Задача руководства заключается в том, чтобы при выборе стратегии всесторонне учесть конкретные условия и цели бизнеса.

1.2 Анализ инструментов стратегического планирования

Разработка стратегии – процесс длительный и трудоемкий. Различные предприятия решают эту проблему по-разному.

Крупные предприятия, разрабатывая стратегию, делают это достаточно подробно и детально, а предприятиям малого бизнеса достаточно основных принципов стратегического планирования.

При этом, разработка стратегии является одним из важнейших этапов успешного функционирования фирмы. Она может помочь руководителям принять правильные управленческие решения для дальнейшего планирования деятельности компании.

Разработка стратегии предприятия, состоит из нескольких этапов указанных в таблице 3:

Таблица 3 – Основные этапы и методы формирования стратегии предприятия

Этап	Характеристика этапа	Используемые методы
Подготовительный	Анализ личностного потенциала руководства, его заинтересованность в разработке стратегии. Выбор согласованных позиций руководства и привлечение экспертов.	Анкета директора. Анкетный опрос. Бизнес-диагностика.
Анализ внутренней и внешней среды предприятия	Диагностика бизнес-процессов предприятия.	Использование инструментов анализа(SWOT,PEST)
Разработка альтернативных стратегий и их ранжирование	Формирование рабочих групп для разработки альтернативных стратегий. Оценка стратегии экспертами. Ранжирование стратегических проблем. Выбор критериев.	Коллективная работа с экспертами
Формирование стратегии	Разработка целевых программ.	Экспертные методы
Разработка плана по реализации стратегии	Реализация организационного плана в рамках выделенной стратегии	Стратегическая карта

На подготовительном этапе анализируют личный потенциал руководителей предприятия и их интерес в разработке стратегии.

Далее проводят углубленную бизнес диагностику деятельности предприятия по всем направлениям: производство, маркетинг и сбыт, финансы, управление персоналом, также используются методы анкетного опроса. Стратегия развития предприятия, это прежде всего работа с имеющейся на предприятии вторичной информацией.

Следующий этап, включает формирование рабочих групп, которые будут заниматься подготовкой стратегических альтернатив. Разрабатывая комплексную

программу развития предприятия группы, используется формирование по основным функциональным направлениям:

– научно-техническое;

– экономическое;

– группа поставщиков и потребителей;

– социальное;

– экологическое.

Основной задачей рабочих групп является формирование и оценка возможных стратегических альтернатив, обсуждение их с экспертами в качестве которых выступают как привлеченные специалисты, так и руководители предприятия.

На последнем этапе необходимо ранжировать сформированные стратегические альтернативы и определить критерии их выбора. На данном этапе особую важность составляет наличие имеющихся на предприятии или в перспективе необходимых ресурсов.

Данные этапы, как правило, выполняются специалистами различных функциональных подразделений и рассматриваются с различных сторон:

– экономико-финансовой и производственной эффективности;

– рынка сбыта;

– реализации возможностей коллектива;

– социальной.

Методология стратегического планирования предприятия состоит из широкого спектра понятий, которые позволяют анализировать его внутреннюю и внешнюю среду, развивать стратегию, повышать эффективность производственной деятельности. Кроме того, можно выделить ряд инструментов, направленных на повышение эффективности фирмы.

При осуществлении стратегического планирования проводят анализ внешней и внутренней среды. Именно на эти две стадии делают упор при разработке стратегии предприятия.

Выделяют две группы факторов, по которым производится анализ внешней

среды [4]:

1) анализ факторов макросреды (политические процессы, правовое регулирование, состояние экономики, научно-технический прогресс);

2) анализ факторов микросреды (издержки, развитие отрасли, система сбыта).

Макросреда включает факторы, которые непосредственно не влияют на краткосрочную деятельность предприятия, но могут затронуть его долгосрочное функционирование.

Одним из самых популярных инструментов анализа факторов макросреды предприятия является PEST-анализ, который позволяет более широко взглянуть на то, как окружение влияет на деятельность предприятия. Согласно данной методике, внешняя среда делится на четыре группы факторов:

– политические;

– экономические;

– социальные;

– технологические.

В процессе данного вида анализа исследуются связи и отношения между факторами и их воздействием на организацию. PEST-анализ обычно включает в себя следующие этапы:

1) изучение и мониторинг макросреды с целью обнаружения фактических и потенциальных изменений в политической, экономической, социальной и технологической сферах;

2) проводится оценка значимости изменений для организации и рынка в целом;

3) детальный анализ каждого изменения и характер его воздействия на ряд других факторов;

4) оценка потенциальных воздействий и изменений на рынок, отрасль и предприятие.

Одним из важнейших аспектов является анализ факторов микросреды предприятия, которая влияет на деятельность организации(поставщики,

покупатели, кредиторы). При ее рассмотрении выделяют следующие направления анализа:

– потенциальный и реальный размер отрасли;

– перспективы роста и жизненны цикл;

– структура затрат;

– организация сбыта;

– основные факторы успеха в отрасли.

Помимо данных направлений, при анализе микросреды, используются методы конкурентного анализа, который проводится по модели «5 сил конкуренции» Майкла Портера, путем анализа пяти внешних сил:

– рыночной властью поставщиков;

– рыночной властью покупателей:

– властью существующих конкурентов;

– угрозой появления новых конкурентов;

– угрозой появления товаров-субститутов.

Анализ составляющих элементов (детерминант) этих сил позволяет определить «узкие места» проекта, с тем, чтобы максимально эффективно приложить усилия к укреплению его устойчивости и ослаблению позиций конкурентов. Анализ проводился в два этапа:

1) присвоение количественных показателей детерминантам пяти сил методом экспертной оценки;

2) анализ сильных и слабых сторон текущей конкурентной ситуации, а также возможных компенсационных мероприятий.

Другой составной частью при разработке стратегии, является анализ внутренней среды предприятия, который направлен на раскрытие тех возможностей, которыми обладает предприятие в конкурентной борьбе, в процессе достижения поставленных целей.

Наиболее характерными инструментами для данного вида анализа являются управленческое обследование, анализ «цепочки ценностей» М. Портера и система

управленческого анализа McKinsey [3].

Управленческое обследование предприятия основано на комплексном исследовании различных функциональных зон организации. Принято рассматривать следующие составляющие: маркетинг, финансы, производство, персонал, организационная структура и имидж организации.

При анализе маркетинга выделяют следующие области исследования: конкурентоспособность производимой продукции, многообразие и качество продукции, маркетинговые исследования и разработки, сбыт, реклама.

При рассмотрении финансового сектора организации, выявляются проблемы путем анализа бухгалтерской отчетности.

В ходе анализа производства, решаются вопросы о возможностях организации производить более конкурентоспособный товар.

Исследуя персонал, проводится анализ компетентности руководства, системы мотивации и вознаграждений, а также эффективности кадровой политики на предприятии.

Анализируя организационную структуру и имидж организации, отвечают на следующие вопросы [3]:

1) последовательна ли организация в своей деятельности и достижении целей;

2) как она выглядит по сравнению с другими игроками рынка;

3) привлекает ли организация талантливых людей.

Компания «McKinsey»рекомендует использовать при анализе внутренней среды организации технологическую цепочку, выделяя в качестве объектов анализа следующие звенья [5]:

– технология (патенты, источники финансирования);

– проектирование (функциональные и физические характеристики товаров);

– производство (сырье, технологические процессы);

– маркетинг (цены, реклама, сбыт, упаковка товара);

– сбыт (каналы сбыта, транспортировка продукции);

– обслуживание (гарантии, скорость и цены послепродажного обслуживания продукции).

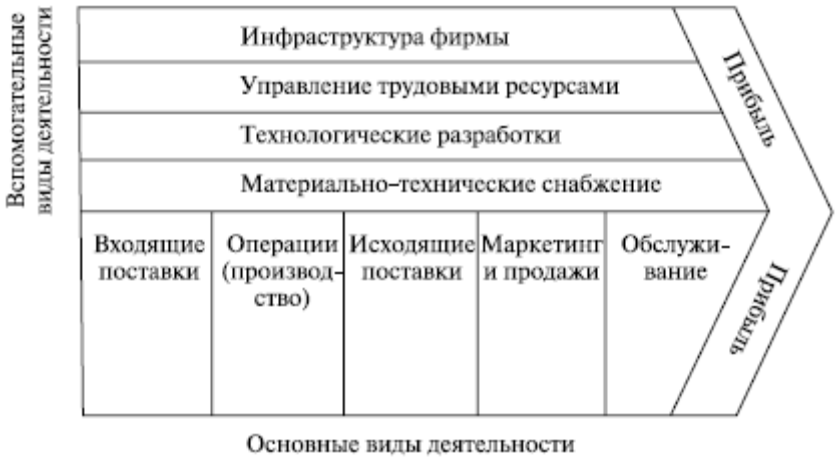

Рисунок 4 – Цепочка ценностей М. Портера

Тем не менее, у данного вида существует недостатки. Он не предусматривает рассмотрение трудовых и финансовых ресурсов. Преодолевает эти нерешенные вопросы частично М.Портер в анализе «цепочка ценностей». Согласно данному подходу, деятельность организации делится на две части: первичную и вторичную. Исследуя этот процесс, который представлен на рисунке 4, можно определить, где предприятие конкурентоспособно, а где нет. При анализе цепочки ценностей, также выясняют, какие из процессов являются важными для клиента и как организация может добиться преимуществ в данной сфере деятельности.

Перспективным инструментом стратегического планирования является GAP-анализ. Его целью является выявление того, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями, а также определение путей ликвидации разрыва. Основными этапами метода GAP являются [12]:

1) определение текущего значения показателя и прогноз его состояния на период планирования;

2) определение максимально доступного значения показателя;

3) выяснение того, преодолим ли разрыв между найденными значениями показателя;

4) выбор критерия, по которому происходит рассмотрение, чаще всего таким критерием являются потребности клиента;

5) определение путей достижения целей, разработка специальных программ, способов воздействия по заполнению разрывов.

Для обобщения и систематизации стратегического анализа используется SWOT-анализ.

SWOT-анализ помогает определить причины эффективной или неэффективной деятельности предприятия, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка стратегии или гипотезы для дальнейшей работы. Классический SWOT-анализ подразумевает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов.

1.3 Особенности функционирования и основные проблемы совместных предприятий

В России, в условиях проведения экономической реформы, ориентированной на развитие глубоких рыночных отношений, возникли различные виды собственности: частная, реальная кооперативная, акционерные предприятия, товарищества, арендные предприятия, муниципальные формы собственности и др. Среди них определенное место заняли и совместные предприятия (СП), призванные способствовать развитию отечественной экономики.

Совместные предприятия – организационно-социальная форма международного предпринимательства. Совместным предприятием (далее СП) принято называть форму хозяйственного и правового сотрудничества с иностранным партнером, когда создается общая собственность на материальные и финансовые ресурсы, используемые для выполнения производственных, научно-технических, внешнеторговых и других функций [6].Отличительной особенностью СП является то, что производимые товары и услуги находятся в

общей собственности отечественного и иностранного партнеров. Реализация всех видов продукции производится как в стране базирования СП, так и за рубежом.

Помимо совместных предприятий, на территории России появились хозяйствующие субъекты, которые полностью принадлежат иностранным владельцам (ИНП), а также предприятия с иностранными инвестициями (ПИИ) – понятие, охватывающее как совместные предприятия, так и фирмы с исключительно иностранными инвестициями.

При распространении совместных предприятий, возникает вопрос об установлении их социальной сущности. Нет трудностей в решении этого вопроса в том случае, когда в совместном предприятии объединяются материальные и финансовые средства однородных по своему социальному статусу собственников. Но когда в СП вкладываются средства разных собственников, то в нем действуют две разные по своему содержанию формы собственности. Происходит их объединение, а также образование на этой базе совместной формы собственности. Её владельцы сохраняют свои права как на внесенную ими часть материальных и финансовых средств в общий капитал, так и на соответствующую этой доле часть доходов от реализации товаров и услуг. Совместный характер собственности и является одной из характерных черт СП.

Развитие международных экономических отношений посредством организации международной кооперации производства, в том числе и через совместные предприятия в последнее десятилетие приобретает все большее распространение. Одним из обстоятельств, побуждающих к этому, является невозможность решить все проблемы участия страны в международных экономических отношениях путем развития международного разделения труда.

По сравнению с международным разделением труда СП представляет собой сложную форму международного экономического сотрудничества, предполагающую более тесные связи хозяйствующих партнеров разных стран. Участники СП совместно распределяют доходы, несут убытки и риски, управляют всеми производственными и реализационными циклами, а также

быстро реагируют на изменяющуюся политическую ситуацию в тех странах, в которых находятся. При этом каждый из партнеров реализует свои собственные интересы. Если совместное предприятие создано на коммерческих началах с западным или восточным партнером, то российской стороне в любом из этих вариантов противостоит иностранный капитал, обладающий возможностью присоединиться к какой-либо компании в другой стране. В независимости от нахождения капитала, главной целью его является присвоение прибыли. Стоит отметить, что иностранный капитал участвует в создании СП на территории России не только под воздействием скорейшего стремления получения большей прибыли. Так, по данным оксфордского журнала, 45 % иностранных участников СП в России намерены закрепить свои позиции сейчас в расчете на большую деятельность в будущем, 25 % стремятся использовать дешевую и хорошо образованную рабочую силу, 20 % заинтересованы в обширном российском рынке, а 10 % хотят иметь доступ к местным энергоресурсам [7].

Создаваемые в России совместные предприятия могут сыграть позитивную роль в привлечении в страну новой техники и технологии, современных методов международного маркетинга и передового управленческого опыта.

Приток иностранных инвестиций в СП − это возможность для России сосредоточить материальные и финансовые средства в направлениях, обеспечивающих ускорение научно-технического прогресса. Совместное создание производственных единиц с передовой технологией и техникой повышает их конкурентоспособность.

СП могут сыграть важную роль в преодолении различного рода барьеров, затрудняющих развитие внешнеэкономических связей между странами.

Несмотря на то, что создание СП представляет собой развитие международной кооперации производства, один из партнеров может использовать свое участие в нем для производства деталей и других частичных изделий с целью поставок их на основное предприятие. Тогда совместное предприятие превращается в одного из участников международного производственного кооперирования, в субъект

углубления международного разделения труда в его внутриотраслевой форме.

Во многих случаях необходимость создания совместных предприятий порождается особыми экономическими условиями, сложившимися на момент решения вопроса об организации СП. Одним из таких условий может быть недостаток имеющихся средств для возникновения предприятия оптимальных размеров или экономия средств. Привлечение иностранного партнера снижает финансовую необходимость российского предпринимателя на создание нового или расширение уже действующего предприятия.

Существует проблема взаимодействия совместных предприятий с разного рода отечественными объединениями и фирмами. Имеются два важных момента, для решения которых необходимо обеспечить экономические и юридические условия. Один из них предопределен исторической ситуацией, сложившийся внутри нашей страны. В связи с переходом национальной экономики к рыночной системе, когда не все предприятия были способны совершить этот шаг, необходимо было обеспечить специфические условия для функционирования СП на рыночных принципах.

