

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 «Финансы, денежное обращение и кредит»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, должность

_____ С.А. Кудряшов

« _____ » _____ 20 ____ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

_____ И.А. Баев

« _____ » _____ 20 ____ г.

Стратегия развития иностранного предприятия в России в условиях санкций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
МАГИСТРА ЮУрГУ – 38.04.02.2018.1893.ВКР

Руководитель работы, профессор

_____ Е.Д. Вайсман

« _____ » _____ 20 ____ г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 348

_____ Г.Л. Дьяков

« _____ » _____ 20 ____ г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

_____ Е.Ю. Куркина

« _____ » _____ 20 ____ г.

АННОТАЦИЯ

Дьяков Г.Л. Стратегия развития иностранного предприятия в России в условиях санкций. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ – 348, 2019. – 104 с., 15 табл., 32 рис., 2 форм., библиогр. список – 34 наим., 3 прил.

Объект исследования – российское юридическое лицо корпорации Эмерсон Электрик ООО «Эмерсон», а в частности бренд Fisher, являющийся частью подразделения Automation Solutions.

Предмет исследования – результаты последствий внедрения санкций для ведения бизнеса ООО «Эмерсон» в России

Цель выпускной квалификационной работы – оценка влияния санкций на деятельность компании ООО «Эмерсон» в России, и разработка мероприятий, направленных на противодействие негативным последствиям внедрения санкций.

В ходе исследования были рассмотрены методики стратегического анализа компании и анализа окружающей среды, рамках второй главы был проведён финансовый анализ деятельности ООО «Эмерсон», PEST-анализ и анализ «пяти сил» Портера, SWOT-анализ. В третьей главе была дана оценка негативному влиянию санкций на бизнес компании ООО «Эмерсон», а также предложены рекомендации для их нивелирования, а вследствие повышения конкурентоспособности компании на рынке.

ANNOTATION

Dyakov G.L. Strategic development of foreign company in Russia under exposure to sanctions. – Chelyabinsk: SUSU, HSEM – 348, 2019. – 104 pages, 15 tables, 32 drawings, bibliography – 34 names, 3 applications.

The object of research is the Russian legal entity of the Emerson Electric corporation Emerson LLC, and Fisher brand in particular, which is part of the Automation Solutions.

Subject of research - the results of consequences of sanctions introduction for the business of Emerson in Russia

The purpose of the paper is to assess the impact of sanctions on the activities of Emerson LLC in Russia, and to develop measures aimed at counteracting the negative consequences of the introduction of sanctions.

The paper includes the methods of strategic analysis of the company and the analysis of the environment review, the second chapter includes a financial analysis of the activities of Emerson LLC, PEST-analysis, analysis of Porter's Five Forces, and a SWOT analysis. In the third chapter, an assessment of the negative impact of sanctions on the business of Emerson LLC was made, and recommendations for countering of negative impact of sanctions were prepared, in order to achieve a competitiveness increase of company.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В КОРПОРАТИВНОМ И СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ	4
1.1 Анализ условий ведения деятельности организации.....	4
1.2 Анализ внутренней среды организации.....	4
1.3 SWOT-анализ, как обобщающий метод стратегического анализа.....	4
2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «ЭМЕРСОН».	4
2.1 Объект исследования: бизнес Fisher и его место в структуре корпорации Emerson Electric.....	4
2.2 Финансовый анализ деятельности ООО «Эмерсон».....	4
2.3 Стратегический анализ компании ООО «Эмерсон».....	4
3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ	4
3.1 Санкции и их влияние на ООО «Эмерсон».....	4
3.2 Выход на новые ниши рынка.....	4
3.3 Внедрение интернета вещей.....	4
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	4
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	4
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. SWOT-анализ для ООО «Эмерсон».....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Бухгалтерский баланс ООО «Эмерсон».....	101
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчёт о прибылях и убытках ООО «Эмерсон».....	4

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность настоящей выпускной квалификационной работы определяется современными условиями ведения бизнеса в России: политическая обстановка в мире диктует новые правила работы международным компаниям. Санкции влияют на все аспекты хозяйственной деятельности предприятий. Организации с долей иностранного капитала вынуждены действовать в стеснённых условиях, в связи с чем приходится искать новые решения, для того чтобы обеспечить дальнейший рост и развитие.

Целью данной выпускной квалификационной работы является оценка влияния санкций на деятельность компании Эмерсон в России, и разработка мероприятий, направленных на противодействие негативным последствиям внедрения санкций.

Задачи работы можно сформулировать следующим образом:

- изучить теоретические основы методов оценки состояния компании: виды стратегического анализа, их сущность;
- провести финансовый и стратегический анализ компании ООО «Эмерсон»;
- по результатам проведённого стратегического анализа, разработать рекомендации, направленные на снижение негативного воздействия санкций на хозяйственную деятельность компании в рамках бренда Fisher.

Объектом исследования настоящей выпускной квалификационной работы является российское юридическое лицо корпорации Эмерсон Электрик ООО «Эмерсон», а в частности бренд Fisher, являющийся частью подразделения Automation Solutions.

Предметом исследования является результаты последствий внедрения санкций для ведения бизнеса Эмерсон в России.

В следствии того, что данные условия действуют в настоящий момент, все исследования на данную тематику, имеющие при этом практическую ценность находятся в закрытом доступе, так как либо проводятся организациями, ведущими хозяйственную деятельность в условиях санкций, и являются

коммерческой тайной, либо проводятся специализированными аналитическими компаниями, предоставляющими результаты своих исследований на коммерческой основе. По этой же причине можно говорить о новизне исследования, в связи с тем, что его результаты касаются актуального состояния конкретной компании, её частного бизнеса.

Методы, которые используются для решения перечисленных задач и достижения обозначенной цели данной выпускной квалификационной работы включают систематизацию и анализ теоретического материала литературных источников, финансовый анализ бухгалтерской документации и специальные методы исследования (PEST и SWOT анализ, анализ внешней среды организации, анализ пяти сил Портера).

Ввиду ограничения на распространение коммерческой информации, в рамках данной Выпускной квалификационной работы некоторые факты деятельности ООО «Эмерсон» будут намеренно искажены для защиты интересов компании. Цифры и расчёты будут иметь обобщённый характер. Несмотря на высокую автономность отдельных бизнес-единиц можно говорить о схожести общих условий ведения бизнеса, а также показателей деятельности, поэтому при рассмотрении перспектив развития бизнеса Fisher, за основу будут браться результаты анализа деятельности ООО «Эмерсон» в целом.

1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В КОРПОРАТИВНОМ И СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

1.1 Анализ условий ведения деятельности организации

Управление производственным предприятием – комплексный процесс, имеющий множество составляющих, масштаб непосредственного влияния которых может существенно отличаться. Одни решения могут играть ключевую роль в управлении отдельными процессами на конкретном производственном участке, другие – определять принципиальное направление развития компании на годы вперёд. Такие глобальные решения являются составляющей стратегического управления компанией и их принятие влияет на долгосрочные цели и действия организации. Процесс стратегического управления обязательно включает в себя этап формулирования и постановки целей организации, что невозможно без ясного понимания текущего положения и состояния компании. Поэтому, для того чтобы у руководства компании была отправная точка для определения курса дальнейшего развития, необходимо проводить стратегический анализ.

Ввиду того, что организация сама по себе является сложным организмом и к тому же действует в условиях взаимодействия с окружающей средой, не существует унифицированного метода проведения стратегического анализа. Такого, который бы учитывал все факторы и переменные, значимые для принятия стратегических решений. Напротив, существует множество подходов к определению текущего положения компании, результаты которых могут иметь разную точность и практическую ценность. Некоторые из таких подходов являются наиболее широко используемыми при оценке тех или иных условий, которые имеют большую значимость в стратегическом управлении.

Одним из таких значимых условий является состояние макросреды организации. Макросреда — это отдаленное окружение, которое оказывает на организацию косвенное воздействие. Она включает общие факторы, одинаковые для различных организаций, которые не касаются напрямую краткосрочной деятельности организации, но могут влиять на ее долгосрочные решения. Для её

анализа наиболее широко применяется PEST-анализ (таблица 1). Название является аббревиатурой и сформировано из первых букв четырёх сфер, которые оцениваются в ходе данного анализа: политическая, экономическая, социальная сферы и сфера научно-технологического развития.

При проведении данного вида анализа проходит в три этапа: декомпозиция факторов, анализ (оценивается влияние каждого фактора), синтез (получение интегральной оценки).

Таблица 1 – Факторы макросреды организации

Политико-правовые факторы:	Экономические факторы:
<ul style="list-style-type: none"> – политическая стабильность как фактор инвестиционной привлекательности страны; – позиция государства к иностранному капиталу; – направленность политических действий государства (поддержка сферы деятельности или препятствие); – внешнеэкономическая политика и законодательство; – налоговая политика в этой сфере; – антимонопольное законодательство; – законы по охране природной среды; – регулирование занятости населения; – наличие профсоюзов и других групп давления. 	<ul style="list-style-type: none"> – тенденции валового национального продукта; – стадия делового цикла экономики; – уровень процентной ставки и курс национальной валюты; – количество денег в обращении, общий уровень цен; – уровень инфляции; – уровень безработицы; – отраслевая структура экономики; – контроль над ценами и заработной платой; – цены на энергоресурсы; – истощение природных ресурсов.
Социокультурные факторы:	Технологические факторы:
<p>1) особенности среды, влияющие на действия организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – уровень жизни; – демографическая структура населения; – стиль жизни, обычаи и привычки; – менталитет; – социальная мобильность населения; – активность потребителей <p>2) какие изменение соц. среды будут способствовать (мешать) реализации стратегии организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – популяризация здорового образа жизни; – увеличение доли образованного населения; 	<p>1) прогноз научно-технических тенденций в целом и в конкретной сфере деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – государственная политика в области НТП; – общемировой НТП; – разработка и внедрение новых технологий; <p>2) определение способности организации применить новые научно-технические решения и их воздействие на текущую деятельность организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – затраты на НИОКР из разных источников (использование господдержки); – защита интеллектуальной собственности;

– увеличение продолжительности жизни людей;	– рост числа техногенных катастроф; – возможность совершенствования выпускаемого товара;
---	---

Выделяют следующие этапы проведения STEP-анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия. Как правило, берется 12–15 факторов. Больше количество нецелесообразно, поскольку точность экспертных оценок не позволит получить общую картину.

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Дается оценка уровня учета каждого фактора в стратегии предприятия по 5-бальной шкале: – «пять» – воздействие фактора полностью учтено в стратегии; – «единица» – воздействие фактора не учтено в стратегии.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка. Она указывает на степень готовности организации реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макросреды, чем ближе оценка к единице, тем ниже степень готовности организации.

Результаты PEST-анализа для удобства анализа как правило предоставляются в виде таблицы (таблица 2).

Таблица 2 – Результаты PEST-анализа

	Наименование фактора	Знак влияния	Вес фактора	Оценка учёта фактора	Взвешенная оценка
--	----------------------	--------------	-------------	----------------------	-------------------

P	взаимодействие со странами ближнего зарубежья	+	0,18	4	0,72
	ужесточение налоговой политики	-	0,14	3	-0,42
E	увеличение ВВП	+	0,15	5	0,75
	рост уровня процентной ставки	-	0,20	3	-0,60

Окончание таблицы 2

	Наименование фактора	Знак влияния	Вес фактора	Оценка учёта фактора	Взвешенная оценка
S	популяризация здорового образа жизни;	+	0,20	4	0,80
	высокая активность потребителей	+	0,08	4	0,32
T	низкие госзатраты на НИОКР	-	0,04	2	-0,08
	высокий уровень НТП в данной сфере	+	0,01	2	0,02
ИТОГО :			1		1,51

По данным таблицы 2 можно составить графическое отражение макросреды организации, так называемый «профиль макросреды» (рисунок 1).

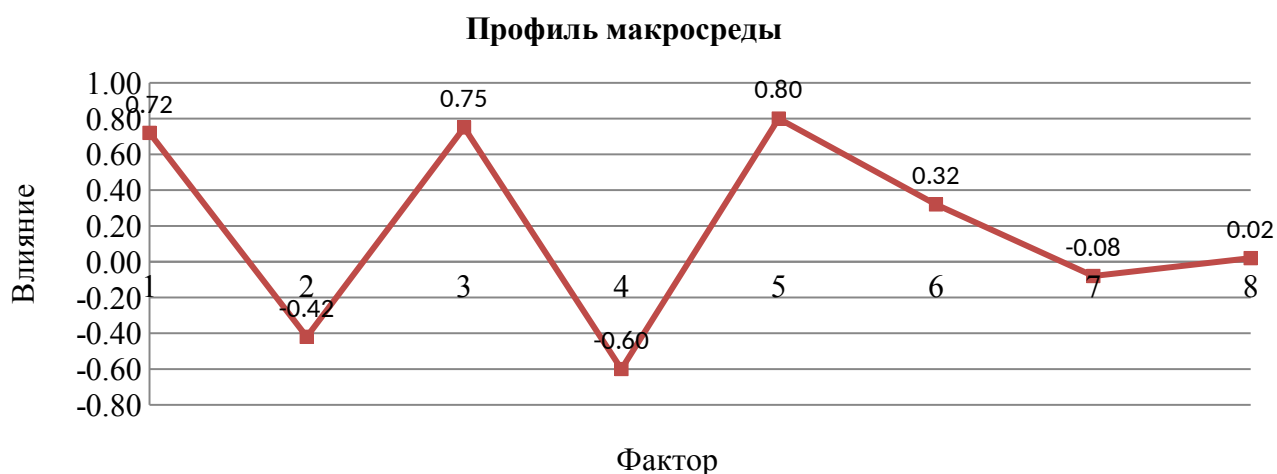


Рисунок 1 – Графическое отражение результатов STEP-анализа

Если большая площадь лежит выше оси OX , значит, организация находится в позитивной внешней среде, что повышает шансы дальнейшего развития и функционирования организации.

Таким образом, анализ макросреды позволяет определить организации в каком окружении ей придется работать, и учесть эту информацию при разработке стратегии.

Другим условием, которое необходимо учитывать при разработке стратегии организации является состояние её микросреды – уровня внешней среды, состоящего из факторов, оказывающих непосредственное влияние на развитие организации. Принято считать, что ближнее окружение – это та внешняя среда, которую организации создают путем своего интенсивного взаимодействия друг с другом и/или путем воздействия на среду других организаций. Прежде всего, это отрасль, в которой организация осуществляет свою деятельность. Поэтому анализ микросреды, можно назвать отраслевым анализом. [5, с. 35]

Отрасль – это совокупность организаций, конкурирующих с аналогичными товарами или услугами на одном потребительском рынке, а целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков.

Выделяют четыре стадии анализа отрасли. Дадим каждой из данных стадий характеристику.

Первый этап – это определение экономических характеристик отраслевого окружения;

На данной стадии используются следующие показатели:

а) стадия жизненного цикла отрасли;

Жизненный цикл развития отрасли – это модель, которая имеет четыре стадии, которые представлены на рисунке 2 [1, с. 36]: стадия зарождения; стадия роста; стадия зрелости; стадия упадка.

Зарождение – это период возникновения отрасли. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный

поиск новых потребителей. Объем продаж быстро растет, прибыли, как правило, нет, а скорее наоборот, только инвестиции. Поэтому поток денежной наличности здесь пока еще отрицательный. Идет поглощение денежной наличности для развития отрасли. В период становления отрасли ослаблены конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер.