Следующий момент тесно связан с политикой капитальных вложений. СП должны представлять значимый элемент инвестиционного процесса в экономике России, при этом необходимо обеспечить государственное регулирование данного явления на приемлемых для всех участников условиях. С одной стороны, государственное регулирование должно обеспечить хозяйственную независимость создаваемых на территории России СП. С другой стороны, не нарушая принципа хозяйственной самостоятельности, государство не способно оставаться в стороне от этого процесса и должно ориентировать деятельность СП на решение важных экономических и социальных задач, то есть предприятия как самостоятельные хозяйствующие субъекты должны стать частью структуры национальной экономики России.

СП на территории России образуются с участием одной или нескольких иностранных фирм и компаний и такого же числа отечественных предприятий,

объединений и других организаций, которые являются юридическими лицами. На территории России могут быть созданы СП.

Прежде всего, выделяют учреждение нового предприятия с определенным долевым участием иностранного капитала. Также может быть предусмотрено образование филиалов или дочерних компаний, которые формируют совместное предприятие.

Достаточно часто совместные предприятия возникают путем вовлечения иностранного капитала в деятельность по расширению масштабов производства и повышению эффективности уже существующих предприятий и объединений. Это делается либо через вклад иностранным предпринимателем определенной доли в общий капитал, или посредством приобретения какого-либо количества акций функционирующего предприятия, либо через покупку имущества российской фирмы.

СП, возникшие подобным путем, представляют собой инвестиционный контракт, заключенный партнерами по поводу построения капиталоемких объектов-офисов, гостиниц, промышленных предприятий или отдельных производств, предусматривающих использование оборудования иностранного инвестора. Договор о совместной деятельности предусматривает регулирование таких вопросов совместной деятельности как определение масштабов производства, сбыта продукции, порядок выплаты налогов, систему управления и сроки сотрудничества, а также распределения прибыли.

Создание новых предприятий или значительное расширение существующих, требует крупных финансовых вложений, которые не всегда есть у участников этого процесса. В такой ситуации подключаются инвестиционные банки, которые могут финансировать создание проекта от стадии проектирования до его запуска.

Промышленно развитые страны достаточно давно используют проектное финансирование, особенно при сооружении предприятий в развивающихся государствах. Проектное финансирование − это финансирование инвестиционных проектов, при котором источником обслуживания долговых обязательств

являются денежные потоки, генерируемые проектом. Специфика этого вида инвестирования состоит в том, что оценка затрат и доходов осуществляется с учетом распределения риска между участниками проекта [8]. Его основой является то, что иностранное финансовое учреждение предоставляет займы только проектам, реализация которых обеспечит выплату займа и процентов по нему. Чтобы не осуществлять рискованных вложений, сотрудники финансовые организаций и кредиторы проекта тщательно изучают его экономические параметры и контролируют весь процесс строительства вплоть до его окончания. Это гарантирует финансовое обеспечение объекта в течение всего срока его сооружения и ускоряет завершение строительства.

По организационной структуре, совместные предприятия могут выступать в однозаводских и многозаводских формах. Среди однозаводских форм предприятий, участвующих в международных экономических отношениях, имеются малые, средние и крупные предприятия. В группе многозаводских – тресты, комбинаты, концерны и другие производственные объединения. В России в настоящее время СП образуются преимущественно в разных однозаводских формах, особенно в форме малых и средних предприятий [8].

В качестве самостоятельного хозяйствующего субъекта СП имеют уставный фонд учредительного капитала, образующийся за счет первоначальных и дополнительных взносов их участников. Вклад в уставный фонд можно внести в виде денежных средств в национальных валютах участников предприятия, в форме знаний, сооружений, оборудования и прочих материальных ценностей, а также в виде права пользования природными ресурсами. В основном, вклад зарубежного участника в уставный фонд делается в виде машин и оборудования, который оценивается как в российской, так и в иностранной валюте с перерасчетом в рубли по официальному валютному курсу на день подписания договора о создании совместного предприятия. Российский участник чаще всего предоставляет в уставный фонд СП землю, природные ресурсы, здания и сооружения. Вклад российского партнера в уставный фонд оценивается в таком

же порядке, как у зарубежного. Стоимость материальных ценностей обеих сторон определяется по договорным ценам с учетом цен мирового рынка. Если они отсутствуют, то стоимость вносимого имущества устанавливается по согласованию сторон.

Совместные предприятия отличаются не только видами вкладов, но и соотношением долей собственности их участников. Первоначально законодательством РФ предусматривалось, что доля российской стороны в уставном фонде учредительного капитала должна составлять не менее 51%. Но затем, российская сторона стала соглашаться на значительно меньшее участие своего капитала в совместных предприятиях. Контроль над компанией определяется не только уровнем участия в капитале, но и тем, кто поставляет оборудование, запасные части, технологию, другие факторы производства. Не всегда есть смысл брать на себя большую часть ответственности, особенно при выходе с новыми товарами на внешние рынки. Также следует не забывать то, что зарубежного партнера волнует не столько соотношение долей собственности, сколько законодательные гарантии свободного ее изъятия, вывоза прибылей, решения споров по общим вопросам.

Учредительный капитал – это прежде всего основа финансовой деятельности совместного предприятия, которая способна пополняться специальными отчислениями прибыли от собственной производственной или коммерческой деятельности СП.

СП имеют самостоятельный баланс, а также функционируют на основе коммерческого расчета, самоокупаемости и самофинансирования. Также самостоятельно разрабатывают и осуществляют программы производственной деятельности, организуют сбыт продукции на рынок. Совместные предприятия по своим обязательствам сами отвечают принадлежащим им имуществом, государство не несет ответственности за результаты деятельности данной компании. При этом, их имущество подлежит обязательному страхованию и охраняется законодательством, также оно не может быть временно изъято

государством или принудительно отчуждено за плату.

Также при функционировании СП существует уже выработанный порядок распределения доходов. После уплаты предусмотренных государством налогов, а также отчислений в резервный фонд и фонды социального и производственного развития, прибыль распределяется в соответствии с условиями соглашения: в паевых товариществах – по долям внесенного имущества, в акционерных обществах – по акциям, а в контрактных соглашениях – по договоренности.

Плательщиками налога на прибыль являются совместные предприятия, состоящие на хозяйственном расчете, имеющие самостоятельный баланс и расчетный счет в учреждении банка.

Совместное предприятие уплачивает налог на прибыль по ставке 20 процентов от суммы облагаемой прибыли.

Исчисление и уплата налога на прибыль в бюджет производится совместным предприятием. Совместное предприятие несет ответственность за правильность исчисления, своевременность уплаты сумм налога в бюджет, а также за своевременное представление финансовым органам установленной отчетности [9].

Государство предоставляет зарубежным партнерам беспрепятственно переводить всю долю полученной прибыли за границу в иностранной валюте. Все расходы СП должны осуществляться за счет средств, которые получены от реализации продукции на рынке.

Одним из важнейших аспектом управления СП является обеспечение их высококвалифицированными кадрами. Функционирование совместных предприятий требует специальной подготовки и от россиян, которые получили внешнеторговое образование.

Другая важная сторона управления совместными предприятиями – это разделение руководящих функций между партнерами. От этого зависит весь результат деятельности предприятия и обеспечение интересов каждого его работника. Решение этой проблемы тщательно регулируется. Оперативной

деятельностью СП занимается дирекция, которая состоит из российских и иностранных граждан. При этом председателем правления и генеральным директором совместного предприятия не всегда являются граждане РФ.

Знание производственных и социальных возможностей национальной экономики, ее текущих и перспективных проблем, а также развитие производства является одной из важнейших экономических предпосылок организации эффективных совместных предприятий. Успешно функционирует и остается на рынке тот, кто знает состояние своей экономики и ее возможности включения в процесс международных экономических отношений. Хорошо продуманная стратегия, которая экономически обоснована, является непременным условием их быстрого создания и функционирования, которое позволит отлично осуществлять деятельность в рамках СП.

Осуществление своей деятельности на рынке СП – это долгосрочное дело, которое в перспективе сможет обеспечить повышение эффективности экономики, а также способствовать развитию ее деятельности и выходу в систему международных экономических отношений. С наличием данной перспективы, важным экономическим и социальным фактором становится выбор российским предприятием надежного и выгодного зарубежного партнера. С начала осуществления деятельности, российскому предприятию необходимо определить требования, которые оно хочет удовлетворить с помощью совместной деятельности с зарубежной компанией. Разработав систему конкретных целей, отечественное предприятие будет способно предложить зарубежным компаниям обсудить возможное сотрудничество или проявить инициативу и самому осуществлять подобные взаимодействия через торговые палаты, ярмарки, контрактные биржи и множество других подобных платформ.

Существует ряд проблем при функционировании совместных предприятий:

1) различия в ментальности между участниками (собственниками), между сотрудниками СП; при взаимодействии различных национальностей и культур возникает ряд вопросов и проблем; каждый привык работать в определённом

темпе и делать работу в определённые сроки; помимо этого, можно выделить языковой барьер, который значительно усложняет работу участников и сотрудников предприятия;

2) различия в подходах к построению организационной структуры; если говорить о странах Европы, то там компании, вне зависимости от их размера, в основном приветствуют открытую корпоративную культуру, при которой сотрудники принимают непосредственное участие в разработке корпоративной структуры, правил и норм поведения, наряду с менеджерами компании; при том, что в России чаще всего сохраняется вертикальная структура подчинения; данное различие зачастую усложняет работу сотрудников в СП;

3) различия в технологиях; российский рынок по применяемым технологиям значительно отстаёт от более развитых стран, что способствует определенным сложностям при внедрении инновационных технологий;

4) различия в области ведения бухгалтерского учёта и налогообложения; перед бухгалтерским учётом стоит задача формирования систематизированной информации о предприятии, соответствующей современным реалиям рынка; принципы и методики, заложенные в основу подготовки такой информации, могут существенно различаться в зависимости от уровня развития, сложившейся структуры и особенностей экономик отдельных страны; во многом это зависит от специфики экономического, политического, социального, правового и культурного развития страны, которые в совокупности формируют теорию и практику бухгалтерского учёта в стране, определяют её цели и задачи; налоговые системы в различных странах также существенно варьируются, отличаясь не только по видам уплачиваемых налогов, но и методикам их исчисления; ещё большую проблему создаёт частые изменения налогового законодательства в нашей стране;

5) недостаток качественных переводчиков, знающих специфику деятельности предприятия; как правило, узконаправленные специалисты, знающие процесс функционирования той или иной отрасли, а также терминологию основного вида

деятельности предприятия, до сих пор остаются редкостью; их отсутствие также вызывает ряд проблем в понимании между участниками СП.

Несмотря на представленные сложности, у данной организационно-правовой формы имеются большие перспективы развития. Если представители различных стран научатся работать сообща, преодолевая целый ряд проблем, то, в результате их совместных усилий, может быть достигнут такой синергетический эффект, который невозможно достичь даже при самых значительных усилиях, прикладываемых отдельными сторонами. Так, объединение немецких технологий, итальянского дизайна, российской науки, шведской точности и пр., способствовало бы созданию поистине высоко конкурентных инновационных предприятий. За совместными предприятиями – будущее российской экономики, несмотря на непростые сложившиеся политические условия.

2 АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СТРАТЕГИИ ООО «СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ КОНАР-ЧИМОЛАИ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Объектом исследования в рамках дипломного проекта является предприятие – Общество с ограниченной ответственностью «СПК-Чимолаи» (далее – ООО «СПК-Чимолаи»).

В соответствии с учредительными документами основным видом деятельности совместного предприятия, согласно принятой классификации видов экономической деятельности (ОКВЭД), является 28.11 – Производство строительных металлических конструкций.

Данное предприятие – это объединение двух организаций: АО «КОНАР» и «CimolaiS.p.A, которое состоялось в 2015 году. Основным видом деятельности является производство сложных металлоконструкций.

Так, компания «КОНАР» за 25 лет прошла путь от производства деталей и узлов трубопровода до получения компетенций в разработке и производстве высокотехнологичного динамического оборудования и комплексном управлении проектами модернизации топливно-энергетической отрасли России.

В свою очередь, «CimolaiS.p.A» – это одна из самых передовых компаний в области металлоконструкций, работающих как в Италии, так и за рубежом. Компания специализируется на производстве металлоконструкций для мостов, виадуков, стадионов, жилых и нежилых помещений, военных сооружений; сварных балок промышленного назначения для объектов нефтегазовой индустрии (на шельфе) и кораблей; гофрированных щитов из нержавеющей стали для танкеров, цилиндрических и полигональных свай для линий электропередач и телевизионных кабелей; труб большого диаметра и толщины стенок, а также корпусов кораблей.

Компания производит металлоконструкции и отправляет их по всему миру. Созданное совместное предприятие в настоящее время специализируется на

производстве сложных, уникальных и наукоёмких металлоконструкций для мостов, стадионов, высотных зданий, объектов нефтегазовой индустрии, опор линий электропередач.

Юридический адрес: 454010, г. Челябинск, ул. Енисейская, 8.

Директором компании является Макеров Сергей Александрович.

Сокращение времени и материальных издержек на различные операции с металлом, заготовкой, изделием – основа передового предприятия по производству стальных конструкций.

Процесс производства на «СПК-Чимолаи» состоит из нескольких этапов. Оборудование, находящееся в производственном цехе поставлено из Европы, США и постоянно обновляется. Ряд станков компании не имеет аналогов в России.

Уже в ноябре 2015 года завод завершил свой первый малотоннажный проект - возведение моста между зданиями бизнес-центра «Бовид» в г. Челябинске, который напоминал строение кристаллической решетки.

Затем в начале 2016 года СП КОНАР-Чимолаи выполнил заказ на стальные конструкции для опор ЛЭП через реку Ангара, которые обеспечили внешнее электроснабжение для нефтеперекачивающей станции АК «Транснефть».

В конце 2016 года велась работа над такими масштабными проектами, как металлоконструкции для небоскрёба «Лахта-центр» в Санкт-Петербурге и стадионов в Волгограде и Нижнем Новгороде к Чемпионату мира FIFA 2018 по заказам группы «Газпром».

Производственная площадка компании реализована на базе индустриального парка «Станкомаш», расположенного в промышленной зоне Ленинского района г. Челябинска. Близкое расположение металлургических комбинатов «Мечел» и «ММК» позволяют обеспечить «СПК-Чимолаи» необходимым сырьем без существенных логистических затрат. Площадь участка компании 34000 м^2. На открытом участке организован склад материалов с козловым краном грузоподъемностью 40 т.

Помимо этого, являясь резидентом данного парка, предприятие обладает налоговыми льготами, такими как:

– применение пониженной ставки по налогу на прибыль до 13,5%, в течение 5 налоговых периодов;

– освобождение от уплаты налога на имущество организаций, в течение 5 налоговых периодов;

– освобождение от уплаты земельного налога, в течение 3 налоговых периодов.

Указанные налоговые преференции применяются с 01.01.2016 года.

Также хотелось бы остановиться на реализованных проектах компании и дать им небольшую характеристику:

1) тёплый переход «Бовид», Челябинск;

Пешеходный переход, предназначенный для горизонтальной коммуникации между зданиями делового центра «Бовид» на уровне четвертого этажа и отеля «Видгоф» на уровне третьего этажа. Длина составляет 77,6 м. Высота перехода от пола до потолка 2,1 м.

Состав работ: изготовление и монтаж металлоконструкций, систем кондиционирования, отопления, освещения в пределах конструкции перехода. Заказчик: Торговый Дом «Бовид». Общая масса металлоконструкций: 112 тонн. Проект был сдан в ноябре 2015 года

2) опоры ЛЭП АТ-105, Ангарск;

Пешеходные опоры воздушной линии электропередач располагаются в Красноярском крае на р.Ангара и обеспечивают внешнее электроснабжение нефтеперекачивающей станции магистрального нефтепровода. Конструкция состоит из 8 ярусов, общая высота 125 м. Габариты по земле 25х25 м. Масса опоры более 250 тонн.

Состав работ: изготовление и поставка металлоконструкций. Заказчик: АК «Транснефть». Общая масса металлоконструкций: более 1000 тонн. Проект был сдан в январе 2016 года

3) Лахта-центр, Санкт-Петербург;

Лахта-центр – современный общественно-деловой центр, а также штаб-квартира группы «Газпром» в Санкт-Петербурге. Расположился в Приморском районе, на берегу Финского залива. Откроется в 2018 году. Высота башни 462 метра. Инициатор и инвестор проекта: группа «Газпром».

Состав работ: разработка КМД, изготовление и поставка металлоконструкций. Заказчик: АО «РенейсансКонстракшн». Общая масса металлоконструкций: более 50 000 тонн. Срок исполнения: май 2017 года.

4) стадион «Волгоград Арена»;

Новый стадион строится к чемпионату мира FIFA 2018. Вместимость составляет 45000 человек. Площадь земельного участка 20 га. Общая площадь здания 122426 квадратных метров.

Состав работ: изготовление, поставка и монтаж металлоконструкций. Заказчик: АО «Стройтрансгаз». Общая масса металлоконструкций: более 11 000 тонн. Срок исполнения: март 2017 года

5) стадион в Нижнем Новгороде;

Стадион строится к чемпионату мира FIFA 2018 в районе «стрелки», на месте слияния рек Волга и Ока. Вместимость: 45 000 человек. Площадь земельного участка 21,6 га. Общая площадь здания 127 500 квадратных метров.

Состав работ: изготовление и поставка металлоконструкций. Заказчик: АО «Стройтрансгаз». Общая масса металлоконструкций: более 12 000 тонн. Срок исполнения: конец 2017 года.

*Информация из федерального статистического офиса Германии и России. Курс обмена составлял 60 RUB/EUR	Россия	Европа	Разница%
Средние затраты на оплату труда,EUR	7	25	70
Основано на ценах Конар и Cimolai Курс обмена составлял 60 RUB/EUR	Россия	Европа	Разница%
Стоимость нержавеющей стали(e.g. A351 CF8), EUR/кг	12	16	25

Рисунок 5– Сравнение ресурсов в России и Европе

Основой для создания предприятия стало то, что изготовление металлоконструкций для российского рынка будет дешевле, исходя из стоимости всех необходимых ресурсов, сравнение которых представлено на рисунке 5.

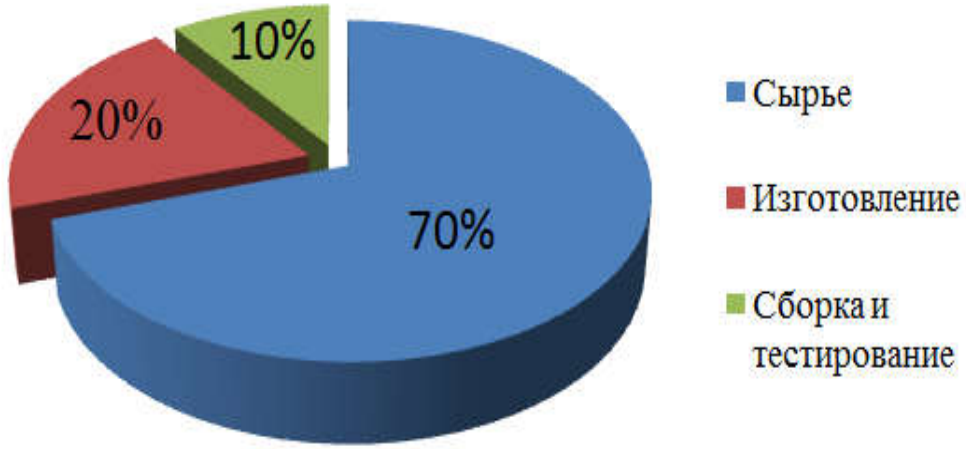

Рисунок 6 – Структура себестоимости металлоконструкций в Европе

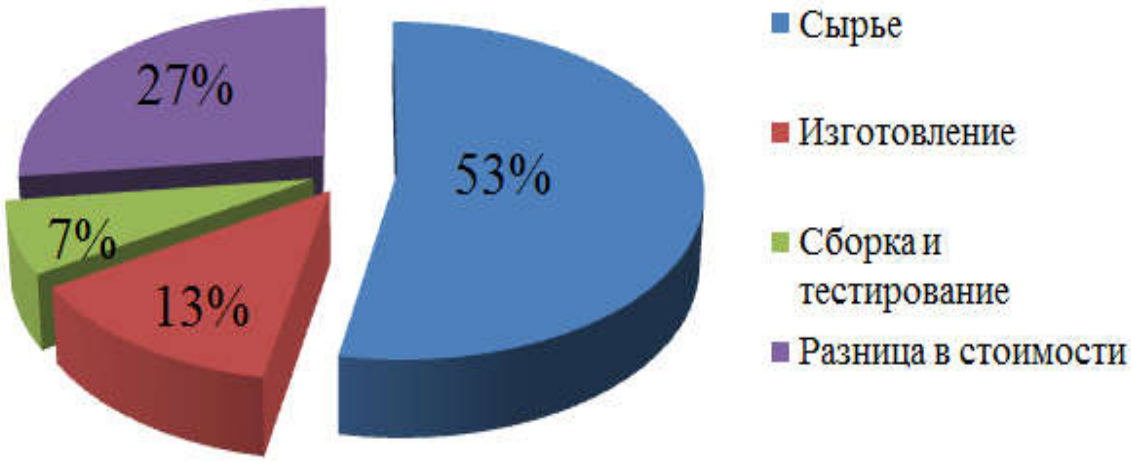

Рисунок 7 – Структура себестоимости металлоконструкций в России

Исходя из приведенных выше структур себестоимости, которые представлены на рисунке 6 и 7, можно сделать вывод, что российский рынок производителей металлоконструкций является довольно привлекательным.

Существенным плюсом таких предприятий является ценовая доступность и возможность быстрого изготовления заказа, то есть более выгодного, чем в странах Европы.

2.2 Стратегический анализ среды ООО «СПК-Чимолаи»

Основу рынка металлоконструкций в России составляют предприятия, которые работают еще со времен СССР, кроме того на рынке присутствует несколько иностранных игроков, новых мощностей за последние годы было введено очень мало. В условиях экономического кризиса в России с IV квартала 2008 года практически полностью было прекращено закладывание новых объектов, в связи с чем производство и потребление металлоконструкций несколько уменьшилось.

В целом по итогам 2009 года выпуск стальных металлоконструкций в России снизился на 19,9 % по сравнению с 2008 годом – до 953 тыс. тонн. Следует отметить, что производство стальных строительных конструкций в первом полугодии 2010 года выросло на 82 % по сравнению с аналогичным периодом 2009 года.

Следует отметить, что прирост выпуска стальных конструкций в 2010 году связан как со строительством олимпийских объектов в Сочи, для которых изготавливалось большое количество стальных конструкций, так и с изменением классификатора в Росстате, в связи с чем возможно увеличение продукции подходящей под классификацию стальных конструкций и, соответственно, увеличение ее выпуска в цифрах.

В последующие года, начиная с 2014 можно наблюдать некое развитие рынка, основной причиной которого стало значительное подорожание импортной продукции и разработка правительством программы импортозамещения.

По итогам 2015 года можно отметить, что производство сборных стальных конструкций в России преодолело свое минимальное значение, и в настоящий момент характеризуется восстановительной динамикой.

Российские предприятия показывают неустойчивую положительную динамику производства сборных стальных конструкций на протяжении последних 12 месяцев [1].

Статистические данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Объем производства металлоконструкций в 2011–2016 гг., в натуральном и стоимостном выражении (источник: Федеральная служба государственной статистики)

Показатель	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Объем производства, млн.т	3,53	3,13	3,75	3,89	3,29	3,33
Темпы роста,в%	–	89	120	104	85	101
Объем производства,млрд.руб.	305,3	222	261,8	303,6	263,8	212,1
Темпы роста, в %	–	73	118	116	87	80

Исключая сезонный фактор, так как он ни каким образом не влияет на производство, простои лишь могут быть в новогодние праздники, объем производства сборных стальных конструкций в стоимостном выражении, отличается от производства в натуральном выражении, показывая при этом падение.

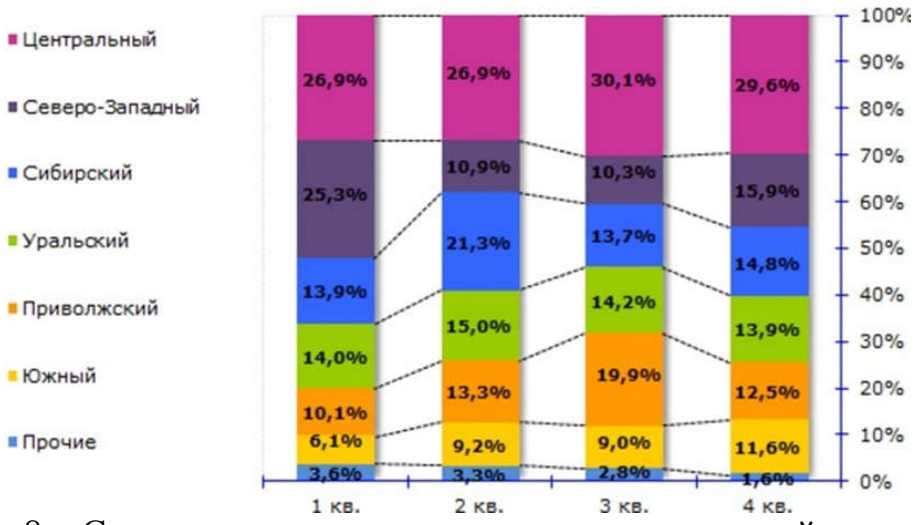

Рисунок 8 – Структура производства металлоконструкций регионов России в первом квартале 2016 года

Следует отметить, что прирост выпуска стальных конструкций в 2010 году связан как со строительством олимпийских объектов в Сочи, для которых изготавливалось большое количество стальных конструкций, так и с изменением классификатора в Росстате, в связи с чем возможно увеличение продукции подходящей под классификацию данного вида конструкций и, соответственно, увеличение ее выпуска в цифрах.

Также на выпуск продукции повлиял «Чемпионат мира по футболу 2018», для

которого компания сделала значительные объемы металлоконструкций, а также провела монтажные работы на нескольких объектах.

Производство стальных строительных конструкций имеет значительные региональные различия. Большая часть металлоконструкций производится в Центральном, Уральском и Сибирском федеральных округах. Структура выпуска представлена на рисунке 8.

Центральный федеральный округ является лидером на данном рынке. В 4 кв. 2015 года там было произведено 243,6 тыс. тонн строительных стальных металлоконструкций, что составляет 30 % от совокупного объема. Если смотреть в целом на производство сборных стальных конструкций, то можно сделать вывод о том, что производство равномерно распределено между федеральными округами, так как спрос на них почти повсеместен.

Емкость рынка металлоконструкций в стоимостном выражении в 2015 году увеличилось, рынок металлоконструкций начал активно развиваться.

В таблице приведена годовая динамика производства, экспорта и импорта металлоконструкций в России в 2010 – 2015 гг. Максимальная величина потребления металлоконструкций достигнута в 2015 году и составила 3925 тыс.тонн. Данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика емкости рынка металлоконструкций в России, тыс. тонн

Год	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Выпущено	3 770	3 364	3 751	3 842	3 894	3 925
Импорт	89,6	202,1	245,0	298,5	232,3	211,2
Экспорт	47,9	60,6	82,0	89,8	92,3	94,5

В 2010 − 2015 году потребление стальных конструкций в строительной отрасли плавно росло, в связи с тем, что рынок восстанавливался после кризиса 2008 года и стагнации рынка, а также с тем, что на масштабные строительные проекты в Сочи требовалось несколько больше строительных материалов, и в том числе стальных строительных конструкций. Кроме того, значительно увеличить рынок металлоконструкций в 2014 − 2017 гг. помогло проведение в России

чемпионата мира по футболу в 2018 году (в 2010 году Россия подала заявку на 50 проведение ЧМ по футболу в 2018 году). Для такого масштабного события потребовалось строительство крупных, отвечающих современным требованиям стадионов, в таких городах как Нижний Новгород и Волгоград.

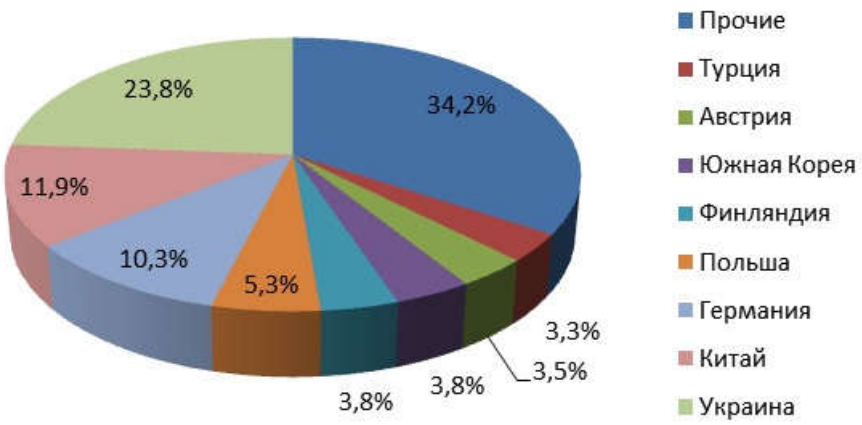

Рисунок 9 – Ведущие страны импортеры металлоконструкций в Россию в физическом выражении

В 2016 году больше всего металлоконструкций в Россию было поставлено из Украины (более 21 тыс. т.), на втором месте Китай (10 тыс. т.). Импорт металлоконструкций из Турции сильно снизился и составил 3 тыс. т. Нужно отметить, что Украина, занимающая 23,8% импорта в Россию металлоконструкций в физическом выражении, в денежном выражении занимает всего лишь 12,8%, учитывая менее высокую стоимость украинских металлоконструкций. Структуру ведущих стран импортеров можно увидеть на рисунке 9. Для дальнейшего анализа были выявлены основные производители металлоконструкций на рынке РФ, которые указаны в таблице 6.