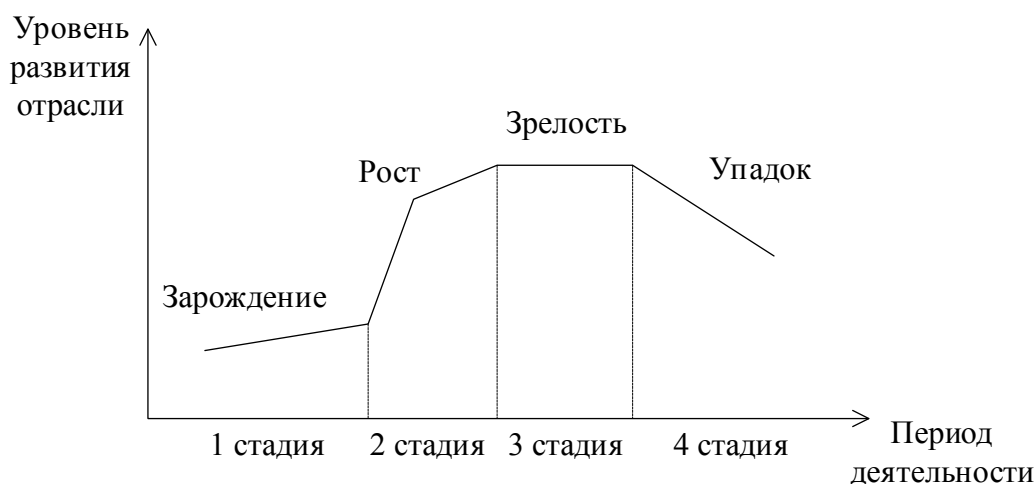


Рисунок 2 – Стадии жизненного цикла отрасли

Рост – это период развития отрасли, характеризующийся повышением спроса на продукцию работающих в ней компаний и увеличением числа конкурентов, которые начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога». Объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объемы которой быстро нарастают, хотя поток денежной наличности все еще может быть отрицательным. При этом на стадии роста вхождение в отрасль новых «игроков» оказывается более сложным по сравнению со стадией зарождения. В период роста отрасли возрастает угроза ценовой конкуренции.

Зрелость – это период развития отрасли, характеризующийся полным насыщением рынка. Данная стадия характеризуется стабильностью постоянных покупателей, проработанных технологий, распределения долей на рынке, хотя конкуренция на рынке за его перераспределение все еще может продолжаться. Объем продаж достигает предельно высокого уровня, прибыли достигают предельно высокого уровня и остаются на нем или начинают немного снижаться, в то время как движение наличности становится или остается позитивным. На этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция играет большую роль и она важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции.

Упадок – это период развития отрасли, характеризующийся постепенной потерей у покупателей интереса к продукции. Главными характеристиками этой

стадии являются падение спроса, уменьшение числа конкурентов и, во многих аналогичных производствах, сужение ассортимента товаров. Объем продаж резко падает, прибыли снижаются, движение наличности падает медленно; все параметры стремятся к нулю. Перерастание данной стадии в полное разрушение отрасли предполагает использование стратегий целенаправленного сокращения и перехода организации в другую отрасль.

б) реальный и потенциальный размер рынка;

Знание размера рынка важно для оценки инвестиций в данную сферу производства и определения доли рынка конкурентов. Размер рынка оценивается объемом предложения, объемом спроса, потенциалом роста.

в) темпы роста размера отрасли и тенденции ее развития;

В зависимости от того, на сколько процентов в год увеличивается объем спроса в исследуемой отрасли, говорят о темпах роста отрасли. В любой отрасли наблюдаются определенные тенденции развития, которые влияют на уровень конкуренции и темпы роста. Тенденции развития отрасли можно определить, выявив основные движущие силы, действующие на отрасль.

г) структура отраслевых издержек;

Издержки – это затраты различных факторов на производство продукции. Отраслевые издержки – это общие средние издержки по отрасли. От уровня издержек зависит цена продукции, а, следовательно, ее конкурентоспособность. Если фирма имеет издержки ниже отраслевых, то она получает сверхприбыль и устойчивое конкурентное преимущество. В противоположной ситуации – фирма оказывается в убытке.

д) система сбыта продукции;

На данном этапе анализируются следующие характеристики отрасли: количество потребителей отраслевой продукции и их интегрированность; какие каналы сбыта преобладают в отрасли; наличие альтернативных каналов сбыта; доступ или контроль над каналами сбыта.

е) среднеотраслевая прибыль;

ж) темп технологических изменений и продуктовых инноваций и др. (например, степень продуктовой дифференциации; величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т.п.). Уровень технологического развития во многом определяет возможность доступа в отрасль случайных конкурентов, усиливающих конкуренцию. А также влияет на размер первоначального капитала, необходимого для вступления на данный рынок.

На втором этапе анализа отрасли проводится оценка уровня конкуренции.

Анализ конкурентных сил, действующих на организацию, осуществляется согласно модели пяти сил конкуренции (рисунок 3), предложенной профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Портером.

Он выделил пять сил конкуренции и доказал, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании.

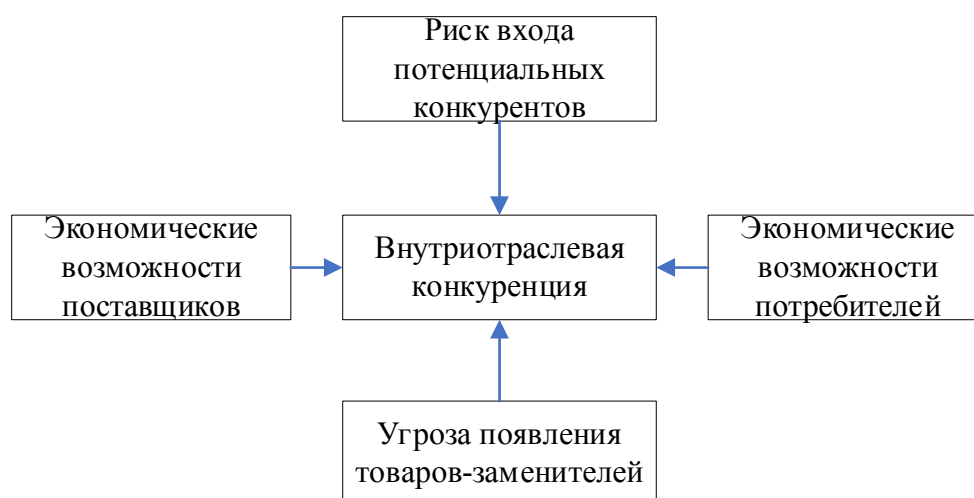


Рисунок 3 – Модель «пяти сил» Майкла Портера

Суммарное воздействие пяти конкурирующих сил определяет характер конкурентной борьбы на данном рынке. Наиболее острая конкуренция возникает в том случае, когда эти пять сил создают жесткие условия на рынке, обеспечивая на перспективу равную прибыльность или равную убыточность для преобладающего числа организаций отрасли.

Изучение каждой из пяти конкурентных сил помогает понять структуру отрасли и взаимодействие компонентов этой структуры в процессах наращивания потребительской ценности товаров или услуг работающими в отрасли организациями. Модель также позволяет быстро оценить степень воздействия возможных изменений на отраслевую структуру в целом посредством анализа влияния этих изменений на каждую из пяти сил.

Основная задача менеджера заключается в том, чтобы найти такую сферу деятельности, где была бы обеспечена защита от действия этих конкурентных сил и/или появилась бы возможность использовать их в своих целях. Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии организации.

Главной проблемой при анализе конкурентов является сложность выявления всех конкурентов и наблюдение за ними. Для решения этой проблемы в начале 1980-х годов М. Хант предложил выделить стратегические группы конкурентов.

Стратегическая группа конкурентов – это множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты (схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга).

Установить стратегическую группу – значит определить границы, которые отделяют одну группу от другой. Такими границами могут быть: размер предприятий, дифференциация товаров, специализированная рабочая сила, уникальные технологии, наличие патентов и т.д.

Наглядной формой представления об отдельных стратегических группах конкурентов, действующих в отрасли, являются позиционные карты, представленные на рисунке 4 [3, с. 48].



Рисунок 4 – Позиционная карта стратегических групп конкурентов на рынке

Построение позиционной карты включает следующие этапы:

1. Определить характеристики, позволяющие дифференцировать различные предприятия в отрасли (например, цена и качество продукции).
2. На основе предварительного исследования и анализа классифицировать предприятия в соответствии с заданными характеристиками.
3. Предприятия со схожими характеристиками объединить в стратегические группы. В идеальном случае размер круга, изображающего каждую группу, должен быть прямо пропорционален объему продаж группы в соответствующей области позиционной карты.

Предприятия одной стратегической группы являются очевидными соперниками, в то время как предприятия из расположенных далеко друг от друга групп вряд ли вообще могут конкурировать.

Третьим этапом является определение ключевых факторов успеха.

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это общие для всех организаций отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции в отрасли (согласно Бабановой Ю. В.).

Для определения КФУ отрасли необходимо придерживаться схемы, представленной на рисунке 5 [1, с. 49].



Рисунок 5 – Схема определения ключевых факторов успеха

Ключевые факторы успеха в разных отраслях своеобразны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней, например, в соответствии со стадиями жизненного цикла отрасли.

Выделяются следующие типы КФУ и их составляющие:

1. Факторы, связанные с технологией: компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях); способность к инновациям в производственных процессах; способность к инновациям в продукции; роль экспертов в данной технологии.

2. Факторы, связанные с производством: эффективность низкозатратного производства; качество производства; высокая фондоотдача; размещение производства, гарантирующее низкие издержки; обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой; высокая производительность труда; дешевое проектирование и техническое обеспечение; гибкость производства при изменении моделей и размеров.

3. Факторы, связанные с распределением: мощная сеть дистрибьюторов /дилеров; собственная торговая сеть компании; быстрая доставка.

4. Факторы, связанные с маркетингом: хорошо испытанный, проверенный способ продаж; удобный, доступный сервис и техобслуживание; точное удовлетворение покупательских запросов; гарантии покупателям.

5. Факторы, связанные с квалификацией: выдающиеся таланты; «ноу- хау» в контроле качества; эксперты в области проектирования; эксперты в области технологии;

6. Факторы, связанные с возможностями организации: первоклассные информационные системы; способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;

7. Другие типы КФУ: благоприятный имидж и репутация; осознание себя, как лидера; выгодное расположение; приятное, вежливое обслуживание; доступ к финансовому капиталу; патентная защита; общие низкие издержки.

Очень редко можно в определенный момент времени выделить более трех – четырех ключевых факторов успеха в конкретной отрасли. И даже среди этих трех – четырех КФУ обычно только один или два имеют наиболее важное значение.

В процессе стратегического анализа необходимо первоначально выделить ключевые факторы успеха данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции, т.е. определить, какие конкурентные преимущества будет реализовывать организация в долгосрочной перспективе.

Завершающим этапом анализа отрасли является разработка заключения о степени её привлекательности.

Результатом проведения такого анализа является получение информации, на основе которой, руководитель должен сделать взвешенный вывод об опасностях, грозящих организации на рынке, и преимуществах, получаемых организацией, после преодоления всех преград и входа в анализируемую отрасль.

1.2 Анализ внутренней среды организации

Когда условия, в которых организация ведёт свою деятельность в той или иной степени определены, руководитель должен сфокусироваться на том, что происходит внутри организации. С первого взгляда может показаться, что аналитика самой организации может быть простым процессом по сравнению с разбором сложных и запутанных связей факторов, определяющих окружающую среду организации. Тем не менее, качественный анализ внутренней среды организации, имеющий практическую ценность для разработки стратегии компании, является не менее сложной задачей для руководителя.

Анализ связей внутри организации можно назвать управленческим анализом, ведь в конечном счёте он должен дать руководителю исчерпывающую информацию о том, как необходимо вести управленческую деятельность наиболее эффективно на пути достижения целей компании. Управленческий анализ трактуется в наиболее общем виде как процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей организации, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Основная цель управленческого анализа – оценка стратегической ситуации в организации с учетом имеющихся ограничений и перспектив развития. При этом следует помнить, что, имея внутреннюю направленность (внутренняя деятельность организации), управленческий анализ ориентирован на требования внешней среды.

Основной проблемой в управленческом анализе является определение круга анализируемых элементов. Организация как сложная система допускает разные виды разбиения на подсистемы, элементы, компоненты и т.д. Причем выбор варианта разбиения организации на составляющие остается за руководством.

Наиболее распространенное разделение элементов внутренней среды включает следующие блоки: организационный, ресурсный, функциональный, технологический и блок управления.

1. Организационный блок. Он включает: организационную структуру; организационную культуру; внутренние и внешние коммуникации.

Организационная структура – это совокупность устойчивых взаимосвязей между ее элементами. Эффективная структура – это та, которая позволяет организации взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей.

Организационная культура – это сформированная на протяжении всей истории предприятия система коллективно разделяемых ценностей, традиций, методов выполнения работы и норм поведения.

Коммуникация (от лат. *communicatio* – сообщение, связь) – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, поэтому коммуникации и называют связующими процессами.

2. Ресурсный блок включает комплекс трудовых, материально-технических, информационных и финансовых ресурсов предприятия.

Трудовые ресурсы или персонал организации – это совокупность специалистов и рабочих, необходимых для реализации целей организации.

Материально-технические ресурсы – это совокупность оборудования, станков и др. техники, которая позволяет организации осуществлять свою деятельность.

Информационные ресурсы – это совокупность отдельных документов, массивов документов, знаний и иной формы информации в информационных системах организации. Они выполняют в современной экономике крайне важную функцию. Причем необходимо помнить не только об их накоплении, использовании, но, прежде всего, об их безопасности.

Финансовые ресурсы – это денежные активы предприятия, составляющие оборотные средства, необходимые для обеспечения производственного и управленческого процессов.

Организации, имеющие доступ к качественным ресурсам, способны производить товары или услуги при меньших затратах или лучше удовлетворять потребности потребителей.

Создание конкурентных преимуществ основывается на комбинации, взаимодействии ресурсов, а не на их отдельных составляющих.

3. Функциональный блок включает в себя совокупность производственных функций и деловые процессы на предприятии. Его функция – преобразование ресурсов и управления в продукты и услуги в процессе трудовой деятельности сотрудников организации на всех стадиях жизненного цикла изделий, включающих разработку, производство, реализацию и потребление.

4. Технологический блок включает научно-технический потенциал организации. Данный блок является основой инновационных организаций и предполагает расширенную, углубленную оценку.

5. Блок управления включает общее руководство организацией, систему управления и стиль руководства.

Общее руководство организацией предполагает наличие миссии организации, основных целей, единой стратегии развития и создание организационной культуры.

Система управления – это совокупность взаимосвязанных элементов: управляющей подсистемы (субъект) и управляемой подсистемы (объект). Управляющая подсистема выполняет функции управления производством. Управляемая подсистема осуществляет многообразные процессы производства.

Стиль руководства – это относительно устойчивая совокупность способов, методов и форм управленческой деятельности менеджера.

Рассмотренные блоки тесно взаимосвязаны между собой и никогда не дадут эффекта изолированно друг от друга. Уровень развития одного из блоков оказывает значительное влияние на оставшиеся.

В настоящее время выделяют следующие методы управленческого анализа:

- 1) портфельный анализ;
- 2) наблюдения и опросы работников организации по специальным методикам;
- 3) ситуационный анализ;
- 4) кабинетные исследования: работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией;
- 5) «мозговой штурм», конференции и другие методы коллективной работы;
- 6) экспертные оценки;
- 7) математические методы (анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов и т.д.).

Методы работы с количественной информацией являются более точными и шире распространены в современном менеджменте.

Качественная информация более субъективна, она находится под сильным воздействием внутриорганизационной среды, отражает интересы и мнения конкретных подразделений. Она содержит стереотипные суждения насчет проблем организации.

Основными методами получения качественной информации являются беседы с руководителями и специалистами предприятия, экспертами, анкетные опросы работников предприятия, а также различные методы групповой работы, которые позволяют выработать согласованные взгляды и позиции по обсуждаемым проблемам.

Существуют различные подходы к осуществлению анализа внутренней среды организации. Некоторые из них наиболее широко применяются в настоящее время.

Так, например, иногда используется анализ по методике оценки элементов внутренней среды по 5-балльной шкале. Данный подход подразумевает следующую последовательность действий.