Таблица 6 – Крупнейшие заводы по выпуску стальных строительных конструкций за 2016 год

Завод	Регион	Выпуск, тыс.тонн
ОАО «КТЦ Металлоконструкция»	Ульяновская область	65
ООО «Энергомаш» (Белгород)	Белгородская область	56,5

Окончание таблицы 6

Завод	Регион	Выпуск, тыс.тонн
АО «Челябинский Завод Металлоконструкций»	Челябинская область	81,1
АО «Курганстальмост»	Курганская область	60,6
ООО «Научно-производственное объединение "Мостовик»	Омская область	31,1
ООО «Нижнетагильский Завод Металлических Конструкций»	Свердловская область	35,3
АО «Новокузнецкий Завод Резервуарных Металлоконструкций Имени Н.Е.Крюкова»	Кемеровская область	24,8
АО «Воронежстальмост»	Воронежская область	53,2
АО «Домодедовский завод металлоконструкций Метако»	Московская область	20,9
АО«Энергостальконструкция»	Тверская область	27,2
АО «Кулебакский завод Легких Металлоконструкций»	Нижегородская область	21,9
АО «Восточно-Сибирский завод Металлоконструкций»	Красноярский край	23,3
АО «Опытный завод Гидромонтаж»	Московская область	18,3
АО «Киреевский Завод Легких Металлоконструкций»	Тульская область	20,6
АО «Уральский трубный Завод»	Свердловская область	17
АО «Борисовский Завод Мостовых Металлоконструкций»	Белгородская область	18,4
АО «Улан-Удэстальмост»	Республика Бурятия	34,6
ООО «ПСК Пулково»	Ленинградская область	13,6
АО «Череповецкий Завод Металлоконструкций»	Вологодская область	10,5
Доля перечисленных выше заводов в общем выпуске по РФ, %	54,4	
Всего по России		3925

Стоит отметить, что барьеры входа на данный рынок значительно высоки, особенно в условиях непростой экономической ситуации, при санкциях, которые усложняют позицию России на международном рынке, а также зависимости от курсов таких валют как евро и доллар, стало зарождаться такое понятие как совместное предприятие. В свою очередь это новая организационно-социальная форма международного предпринимательства. Ярким представителем данного вида деятельности на данном этапе единственным в России стала компания «СПК-Чимолаи». Ранее были рассмотрены основные игроки рынка и стоит отметить, что совместных производств среди них не было.

Далее перейдем непосредственно к анализу самого предприятия, которому удалось войти на рынок, даже несмотря на высокие барьеры для входа.

Проведем краткую оценку финансового состояния предприятия. Бухгалтерская отчетность представлена в приложении А. Финансовое состояние хозяйствующей единицы находится в прямой зависимости от объемных и динамических показателей движения производства. Оценка платежеспособности по балансу, который представлен в таблицах 7 и 8, осуществляется на основе характеристики ликвидности оборотных активов, которая определяется временем, необходимым для превращения их в денежные средства.

Таблица 7 – Анализ показателей платежеспособности предприятия

Коэффициент	На 31.12.2015	На 31.12.16	Интерпретация расчетного значения
Коэффициент текущей ликвидности (К.т.л)	0,97	1,08	Нормальным считается значение коэффициента 1.5 – 2.5, в зависимости от отрасли экономики. Если рассматривать увеличение показателя в динамике, то можно сделать вывод: предприятие улучшает способность погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт оборотных активов
Коэффициент абсолютной ликвидности (К.а.л)	0,08	0,11	Значение 0,11 в отчетном периоде означает, что каждый день подлежат погашению 11% краткосрочных обязательств компании
Коэффициент маневренности функционирующего капитала (К.м.к)	–4,7	12,4	Положительная динамика коэффициента говорит о том, что организация имеет высокую финансовую устойчивость в сочетании с тем, что средства вложены в быстро реализуемые активы

Далее проведем расчет показателей финансовой устойчивости, так как это

является необходимым условием эффективной деятельности фирмы:

Таблица 8 – Анализ показателей финансовой устойчивости

Коэффициент	На 31.12.2015	На 31.12.2016	Интерпретация расчетного значения
Величина собственных оборотных средств (СОС), тыс. руб.	-1220	104 865	Величина СОС значительно увеличилась, следовательно, финансовое положение предприятия в краткосрочной перспективе рассматривается как благоприятное
Источники для формирования запасов (ИФЗ), тыс.руб.	52 127	1 479 898	В этом случае исследуемое предприятие не способно самостоятельно покрыть величину запасов, но у него достаточно средств, которые можно направить на достижение данной цели
Коэффициент автономии (Ка)	-0,29	0,36	Рост коэффициента автономии свидетельствует о том, что организация все больше полагается на собственные источники финансирования
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств ($К_{ми)}$	8,8	1,86	Показатель больше 1, это означает, что на предприятии доминируют оборотные активы. Уменьшение показателя говорит о том, что предприятие увеличило вложения во внеоборотные и более устойчивые активы
Коэффициент маневренности собственного капитала (Кмск)	-0,32	0,56	Положительная динамика коэффициента показывает, что у предприятия появились средства для финансирования текущей деятельности
Коэффициент структуры долгосрочных вложений (Кдв)	0,9	0,9	Высокое и стабильное значение этого коэффициента у предприятия может свидетельствовать о возможности привлечения долгосрочных кредитов и займов
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств (Кдпз)	4,6	0,06	Снижение показателя стоит рассматривать как положительную тенденцию, которая означает, что с точки зрения долгосрочных перспектив предприятие всё меньше и меньше зависит от внешних инвесторов
Индекс постоянного актива (Кпа)	-0,34	0,94	Индекс можно считать оптимальным при значении меньше единицы, что соответствует исследуемому предприятию. Это означает, что предприятие финансирует внеоборотные активы из стабильных источников
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами (Кс)	-0,02	0,04	Согласно нормативным документам, нормальное значение коэффициента обеспеченности собственными средствами должно составлять не менее 0,1. Значения коэффициентов в отчетном и предыдущем периодах значительно меньше критической нижней границы в связи с высокими краткосрочными обязательствами

Окончание таблицы 8

Коэффициент	На 31.12.2015	На 31.12.2016	Интерпретация расчетного значения
Коэффициент финансовой устойчивости (капитализации) (Кфу)	0,08	0,39	Коэффициент финансовой устойчивости показал положительную динамику, а также, что в отчетном году 39 % от общей стоимости активов предприятия сформированы за счет наиболее надежных источников финансирования, т.е. не зависят от краткосрочных заемных средств

Таблица 9 – Анализ показателей рентабельности

Наименование показателя	На 31.12.2015	На 31.12.2016
Коэффициент рентабельности реализации (рентабельность продаж) ($R_р$)	–	-0,19
Коэффициент рентабельности всех активов предприятия (рентабельность активов) ($R_{акт}$)	-0,01	-0,1
Коэффициент рентабельности собственного капитала (рентабельность собственного капитала) ($R_{СК}$)	-0,03	-0,27
Коэффициент рентабельности основной деятельности (рентабельность основной деятельности) ($R_{од}$)	–	0,18

Можно отметить отрицательные значения показателей рентабельности предприятия, которые представлены в таблице 9. Низкие показатели рентабельности связаны с тем, что предприятие начало свою деятельность в конце 2015 года и в 2016 года был получен убыток, так как в течение данного периода был осуществлен лишь один крупный государственный заказ проекта «Стадион Волгоград». Далее проанализируем деловую активность предприятия в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели деловой активности предприятия

Наименование показателя	На 31.12.2015	На 31.12.2016	Расшифровка расчетного значения
Ресурсоотдача(Ро)	–	0,52	На 1 рубль средств, вложенных в деятельность предприятия в отчетном году, приходится 0,52 рубля объёма реализованной продукции
Коэффициент устойчивости экономического роста (Кук.эк.р.).	0,85	-0,13	Так как предприятие находится в убытке, то на данном этапе отсутствует прибыль и показатель отрицательный

Окончание таблицы 10

Наименование показателя	На 31.12.2015	На 31.12.2016	Расшифровка расчетного значения
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала ($КО_{СК}$)	–	1,49	Коэффициент оборачиваемости собственного превышает уровень вложенного капитала, могут увеличиться кредитные ресурсы
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ($КО_{ДЗ}$)	–	0,81	Проанализировать показатель следует в следующем периоде, чтобы рассмотреть его в динамике
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ($КО_{КЗ}$)	–	0,48	Чем выше значение данного коэффициента, тем более высокая скорость оплаты долгов перед кредиторами предприятием
Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов ($КО_{З}$)	–	-1,3	Так как предприятие получило убыток, на данном этапе показатель отрицательный.
Фондоотдача ($Ф_{О}$)	–	0,8	Таким образом, на 1 рубль вложений в основные средства в отчетном периоде приходится 0,8 рубля выручки от продаж.

Таким образом, в силу того, что предприятие только начинает свою деятельность, показатели отклонены от нормативов и финансовое положение можно оценить как неустойчивое. Далее рассмотрим организационную структуру предприятия, её устройство является одним из важных аспектов деятельности компании.

Организационная структура управления в ООО «СПК-Чимолаи» относится к линейно-функциональному типу. Графическое её представление приведено в приложении Б.

Данная организационная структура имеет свои преимущества и недостатки.

Характерными положительными признаками являются:

– чёткость системы взаимодействия подразделений;

– единоначалие (руководитель берёт в свои руки общее управление);

– разграничение ответственности (каждый знает, за что отвечает);

– возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше.

К недостаткам структуры относятся:

– отсутствие звеньев, которые вырабатывают общую стратегию работы и осуществляют стратегическое планирование;

– руководители практически всех уровней в первую очередь решают оперативные проблемы, а не стратегические вопросы;

– управленцы верхнего уровня подвержены перегрузке;

– высокая степень зависимости результатов работы подразделений от квалификации, деловых и личностных качеств высшего управленческого состава.

Общее руководство организацией осуществляет директор совместно с административным советом и учредителями. Все основные управленческие вопросы, в том числе вопросы стратегического управления, осуществляются директором. В отдельных случаях в качестве консультантов по решению узкопрофильных вопросов и консультаций по ним, привлекаются специалисты компании.

Решение большинства стратегических задач носит формальный характер.

Так, в частности, на предприятии не инициируется проведение маркетинговых исследований, либо они носят бессистемный и односторонний характер.

Руководство ООО «СПК-Чимолаи» не видит необходимости в составлении письменного стратегического плана и описании функциональных стратегий, т.к. на это требуются большие временные затраты. Также рынок меняется слишком быстро, поэтому план не сможет принести реальную пользу. Проблемы руководством обычно решаются по мере их появления, в режиме реального времени. Даже если исходить из того, что данное предприятие относится к крупным корпорациям, которые обычно нуждаются в стратегическом планировании, в данной компании оно, к сожалению, отсутствует. В этом видится недостаток действующей системы управления. Требуется особая осторожность и точный расчёт в принятии стратегических решений. Так, несвоевременное и

слишком стремительное расширение бизнеса, без подготовки соответствующей ресурсной базы, может обернуться снижением уровня финансовой устойчивости и ослаблением платёжеспособности хозяйствующего субъекта. Предварительно составленный стратегический план, подкреплённый соответствующими экономическими расчётами, напротив, обеспечит устойчивый денежный оборот и стабильность компании.

В ООО «СПК-Чимолаи» не придаёт большое значение вопросам формулирования миссии и постановки стратегических целей. Однако проведённый анализ действующей системы стратегического управления предприятия позволил установить каких именно принципов в управлении придерживается высший менеджмент ООО «СПК-Чимолаи». Это позволит сформулировать миссию предприятия, так как на данном этапе развития компании она отсутствует.

Так, основополагающими принципами работы компании являются:

1) деловое партнерство, основанное на надежности, ответственности, стабильности, совершенствовании, взаимном доверии, направленное на взаимную выгоду;

2) качество во всем: в производстве продукции, в работе с клиентами, в своей работе, измеряя тем самым свой успех;

3) профессионализм, честность, открытость в работе с клиентами, в отношениях друг с другом;

4) имидж предприятия и сложившийся авторитет предприятия как лидера отрасли.

Несмотря на отсутствие чётко сформулированной стратегии развития, руководство фирмы имеет вполне отчётливое представление о желаемых целевых ориентирах. Так, в ходе собеседования с высшим руководством компании определено, что в планах на ближайшие 5 лет значится дальнейшее расширение границ рынка, развитие дилерской сети, в том числе и в странах СНГ.

Стратегия, которой в настоящее время придерживается ООО «СПК-Чимолаи»,

это «стратегия укрепления позиции на рынке» (согласно классификации О.С. Виханского данная стратегия относится к стратегиям концентрированного роста [13]). Она предполагает активную, агрессивную позицию фирмы и преследует, прежде всего, цель завоевать и расширить свою долю на освоенном рынке, за счёт подавления имеющихся прямых и косвенных конкурентов (агрессивное удержание рынка).

Подавление прямых конкурентов обеспечивается за счёт уникальности производимого товара.

Выбор в пользу агрессивной рыночной стратегии является вполне оправданным ещё и потому, что в настоящее время имеется значительный потенциал расширения рынка сбыта.

Таким образом, можно констатировать, что линия рыночного поведения, выбранная ООО «СПК-Чимолаи», является адекватной и полностью соответствует сложившейся рыночной ситуации.

Однако требуется соразмерить возможности, предоставляемые рынком с ресурсными возможностями самого предприятия. Анализ стратегического потенциала ООО «СПК-Чимолаи» проведён в следующем параграфе данного раздела дипломного проекта, для чего задействованы различные инструменты стратегического анализа.

Далее рассмотрим численность персонала в организации, которая представлена в таблице 11.

Таблица 11– Статистика кадров организации на конец января 2017 года, чел.

Количество физ. лиц	Количество работающих по основному месту	Количество работающих не по основному месту	Количество работающих по внутреннему совместительству
1 117	1 104	13	12

Стоит отметить, что на предприятии отмечается «текучка кадров», следовательно, можно сделать вывод, что имеются сложности с кадровым составом, существует необходимость разработки кадровой политики в условиях становления предприятия. В компании отсутствует четко регламентированный

документ в отношении кадровой политики.

Проведем анализ основных факторов внешней среды ООО «СПК-Чимолаи» и определим их влияние на долгосрочное развитие организации посредством использования PEST-анализа, результаты которого сведены в таблицу 12.

Таблица 12 – PEST-анализ компании

Наименование фактора	Важность фактора для отрасли	Сила влияния на предприятие	Ранг [графа 2 * графа 3]
1	2	3	4
Политические факторы			
Количественные и качественные ограничения на импорт	1	5	5
Бюрократизация и уровень коррупции	0,3	3	0,9
Уменьшение налоговой ставки на прибыль	0,7	4	2,8
Антимонопольное и трудовое законодательство	0,5	3	1,5
Экономические факторы			
Увеличение ключевой ставки	0,8	4	3,2
Рост курса доллара	1	5	5
Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	0,6	3	1,8
Налогово-бюджетная политика страны	0,7	3	2,1
Социальные факторы			
Отношение к импортным товарам и услугам	0,4	2	0,8
Снижение уровня квалифицированных рабочих в металлургической промышленности с 66 тыс. чел до 59 тыс. чел	0,9	4	3,6
Уровень миграции и иммиграционные настроения	0,3	2	0,6
Увеличение среднемесячной номинальной заработной платы работников с 2015 года по 2016 гг.	0,7	2	1,4

Окончание таблицы 12

Технологические факторы			
Снижение доли высокотехнологичных товаров	1	5	5
Расходы на исследования и разработки	0,7	3	2,1
Увеличение числа использования передовых производственных технологий	0,9	4	3,6
Степень использования, внедрения и передачи технологий	0,8	4	3,2

Для наглядности результаты анализа макросреды представлены в графическом виде на рисунке 10.