В первую очередь выявляются основные факторы внутренней среды организации (2 – 3 основных фактора из каждого блока), а затем проводится их оценка в соответствии со следующей шкалой:

5 – очень хорошее состояние, совершенно удовлетворяющее принятой модели достижения цели – классифицируется как очень сильная сторона стратегического потенциала;

4 – хорошее состояние, удовлетворяющее нормативной модели, не требует изменения – сильная сторона;

3 – среднее состояние, требует некоторых ограниченных изменений, чтобы довести до требований нормативной модели;

2 – плохое состояние, требует серьезных изменений – классифицируется как слабая сторона стратегического потенциала;

1 – очень плохое состояние, требует радикальных преобразований – очень слабая сторона.

В результате проведенного оценочного анализа выявляются достоинства и недостатки организации, информацию о которых необходимо правильно использовать при разработке стратегии.

Другой методикой оценки внутреннего состояния компании является анализ издержек на основе «цепочки ценностей» М. Портера.

Данный подход предполагает сравнительный анализ издержек рассматриваемой организации относительно издержек ее основных конкурентов по всей цепочке, начиная от покупки сырья и вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями.

Чем больше издержки фирмы превышают соответствующие издержки непосредственных конкурентов, тем уязвимее ее позиция на рынке.

«Цепочка ценностей» – это цепочка, создающая стоимость видов деятельности, начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечным потребителям. Пример цепочки ценностей можно увидеть на рисунке 6 [3, с. 58].



Рисунок 6 – «Цепочка ценностей» М. Портера

Анализ «цепочки ценностей» исходит из предположения о том, что основной экономической целью предприятия является создание стоимости товара, превышающей реальные издержки его производства.

В «цепочке ценностей» деятельность предприятия делится на две части: основную деятельность; вспомогательную деятельность.

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат, созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Исследуя процесс шаг за шагом, можно определить, где предприятие конкурентоспособно, а где – уязвимо.

Однако опасно увлечься частными проблемами, упустив стратегические аспекты. Поэтому деятельность предприятия должна рассматриваться как единое целое, а не просто как сумма отдельных ее видов.

Таким образом, чтобы реально оценить конкурентные возможности компании, от менеджеров требуется выполнить четыре действия:

1. Составить цепочку ценностей для организации.
2. Изучить связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями.
3. Выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке.
4. Провести соответствующую сравнительную оценку издержек организации и сравнить структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

Ещё одним методом, который получил довольно широкое распространение внутреннего состояния компании, является портфельный анализ. Данный метод был разработан в 1960-е годы XX века для решения задач стратегического управления на корпоративном уровне.

Портфель предприятия – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), действующих в одной организации.

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия изучает и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью повышения ее эффективности (вложения средств в наиболее перспективные ее направления и сокращения инвестиций в неэффективные проекты).

Портфель компании должен быть сбалансирован, т.е. должно быть обеспечено правильное сочетание подразделений, испытывающих потребность в капитале для обеспечения роста, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

Одним из наиболее важных направлений использования результатов портфельного анализа является принятие решений о реструктуризации фирмы с целью использования открывающихся возможностей как внутри фирмы, так и вне ее. Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных матриц, у которых по одной оси определяется оценка перспектив развития рынка, по другой – оценка конкурентоспособности хозяйственных подразделений предприятия. С помощью графического изображения в матрицах бизнес-единицы или продукты могут сравниваться друг с другом по различным критериям.

Процесс портфельного анализа включает следующие этапы:

1. Все виды деятельности предприятия (ассортимент продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса. Задача идентификации или выделения бизнес-единиц достаточно сложна, особенно для крупных корпораций. Считается, что бизнес-единица должна самостоятельно обслуживать рынок, а не работать на другие подразделения; иметь своих потребителей и конкурентов; руководство бизнес-единицы должно контролировать ключевые факторы успеха

Руководствуясь указанными критериями, руководство предприятия призвано решать, что из себя представляет бизнес-единица: отдельную фирму; подразделение предприятия; продуктовую линию; отдельный продукт

2. Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков.

3. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы (бизнес-стратегия), и бизнес-единицы со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

4. Руководство оценивает бизнес-стратегии всех подразделений предприятия с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, необходимые каждому подразделению. На основе такого

сравнительного анализа возможно принятие решений о корректировке бизнес-стратегий. Это самый сложный этап стратегического менеджмента, где велико влияние субъективного опыта менеджеров, их умения прогнозировать и предвидеть развитие событий внешней среды, своеобразного «чутья рынка» и других неформальных моментов.

Достоинствами портфельного анализа являются:

- возможность логического структурирования и наглядного отражения стратегических проблем организации,
- относительная простота представления результатов,
- акцент на качественные стороны анализа.

Недостатки портфельного анализа:

- в ходе анализа используются данные о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее;
- в любой портфельной матрице различные виды бизнеса оцениваются только по двум критериям, при этом множество других факторов (качество продукции, инвестиции и т.д.) остается без внимания.

Кажущаяся простота построения портфельных матриц обманчива, так как они требуют полной и надежной информации о состоянии рынка, его сегментации, о сильных и слабых сторонах предприятия и его основных конкурентах.

Выделяют несколько методов портфельного анализа, различия которых состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц и привлекательности рынка.

Рассмотрим матрицу портфельного анализа Бостонской консультационной группы более подробно. В ее основе, лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар или бизнес-единица в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар – «проблема»); рост (товар – «звезда»); зрелость (товар – «дойная корова»); спад (товар – «собака»).

При этом денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением.

Товар-«проблема» – это новый продукт в растущей отрасли. Такие продукты могут оказаться очень перспективными, но они нуждаются в существенной финансовой поддержке центра. Главный стратегический вопрос, представляющий известную сложность, – когда прекратить финансирование этих продуктов и исключить их из корпоративного портфеля? Если это сделать слишком рано, то можно потерять потенциальный товар-«звезду». Однако в процессе становления эти продукты ассоциируются с большими отрицательными финансовыми потоками, и остается опасность, что они не смогут перерасти в товары-«звезды». Риск финансовых вложений в эту группу наиболее велик.

Товар-«звезда» – это продукт является рыночным лидером, находящимся на пике своего продуктового цикла. Он сам приносит достаточно высокую прибыль, но при этом требует существенных финансовых затрат для того чтобы поддерживать или расширять занимаемую долю динамично развивающегося рынка. Поэтому, несмотря на стратегически привлекательную позицию данного продукта, его чистый денежный доход достаточно низок. У менеджеров существует искушение уменьшить инвестиции в целях увеличения текущей прибыли, однако это может оказаться недальновидным, так как в долгосрочной перспективе данный продукт может превратиться в товар- «дойную корову». В этом смысле важны будущие доходы товара-«звезды», а не текущие. Когда темп роста рынка замедляется, товары-«звезды» становятся «дойными коровами».

Товар-«дойная корова» – это продукт занимающий лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста. Его привлекательность заключается в том, что он не требует больших инвестиций и обеспечивает значительные положительные денежные потоки, основанные на опытной кривой. Такие продукты не только окупают себя, но и обеспечивают фонды для инвестирования в новые проекты, от которых зависит будущий рост предприятия. Для того чтобы феномен товаров-«дойных коров» в полной мере использовался в инвестиционной политике предприятия, необходимо компетентное управление продуктами, особенно в сфере маркетинга. Конкуренция в стагнирующих отраслях очень

жесткая. Поэтому необходимы постоянные усилия, направленные на поддержание доли рынка и поиск новых рыночных ниш.

Товар-«собака» – это продукт, который имеет низкую долю рынка и не имеет возможностей роста, так как находится в непривлекательных отраслях (в частности, отрасль может быть непривлекательной из-за высокого уровня конкуренции). Чистые денежные потоки у таких продуктов нулевые или отрицательные. Если нет особых обстоятельств (например, данный продукт является дополняющим для товара-«дойной коровы» или «звезды»), то от этих продуктов следует избавляться.

В ходе анализа номенклатуры выпускаемой продукции определяется позиция каждого вида продукции в матрице. Для этого продукты предприятия классифицируются по двум критериям: относительная доля рынка и темп роста отраслевого рынка.

Показатель относительной доли рынка (ОДР) определяется, как доля рынка продукта исследуемой компании (бизнес-единицы), деленная на долю рынка крупнейшего конкурента.

Темп роста отраслевого рынка (ТРР) – его определение основано на прогнозах продаж продукции отрасли и связано с анализом жизненного цикла отрасли.

В основе построения матрицы БКГ лежат две гипотезы:

1. Первая гипотеза заключается в том, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

2. Вторая гипотеза предполагает, что присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик (зрелый или стагнирующий рынок), то товар не нуждается в значительном финансировании.

Для построения матрицы БКГ следует:

1. Зафиксировать по вертикальной оси – темпы роста рынка. При этом обычно темпы роста отрасли 10 % и более рассматриваются как высокие.

2. По горизонтальной оси зафиксировать значения относительной доли рынка. Значение переменной ОДР, равное единице, отделяет продукты – рыночные лидеры – от последователей.

Далее, разделив данную плоскость на четыре части, получаем искомую матрицу (рисунок 7).

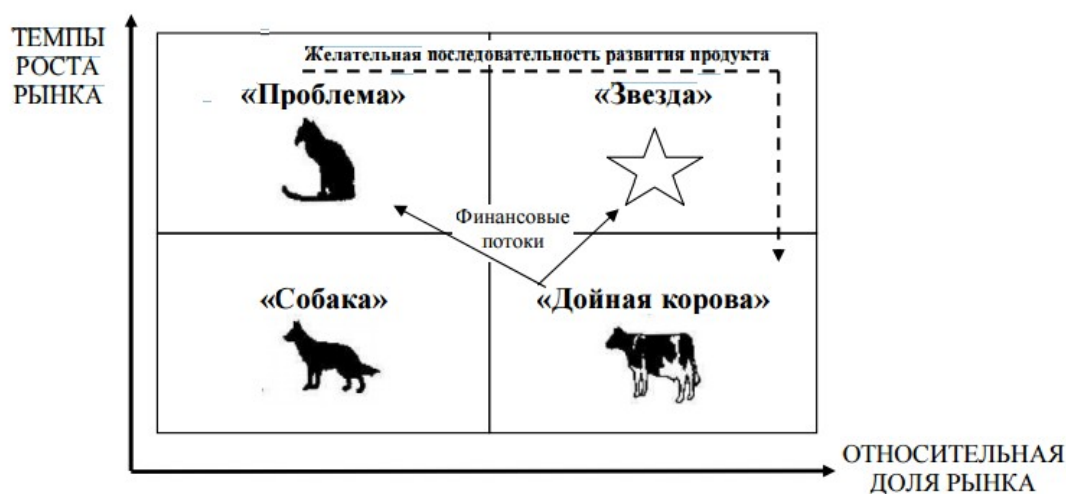


Рисунок 7 – Матрица Бостонской консультационной группы

Считается, что каждый из квадрантов матрицы описывает различные ситуации, требующие особого подхода с точки зрения финансирования и маркетинга. Каждая бизнес-единица предприятия или его продукт попадают в один из квадрантов матрицы в соответствии с темпом роста отрасли, в которой работает предприятие, и относительной долей рынка. В данном методе важно четко определить отрасль, в которой работает фирма. Графически позиции продукта или бизнес-единицы обычно отображаются кругом, площадь которого отражает относительную значимость данной структуры или продукта для предприятия, оцениваемую по величине используемых активов или генерируемой прибыли.

Желательная последовательность развития продукта «Проблема» → «Звезда» → «Дойная корова» [и если неизбежно] → «Собака». Реализация такой последовательности зависит от усилий, направленных на достижение сбалансированного портфеля, которое предполагает, в том числе решительный отказ от неперспективных продуктов.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать:

- 2 – 3 товара-«коровы»,
- 1 – 2 «звезды»,
- несколько «проблем» в качестве задела на будущее;
- возможно, небольшое число товаров-«собак».

Портфельный анализ БКГ позволяет сделать следующие выводы:

- определить возможную стратегию бизнес-единиц или товаров;
- оценить их потребности в финансировании и потенциал рентабельности;
- оценить равновесие корпоративного портфеля.

Недостатками подхода БКГ являются следующие:

- в матрице предусмотрены только два измерения – рост рынка и относительная доля рынка, не рассматриваются другие факторы роста;
- позиция стратегической единицы бизнеса существенно зависит от определения границ и масштабов рынка;
- игнорируется взаимозависимость стратегических единиц;
- игнорируется определенная цикличность развития товарных рынков;
- практические исследования показали, что сбалансированность портфеля не гарантирует получения высокой прибыли;
- на практике не всегда ясно, как рост доли рынка влияет на прибыльность бизнеса.

Другая разновидность портфельной матрицы, получившая название «экран бизнеса», была разработана консультационной группой McKinsey совместно с

корпорацией General Electric. Она основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентной позиции стратегической единицы.

Матрица McKinsey включает в рассмотрение большее количество факторов, чем Бостонская матрица. Фактор роста рынка трансформировался в данной модели в многофакторное понятие «привлекательность отрасли», а фактор доли рынка – в стратегическое положение (конкурентоспособность) бизнес-единиц.

Этапы построения матрицы McKinsey – General Electric:

1. Оценить привлекательность отрасли, выполнив следующие процедуры:

а) выбрать критерии оценки отрасли (5 – 6 факторов):

Факторы, определяющие привлекательность отрасли:

- размер рынка (внутреннего, мирового);
- темпы роста рынка;
- географические преимущества рынка;
- динамика цен в отрасли;
- цикличность рынка (колебания продаж);
- уровень конкуренции на рынке;
- чувствительность к товарам-заменителям;
- барьеры входа и выхода из отрасли;
- отраслевой уровень рентабельности;
- структура отраслевых затрат;
- юридические ограничения бизнеса;

б) присвоить вес каждому фактору, который отражает его значимость в свете корпоративных целей (сумма весов равна единице);

в) дать оценку рынка по каждому из выбранных факторов от единицы (непривлекательный) до пяти (очень привлекательный);

г) определить взвешенную оценку привлекательности рынка. Для этого необходимо умножить вес на оценку и просуммировать полученные значения по всем факторам.

Рейтинги привлекательности отрасли ранжируются от единицы – привлекательность низкая (конкурентные позиции слабые) до пяти – высокая привлекательность отрасли (очень сильная конкурентная позиция бизнеса), оценка «три» выставляется для средних значений ключевых параметров.

2. Оценить конкурентную позицию анализируемой бизнес-единицы:

а) выбрать критерии оценки (5 – 6 факторов);

Факторы, определяющие стратегическое положение бизнес-единицы:

– доля рынка, контролируемая единицей;

– темпы роста бизнес-единицы;

– конкурентоспособность бизнес-единицы;

– характеристика продуктового ассортимента;

– эффективность системы маркетинга;

– конкурентные преимущества фирмы;

– технологическое развитие;

– структура затрат фирмы; – корпоративная культура;

– имидж фирмы;

б) присвоить вес каждому фактору (сумма весов равна единице);

в) дать оценку конкурентной позиции бизнес-единицы по каждому из выбранных факторов от единицы до пяти;

г) определить взвешенную оценку конкурентной позиции бизнес-единицы.

3. Все подразделения корпоративного портфеля, проранжированные на предыдущих этапах, позиционируются, и их параметры вносятся в матрицу. При этом координаты центров каждой окружности совпадают с вычисленными на этапах 1 и 2 параметрами соответствующих бизнес-единиц.

Наиболее характерные положения находятся в угловых квадрантах матрицы. Промежуточные позиции часто трудно интерпретировать, так как высокая оценка одного параметра может сочетаться с низкой оценкой другого либо имеются средние оценки по всем критериям. Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля (рисунок 8).

Анализ корпоративного портфеля можно считать завершенным, только когда его текущее состояние проецируется в будущее. Для этого следует оценить влияние прогнозируемых изменений внешней среды на будущую привлекательность отрасли и конкурентную позицию бизнес-единицы.

Менеджеры должны понять, произойдет ли улучшение или ухудшение корпоративного портфеля в будущем? Существует ли разрыв между его прогнозируемым и желаемым состоянием? Если ответ положителен, то ожидаемый разрыв должен служить стимулом для пересмотра корпоративной миссии, целей и стратегий.

Основные стратегические альтернативы данной матрицы таковы:

- инвестировать, чтобы удерживать позицию и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
- снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай», например путем продажи бизнеса;
- деинвестировать и уйти с рынка (или из рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

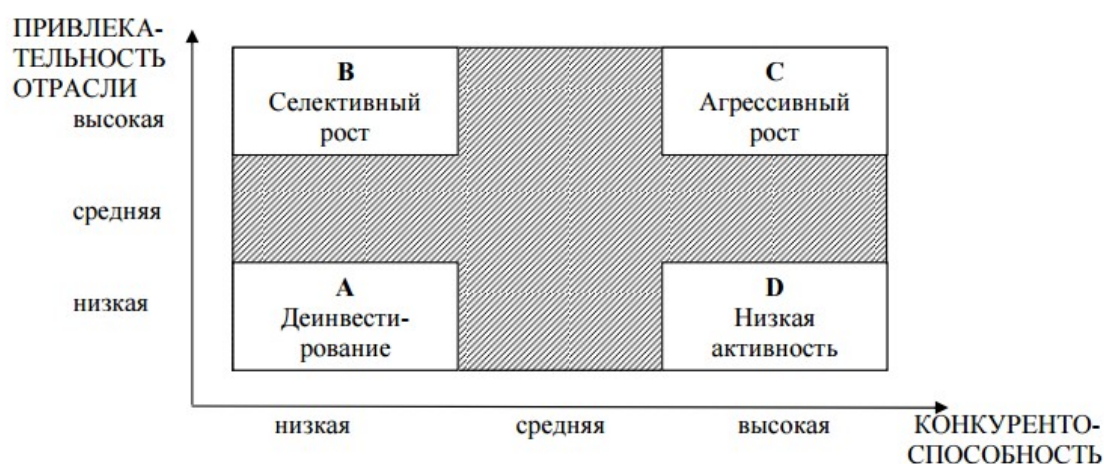


Рисунок 8 – Матрица портфельного анализа McKinsey – GeneralElectric

Положительные черты матрицы McKinsey-General Electric:

- учитывает значительное количество факторов, определяющих позицию бизнес-единиц организации;
- позволяет сделать более обоснованные выводы о портфеле организации;
- обладает гибкостью, так как показатели выбираются исходя из конкретной ситуации.

Отрицательные черты матрицы McKinsey-General Electric:

- отсутствует логическая связь между показателями конкурентоспособности и денежными потоками;
- получаемые результаты основаны на субъективных оценках;
- трудности учета рыночных отношений (границ и масштаба рынка); – статичный характер модели;

1.3 SWOT-анализ, как обобщающий метод стратегического анализа

При наличии значительного числа методик применимых в процессе стратегического анализа и использующихся в той или иной степени большинством существующих организации, особое внимание стоит уделить SWOT-анализу. Данный метод можно считать обобщающим, так как он позволяет рассмотреть взаимосвязано все выявленные ранее факторы различных уровней среды организации, а так же определить их взаимосвязь с внешними условиями, в которых компания ведёт свою деятельность.

Для рассмотрения этапов проведения SWOT-анализа, необходимо познакомиться с его базовыми понятиями:

1. Сильные стороны – это внутренние факторы, которые могут способствовать повышению эффективности работы организации (например,

хорошо подготовленный персонал по сбыту, отлаженное производство, высокое качество продукции, современная технология).

При разработке стратегии сильные стороны должны быть использованы как основа для формирования конкурентного преимущества.

2. Слабые стороны – это внутренние факторы, которые вероятнее всего будут препятствовать эффективной работе организации (например, высокие постоянные издержки, устаревший дизайн продукции и растянутые графики поставок).

Стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон, которые делают организацию уязвимой, мешают ее деятельности.

3. Возможности – это положительные явления внешней среды, которые можно использовать для повышения эффективности деятельности организации (например, снижение налогов, рост доходов населения и предприятий, и т.д.)

4. Угрозы – это отрицательные явления внешней среды, которые могут ослабить конкурентную позицию организации или, при отсутствии соответствующей реакции, привести к полному разрушению бизнеса (например, снижение покупательной способности населения, усиление конкуренции на рынке, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования и т.д.)

Стратегия, которая разрабатывается на основании результатов SWOT-анализа, нацелена на использование перспектив, соответствующих возможностям организации и обеспечение защиту от внешних угроз.

SWOT-анализ проводится в соответствии со следующими установленными этапами.

Этап 1. Анализ возможностей и угроз со стороны внешней среды организации:

1.1. Идентификация. Выявляются конкретные возможности и угрозы и составляется их список, который распределяется в два правых квадранта. Особое внимание уделяется неопределенности, сложности и изменчивости среды.

1.2. Определение силы конкретных угроз и возможностей, то есть степени их воздействия на деятельность организации. Например, Г. Гринли предлагает оценивать силу внешних факторов по 10-балльной шкале.

1.3. Оценка вероятности возникновения конкретных угроз и возможностей по 10-балльной шкале.

Этап 2. Анализ сильных и слабых сторон внутренней среды организации. Выявляются конкретные сильные стороны во внутренней среде организации и слабости, сдерживающие ее развитие. Особое внимание уделяется ресурсному потенциалу, производственному, управленческому.

Составляется их список, который заносится в левые квадранты SWOT-таблицы.

После выявления конкретного перечня угроз и возможностей, а также сильных и слабых сторон организации, необходимо осуществить выбор стратегии развития организации. Стратегия разрабатывается с помощью корреляционного (сопоставительного) анализа. Для этого составляется SWOT-матрица (рисунок 9).

В данной матрице выделяются два раздела: сильные стороны и слабые стороны. В них заносятся выявленные на предыдущем этапе анализа сильные и слабые стороны организации. Соответственно в верхней части матрицы также выделяются два раздела – возможности и угрозы, в которые вписываются все выявленные возможности и угрозы.

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
Внутренняя среда		
Сильные стороны	Поле СИВ (сила и возможности) Стратегия интенсивного роста	Поле СИУ (сила и угрозы) Стратегия интеграции и диверсификации
Слабые стороны	Поле СЛВ (слабость и возможности) Стратегия интеграции	Поле СЛУ (слабость и угрозы) Стратегия сокращения и ликвидации

Рисунок 9 – SWOT-матрица

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле СИВ (сила и возможности); поле СИУ (сила и угрозы); поле СЛВ (слабость и возможности); поле СЛУ (слабость и угрозы). В каждом поле необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Для успешного применения метода SWOT-анализа среды организации важно уметь не только определить сильные, слабые стороны внутренней среды, угрозы и возможности со стороны внешней среды, но и попытаться оценить их с точки зрения того, насколько важным для организации является учет в стратегии каждого выявленного в ходе анализа фактора.

Основными преимуществами SWOT анализа являются:

1. Возможность выявления скрытого потенциала организации.
2. Избежание вероятных проблем.
3. Способность определить преимущества организации.
4. Возможность адаптации к любому виду деятельности.
5. Построение матрицы возможно на короткий период, а также на длительный срок.

6. Не требует глубоких знаний в области маркетинга.

К недостаткам метода относятся:

1. Преобладают только качественные описания и отсутствуют количественные.
2. Анализ имеет субъективный характер.
3. Требуется большой объем информации, что значительно увеличивает время проведения анализа.
4. Не предусмотрено детальное рассмотрение взаимосвязей факторов.
5. Отсутствует рассмотрение факторов в динамике.

Выводы по разделу один

В данной главе были рассмотрены методики стратегического анализа компании и анализа окружающей среды, в которой организация ведёт свою деятельность.

Внимание было уделено следующим подходам к оценке среды организации:

- такой методике анализа макросреды организации как PEST-анализ, факторам, которые подвергаются оценке при проведении данного анализа, этапам его проведения и методам представления результатов PEST-анализа;
- оценке состояния отрасли: её этапам и критериям;
- анализу пяти конкурентных сил по Портеру.

Также были рассмотрены методы оценки внутренней среды организации, элементы, подвергающиеся оценке, интерпретации её результатов.

Особое внимание было уделено SWOT-анализу – методике стратегического анализа, позволяющей взаимосвязанно оценить факторы окружения и факторы, характеризующие состояние компании. Были рассмотрены последовательность действий при проведении SWOT-анализа, факторы, подвергающиеся оценке, подход, использующийся для взаимосвязанной оценки выбранных факторов.

2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «ЭМЕРСОН».

2.1 Объект исследования: бизнес Fisher и его место в структуре корпорации Emerson Electric

Эмерсон Электрик – крупная транснациональная корпорация с диверсифицированным бизнес-портфелем. В состав компании входит более двухсот производственных предприятий по всему миру. Двумя подразделениями Эмерсон являются платформы Automation Solutions и Commercial & Residential Solutions (рисунок 10). Подразделение Automation Solutions сфокусировано на измерительном оборудовании, оборудовании для контроля и регулирования, системах управления, решений для измерения расхода, оборудовании для дискретных и промышленных производств, услугах сервисной поддержки для промышленных предприятий. Commercial & Residential Solutions – это подразделение, занимающееся вопросами технологий автоматизации и производства электроэнергии, систем отопления, кондиционирования и охлаждения для применения в жилом секторе, на коммерческих и промышленных объектах.

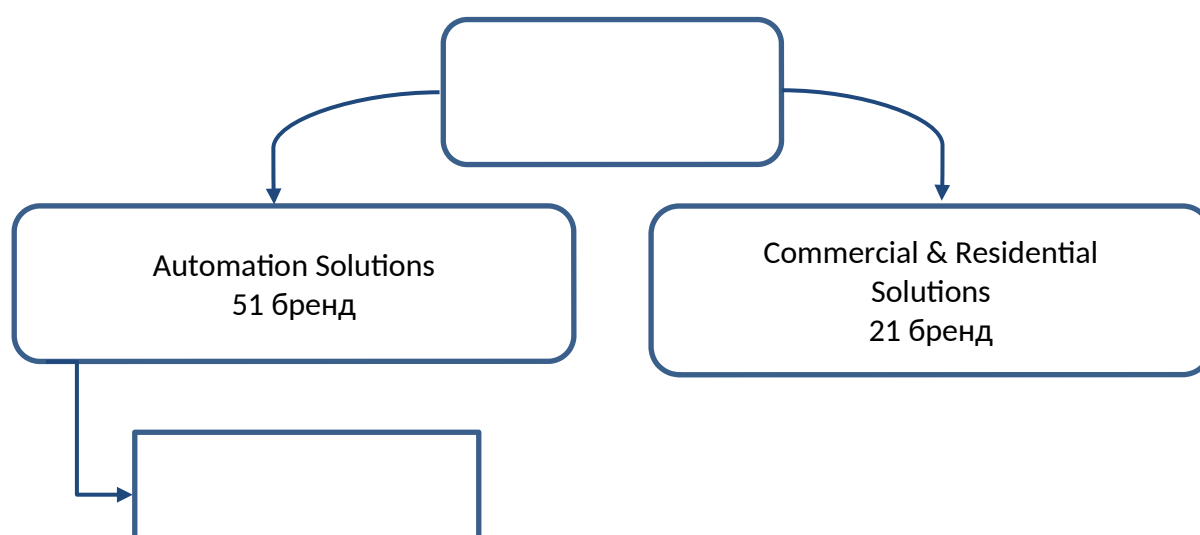


Рисунок 10 – Место Fisher в структуре корпорации Эмерсон

Анализ деятельности, проведённый в рамках данной Выпускной квалификационной работы, выполнялся для российского юридического лица корпорации Эмерсон Электрик – ООО «Эмерсон». Бизнес, который ведёт компания ООО «Эмерсон» в России, объединяет обе платформы, представленные бизнес-единицами в составе организации. Бизнес-единицы в составе организации обладают довольно высокой степенью автономности, и их работа адаптируется под специфику производимой продукции и предлагаемых услуг.

Одной из бизнес-единиц ООО «Эмерсон» является Final Controls. Деятельность данной бизнес-единицы связана с поставками запорно-регулирующей арматуры на предприятия отраслей химической промышленности, энергетики, добычи и переработки углеводородов. Продуктовый портфель состоит из восьми основных брендов: ASCO, Bettis, Fisher, Anderson Greenwood, Crosby, Keystone, KTM, Vanessa. Продуктовые линейки данных брендов специализированы для оптимального решения определённых задач.

Бренд Fisher специализируется на регулирующей трубопроводной арматуре. Положение бренда Fisher в структуре корпорации Эмерсон представлено на рисунке 10. Наиболее распространённым названием для данной продукции является термин «регулирующий клапан». Данное понятие в контексте продукции Fisher подразумевает совокупность элемента, изменяющего проходное сечение трубопровода, (тела клапана) и управляющего навесного оборудования, состоящего из привода и вспомогательных компонентов. Оборудование Fisher используется для точного и своевременного регулирования параметров технологических процессов. Основными конкурентными преимуществами продукции Fisher являются надёжность в совокупности с долговечностью и высокая точность параметров регулирования. В отраслях, где используется продукция Fisher, именно такие характеристики являются определяющими. Разница в точности регулирования параметров среды с шагом всего лишь 0,5 % расхода в определённом технологическом процессе для конечного продукта

может означать разницу между качеством премиум класса и полной непригодностью для использования, фактически – отходами производства. Экономия при переходе на более качественную регулируемую арматуру, с учётом многомиллионного оборота предприятий-заказчиков несмотря на сравнительно высокую стоимость продукции Fisher, может позволить окупать вложения на покупку в срок менее года с момента внедрения. Если говорить о надёжности, то стоит упомянуть, что экономические последствия внезапного выхода из строя оборудования такого назначения колоссальны, а потенциальный риск ущерба экологии крайне высок. В тоже самое время срок эксплуатации между мероприятиями планового обслуживания, напрямую влияет на затраты заказчиков: в среднем электростанция мощностью 400МВт несёт имеет потери до 1,175 миллиона долларов США из-за незапланированных остановок производства [14].

2.2 Финансовый анализ деятельности ООО «Эмерсон»

Финансовый анализ – это изучение основных показателей финансового состояния и финансовых результатов деятельности организации с целью принятия заинтересованными лицами управленческих, инвестиционных и прочих решений. Финансовый анализ является частью более широких терминов: анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и экономический анализ.

Бухгалтерский баланс – важнейшая форма бухгалтерской (финансовой) отчетности коммерческой организации (предприятия), позволяющая получить информацию о наиболее значимых характеристиках ее финансового состояния: имущественном положении, финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности.

Для быстрой диагностики положения дел на предприятии, а также определения структуры и динамики капитала и активов проведем вертикальный и горизонтальный экспресс-анализ, основными источниками информации для

которого, являются баланс компании (приложение Б) и отчёт о прибылях и убытках (приложение В). Полученные расчёты отразим в таблицах 3 и 4.

Таблица 3 – Аналитический баланс ООО «Эмерсон» за 2015-2017 гг.