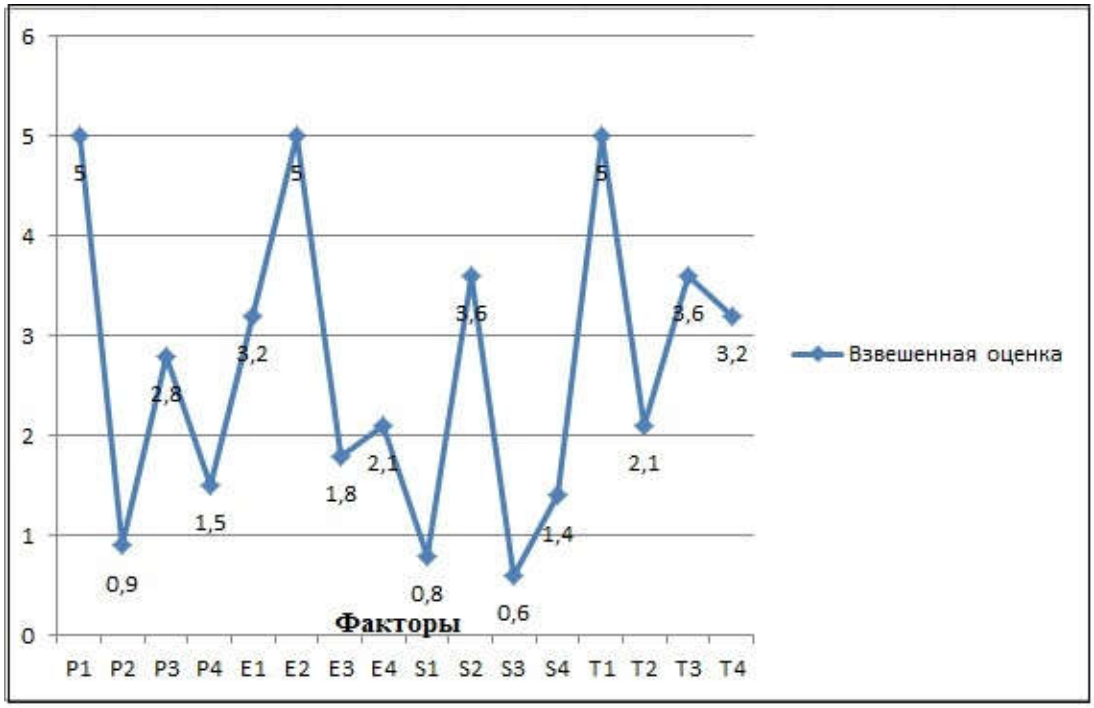

Рисунок 10 – Профиль макросреды

Наибольшее положительное влияние на ёмкость рынка оказали факторы:

P1 – количественные и качественные ограничения на импорт;

P3 – уменьшение налоговой нагрузки;

S2 – снижение уровня квалифицированных рабочих в металлургической промышленности;

S4 − увеличение среднемесячной номинальной заработной платы работников;

Т1 – снижение доли высокотехнологичных товаров;

Т3 − увеличение числа использования передовых производственных технологий;

Е2 – рост курса доллара;

Наибольшее отрицательное воздействие наблюдается в отношении факторов:

Е4 – увеличение ключевой ставки.

В работе рассматривается «рынок металлоконструкций» в целом. Однако в ходе проведения PEST-анализа объектом изучения стал отдельный сегмент этого рынка, на котором сосредоточило свои маркетинговые усилия ООО «СПК-Чимолаи» – это рынок уникальных металлоконструкций. Данный сегмент представляет собой так называемое «рыночное окно», т.е. сегмент рынка, на котором отсутствует конкуренция, либо она ничтожно мала. Учитывая, что этот рыночный сегмент имеет свою специфику, такой подход к рассмотрению факторов является целесообразным.

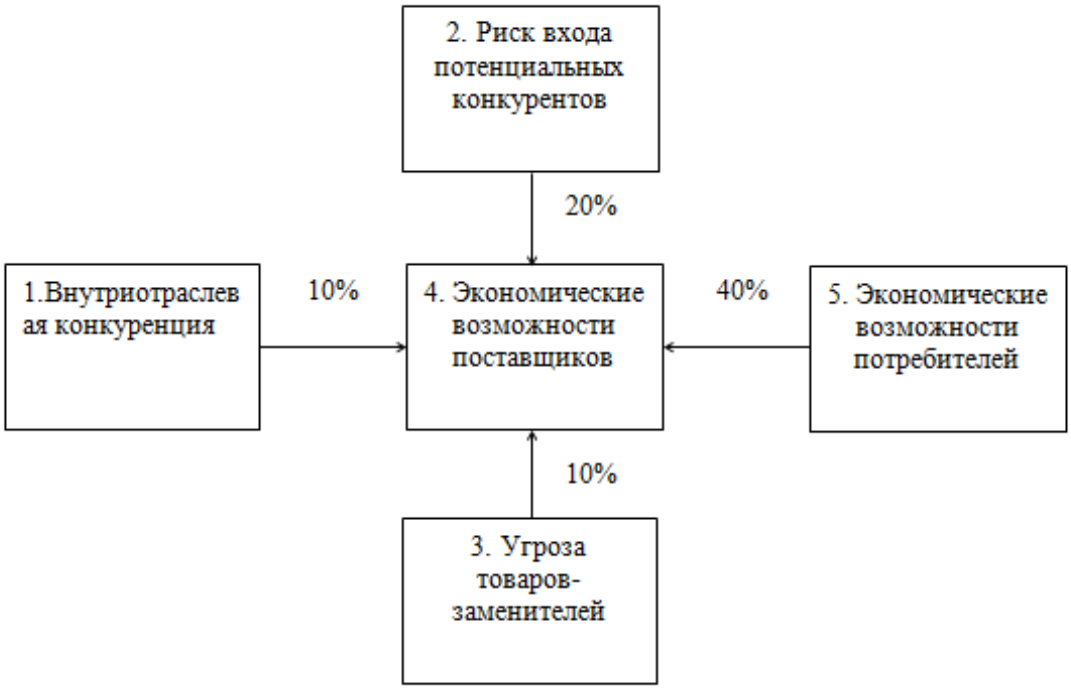

Рисунок 11 – Модель «пять сил» Майкла Портера

Рассматриваемый рынок чрезвычайно зависим от строительной отрасли. Тенденции, наблюдаемые в строительной отрасли, оказывают косвенное воздействие на состояние спроса на рынке. Увеличение темпов строительства

объектов (жилых и нежилых) ведёт к росту спроса на металлические конструкции.

Получить более полное представление о состоянии конкурентной среды позволит такой инструмент стратегического анализа, как модель «пяти сил М. Портера» на рисунке 11.

Факторы 1-ой и 2-ой группы были подробно рассмотрены ранее. Остановимся на рассмотрении факторов 3-ей, 4-ой и 5-ой групп сил.

Проведём оценку угроз со стороны товаров-заменителей. Данная угроза для анализируемого предприятия не является самой ощутимой, но все же существует, так как на данном этапе развития все чаще внедряются инновационные технологии и производство при помощи известных методов отходит на второй план. В настоящее время 3D печать металлом рассматривается, как одна из наиболее перспективных технологий, которая в недалеком будущем может вытеснить современные методы.

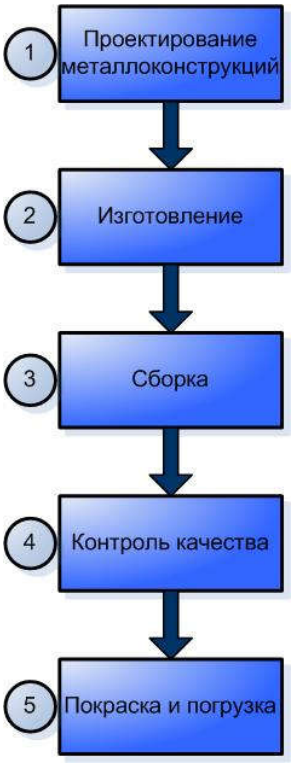

Рисунок 12 – Этапы производства конструкций

Еще недавно литье, рассматривалось как единственный недорогой и выгодный с экономической точки зрения метод изготовления трехмерных

металлоконструкций, но на данный момент уже существуют технологии, которые используются для печати металлом: лазерные 3D принтеры и струйные.

Тем не менее, инженеры нашли сразу несколько способов, позволяющих вырастить твердый объект на платформе построения.

Вполне возможно, что 3Dпринтер металл в обозримом будущем появится в доме каждого желающего. Об этом говорит стремительное развитие отрасли: уже сегодня такие промышленные киты, как GeneralElectric, Mitsubishi, Boeing, GeneralMotors и LockheedMartin используют на производстве EBM и SLS/DMLS принтеры. В компаниях уверяют, 3D печать помогает им экономить значительные денежные суммы и существенно расширить возможности конвейерного производства комплектующих [16].

Проведём оценку степени влияния поставщиков на конкурентную борьбу отрасли (угрозы и возможности). Прежде чем выделить основных поставщиков сырья и материалов, следует пояснить как проходит процесс производства конструкций, который представлен на рисунке 12. С каждым из названных поставщиков ООО «СПК-Чимолаи» связывают тесные долгосрочные взаимовыгодные взаимоотношения. Основные поставщики ООО «СПК-Чимолаи», а также оценка рисков, связанных с этими поставщиками приведены в таблице 13.

Таблица 13– Анализ поставщиков товаров и услуг ООО «СПК-Чимолаи»

Наименование поставщика	Поставляемое сырьё и материалы	Оценка риска
ООО Авгит ГК	Сварочные аппараты, бензопилы, шлифовальные диски, кабеля, комбинированные ключи, индустриальное масло	Компания зарекомендовала себя в качестве надежного и ответственного партнера на строительном рынке, осуществляет оптовые и розничные продажи профессионального электроинструмента. При потере данного поставщика, риски для компании не значительны, так как рынок подобной продукции развит

Продолжение таблицы 13

Наименование поставщика	Поставляемое сырьё и материалы	Оценка риска
ООО Альмет	Винты, головки сверла, металлические пластины.	Компания поставляет импортные инструменты на предприятия, занимающиеся металлообработкой, при увеличении курсов иностранных валют, цена также увеличится.
ООО Аэртехника	Арматура, заглушки, клапаны, рукава для газовой сварки, воздушные фильтры, шланги	Основной деятельностью фирмы является поставка, обслуживание компрессорного оборудования. Является надежным партнером, риски потери данного контрагента незначительны
ООО «Комус-Южный Урал»	Аккумуляторы, батарейки, мебель, канцелярия	Поставляемый товар высокого качества. В случае потери данного поставщика, у компании не появятся большие риски, так как рынок данных товаров широко распространен
АО «КОНАР»	Металл, услуги по механической обработке и фрезеровке фланцев, листы, металлические балки, кровельные профлисты, программное обеспечение, строительно-монтажные работы	В силу уникальности компонентов, поставляемых АО «Конар», данный поставщик является стратегическим партнёром ООО «СПК-Чимолаи».

Продолжение таблицы 13

Наименование поставщика	Поставляемое сырьё и материалы	Оценка риска
СКБ «Контур»	Консультационные и информационные услуги	СКБ Контур – ведущий разработчик онлайн сервисов для бухгалтерии и бизнеса. Является лидером рынка и надежным партнером.
ООО «Кузница Подарков»	Продукция с символикой организации	Услуги подобного рода на рынке г. Челябинска широко распространены, риски, связанные с данным поставщиком достаточно малы
ОАО «Линде Уралтехгаз»	Газовая смесь, жидкий и технический кислород	Является уникальным, крупнейшим на Урале предприятием, специализирующимся на выпуске и поставке технических газов, баллонов и газосварочного оборудования. Риск потери данного поставщика средний.
ООО «ЛУКОЙЛ-Интер-Кард»	Бензин, дизельное топливо	Одна из крупнейших вертикально интегрированных нефтегазовых компаний в мире. Риски, связанные с данным поставщиком минимальны. ОАО «Линде Уралтехгаз» ООО «ЛУКОЙЛ-Интер-Кард»

Продолжение таблицы 13

Наименование поставщика	Поставляемое сырьё и материалы	Оценка риска
ООО «Маг Экспертиза»	Проектные услуги	Основное направление деятельности компании это проведение негосударственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий. В случае потери данного контрагента риски для предприятия не значительны, т.к. услуги подобного рода широко представлены на российском рынке
ОАО «ММК»	Металлические листы и круги	ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» входит в число крупнейших мировых производителей стали и является надежным контрагентом
ГК «Деловые линии»	Транспортные услуги	Группа компаний «Деловые Линии» ведет свою историю с 2001 года. Создана уникальная инфраструктура, позволяющая осуществлять грузовые перевозки Является одним из самых надёжных грузоперевозчиков

Окончание таблицы 13

Наименование поставщика	Поставляемое сырьё и материалы	Оценка риска
ООО «Центр безопасности труда»	Аптечка, журналы учета, знаки безопасности, пожарные щиты	Компания занимается сервисом в области охраны труда, На рынке Челябинска имеется большое количество поставщиков данного вида продукции
ООО «Челябинск-Восток-Сервис»	Жилеты, каски, кувалды, наборы инструментов, защитные очки	«Восток-Сервис» международная компания, поставляет как традиционные, так и специализированные средства охраны труда. Надёжный партнёр. Поставляемый товар высокого качества
ООО «Эскейп»	Техническое обслуживание	Отношения с данной компанией строятся на основе долгосрочного сотрудничества. Все продукты имеют длительное использование. Риски потери контрагента минимальны
АО «РЖД Логистика»	Доставка грузов большой тоннажности	Предлагает клиентам дополнительные возможности по страхованию грузов по доступным тарифам. Данная компания монополист на рынке железнодорожных перевозок. Риски связанные с доставкой груза минимальны.

Рассмотрим последнюю из пяти групп факторов, включённых в модель «пяти

сил» М. Портера и оценим влияние потребителей на конкурентную борьбу в отрасли.

ООО «СПК-Чимолаи» работают на рынке B2B,поэтому потенциальными потребителями продукции компании – это и юридические лица.

В связи с тем, что металлоконструкции применяются в сфере строительной деятельности, то клиентская база в основном является однородной по своему составу, поэтому основным критерием при выборе данной компании у заказчика будет имидж предприятия на рынке. Выделим ряд факторов, которые будут отличать ООО «СПК-Чимолаи» от других компаний и помогут оставаться конкурентоспособными на рынке:

– качество продукции;

– финансовое положение фирмы;

– технологические совершенствования;

– имидж руководителя и персонала (команды);

– известность (к этому же пункту можно отнести и формирование положительной деловой репутации, в том числе благодаря реализации крупных проектов);

– стоимость товара или услуг;

– история организации, традиции;

– особенности деловых коммуникаций.

Риски связанны с общим падением покупательского спроса вследствие деловой активности потенциальных корпоративных клиентов при девальвации рубля, ослаблении национальной валюты, развитием кризисных явлений в российской экономике.

Далее, в таблице 14, проведём анализ фактического состояния организации, а также построим прогноз на будущее, оценив масштабы изменений, которые предстоит преодолеть предприятию. Горизонт планирования составляет 5 лет.

В таблице приведены результаты сопоставления фактического (достигнутого) состояния ООО «СПК-Чимолаи» и VISION организации, т.е. видение того, как

изменится состояние организации в будущем (желаемое изменённое состояние). Для описания цели организации важен такой аспект, как видение т. е. то, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей.

Таблица 14 – SNW- анализ ООО «СПК-Чимолаи»

Элементы внутренней среды	**Оценки в баллах**										
	-5	**-4**	**-3**	**-2**	**-1**	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Системы организации											
Эффективность бизнес-процессов											
Эффективность системы внутренних коммуникаций											
Эффективность системы внешних коммуникаций (поставщики, клиенты, партнёры и т.д.)											
Эффективность адаптационной системы											
Эффективность технических систем											
Эффективность обучающей системы											
Эффективность информационной системы											
Ресурсы организации											
Достаточность внешних ресурсов											
Наличие внутренних резервов											
Наличие административных ресурсов											
Материально-техническое обеспечение											
Наличие необходимых помещений и условия их пользования											
Соответствие оборудования конкурентным требованиям											
Доступ к сырью и материалам											
Нематериальные активы											
Финансы организации											
Доступность инвестиций											
Достаточность собственных средств											
Наличие и достаточность финансовых средств в целом											
Оперативность оценок финансово-экономической деятельности организации											
Корпоративная культура											
Сила влияния корпоративной культуры на развитие организации											
Наличие командного духа, способность командного достижения поставленных целей											

Окончание таблицы 14

Элементы внутренней среды	Оценки в баллах										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Управление персоналом											
Привлечение и отбор персонала											
Возможности карьерного роста											
Обучаемость персонала											
Мотивация и стимулирование персонала											
Текучесть персонала											
Инновационная активность											
Готовность сотрудников включать новшества в свой бизнес-процесс											
Лояльность сотрудников к инновационной деятельности											
Ориентация руководства на развитие инновационной деятельности											
Ориентация системы ценностей на инновационную деятельность											
Обеспеченность инновационного процесса материальными ресурсами											
Техническая оснащённость производства											
Инновационность продукции по отношению к отрасли											
Маркетинг и сбыт											
Широта номенклатуры											
Клиенториентированность											
Удобство размещения, доступность для клиентов											
Операционная деятельность											
Уровень использования мощностей											
Гибкость производства по отношению к спросу											
Уникальность технологии											
Качество выпускаемой продукции											
Ассортимент											
Сроки выполнения заказов											
Менеджмент организации											
Использование стратегического мышления при разработке и принятии решений											
Авторитет руководства											
Способность к прогнозированию											
Способность менеджеров к делегированию полномочий											

− фактическое состояние

− желаемое состояние

Поставщиками сырья для производства в большинстве являются компании из других городов, поэтому могут возникнуть задержки с поставками. Финансовое состояние хозяйствующего субъекта можно считать благоприятным, так как инвесторами выступают крупные предприятия, и нет необходимости использовать кредиты. В целом, российский рынок строительства достаточно стабилен и у предприятия всегда есть заказы на исполнение крупных проектов. Инвесторы активно вкладывают средства в развитие предприятия и, как уже отмечалось ранее, на предприятии используется итальянское оборудование, которое позволяет изготавливать уникальные конструкции.

На заводе отмечается высокая текучесть кадров, исходя из чего в коллективе присутствуют сложности в формировании командного духа, а также карьерного роста, так как на высокие должности также претендуют и представители итальянской компании Cimolai.

Также на предприятие происходит частая смена поста генерального директора, следовательно, персоналу сложно формировать уважение к начальству, а высшему руководству заниматься стратегическим планированием и прогнозированием.

На основе выявленных ранее факторов проведем SWOT-анализ, исследуем анализ сильных и слабых сторон организации, а также оценим возможности и угрозы внешней среды.

SWOT-анализ должен дать четкое представление о ситуации и указать, в каких направлениях нужно действовать, используя сильные стороны, чтобы максимизировать возможности и свести к минимуму угрозы и слабости.

Для начала проведем отбор сильных и слабых сторон в таблицах 15,16 и далее занесем их в SWOT-матрицу.

Таблица 15 – Отбор сильных сторон

Сильные стороны	Повышает ли сильная сторона удовлетворенность клиента?	Повышает ли сильная сторона прибыль компании?	Создает ли сильная сторона отличие от конкурентов?
Уникальность товара	+		+
Способность устанавливать более высокие цены		+	
Качество продукции	+		+
Технологический уровень компании	+	+	+
Наличие современного программного обеспечения	+	+	+
Наличие уникального оборудования	+	+	+
Инжиниринг	+	+	+
Уникальность каналов продвижения		+	+
Государственная поддержка	+	+	+
Квалификация персонала	+		+

Таблица 16 – Отбор слабых сторон

Слабые стороны	Снижает ли слабая сторона удовлетворенность клиента?	Снижает ли слабая сторона прибыль компании?
Возможные задержки при изготовлении товара	+	+
Сложности при транспортировке	+	+
Дефекты, возникшие при изготовлении	+	+
Зависимость от итальянской компании	+	+

Далее проведем оценку возможностей и угроз с внешней стороны, которые занесем в таблицы 17 и 18.

Угрозы и возможности являются внешними факторами SWOT анализа, которые могут оказать влияние на деятельность предприятия.

Возможности компании – факторы внешней среды, которые позволят компании увеличить объем продаж или нарастить прибыль.

Таблица 17 – Отбор возможностей

Возможности	Может ли возможность повысить удовлетворенность клиента?	Может ли возможность увеличить прибыль компании?	Существуют ресурсы на реализацию возможности?
Выход на рынок стран СНГ	+	+	+
Закупка более дешевого сырья		+	+
Автоматизированное производство		+	
Налаживание контактов в сфере строительства	+	+	+
Увеличение заказов компании		+	+
Разработка крупных проектов по гос. заказам		+	+
Увеличение доли рынка компании на рынке металлоконструкций	+	+	+
Уменьшение издержек в процессе производства продукции		+	+
Использование аутсорсинга служебного транспорта	+	+	+

Таблица 18 – Отбор угроз

Угрозы	Может ли угроза снизить удовлетворенность клиента?	Может ли угроза снизить прибыль компании?	Угроза возникнет в течении 5 лет?
Увеличение строительных зданий с использованием ЖБК		+	
Уменьшение денежных ресурсов заказчиков		+	+
Изменение требований к продукту		+	+
Ужесточение правового регулирования	+	+	+
Ухудшение экономического положения в стране	+	+	+
Рост затрат и стоимости сырья, опережающий рост доходов	+	+	+
Вход крупных игроков		+	+
Утрата преимущества продукта	+	+	+
Потеря текущих клиентов		+	+

После отбора факторов составим итоговую матрицу SWOT в таблице 19.

Таблица 19 – Итоговая матрица SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
Инжиниринг	Сложности при транспортировке продукции
Наличие современного программного обеспечения	Дефекты, возникшие при изготовлении
Наличие уникального оборудования	Зависимость от итальянской компании
Государственная поддержка	Возможные задержки при изготовлении продукции
Возможности	Угрозы
Выход на рынок СНГ	Ухудшение экономического положения в стране
Налаживание контактов в сфере строительства	Утрата преимущества продукта
Увеличение доли компании на рынке производителей металлоконструкций	Ужесточение правового регулирования
Использование аутсорсинга служебного транспорта	Рост затрат и стоимости сырья, опережающий рост доходов

Далее сформируем ключевые стратегии:

1) компании следует укреплять технологический уровень с помощью новейших технологий и оборудования, а также повышать профессионализм работников путем прохождения стажировок в итальянской компании Cimolai; это позволит повысить уровень квалификации персонала и получить навыки по внедрению инновационных европейских технологий;

2) чтобы максимально в короткие сроки реализовать возможности, необходимо проводить качественный анализ рынка металлоконструкций и заявить о себе на нем, путем реализации крупных проектов и позиционировании компании как надежного партнера;

3) при развитии возможностей, предприятию стоит максимально использовать оборудование, избегая простоев;

4) чтобы минимизировать влияние слабых сторон на продукт, следует тщательно контролировать процесс производства и найти решения по снижению рисков при транспортировке готового продукта, а также приводить убедительные доводы итальянской стороне при принятии совместных стратегических решений;

5) также предприятию необходимо создавать дополнительные денежные

резервы на случай ухудшения экономической обстановке в стране;

6) следует учесть, что стагнация на российском рынке может дать новые возможности для охвата новых рынков за пределами страны;

7) чтобы устранить слабую сторону компании, которая выражается в быстрой смене руководства, акционерам следует проводить тщательный отбор персонала при назначении на должность генерального директора.

Произведём группировку наиболее значимых выявленных проблем предприятия при помощи матрицы Глайстера, которая облегчит решение поставленных задач развития предприятия и представим возможные варианты их решения в таблице 20.

Таблица 20 – Матрица Глайстера

Уровни управления и проявления проблем	Суть проблем	Признаки проявления проблем	Рекомендации по методам решения и ожидаемые результаты
Проблема № 1			
Организация ООО «СПК-Чимолаи»	Нехватка претендентов на вакансию по работе с итальянской стороной	Непонимание реалий в функционировании российского производства, сложности в общении и адаптации итальянцев на предприятии	Создать и утвердить вакансию менеджера с обязательным знанием итальянского и английского языка, который будет помогать адаптироваться итальянским сотрудникам.
Проблема № 2			
Индивидуум – ген.директор ООО «СПК-Чимолаи»	Нехватка времени и человеческих ресурсов для разработки стратегии развития предприятия	Отсутствие четкого плана по развитию компании, а также методик прогнозирования	Передача полномочий по разработке стратегии специалисту по маркетингу
Проблема №3			
Акционеры ООО «СПК-Чимолаи»	Недостаточная квалификации работников, претендующих на пост ген.директора	За год работы компании, пост ген.директора сменило 3 человека	Чтобы избежать быструю смену руководства, необходимо проводить конкурсный отбор на вакансию

Окончание таблицы 20

Уровни управления и проявления проблем	Суть проблем	Признаки проявления проблем	Рекомендации по методам решения и ожидаемые результаты
Проблема №4			
Организация ООО «СПК-Чимолаи»	Неразвитость брэнда (низкий уровень осведомлённости потенциальных клиентов о преимуществах продукции по срав-нению с другими)	Консервативность потенциальных клиентов при выборе контрагентов	1) Подготовка и проведение рекламной кампании, направленной на укрепление (продвижение) брэнда; 2) реклама посредством крупных, ранее возведённых, объектов

Проведённый подробный стратегический анализ позволил определить стратегически важные векторы развития ООО «СПК-Чимолаи». На основе отобранных базовых стратегических направлениях, в рамках следующего раздела дипломного проекта будет сформирована стратегия развития рассматриваемого предприятия.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯООО «СПК-ЧИМОЛАИ»

3.1 Стратегическое целеполагание: ценности, миссия, дерево целей ООО «СПК-Чимолаи»

После проведённого стратегического анализа деятельности ООО «СПК-Чимолаи», формулируем миссию и основные ценностные ориентиры для данного предприятия.

Под миссией организации в данном случае понимается: «Выраженное словестно основное социально значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде (помимо получения прибыли). Дословно данный термин означает «ответственное задание, роль», т.е. «философию бизнеса» [12].

По рекомендации многих специалистов в области стратегического менеджмента, в миссии должны быть отражены следующие характеристики организации: целевые ориентиры, сфера деятельности, философия организации, возможности и способы осуществления деятельности, имидж организации [12].

Основными принципами работы ООО «СПК-Чимолаи» являются:

– выполнение заказов в поставленные сроки;

– обеспечение трансфера и локализация передовых зарубежных технологий;

– развитие партнерских отношений;

– укрепление авторитета надежного партнера;

– сохранение и укрепление позиций производителя высококачественной продукции;

– разработка и освоение производства новых видов продукции.

По предыдущем разделу дипломного проекта, посвящённом описанию действующей стратегии развития ООО «СПК-Чимолаи», можно сделать вывод, что четко сформулированная миссия организации, которой она придерживается на текущий момент времени, формально отсутствует. Приняв в расчёт результаты проведённого стратегического анализа внутренней и внешней среды, можно

сформулировать её таким образом: позиционируя качество продукции и услуг как путь к успеху, постоянно развиваясь и совершенствуясь, мы способствуем развитию строительства уникальных объектов в России. Это достигается благодаря современному высокотехнологическому оборудованию, инженерному центру, а также благодаря применению лучших инженерных достижений в мире.

Предприятие придерживается данной миссии на протяжении всего существовании, поэтому стоит привести аргументы, подтверждающие формулировку данной миссии.

Конструкторский отдел ООО «СПК-Чимолаи» – один из самых динамично развивающихся отделов компании, в рамках которого решаются следующие задачи:

– 3D моделирование, предполагающее детальную проработку каждой конструкции с целью получения на выходе модели объекта, которая отвечала бы всем требованиям, предъявляемым к работе реального сооружения;

– на основе 3D модели ведется разработка конструкторской документации (КМД), результатом которой является передача утвержденных чертежей в производство – стартовый сигнал к выпуску продукции.

Это основные направления деятельности, которыми не ограничивается работа отдела. Присутствуют и расчетно-аналитическая часть, и элементы планирования и оценки, поскольку все эти вопросы – сопутствующие производственному процессу.

Сотрудники конструкторского отдела работают в одной связке с технологами, менеджерами и, конечно, цехом, расположение которого в одном комплексе с офисами позволяет решать часть вопросов оперативно, непосредственно «на месте».

Сформируем образ будущего состояния предприятия, так называемый видение (VISION) компании. Видение (VISION) – это качественное изображение желаемого состояния (роли, статуса) организации на более-менее длительную перспективу [11]. Период планирования установим на уровне 5 лет.

Итак, через 5 лет ООО «СПК-Чимолаи» – успешная компания, которая:

– укрепила свой брэнд, повысив привлекательность уникальных конструкций, за счет реализации крупных проектов;

– обеспечила прирост клиентской базы;

– увеличила свою рыночную долю;

– повысила классификацию персонала путем стажировок в итальянской компании «Cimolai»;

– освоила новые рынки сбыта;

– укрепила авторитет надежного партнера.

Далее построим дерево целей ООО «СПК-Чимолаи» и отразим его на рисунке 13.

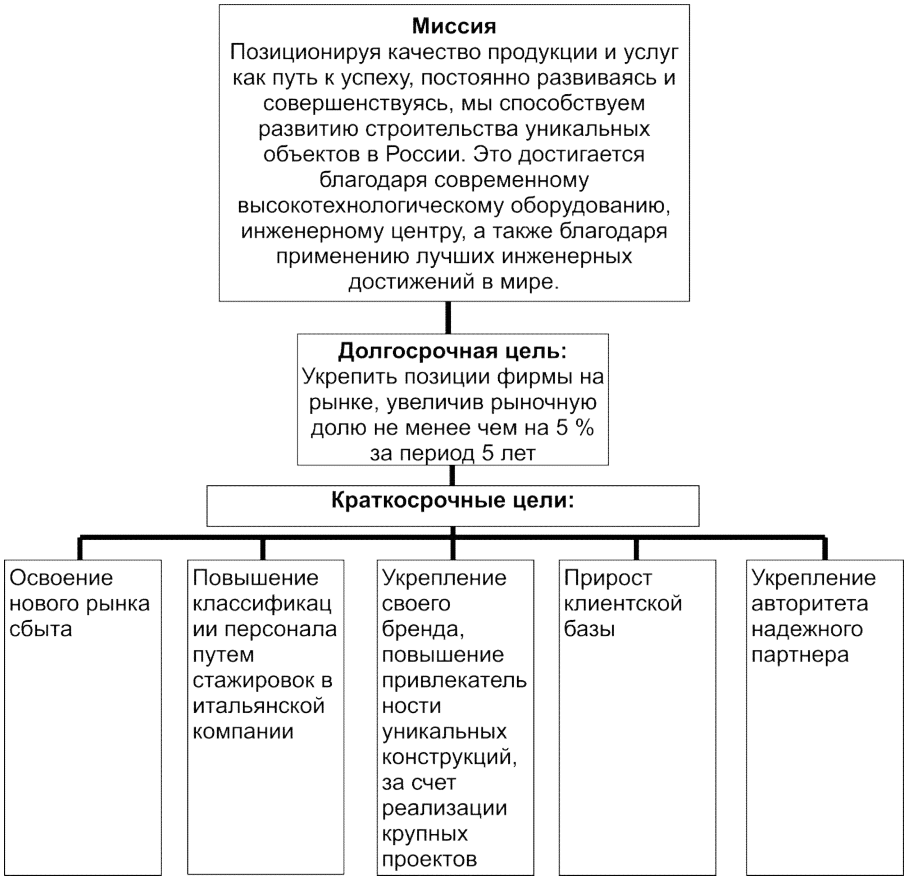

Рисунок13 – Дерево целей

Дерево целей представляет собой структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня.