Статья баланса	Конец 2017		Конец 2016		Изменения в 2017 по отношению к 2016 г.		Конец 2015		Изменения в 2016 по отношению к 2015г.	
	Сумма, тыс.руб	Доля, %	Сумма, тыс.руб.	Доля, %	Сумма, тыс.руб.	Динамика (темп прироста)	Сумма, тыс.руб.	Доля, %	Сумма, тыс.руб.	Динамика (темп прироста)
1. Внеоборотные активы	525 753	13,8	689 784	19,0	-164 031	-23,8	357 852	11,5	331 932	92,8
1.1. основные средства	301 515	57,3	340 520	49,4	-39 005	-11,5	164 928	46,1	175 592	106,5
1.2.долгосрочные финансовые вложения	3	0,0	3	0,0	0	0,0	3	0,0	0	0,0
1.3.отложенные налоговые активы	219 300	41,7	343 178	49,8	-123 878	-36,1	190 772	53,3	152 406	79,9
1.4.прочие	4 935	0,9	6 083	0,9	-1 148	-18,9	2 149	0,6	3 934	183,1
2.Оборотные активы	3287440	86,2	2931584	81,0	355 856	12,1	2743187	88,5	188 397	6,9
2.1.сырье и материалы	32 660	1,0	567 550	19,4	-534 890	-94,2	424 672	15,5	142 878	33,6
2.2.налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	17 398	0,5	9 543	0,3	7 855	82,3	15 304	0,6	-5 761	-37,6
2.3.дебиторская задолженность	1 386 256	42,2	1 650 221	56,3	-263 965	-16,0	1 633 098	59,5	17 123	1,0
2.4. Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	111 737	3,4	31 114	1,1	80 623	259,1	0	0,0	31 114	0,0
2.5. денежные средства и денежные эквиваленты	507 320	15,4	237 066	8,1	270 254	114,0	271 621	9,9	-34 555	-12,7
2.6. прочие оборотные активы	938 129	28,5	436 090	14,9	502 039	115,1	398 492	14,5	37 598	9,4
АКТИВ	3 813 193	100,0	3 621 368	100,0	191 825	5,3	3 101 039	100,0	520 329	16,8
3. Капитал и резервы	1 078 413	28,3	473 699	13,1	604 714	127,7	8 921	0,3	464 778	5209,9
3.1. уставный капитал	23 272	2,2	23 272	4,9	0	0,0	23 272	260,9	0	0,0
3.2. добавочный капитал	8	0,0	8	0,0	0	0,0	8	0,1	0	0,0
3.3. нераспределённая прибыль	1 055 133	97,8	450 419	95,1	604 714	134,3	-14 359	-161,0	464 778	3236,8
4. Долгосрочные обязательства	641 646	16,8	1 069 095	29,5	-427 449	-40,0	26 150	0,8	1 042 945	3988,3
4.1.Заёмные средства	500 000	77,9	1 000 000	93,5	-500 000	-50,0	0	0,0	1 000 000	0,0
4.2.Отложенные налоговые обязательства	141 646	22,1	69 095	6,5	72 551	105,0	26 150	100,0	42 945	164,2
5. Краткосрочные обязательства	2 093 134	54,9	2078574	57,4	14 560	0,7	3 065 968	98,9	-987 394	-32,2
5.1.Заёмные средства	19 004	0,9	6562	0,3	12 442	189,6	1 022 821	33,4	-1 016 259	-99,4
5.2.Кредиторская задолженность	1 618 491	77,3	1 735 554	83,5	-117 063	-6,7	1 574 819	51,4	160 735	10,2
5.3. Оценочные обязательства	145 274	6,9	163 585	7,9	-18 311	-11,2	141 998	4,6	21 587	15,2
5.4. Прочие обязательства	310 365	14,8	172 873	8,3	137 492	79,5	326 330	10,6	-153 457	-47,0
ПАССИВ	3 813 193	100,0	3 621 368	100,0	191 825	5,3	3 101 039	100,0	520 329	16,8

Таблица 4 – Расчёты по отчёту о прибылях и убытках ООО «Эмерсон» за 2016-2017 гг.

Показатель	2017г.	2016 г.	Прирост 2017–2016, в процентах
Выручка, тыс.руб.	9 072 017	9241636	–1,8
Себестоимость продаж, тыс.руб.	(5 771 397)	(6018215)	–4,1
Валовая прибыль (убыток) , тыс.руб.	3 300 620	3 223 421	2,4
Коммерческие расходы, тыс.руб.	(2 243 641)	(2 486 299)	–9,8
Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0,0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	1 056 979	737 122	43,4
Доходы от участия в других организациях, тыс.руб.	0	0	0,0
Проценты к получению, тыс.руб.	0	0	0,0
Проценты к уплате, тыс.руб.	79 751	(128 176)	–37,8
Прочие доходы, тыс.руб.	46 881	77 390	–39,4
Прочие расходы, тыс.руб.	(228 246)	(153 135)	49,0
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	795 863	533 201	49,3
Текущий налог на прибыль, тыс.руб.	(170 440)	(254 619)	–33,1
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	23 357	38 518	–39,4
Изменение отложенных налоговых обязательств	(72 551)	(42 945)	
Изменение отложенных налоговых активов, тыс.руб.	(123 878)	152 406	–18,7
Прочее, тыс.руб.	175 720	76 735	129,0
Чистая прибыль (убыток) , тыс.руб.	604 714	464 778	30,1

По результатам произведённых расчетов отразим динамику основных показателей таблиц 3, 4 на рисунке 11, 12.

По данным рисунку видно, что хотя выручка снижается, чистая прибыль увеличивается. Это связано в основном с уменьшением коммерческих расходов на 9,8 %, процентов к уплате на 37,8 % и изменением отложенных налоговых активов на 18,7 %. Собственный капитал за период 2016-2017 г. увеличился в 2,27 раз, а долгосрочные обязательства уменьшились на 40 %, что в совокупности говорит об улучшении финансового положения предприятия. Рассмотрим каждую категорию бухгалтерского баланса более подробно. Для наглядности используются диаграммы, составленные на основании таблиц.

Валюта баланса. Валюта баланса увеличилась на 16,8 % в 2016 году по сравнению с 2015, и на 5,3 % в 2017 году по сравнению с 2016 годом (рисунок 13). В статье активов это увеличение произошло в основном за счёт увеличения

основных средств, отложенных налоговых активов, финансовых вложений в первом периоде и за счёт увеличения денежных средств и прочих оборотных активов во втором периоде. В статье пассивов валюта баланса выросла за счёт увеличения нераспределенной прибыли в 2,3 раза и краткосрочных заёмных средств в 2,9 раз – в период 2016-2017 г.

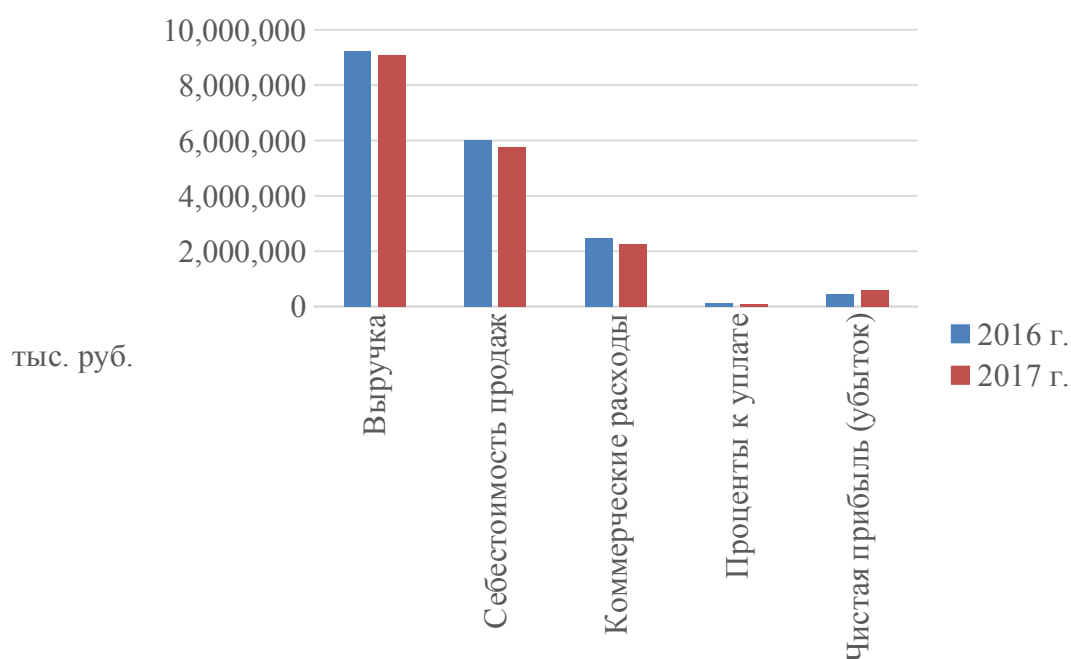


Рисунок 11 – Динамика основных показателей ООО «Эмерсон»

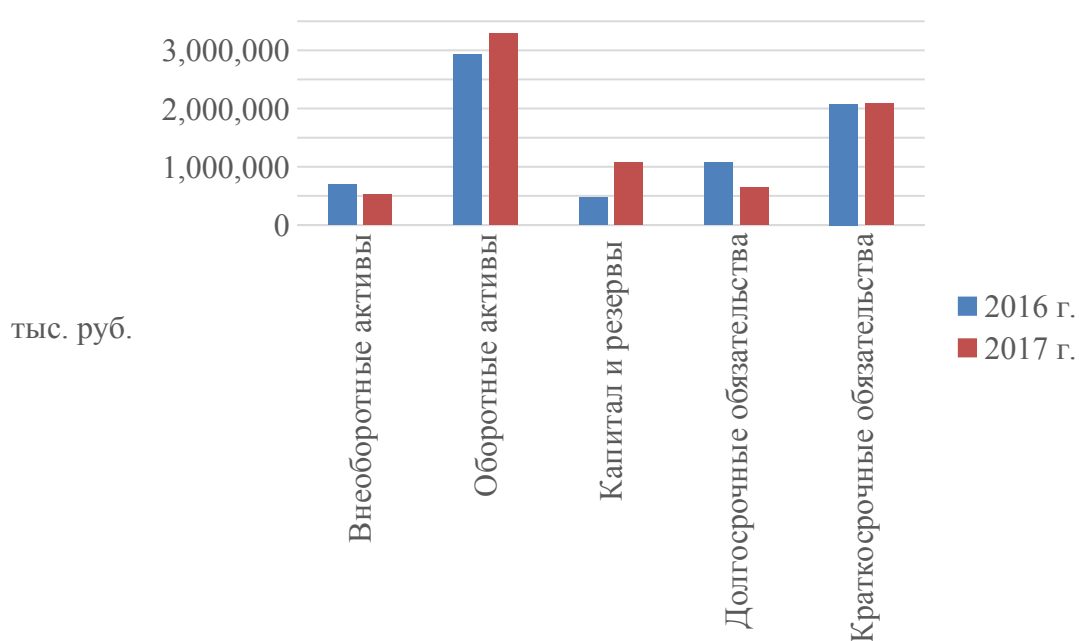


Рисунок 12 – Динамика основных показателей ООО «Эмерсон»

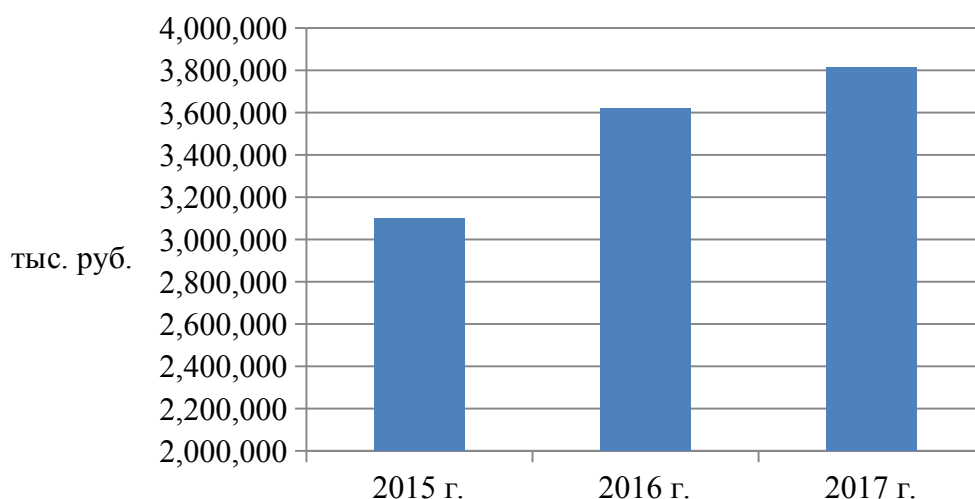


Рисунок 13 – Динамика изменения валюты баланса ООО «Эмерсон»

Оборотные и внеоборотные активы. По графику 14 видно, что темпы прироста оборотных активов выше, чем темпы прироста внеоборотных активов.

Внеоборотные активы снизились в период 2016–2017 года вследствие уменьшения основных средств на 11,5 % и отложенных налоговых активов на 36,1 %, а так как эти статьи баланса составляют значимую часть внеоборотных активов, снижение произошло значительное. Снижение может означать как продажу основных средств, так и начисление амортизации, то есть физическое устаревание основных производственных фондов.

Удельный вес оборотных активов увеличивается, что свидетельствует о мобилизации активов и ускорению оборачиваемости средств компании. Увеличение происходит преимущественно за счёт роста прочих оборотных средств, денежных средств, а также финансовых вложений. Высокая доля дебиторской задолженности и низкая доля денежных средств в составе оборотных активов могут говорить о продажах с отсрочкой и проблемах с оплатой. Как видно из рисунка 15, доля дебиторской задолженности уменьшается меньшими темпами (на 3,2 % в период 2015-2016 г. и 14,1 % в период 2016-2017 г.), чем увеличиваются денежные средства, что говорит о принятии мер по улучшению условий оплаты для предприятия. Снижение показателей сырья и материалов на

94,2 % при незначительном уменьшении выручки (на 1,8 %) в период 2016-2017 года говорит скорее всего о внедрении концепции бережливого производства на предприятии, а именно на уменьшение запасов до уровня текущей потребности покупателей.

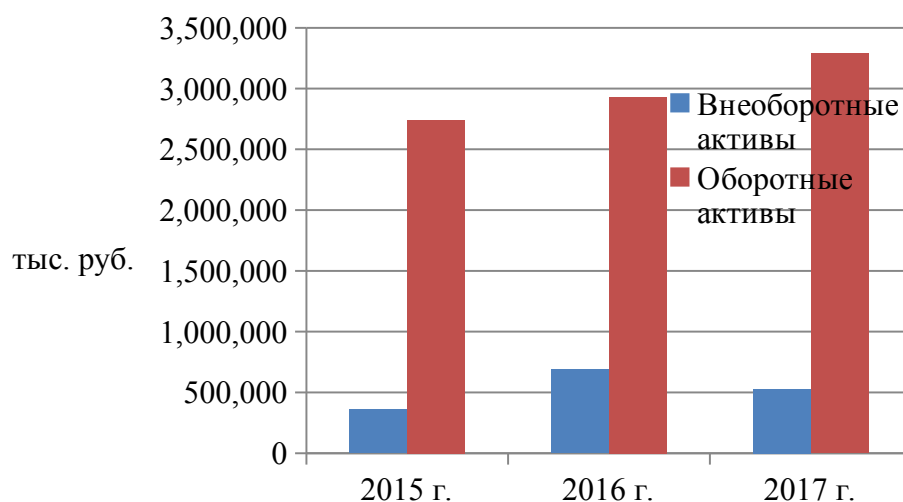


Рисунок 14 – Динамика изменения оборотных и внеоборотных активов ООО «Эмерсон»