Выделенные цели определяют базовые стратегические направления развития

ООО «СПК-Чимолаи».Более детальное рассмотрение путей достижения обозначенных целей произведём далее, в рамках данного раздела дипломного проекта.

3.2 Разработка стратегии развития ООО «СПК-Чимолаи»

ООО «СПК-Чимолаи» рекомендуется придерживаться стратегии концентрированного роста – «стратегия укрепления позиции на рынке».

Данный вид стратегии предполагает, что фирма будет делать всё, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лидирующие позиции.

Данная стратегия направлена на расширение рыночной доли различными путями, как посредством активных маркетинговых действий по продвижению товара, так и за счёт подавления имеющихся прямых и косвенных конкурентов (агрессивное удержание рынка).

Акцент на агрессивную рыночную стратегию в сложившихся условиях хозяйствования является оправданным, т.к. имеется значительный потенциал расширения рынка сбыта, в том числе и за счёт сокращения рыночных долей косвенных конкурентов (предприятий, занимающихся производством и установкой неуникальных конструкций).

В современных условиях, когда рынок отходит от традиционного строительства, и необычные объекты приобретают наибольшую популярность, производство уникальных конструкций становится рентабельным.

Далее перейдем к рассмотрению возможных строительных объектов, где предприятие может заявить о себе и стать одним из главных контрагентов, представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Строящиеся объекты

Наименование объекта	Город	Начало строительства
Спортивный комплекс «Крашер»	Челябинск	2018 год
Спортивные объекты к Универсиаде-2019 года	Красноярск	Конец 2017 года

Окончание таблицы 21

Наименование объекта	Город	Начало строительства
Торгово-развлекательный центр «Cloud»	Челябинск	Конец 2017 года
Аэропорт «Баландино»	Челябинск	Конец 2017 года

Чтобы успешно реализовать данную стратегию, требуются большие маркетинговые усилия, которые предполагают значительные финансовые затраты.

ООО «СПК-Чимолаи» может позволить себе реализацию данной стратегии, т.к. после выполнения уже существующих проектов получит прибыль от произведенной продукции. Часть прибыли, получаемая предприятием, реинвестируется и идёт на формирование резерва, который, в соответствии с решением Совета директоров компании, предназначается для развития бизнеса.

Задачи маркетинга ООО «СПК-Чимолаи» должны сводиться к следующему:

– обеспечение высокой результативности стимулирующей рекламы в плане убеждения потенциальных заказчиков работать с данным предприятием;

– развитие каналов сбыта.

Следует отметить, что в основном, предприятие получает заказы от руководства путем связей в отрасли строительства. То есть менеджерам компании необходимо тщательнее производить анализ рынка и участвовать в большем количестве тендеров.

Продукт компании может применяться в различных видах строительства. Таких как:

– космонавтика;

– морские порты;

– станции метрополитена;

– крупнейшие мосты;

– аэропорты;

– технопарки;

– проекты комплексного развития территорий.

Поэтому предприятию может быть рекомендовано, наряду с расширением и развитием исследуемого сегмента рынка, вести освоение других рынков.

3.3 Управление реализацией стратегии на базе концепции «Система сбалансированных показателей» для ООО «СПК-Чимолаи»

Управление реализацией принятой стратегии развития ООО «СПК-Чимолаи» планируется осуществить на основе использования концепции «Сбалансированная Система Показателей» (далее – ССП), (BalancedScorecard, BSC), разработанная профессорами Гарвардского университета Д. Нортоном и Р. Капланом (США) [14].

Основным принципом ССП, ставшим причиной высокой эффективности технологии управления, является то, что управлять можно только тем, что можно измерить.

ССП делает акцент на нефинансовых показателях эффективности деятельности предприятия, с помощью них становиться возможным оценить трудно измеримые аспекты деятельности, такие как степень лояльности клиентов или инновационный потенциал компании.

Полностью реализованная система подразумевает последовательное рассмотрение деятельности компании на всех уровнях.

В конечном счете, каждый сотрудник организации обрабатывает личную систему показателей, стараясь достичь своих персональных целей на основе показателей, связанных с корпоративной стратегией.

Выделим критические (ключевые) факторы успеха для ООО «СПК-Чимолаи», которые позволят определить основные направления достижения конкретных стратегических целей, которые представлены в таблице 22.

Каждому подобному фактору соответствует своя стратегическая (долго-срочная) цель.

Выделим критические факторы успеха и долгосрочные цели.

Таблица 22 − Корпоративные критические факторы успеха и долгосрочные (стратегические) цели ООО «СПК-Чимолаи»

Критические факторы успеха	Долгосрочные (стратегические) цели	Составляющая BSC
Оптимальный баланс распределения денежного потока	Создание резерва для дальнейшего развития предприятия	Финансы
Высокая доходность бизнеса	За 5 лет наработать базу клиентов и стимулировать их к повторным заказам	
Высокая корпоративная ответственность	Снижение воздействия на окружающую среду	Обучение и развитие
	Минимизация рисков в области промышленной безопасности и охраны труда	
Закрепление позиций компании на рынке	В течение 5-х лет обеспечить проведение полномасштабной рекламной кампании для укрепления брэнда	
Высококвалифицированный персонал	За 2 года увеличить количество квалифицированного персонала со знаниями итальянского и английского языков, а также создать систему проведения стажировок	
Универсальность продукции	В течение 5 лет обеспечить освоение не менее 3-ёх новых отраслевых рынков сбыта	Клиенты
Современные технологии (оборудование, высококвалифицированный персонал, собственная научная база)	В течение года наладить систему расчета длительности проекта и сократить простои в ходе проектов	Внутренние бизнес-процессы
	В течение года увеличить число проектов, выполняемых компанией путем качественного поиска на тендерных площадках	

Анализ КФУ позволил выделить базовые стратегические направления реализация принятой стратегии развития – «стратегии увеличения доли рынка»:

1) высокая доходность бизнеса;

2) развитие персонала;

3) закрепление на рынке.

Для обеспечения создания действенной системы управления реализацией стратегии, согласно методологии Balanced Scorecard (Система сбалансированных показателей), сформируем стратегическую карту и представим ее на рисунке14.

Рисунок 14 – Стратегическая карта для ООО «СПК-Чимолаи»

Стратегическая карта позволит увидеть причинно-следственные связи между всеми стратегическими целями, по всем ключевым перспективам («финансы», «клиенты», «внутренние бизнес-процессы» и «обучение и развитие»).

Причинно-следственные связи, в свою очередь, позволят определить, каким образом нематериальные активы преобразуются в материальные (финансовые) результаты [17].

На разработанной стратегической карте в разрезе четырёх перспектив отражены основные стратегические целевые ориентиры и приведены показатели, которые позволят обеспечить контроль над достижением данных целей.

При этом прямые причинно-следственные связи отражены на карте жирными

стрелками, косвенные связи показаны пунктирными стрелками, а связь тех или иных целей с их показателями показаны при помощи прямых тонких стрелок.

Построение карты стратегии является первым результатом в процессе создания ССП, представляющим самостоятельную ценность.

Действительно, руководство компании получает мощный коммуникативный инструмент, помогающий членам управленческой команды понять стратегию и объяснить ее акционерам, сотрудникам, партнерам [18].

Как можно видеть, все базовые стратегические направления взаимосвязаны между собой. Достижение обозначенных целей обеспечит решение основных проблем предприятия и будет способствовать достижению главной долгосрочной (стратегической) цели предприятия. Активизация критических (ключевых) факторов успеха при этом позволит ООО «СПК-Чимолаи» укрепить свои позиции на рынке, увеличив рыночную долю.

На основе стратегической карты предприятия сформируем счётную карту, которая представлена на рисунке 15, совместив её для удобства и большей информативности с таблицей инициатив

Приведённая счётная карта содержит сведения о фактически достигнутых показателях ООО «СПК-Чимолаи» и плановые значения выделенных показателей с перспективой на 5 лет.

В последнем столбце таблицы содержатся сведения об основных инициативах, представляющих собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, обеспечивающих реализацию стратегических направлений и общей корпоративной стратегии развития.

Далее проведем краткое описание выделенных инициатив.

Как уже отмечалось ранее, ООО «СПК-Чимолаи» предлагается обеспечить управление реализацией стратегии посредством внедрения Системы сбалансированных показателей (BalancedScorecard – BSC). Предполагается, что реализация всех ключевых инициатив, взаимоувязанных между собой, обеспечат реализацию выбранной стратегии развития предприятия.

Цели	Показатели	Значение показателя						Инициативы
		2017 год Факт.	2018 год План.	2019 год План.	2020 год План.	2021 год План.	2022 год План.	
Увеличение денежного резерва для дальнейшего развития компании	Резерв, тыс. руб.	200	400	600	800	1000	1500	Увеличение прибыли компании за счет крупных проектов
Наработать базу клиентов и стимулировать их к повторным заказам	Темп роста клиентской базы, %	5	7	10	12	14	16	1) Подготовка и проведение рекламной кампании. 2) Внедрение мероприятий по стимулированию потребителей (кредитная политика, рассрочка платежа, программа скидок). 3) Развитие брэнда через участие в гос. программах.
Увеличить число проектов, выполняемых компанией	Кол-во проектов	5	7	9	10	10	10	
Проведение полномасштабной рекламной кампании для укрепления брэнда	Затраты на маркетинг	400	1 000	1500	1500	1500	1500	
Освоение новых отраслевых рынков сбыта	Темпы прироста рынка, %	12	15	15	15	15	15	
Увеличить количество квалифицированного персонала со знаниями итальянского и английского языков, а также создать комплексную систему проведения стажировок для лучших сотрудников	Количество сотрудников, прошедших стажировку, чел.	0	5	10	15	20	25	Разработать программу стажировок совместно с итальянской стороной
Наладить систему расчета длительности проекта и сократить простои в ходе проектов	Срок выполнения работ, мес.	24	22	20	19	19	19	Увеличить производственные мощности
Увеличить долю рынка	Доля рынка	0,05	0,1	0,2	0,25	0,25	0,25	1) Внедрение BSC на предприятии. 2) Реализация комплекса мероприятий, разработанных в рамках данного проекта, и направленных на увеличение рыночной доли.
Внедрение корпоративной социальной ответственности	Объем затрат на мероприятия	400	700	1 000	1 200	1 400	1 600	1)Участие в различных экологических проектах 2)Участие в благотворительности

Рисунок 15 – Счётная карта, совмещённая с таблицей инициатив

Для увеличения доли рынка фирме требуется укрепить и продвинуть брэнд. Реализация данной цели обеспечит, наряду с прочим, решение проблем, связанных с привлечением новых клиентов, продвижением продуктов фирмы на новые рыночные сегменты и освоением новых отраслевых рынков сбыта. Активизация маркетинговых усилий фирмы, направленная на укрепление брэнда, предполагает проведение полномасштабной рекламной кампании.

Для привлечения новых клиентов (расширения клиентской базы) рекомендуется посредством внедрения политики лояльности клиентов, включающей в себя мероприятия по предоставлению кредитов покупателям, рассрочки платежа, бонусов для отдельных потребительских групп и пр.

В деле расширения производства также поможет наращивание производственных мощностей. Закупка недостающего оборудования для производства традиционной линейки выпускаемой продукции, а также новых и модифицированных продуктов, планируется осуществлять за счёт собственных средств.

Чтобы начать внедрять политику корпоративной социальной политики, что также позволит укрепить бренд компании, предприятию необходимо:

– участвовать в мероприятиях, затрагивающих острые проблемы жителей города (городские субботники, эко-форумы);

– взаимодействовать с некоммерческими организациями и благотворительными фондами;

– использовать влияния компании для продвижения той или иной социально значимой программы, решая общественные проблемы.

Для организации стажировок на итальянском предприятии соучредителя, которые помогут повысить квалификацию сотрудников, предприятию потребуется:

– провести переговоры с итальянской стороной;

– разработать проект прохождения стажировок.

Реализация данной инициативы осуществляется посредством: введения

методики отбора персонала для участия в стажировке, описания программы, создание резерва денежных средств для участия сотрудников в данном мероприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью дипломного проекта являлось разработка стратегии развития предприятия и соответствующего ей комплекса мероприятий, направленных на укрепление позиций ООО «СПК-Чимолаи» на рынке металлоконструкций.

В первом разделе дипломного проекта проведён сравнительный хронологический анализ определений понятия «стратегия развития предприятия» и выявлена следующая тенденция: если ранее стратегия воспринималась как чёткий план действий по достижению поставленных целей, то с ростом неопределённости и непредсказуемости внешней среды, стратегия приобретает всё менее жёсткие рамки. Также были рассмотрены различные виды стратегий и даны их краткие характеристики. Рассматривая одну из методик формирования стратегии, автором которой является Каминская М.Ю. [5], было отмечено, что данной последовательности отсутствует один из важнейших этапов – оценка адекватности стратегии текущей ситуации. С учетом корректировки, был получен последовательный процесс разработки стратегии, который включает в себя один из важнейших заключительных этапов – оценку адекватности выбранной стратегии.

Далее были рассмотрены основные элементы стратегического планирования, с помощью них проводят анализ внешней и внутренней среды. Именно на эти две стадии делают упор при разработки стратегии предприятия.

Выделяют две группы факторов, по которым производится анализ внешней среды:

1) анализ факторов макросреды (политические процессы, правовое регулирование, состояние экономики, научно-технический прогресс);

2) анализ факторов микросреды (издержки, развитие отрасли, система сбыта).

Макросреда включает факторы, которые непосредственно не влияют на краткосрочную деятельность предприятия, но могут затронуть его долгосрочное функционирование. Одним из самых популярных инструментов анализа факторов макросреды предприятия является PEST-анализ, который позволяет более широко

взглянуть на то, как окружение влияет на деятельность предприятия.

В качестве объекта исследования в дипломном проекте выступило совместное предприятие ООО «СПК-Чимолаи». Основным видом деятельности предприятия является производство уникальных металлоконструкций, которые производятся на оборудовании, поставленного из Италии. С помощью реализации крупных проектов, таких как стадион «Волгоград» и переход «Бовид» компания заявила о себе на рынке. ООО «СПК-Чимолаи» – это объединение двух предприятий: КОНАР (Россия) и Cimolai (Италия). Следовательно, оно носит название совместное предприятие и при его функционировании возникает ряд проблем, таких как: различия в подходах к построению организационной структуры, в технологиях, в ведении бухгалтерского учета, а также недостатке специалистов со знанием иностранного языка в области промышленности.