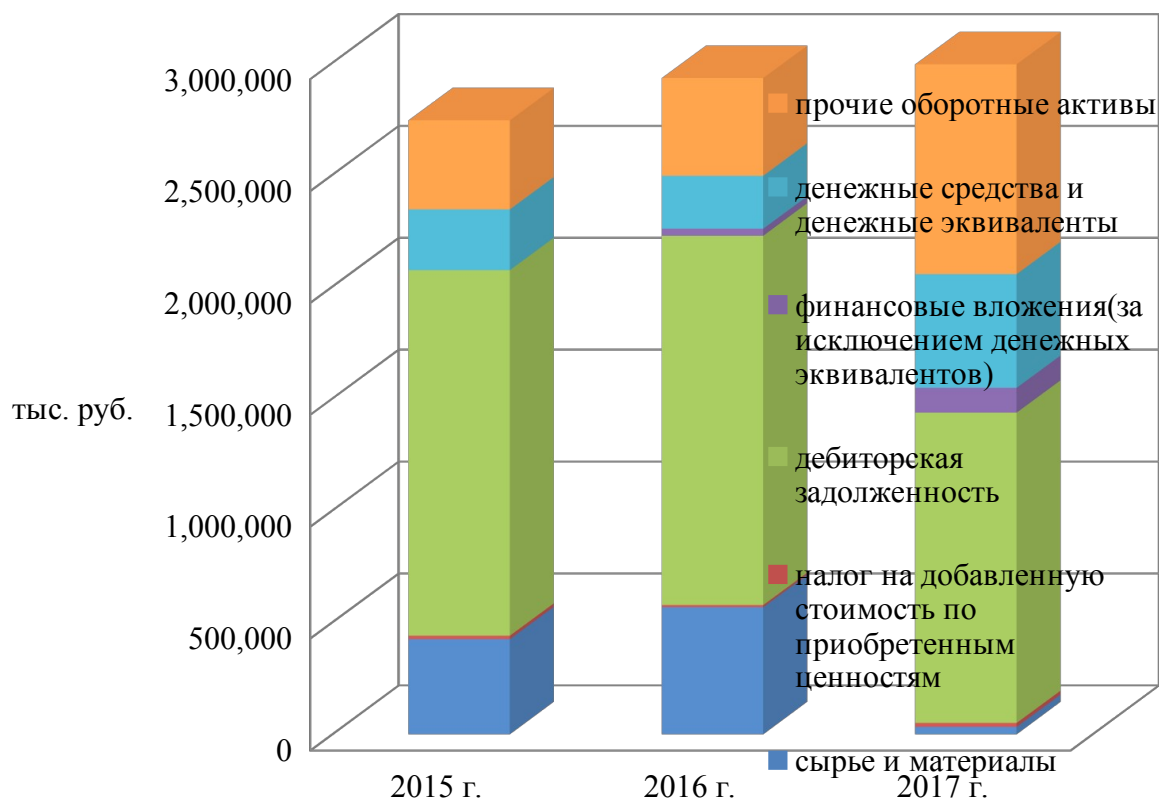


Рисунок 15 – Состав оборотных и внеоборотных активов ООО «Эмерсон»

Пассивы. Проанализировав пассивы предприятия, можно сделать вывод, что доля собственного капитала неизменно растёт за счёт увеличения нераспределённой прибыли, но к 2017 году всё равно составляет меньшую часть анализируемого раздела (рисунок 16).

Доля краткосрочных обязательств снизилась к 2017 году до 55 % в основном за счёт уменьшения кредиторской задолженности на 6,7 %. Уменьшение кредиторской задолженности может свидетельствовать как о более жесткой кредитной политике поставщиков, так и досрочном выполнении компанией своих платежных обязательств [20].

Долгосрочные обязательства за последний период уменьшились за счёт снижения заёмных средств в 1,7 раз.

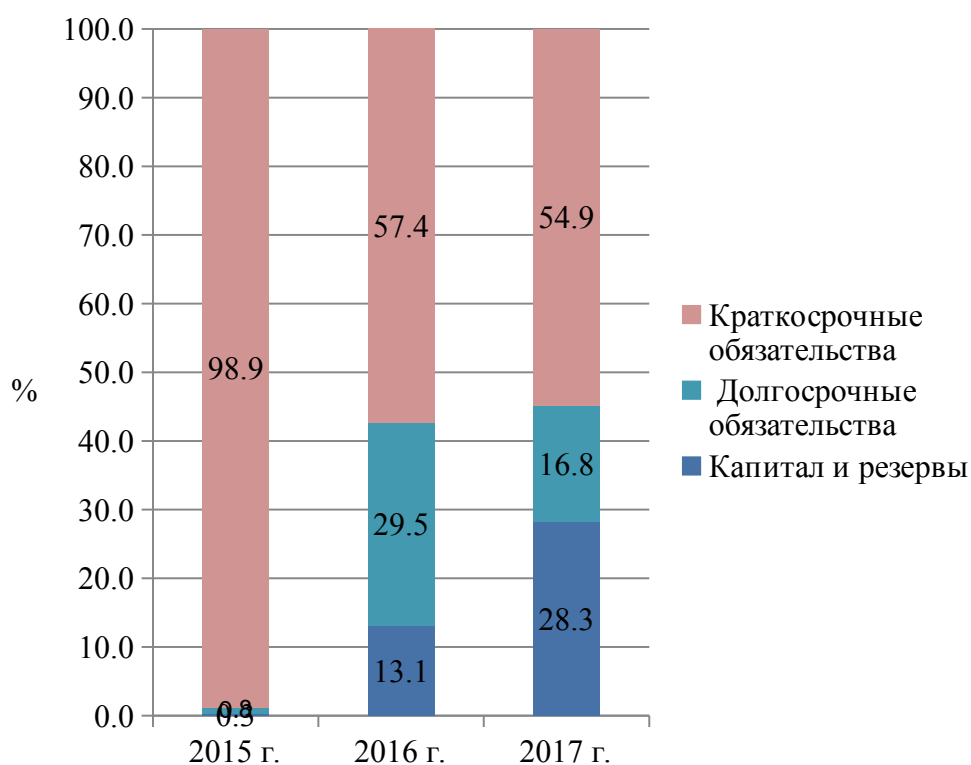


Рисунок 16 – Состав пассивов ООО «Эмерсон»

По результатам экспресс-анализа, можно сказать, что компания за период 2016-2017 гг. увеличила свою прибыль на 30,1 % за счёт уменьшения себестоимости и коммерческих расходов. В балансе предприятия можно увидеть сильные стороны (увеличение баланса, собственного капитала, удельного веса оборотных активов). Но, несмотря на получение прибыли за последний год, предприятие имеет несколько уязвимых мест, а именно:

- неоптимальное соотношение собственного капитала и заёмных средств, что может привести к невозможности погашения обязательств, в то время как оптимальным соотношением является 50% и 50%. Заемные средства позволяют обеспечивать текущие потребности и приносят прибыль, однако от размера соотношения зависит устойчивость организации.

- высокая доля дебиторской задолженности в составе оборотных активов может представлять угрозу снижения платёжеспособности предприятия за счет недостатка наличных денежных средств для ведения текущей деятельности.

Проведём так же факторный анализ финансовых коэффициентов по модели Дюпона. Для этого, используем формулу 1, результаты отразим в таблице 5.

$$ROA = EBIT / Assets \cdot 100\% , \quad (1)$$

где ROA – рентабельность активов;

A (Assets) – сумма активов;

EBIT – прибыль до уплаты процентов и налогов (или прибыль от продажи).

Таблица 5 – Факторный анализ финансовых коэффициентов по модели Дюпона ООО «Эмерсон» за 2 года

Показатель (фактор)	2017	2016
Совокупные активы, тыс. руб. (среднегодовые)	3430530	3090110
Основные средства	321018	252724
Оборотные активы	3109512	2837386
Выручка от продажи, тыс. руб.	9072017	9241636
Прибыль до уплаты процентов и налогов, тыс.руб.	875614	661377
Прибыль до налогообложения	795863	533201
Проценты к уплате	79751	128176
Рентабельность активов, %	24,40	20,21
Рентабельность продаж, %	9,65	7,16

Оборачиваемость активов, раз	2,53	2,82
Двухфакторная модель	$24,4 \% = 9,65 * 2,63$	$20,21 \% = 7,16 * 2,82$

Двухфакторная модель, рассчитанная на условных данных, показывает, что данная компания имеет достаточно высокий уровень рентабельности продаж, но низкую оборачиваемость активов, что характерно для производственных предприятий.

Далее рассмотрим пирамиду коэффициентов производственной компании за 2016–2017 гг.



Рисунок 17 – Пирамида коэффициентов ООО «Эмерсон» за 2016 г.

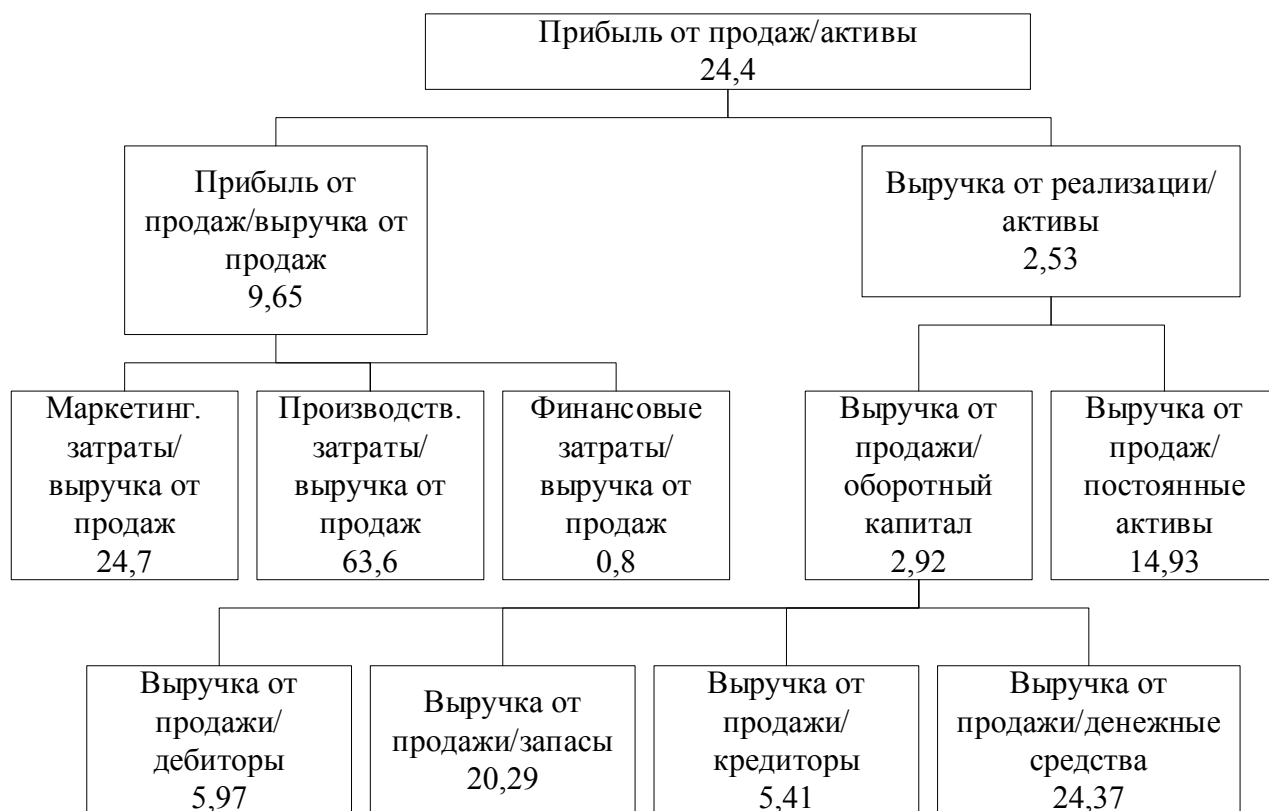


Рисунок 18 – Пирамида коэффициентов ООО «Эмерсон» за 2017 г.

По выше представленным схемам можно понять причины увеличения рентабельности активов.

На повышение рентабельность продаж за исследуемые периоды повлияли незначительное снижение доли маркетинговых затрат и производственных затрат в выручке от продаж и значительное уменьшение доли финансовых затрат.

Вторым фактором, оказывающим влияние на рентабельность активов, является коэффициент оборачиваемости активов предприятия. За исследуемый период величина данного коэффициента незначительно снизилась. На данный коэффициент оказывают влияние оборачиваемость оборотных и постоянных активов. Оба этих коэффициента имеют тенденцию к уменьшению, это значит, что снижается эффективность использования активов. На коэффициент оборачиваемости оборотных активов влияют: оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженностей, запасов, денежных средств. Если рассмотреть изменение этих показателей за исследуемый период, то можно отметить, что

значения первых трёх показателей остались практически на том же уровне, в то время как оборачиваемость денежных средств снизилась на треть. Оборачиваемость кредиторской задолженности не превышает оборачиваемости дебиторской задолженности, что подтверждает стабильность финансового состояния организации.

2.3 Стратегический анализ компании ООО «Эмерсон»

Сперва необходимо дать общую оценку отрасли. Для того, чтобы составить характеристику отраслевого окружения, необходимо определить тип рынка, в котором отрасль находится. Характерные черты отрасли выделены в таблице 6 [5].

Таблица 6 – Типы рынка

	Совершенная конкуренция	Олигополия	Монополия
Концентрация	Много фирм	Мало фирм	Одна фирма
Входные/выходные барьеры	Барьеров нет	Значительные барьеры	Высокие барьеры
Дифференциация продукции	Однородная продукция	Потенциал для дифференциации продукции	
Информация	Совершенные информационные потоки	Неполная информированность	

Концентрация и барьеры. Особенность приборостроительной отрасли в данном направлении (ориентированность на пищевую, химическую, промышленность, добычу и переработку углеводородов, а также автоматизацию процессов в этой сфере) состоит в том, что потенциально предлагать измерительные приборы может большое число относительно небольших фирм по конкурентоспособным ценам. Тем не менее, востребованность продукции определяется специфическими предпочтениями заказчиков, связанными с закупками по «коротким спискам», стремлению к сохранению однородности перечня компонентов при расширении производств и проведении плановых

работ. Отсюда вытекает условие наличия значительных барьеров входа, а так же наличие малого числа фирм, прочно закрепившихся на данном рынке.

Дифференциация/однородность продукции. Продукция предприятий данной отрасли одновременно обладает свойствами, как однородности, так и подразумевает возможность для дифференциации. Линейки продукции приборостроительных предприятий во многом схожи, так как направлены на удовлетворение определённых технологических потребностей: измерение конкретных параметров. При этом принципиальное устройство продукции разных предприятий базируется на одних и тех же общеизвестных физических феноменах. Несмотря на это, так же существует значительный потенциал для дифференциации продукции с технологической точки зрения. Постоянный спрос заказчиков на более совершенную продукцию стимулирует предприятия в данной отрасли к значительному инвестированию в НИОКР. Внедрение уникальных технологических новинок, позволяющих предлагать оборудование, превосходящее аналоги конкурентов определяет успешность предприятий в конкурентной борьбе в краткосрочном периоде.

Информация. Информированность в данной отрасли – это вопрос крупных затрат ресурсов. Постоянные маркетинговые исследования и научные разработки, непрерывная работа с ключевыми заказчиками, всё это только в комплексе дают представление об ориентирах планирования деятельности предприятий. Получение качественной оценки текущей рыночной ситуации, а так же прогнозирование будущих изменений, могут позволить себе только предприятия со значительными финансовыми ресурсами и высокой репутацией среди заказчиков.

Проведённый анализ отраслевого окружения показал, что несмотря на сильную конкуренцию в отрасли (существующие фирмы-конкуренты занимают существенную долю рынка), в целом можно считать микросреду благоприятной. Высокие входные барьеры существенно ограничивают появление новых конкурентов, а науко- и капиталоемкость отрасли снижают конкурентное влияние

относительно небольших компаний-конкурентов. В этих условиях ООО «Эмерсон» обладает хорошим потенциалом. Это связано с тем, что финансовые ресурсы компании позволяют вести активную работу по улавливанию тенденций в потребностях заказчиков и своевременно внедрять необходимые изменения в работу компании и вводить на рынок новые востребованные линейки продуктов. При прочих равных условиях, зачастую именно это определяет успешность компании в конкурентной борьбе.

После оценки отраслевого окружения остановимся подробнее на факторах среды организации и проведём PEST-анализ. Выделим наиболее значимые факторы в каждой сфере, присущие ООО «Эмерсон».

К политическим факторам относятся:

1) Наличие санкций на поставку продукции потребителям.