Анализ действующей системы стратегического управления ООО «СПК-Чимолаи» показал, что организационная структура управления в ООО «СПК-Чимолаи» относится к линейно-функциональному типу. Функции по стратегическому управлению предприятием по факту выполняются генеральным директором. В отдельных случаях в качестве консультантов по решению узкопрофильных вопросов привлекаются иностранные специалисты фирмы. Решение большинства стратегических задач носит формальный характер: руководство ООО «СПК-Чимолаи» не видит необходимости в составлении письменного стратегического плана и описании функциональных стратегий, т.к. это отнимает много времени и сил. Проблемы обычно решаются по мере их появления, в режиме реального времени. В этом видится недостаток действующей системы стратегического управления.

В ходе проведённого анализа были выявлены и сформулированы основные принципы управления, которых придерживается высший менеджмент ООО «СПК-Чимолаи»: укрепление позиций компании на рынке металлоконструкций, высокая корпоративная ответственность, открытость для всего нового, финансовая устойчивость.

Действующая миссия ООО «СПК-Чимолаи» может быть сформулирована следующим образом: позиционируя качество продукции и услуг как путь к успеху, постоянно развиваясь и совершенствуясь, мы способствуем развитию строительства уникальных объектов в России. Это достигается благодаря современному высокотехнологическому оборудованию, инженерному центру, а также благодаря применению лучших инженерных достижений в мире.

Стратегия, которой в настоящее время придерживается ООО «СПК-Чимолаи» это «стратегия укрепления позиции на рынке». Такая стратегия предполагает активную, агрессивную позицию фирмы и преследует цель завоевать и расширить рыночную долю.

Так как компания только начинает свою деятельность на рынке металлоконструкций, ее финансовой состояние не является устойчивым, но при этом уже существует ряд крупных проектов, после которых предприятие получит достаточную прибыль и укрепит свою финансовую устойчивость.

В работе проведён всесторонний стратегический анализ макро- и микросреды ООО «СПК-Чимолаи», в ходе которого были задействованы различные инструменты: «PEST-анализ» (для анализа факторов макросреды); модель «Пять сил» М. Портера (для отраслевого анализа); «SNW-анализ», (для анализа внутренней среды организации); «SWOT-анализ» (для определения сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, накладываемых на деятельность предприятия со стороны внешней среды); «Матрица Глайстера» (для выявления круга наиболее значимых проблем предприятия и поиска путей их решений на различных уровнях управления).

Основные результаты проведённого стратегического анализа:

1) компании следует укреплять технологический уровень с помощью новейших технологий и оборудования, а также повышать профессионализм работников путем прохождения стажировок в итальянской компании Cimolai; это позволит повысить уровень квалификации персонала и получить навыки по внедрению инновационных европейских технологий;

2) чтобы максимально в короткие сроки реализовать возможности, необходимо проводить качественный анализ рынка металлоконструкций и заявить о себе на нем путем реализации крупных проектов и позиционировании компании как надежного партнера;

3) при развитии возможностей, предприятию стоит максимально использовать оборудование, избегая простоев;

4) чтобы минимизировать влияние слабых сторон на продукт, следует тщательно контролировать процесс производства и найти решения по снижению рисков при транспортировке готового продукта, а также приводить убедительные доводы итальянской стороне при принятии совместных стратегических решений;

5) также предприятию необходимо создавать дополнительные денежные резервы на случаи ухудшения экономической обстановке в стране;

6) следует учесть, что стагнация на российском рынке может дать новые возможности для охвата новых рынков за пределами страны;

7) чтобы устранить слабую сторону компании, которая выражается в быстрой смене руководства, акционерам следует проводить тщательный отбор персонала при назначении на должность генерального директора.

В третьем заключительном разделе дипломного проекта выбрана стратегия развития, которой рекомендовано придерживаться ООО «СПК-Чимолаи», описан комплекс мероприятий по её реализации.

В качестве стратегии корпоративного развития ООО «СПК-Чимолаи» рекомендована применяемая на текущий момент времени «стратегия укрепления позиции на рынке». Данная стратегия предусматривает, что фирма будет делать всё, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции; она направлена на расширение рыночной доли различными путями, как посредством активных маркетинговых действий по продвижению товара, так и за счёт подавления имеющихся прямых и косвенных конкурентов (агрессивное удержание рынка). ООО «СПК-Чимолаи» может позволить себе реализацию данной стратегии, т.к. после выполнения крупных проектов ее состояние станет

более устойчивым.

Сформирован образ будущего состояния предприятия, так называемый «VISION» компании – качественное изображение желаемого состояния на длительные перспективы: через 5 лет ООО «СПК-Чимолаи» – это компания, которая укрепила свой брэнд, повысив привлекательность уникальных конструкций, за счет реализации крупных проектов; обеспечила прирост клиентской базы; увеличила свою рыночную долю; повысила классификацию персонала путем стажировок в итальянской компании «Cimolai»; освоила новые рынки сбыта; укрепила авторитет надежного партнера.

Далее было построено дерево целей ООО «СПК-Чимолаи». При выборе стратегических целевых ориентиров были учтены проблемные зоны в деятельности предприятия.

В качестве долгосрочной цели определён следующий ориентир: укрепить позиции ООО «СПК-Чимолаи» на рынке плёночных электронагревателей, увеличив рыночную долю предприятия не менее чем на 5 % за 5 лет.

Рекомендуемые краткосрочные цели развития предприятия (горизонт планирования 1–2 года): провести реформу в кадрах, путем создания стажировок для работников компании в Италии, а также укрепление позиций генерального директора.

На основе использования концепции «Сбалансированная система показателей» (BalancedScorecard, BSC), описаны основные аспекты управления реализацией принятой стратегии развития ООО «СПК-Чимолаи».

В соответствии с установленной концепцией в работе определены ключевые факторы успеха (КФУ) для ООО «СПК-Чимолаи» и сформулированы основные направления достижения конкретных стратегических целей. Каждому подобному фактору была назначена своя стратегическая (долгосрочная) цель. Для получения более полного и всестороннего представления о сущности КФУ предприятия в работе приведена краткая их характеристика.

Анализ КФУ позволил выделить базовые стратегические направления

реализация принятой корпоративной стратегии развития:

1) высокая доходность бизнеса;

2) развитие персонала;

3) закрепление на рынке.

Сформированная стратегическая карта позволила: установить причинно-следственные связи между всеми стратегическими целями, по четырём ключевым перспективам: «финансы», «клиенты», «внутренние бизнес-процессы» и «обучение и развитие»; сформулировать основные стратегические целевые ориентиры и показатели, которые позволят предприятию обеспечить контроль над достижением выбранных целей.

Таким образом, можно сделать вывод, что все задачи дипломного проекта были выполнены, а его цель достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Закон РСФСР «Об иностранных инвестициях в РСФСР» от 04.07.91 № 1545

2 Ансофф, И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

3 Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.

4 Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Питер, 1999. – 560 с.

5 Каменская Н.Ю. Основы стратегического менеджмента. Учебное пособие для студентов специальности «Менеджмент организации». – Новосибирск: НФ РАП, 2006. – 345 с.

6 Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 493 с.

7 Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с

8 Лапыгин, Ю. Теория менеджмента. – М.: Экономика, 2011. – 329 с.

9 Мельников В.П, Управление организацией. − М: КНОРУС, 2004.−265 с.

10 Портер, М. Курс MBA по стратегическому менеджменту / М. Портер, Дж. Сamплер, С.К. Прахалад / Под ред. Фаэй Л., Рэнделла Р. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 588 с.

11 Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Банки и биржи. – ЮНИТИ,1998. – 576 с.

12 Царикарев, А.Ю. Процесс формирования стратегии развития промышленных предприятий // Журнал «Бизнес в законе». – 2011.− №4. – С.222−224.

13 Гайдук Владимир Иванович, Такахо Эльдар Еристемович, Методы и инструменты стратегического планирования // Научный журнал КубГАУ – Scientific Journal of KubSAU. 2014. – № 103 − 781 с.

14 Ильченко А.Н., ВэйХэ. Проблемы совместного предприятия в России: внешние и внутренние факторы. // Успехи современного естествознания. – 2007. –

№ 12.

15 Федеральная служба государственной статистики – http://www.gks.ru

16 Библиотека экономиста онлайн −http://library.if.ua/books/7.html

17 Российский центр компетенций по управлению проектами.− http://www.pmsoft.ru/knowledgebase/articles/teoriya-upravleniya-proektami/proektnoe-finansirovanie/.html

18 Сайт компании ООО «СПК-Чимолаи» − http://jvkc.ru/center.html

19 Рынок строительных стальных конструкций − www.indexbox.ru

20 Блог о 3D принтерах − https://make-3d.ru/articles/3d-printer-po-metallu-kak-eto-vozmozhno.html

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Финансовая отчетность предприятия за 2016 год (в тыс.руб.)

Таблица А.1− Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года
I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110	−	−
Результаты исследования и разработок	1120	−	−
Нематериальные поисковые активы	1130	−	−
Материальные поисковые активы	1140	−	−
Основные средства	1150	766 280	463
Доходные вложения в материальные ценности	1160	−	
Финансовые вложения	1170	−	
Отложенные налоговые активы	1180	30 180	5 488
Прочие внеоборотные активы	1190	−	−
Итого по разделу I	1100	796 460	5 951
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	506 038	2 014
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	41 851	518
Дебиторская задолженность	1230	759 920	3 269
Финансовые вложения	1240	−	−

Продолжение таблицы А.1

Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	152 849	46 614
Прочие оборотные активы	1260	27 150	66
Итого по разделу II	1200	1 487 808	52 481
БАЛАНС			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	941 617	8 000
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	–	–
Переоценка внеоборотных активов	1340	–	–
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	41 253	–
Резервный капитал	1360	–	–
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(138 549)	(25 269)
Итого по разделу III	1300	844 321	(17 269)
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1410	57 000	22 000
Отложенные налоговые обязательства	1420	4	–
Оценочные обязательства	1430	–	–
Прочие обязательства	1450	–	–
Итого по разделу IV	1400	57 004	22 000
V.КРАКТОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1510	6 180	2 353
Кредиторская задолженность	1520	1 368 853	50 994
Доходы будущих периодов	1530	–	–

Окончание таблицы А.1

Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года
Оценочные обязательства	1540	7 910	354
Прочие обязательства	1550	–	–
Итого по разделу V	1500	1 382 943	53 701
БАЛАНС	1700	2 284 268	58 432

Таблица А.2 − Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
Выручка от продаж	2110	619 132	–
Себестоимость продаж	2120	(661 949)	(–)
Валовая прибыль (убыток)	2100	(42 817)	–
Коммерческие расходы	2210	(–)	(–)
Управленческие расходы	2220	(80 807)	(15 686)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(123 624)	(15 686)
Доходы от участия в других организациях	2310	–	–
Проценты к получению	2320	1 606	–
Проценты к уплате	2330	(3 287)	(1 987)
Прочие доходы	2340	113 046	12
Прочие расходы	2350	(125 168)	(113)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(137 967)	(17 774)
Текущий налог на прибыль	2410	(–)	(–)
В т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(2 906)	(511)
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(4)	–
Изменение отложенных налоговых активов	2450	24 691	3 044
Прочее	2460	–	–
Чистая прибыль (убыток)	2400	(113 280)	(14 730)
Результат от переоценки внеоборотныхактивов,не включаемый в чистую прибыль(убыток) периода	2510	–	–
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль(убыток) периода	2520	–	–
Совокупный финансовый результат периода	2500	(113 280)	(14 730)

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Организационная структура управления ООО «СПК-Чимолаи»

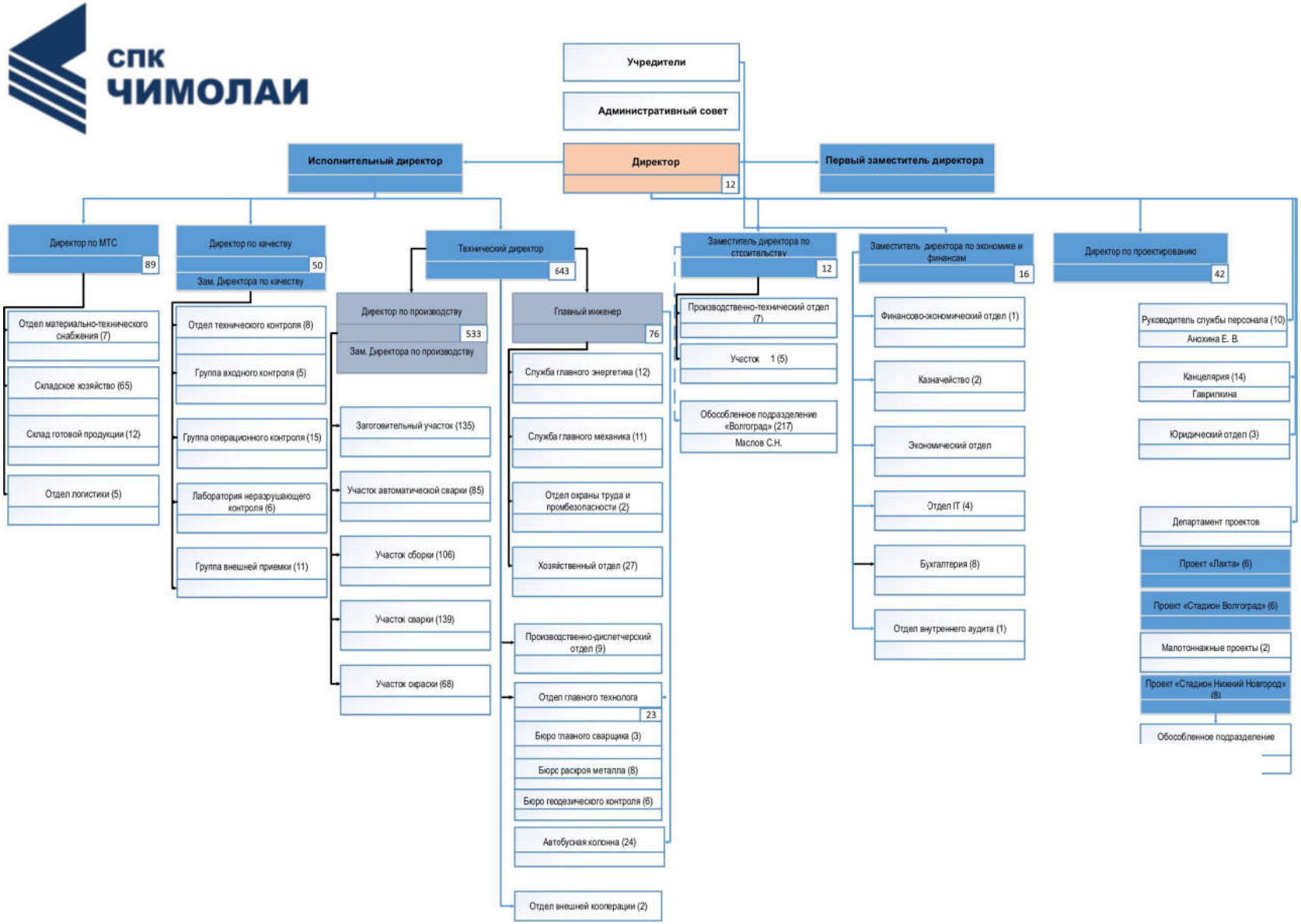

Рисунок Б.1 – Организационная структура управления ООО «СПК Чимолаи»