Наличие санкций на поставку продукции потребителям, входящим в основную целевую группу в первую очередь, сужает круг потенциальных покупателей, а во вторую – тормозит процессы по согласованию закупок в связи с необходимостью проведения дополнительных проверок сделок по продаже.

2) Импортзамещение как приоритетное направление государственной политики в отношении производственных предприятий.

Крупные игроки имеют обязательства по закупкам продукции, произведенной в России, а значит, в определённых случаях не могут закупать импортную продукцию, и вынуждены выбирать среди поставщиков, как находящихся в РФ так и не имеющих доли участия иностранного капитала.

3) Сложная процедура импорта продукции.

Данный фактор приводит к удорожанию процесса ввоза импортных компонентов, и как следствие удорожание конечного продукта.

Экономические факторы играют не менее важную роль. К ним можно отнести:

1) Курс рубля к доллару.

Крупные российские компании, которые являются основными заказчиками компании Эмерсон функционируют в рамках условий ведения бизнеса в

Российской Федерации, соответственно бюджет закупок, который устанавливается в начале года, устанавливается в национальной валюте. Получается, что покупательная способность заказчиков по отношению к компаниям, ведущим свою деятельность в иностранной валюте, снижается пропорционально снижению курса рубля. Статистика, предоставленная в виде графика на рисунке 19 [15], наглядно демонстрирует, что с 2013 года рубль теряет свои позиции по отношению к доллару.



Рисунок 19 – Курс валюты Доллар США

2) Тенденция к росту цен на нефть представлена на рисунке 20 [13].

Рост прибылей потребителей увеличивает их возможности по закупке нового оборудования и благоприятно сказывается на росте объема закупок ключевых заказчиков, что в свою очередь повышает спрос на продукцию в отрасли.

3) Тенденция к ежегодному приросту объемов добычи углеводородов в мире представлена на рисунке 21 [16].

Рост объемов добычи приводит к необходимости расширения производств, их совершенствованию и плановым/внеплановым ремонтам, следовательно, растёт спрос на продукцию.

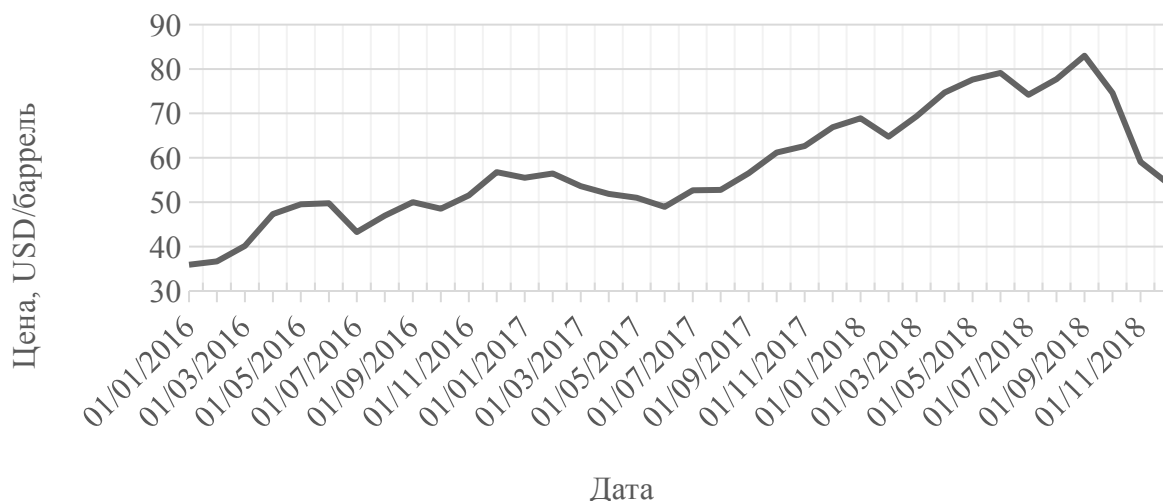


Рисунок 20 – Цены на нефть 2016-2018 гг.

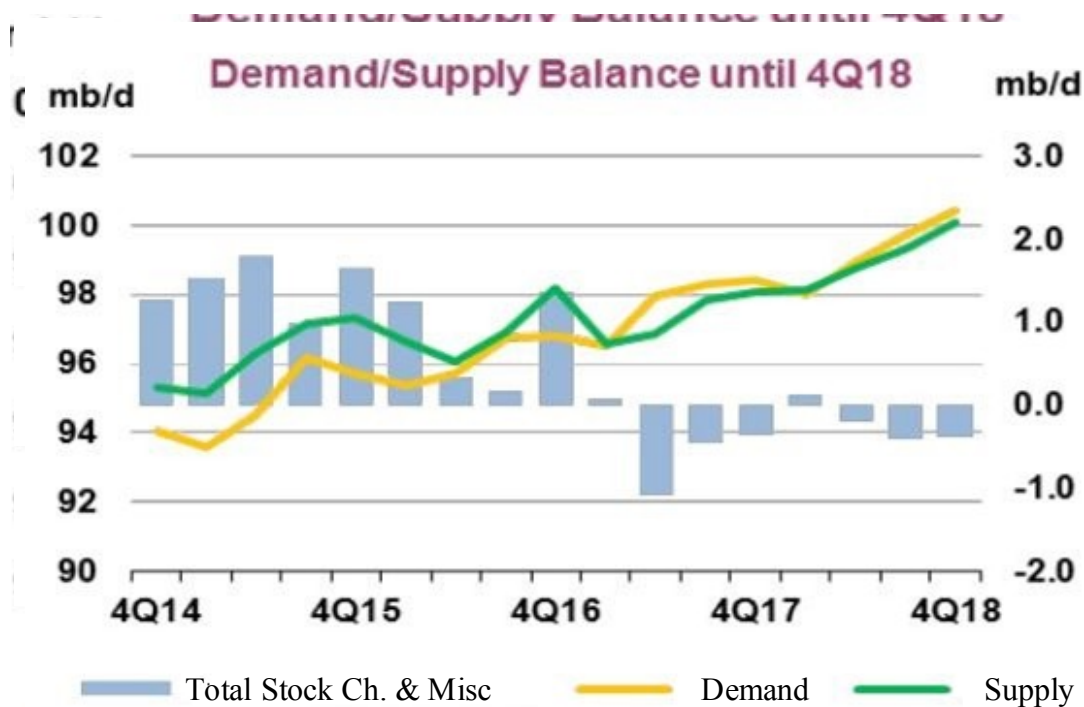


Рисунок 21 – Спрос и предложение нефти в мире (млн баррелей в день)

4) Большой рынок с высоким спросом – наличие широкого круга потребителей.

Рассмотрим социальный аспект. К наиболее важным социокультурным факторам, по мнению автора, можно отнести следующие:

- 1) Нехватка высококвалифицированных специалистов.

Молодые специалисты не обладают достаточным уровнем технических и практических знаний, а за опытных специалистов ведётся борьба среди конкурирующих компаний-работодателей.

2) Более низкая стоимость труда специалистов, по сравнению с Европой и США.

Данный фактор означает более низкие издержки компании по сравнению с представительствами в других странах.

По данным Евростата, Международной Организации Труда, Организации Экономического сотрудничества и развития и национальных статистиков средняя зарплата по странам мира в 2017 году выглядит следующим образом: среди стран, поддающихся учету, по статистике лидирует Швейцария с результатом в \$3855 на одного работника. Далее идут Норвегия и Люксембург с результатами в \$3781 и \$3565 соответственно. Последнее место у работников в Зимбабве.

Россия 157 стран, представленных в рейтинге, заняла 69-е место с показателем в \$615 среднемесячной зарплаты [17].

К технологическим факторам можно отнести:

1) Постоянный рост требований к высокотехнологичности оборудования в отрасли.

Есть постоянный стимул для развития и возможности получения большей прибыли за счёт линеек продукции, которые могут на текущий момент быть не представлены у конкурентов.

2) Предпочтения потребителей в пользу комплексных решений по автоматизации.

Способность предоставлять комплексные решения, а не отдельные компоненты, повышает конкурентоспособность компании, позволяет находиться среди лидеров в данной отрасли.

Экспертные оценки каждого фактора можно увидеть в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ внешней среды ООО «Эмерсон»

Группа факторов	Фактор	Важность фактора	Сила влияния на организацию (1-5)	Направленность влияния	Взвешенная оценка
Р	Наличие санкций на сектор газонефтедобычи	0,150	3	-1	-0,45
	Импортозамещение как приоритетное направление государственной политики в отношении производственных предприятий	0,120	3	-1	-0,36
	Сложная процедура импорта продукции	0,200	2	-1	-0,40
Е	Курс рубля к доллару	0,150	3	-1	-0,45
	Тенденция к росту цен на нефть	0,070	3	1	0,21
	Тенденция к ежегодному приросту объёмов добычи углеводородов	0,070	2	1	0,14
	Большой рынок с высоким спросом	0,080	3	1	0,24
S	Нехватка высококвалифицированных специалистов	0,080	2	-1	-0,16
	Более низкая стоимость труда специалистов, по сравнению с Европой и США	0,120	2	-1	-0,24
Т	Постоянный рост требований к высокотехнологичности оборудования в отрасли	0,050	3	1	0,15
	Предпочтения потребителей в пользу комплексных решений по автоматизации	0,060	4	1	0,24

По данным таблицы 7 можно составить графическое отражение макросреды организации, так называемый «профиль макросреды» (рисунок 22).

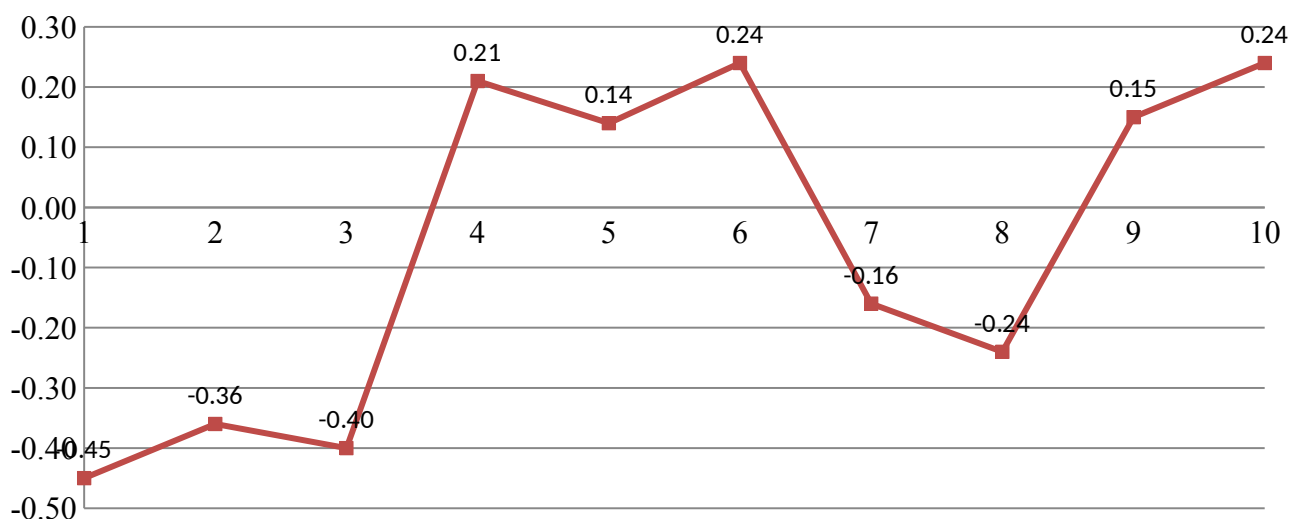


Рисунок 22 – Профиль макросреды ООО «Эмерсон»

Для обобщения оценки влияния факторов макросреды на функционирование предприятия, был взят коэффициент профиля макросреды ($K_{\text{пмс}}=0.61$), который представляет собой частное суммы положительных факторов и суммы отрицательных факторов макросреды.

Так как коэффициент ниже 1, значит, организация находится в негативной внешней среде, что свидетельствует о необходимости принятия решения о дальнейшем развитии компании. Наиболее радикальным было бы принятие решения о ликвидации компании в России, но корпорация Эмерсон не может позволить себе полностью отказаться от такого крупного рынка, поэтому потребуется разработать меры по снижению воздействия негативных факторов среды организации.

Проведём анализ «пяти сил» Портера. Для этого оценим следующие параметры:

1) конкурентоспособность товара компании и уровня конкуренции на рынке; Майкл Портер в своей модели 5 конкурентных сил описывает 3 параметра, которые должны учитываться при анализе конкуренции на рынке: уровень угрозы со стороны товаров-субститутов, уровень внутри отраслевой конкуренции, угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка.

2) рыночной власти покупателей на рынке;

3) угрозы для бизнеса со стороны поставщиков.

Всю необходимую информацию представим в виде таблиц 8, 9, 10, 11, 12.

Таблица 8 – Оценка угроз со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары заменители «цена-качество»	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
	3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	3		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Таблица 9 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
		2	
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
		2	
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам.	Продукты компании значительно отличаются между собой
		2	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	8		
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Таблица 10 – Оценка угрозы входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			1
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50 % рынка	2-3 крупных игрока держат более 80 % рынка
		2	
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существует ниши	Все возможные ниши заняты игроками
		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	Средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			1
Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
			1
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		2	
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		2	
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	13		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Таблица 11 – Оценка угрозы потери потребителя

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80 % продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50 % продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		2	
Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
		2	
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет приключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	7		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Таблица 12 – Оценка поставщиков с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен

Параметр оценки	Оценка параметра	
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
	1	
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
		1
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
		2
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	5	
5-6 баллов	средний уровень влияния поставщиков	
7 - 8 баллов	высокий уровень влияния поставщиков	

Для наглядного отражения результатов проделанной работы, объединим результаты предыдущих таблиц и разработаем направления работ. Итоговая информация представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Результаты анализа в сводном виде и разработка направления работ

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокая	Продукция схожа по характеристикам, но при этом обладает отличительными особенностями важными для потребителей. Альтернативой для заказчиков в таких случаях может быть только переход на аналог от другого производителя	Обязательно ведение непрерывной работы с заказчиками на предмет ожидаемых характеристик товаров, для определения направлений НИОКР с целью обеспечения наличия необходимого ассортимента
Уровень внутриотраслевой конкуренции	Средний	На рынке небольшое число компаний-конкурентов, занимающих значимую долю рынка. Рынок продолжает расти, но темпы роста сравнительно невелики. Продукция на данном рынке схожа у конкурирующих компаний по основным параметрам, но есть различия по дополнительным преимуществам. Наиболее общие ценовые границы аналогичны по схожим линейкам продукции конкурирующих предприятий.	Ведение непрерывной работы по следующим направлениям: - мониторинг деятельности предприятий-конкурентов на предмет нетипичных изменений финансовых показателей, для фиксации воздействия рыночной ситуации с целью максимального использования преимуществ; - проактивная работа с заказчиками на предмет отзывов о компаниях-конкурентах, а так же пожеланий по взаимодействию "поставщик-заказчик", полноте и качестве оказываемых услуг; - мониторинг ценовых показателей линеек продукции конкурентов для

Продолжение таблицы 13

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
			корректности ценообразования и определения масштабов инвестиции в более значимые и потенциально более выгодные ниши рынка.
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Есть возможность выбирать среди поставщиков, поставщики могут обладать определённой степенью лояльности.	Непрерывная работа с поставщиками с целью повышения лояльности, а также получением достоверной информации о потенциальных возможностях поставщиков при колебаниях потребности в закупаемой продукции/материалах, вызванных переменами рыночной ситуации или сезонностью.
Угроза входа на рынок новых игроков	Средний	Долгий срок окупаемости для бизнеса создаваемого "с нуля" обусловлен сложностью получения доступа к покупателям, для абсолютного большинства которых имеет большое значение опыт работы в поставках данной продукции, что обуславливает так же и низкий доступ к каналам распределения. В отрасли установлены обязательные стандарты на продукцию, соответствие которым определяет её востребованность. Отрасль постоянно растёт и развивается умеренными темпами. Конкуренты готовы к ценовой борьбе в ограниченных пределах."	Мониторинг конкурентов

Окончание таблицы 13

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза потери текущих клиентов	Средний	<p>Качество продукции конкурирующих компаний высокое и находится приблизительно на одном уровне. С учётом общей схожести по всем линейкам продукции, определённые дополнительные характеристики могут сыграть решающую роль для заказчика.</p> <p>Незначительные преимущества в цене не играют определяющую роль для заказчиков, в отрасли достаточно сильно проявлена лояльность заказчиков.</p>	Непрерывная работа над совершенствованием продукции и поддержанием лояльности заказчиков.

По результатам оценки пяти сил Портера, можно сделать вывод, что среда, в которой организация ведёт свою деятельность является довольно агрессивной по степени конкуренции. Тем не менее, ресурсы компании позволяют успешно работать с результатами её негативного влияния.

Обобщающим методом стратегического анализа среды организации является метод SWOT-анализа. Он позволяет рассмотреть взаимосвязано все выявленные ранее факторы различных уровней среды организации [1].

1. Сильные стороны – это внутренние факторы, которые могут способствовать повышению эффективности работы организации (например, хорошо подготовленный персонал по сбыту, отлаженное производство, высокое качество продукции, современная технология).

При разработке стратегии сильные стороны должны быть использованы как основа для формирования конкурентного преимущества.

2. Слабые стороны – это внутренние факторы, которые вероятнее всего будут препятствовать эффективной работе организации (например, высокие постоянные издержки, устаревший дизайн продукции и растянутые графики поставок).

Стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон, которые делают организацию уязвимой, мешают ее деятельности.

3. Возможности – это положительные явления внешней среды, которые можно использовать для повышения эффективности деятельности организации (например, снижение налогов, рост доходов населения и предприятий, и т.д.)

4. Угрозы – это отрицательные явления внешней среды, которые могут ослабить конкурентную позицию организации или, при отсутствии соответствующей реакции, привести к полному разрушению бизнеса (например, снижение покупательной способности населения, усиление конкуренции на рынке, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования и т.д.)

Стратегия должна быть нацелена на использование перспектив, соответствующих возможностям организации и обеспечивать защиту от внешних угроз.

Для выполнения анализа необходимо заполнить форму руководствуясь следующими правилами [3]:

1. В разделе "О" заполнить столбцы перечнем благоприятных возможностей.
2. В разделе "Т" заполнить столбцы с перечнем угроз.
3. В строке P_j – проставить вероятность (в пределах от 0 до 1) появления конкретных благоприятных возможностей и угроз.

4. В строке K_j проставить значение коэффициента влияния на деятельность фирмы конкретных благоприятных возможностей или угроз, руководствуясь следующими оценками:

0 - никак не влияет на деятельность предприятия;

0,1-0,3 - слабое влияние;

0,4 -0,6 - среднее влияние;

0,7-0,9 - сильное влияние;

1 - создает новые коренные возможности или в случае реализации угрозы деятельность предприятия может быть прекращена.

5. В столбце "S" заполнить строки сильных сторон в деятельности предприятия.

6. В столбце A_i проставить оценку интенсивности этих факторов в пределах 1-5 руководствуясь правилами:

5 - отличительное преимущество;

4 - 3 - интенсивность четко выше, чем среднеотраслевая;

2 - 1 - интенсивность вероятно выше, чем среднеотраслевая, но это недостоверно.

7. В столбце "W" заполнить строки слабых сторон в деятельности предприятия

8. В столбце A_i проставить оценку интенсивности этих факторов в пределах, руководствуясь правилами:

-5 - в деятельности фирмы эта сторона практически не представлена;

-4, -3 - позиция по этому фактору слабее среднеотраслевой;

-2, -1 - интенсивность фактора возможно слабее среднеотраслевого значения, но это недостоверно.

9. В квадрантах S_0 , ST , WO , WT выставить в соответствующих клетках (a_{ij}) оценки влияния соответствующих факторов S и W на использование благоприятных возможностей или на защиту (или усугубление) от опасности, пользуясь правилами:

+5 - фактор дает полную возможность использовать благоприятные возможности или предотвратить отрицательные последствия угроз;

+4, +3 - содействие использованию благоприятных возможностей или защите от угроз;

+2 +1 - положительное влияние на использование благоприятных возможностей или защиту от угроз;

0 - нет практического влияния фактора на конкретные факторы O и T ;

-1, -2 - отрицательное влияние на использование благоприятных возможностей или содействие усилению угрозы:

–3, –4 - сильное отрицательное влияние на использование благоприятных возможностей или четкое усиление угрозы;

–5 - невозможность использовать благоприятные возможности и предотвратить действие угрозы.

10. Обработка полученных оценок по формуле (2):

$$A_{ij} = A_i K_j P_j a_{ij} . \quad (2)$$

По результатам SWOT анализа предложим альтернативные стратегии, по принципу разделения: SO (используют силы компании, чтобы реализовать возможности внешней среды), WO (используют возможности среды, преодолевая внутренние слабости), ST (используют силы компании, чтобы избежать угроз) и WT (минимизируют слабости и помогают избежать угроз – оборонительного типа). Результаты представим в виде таблицы 14.

Таблица 14 – Предложения по результатам SWOT-анализа

SO	WO
Использовать высокую компетентность экспертов компании и тесные взаимоотношения с лояльными заказчиками, чтобы определять их наиболее значимые потребности.	Разработать упрощённые схемы внутренних взаимодействий при внедрении изменений, нацеленных на удовлетворение реальной потребности существующего заказчика.
ST	WT
Рассмотреть возможность выхода на новые ниши рынка, где снижено негативные последствия введённых санкций	Разработать решения по принципиальному снижению себестоимости продукции для возможности входа на новые ниши рынка с более низким уровнем цен конкурентов

Результаты SWOT-анализа показали, что у компании существуют возможные направления работы, которые могут позволить продолжить успешные рост и развитие на российском рынке.

Выводы по разделу два

В данном разделе была предоставлена краткая характеристика объекта исследования настоящей выпускной квалификационной работы.

Затем был проведён финансовый анализ деятельности ООО «Эмерсон», по результатам которого можно сказать, в компании отсутствуют серьёзные проблемы, требующие незамедлительного решения, а значит, целесообразным является проведение дальнейшей оценки организации.

Далее был проведён PEST-анализ, который показал, что компания действует в неблагоприятной среде, что во многом обусловлено последствиями внедрения двухсторонних санкций.

Выполненный анализ «пяти сил» Портера продемонстрировал, что компания ООО «Эмерсон» ведёт свою деятельность в среде с довольно высокой степенью конкурентной борьбы по всем направлениям: работа с поставщиками, потребителями, непосредственными конкурирующими компаниями.

В завершении главы, был выполнен SWOT-анализ, результатами которого стали четыре рекомендации, которые должны способствовать снижению негативного воздействия факторов среды, в которой ведёт свою деятельность компания ООО «Эмерсон».

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

3.1 Санкции и их влияние на ООО «Эмерсон»

За последние несколько лет, все компании, которые ведут свою деятельность в России (как иностранные, так и российские) столкнулись с необходимостью приспособливаться к новым условиям ведения бизнеса: санкции, наложенные на Российскую Федерацию со стороны Европейского союза и США, оказали огромное влияние на все отрасли российской экономики. Под международными экономическими санкциями принято понимать комплекс мер политического, экономического или правового характера, имеющих своей целью принуждение, ограничение или сдерживание деятельности определенного государства, его институтов, отраслей или секторов экономики, организаций или отдельных граждан, которые могут применяться отдельными государствами, группами государств или международными организациями [12]. Поводом для существенного расширения пакета санкций в отношении России стали события на Украине 2014 года, их последствия, а также вовлечённость России в данную ситуацию наравне с США и странами Европейского союза.

Независимо от уровня воздействия, экономические санкции можно разделить на три категории:

- целевые санкции;
- торговые эмбарго;
- санкции на основании деятельности.

Целевые санкции могут вводиться в отношении различных субъектов (физических и/или юридических лиц, политических и общественных организаций, государств) и направлены на достижение определенного политического или экономического результата. При введении целевых санкций государства или международные организации универсальной компетенции составляют списки юридических и физических лиц, подпадающих под действие целевых санкций. Лица, против которых действуют санкции, ограничены в совершении определенных видов экономических операций, и совершение таких операций

с данными лицами считается правонарушением. С целью снижения рисков нарушения санкций многие компании отслеживают санкционные списки физических и/или юридических лиц.

Эмбарго – запрет непосредственно государством или группой стран экспорта или импорта различных товаров. Эмбарго подразумевает полный запрет любого перемещения товаров и/или услуг за пределы государства, подвергшегося санкционному воздействию. Санкции на основании деятельности ограничивают (или иногда запрещают) обмен запрещенными видами товаров и услуг между некоторыми странами, а также запрет на проведение некоторых финансовых операций. Этот вид санкций отличается от торговых эмбарго тем, что он не накладывает тотального запрета на экспорт/импорт товаров и услуг из определенной страны, а лишь запрещает или ограничивает экспорт ряда товаров и услуг, в особенности тех, которые имеют военное предназначение. Таким образом, санкции, основанные на деятельности, вводятся для того, чтобы можно было отследить цель, для которой продукт будет использоваться, и конечного пользователя, для которого предназначается этот продукт.

Компания ООО «Эмерсон», являясь частью транснациональной корпорации с головным офисом в штате Миссури, США, особенно остро ощутила влияние изменившихся условий ведения бизнеса. На деятельность компании негативное влияние оказывают как санкции, наложенные на Российскую Федерацию, так и встречные санкции, наложенные на юридические лица с иностранным капиталом, ведущие деятельность на территории Российской Федерации. Одним из наиболее значимых событий в разрезе данной тематики в последнее время было введение в 2017 г. CAATSA «Акта противодействия противникам Америки путём санкций». С При этом списки запрещённых и ограниченных сторон неоднократно пополнялись и продолжают пополняться с момента введения данного акта в действие. В результате изменения политической обстановки компания столкнулась с множеством проблем, среди которых можно особенно выделить следующие:

1. Проблемы с импортом продукции на территорию Российской Федерации. Производственные предприятия корпорации Эмерсон располагаются по всему миру, поэтому значительная часть продукция, поставки которой осуществляет ООО «Эмерсон» производится за рубежом. Определённые сложности при поставке зарубежной продукции Эмерсон существовали до введения санкций. Процедуры импорта и таможенного оформления в Российской Федерации, являются одними из самых сложных в мире, в особенности по сравнению с поставками в пределах Европейского союза. После введения эмбарго на ввоз товаров военного назначения, была также значительно усложнена процедура ввоза товаров двойного назначения. Это означало либо полное ограничение на ввоз части продукции Эмерсон на территорию Российской Федерации (конечные пользователи в военном секторе), либо значительные сложности при импорте (особый процесс сертификации товаров, содержащий устройства шифрования). На диаграмме 23 представлена структура изменений, коснувшихся объёма импортируемой продукции Эмерсон.



Рисунок 23 – Усложнение работы с импортируемой продукцией

По итогам экспертной оценки, можно судить об изменении условий импорта продукции Эмерсон: часть продукции стало невозможно импортировать в связи с такими ограничениями, как например ограничение ввоза на продукцию, попадающую под определённую классификацию средств шифрования; практически треть продукции попадает под описание «товары двойного назначения», соответственно требует предоставления дополнительных сертификатов и всесторонней проверки сделки; работа со всей остальной импортируемой продукцией тормозится дополнительными этапами процедур внутренних проверок.

2. Ограничения на работу с локальными поставщиками продукции. Существуют списки как юридических, так и физических лиц, ведение бизнеса с которыми запрещено для иностранных компаний в России в связи с тем, что это может повлечь за собой колоссальные штрафы и, что ещё более значимо для таких крупных корпораций как Эмерсон – ущерб деловой репутации. Данная проблема негативно влияет на ведение бизнеса одновременно с двух сторон: одна часть Российских поставщиков становится полностью недоступна для ведения бизнеса, а работа с другими поставщиками значительно усложняется наличием обязательных процедур многоуровневых проверок чистоты сделок. Оба фактора имеют отрицательные последствия в виде ограничения возможностей по поиску наиболее выгодных предложений на товары и услуги Российских поставщиков, а также существенного увеличения сроков поставки.

3. Ограничения на работу с заказчиками.

Данная проблема наиболее остро ощущается компаниями с иностранным капиталом, ведущими деятельность на территории Российской Федерации. Ограничения, которые являются последствиями двусторонних мер по применению санкций, не позволяют полноценно вести бизнес тем компаниям, чьими заказчиками являются компании газо- и нефтедобывающей и газо- и нефтеперерабатывающей отраслей. Ограничения имеют разный характер: одни ограничения не позволяют вести бизнес с конкретными юридическими лицами,

другие ограничения не позволяют осуществлять поставки оборудования на определённые месторождения газа и нефти, существуют запреты на поставку оборудования конкретного назначения (гидрокрекинг нефтяных продуктов определённых месторождений).

В связи с тем, что крупнейшими Российскими заказчиками Эмерсон являются те компании, направление деятельности которых связано с добычей и переработкой углеводородов – сектора экономики, наиболее остро ощутившего последствия внедрения санкций, потенциальный объём поставок существенно снизился. Были прецеденты по расторжению существовавших контрактов поставок продукции из-за возникших ограничений. Результатом расторжения контрактов стала не только упущенная прибыль, но и финансовые потери по уплате штрафов за невыполнение договорных обязательств и покрытие расходов на невостребованное незавершённое производство. На диаграмме 24 представлены изменения по возможностям работы с заказчиками в результате применения санкций.



Рисунок 24 – Ограничение в работе с заказчиками

Как видно по диаграмме: при усложнении процесса подготовки к заключению контракта с 90% заказчиков, около 10% заказчиков стали полностью недоступны для Эмерсон (как в качестве заказчика, так и в качестве конечного пользователя). Критичным в данном случае является то, что в данный список попали несколько ключевых заказчиков, объём продаж продукции и решений в адрес которых, составлял значительную долю в общем объёме продаж.

В силу того, что компания Эмерсон дорожит своей деловой репутацией, она может позволить себе нарушать требования законодательства, в результате чего приходится вести бизнес в стеснённых условиях. Такие условия ведения бизнеса требуют разработки и принятия специфических решений, которые должны обеспечивать стабильные рост и развитие компании в долгосрочном периоде. В ответ на снижения емкости текущего целевого рынка следует разработать решения по поддержанию существующих показателей прибыльности и их увеличению.

3.2 Выход на новые ниши рынка

Одним из таких направлений развития может стать снижение цен на продукцию для возможности обеспечения успешной конкуренции среди компаний работающих с заказчиками в других отраслях. Высочайшие требования к безопасности и эффективности оборудования и производственных систем на предприятиях отраслей газо- и нефтедобычи и переработки, определяют спрос ключевых заказчиков. Проектные институты, занимающиеся разработкой проектов реконструкций и расширения производственных мощностей компаний нефте- газового сектора, определяют узкий круг возможных поставщиков продукции. Это позволяет вести конкуренцию при сравнительно высоких ценах. Исследования компании Эмерсон показали, что данный уровень цен (с учётом себестоимости продукции и целевой прибыльности) не позволит успешно войти на рынок заказчиков пищевой отрасли, так как усреднённый показатель цен ниже

на 25 %. Пойти на столь значительное снижение цен без изменения себестоимости продукции невозможно при обеспечении текущего уровня прибыльности продаж. Для этого потребуется соответствующее снижение себестоимости продукции. Это означает, что требуется найти принципиально новый подход, который позволит сохранить качество продукции на прежнем уровне, но при этом сократить затраты на производство.

Рассмотрим основные составляющие стоимости единицы продукции. Для этого требуется определить в наиболее общем виде составляющие элементы регулирующего клапана и процесс его производства. На изображении 25 представлен регулирующий клапан Fisher без навесного оборудования.



Рисунок 25 – Регулирующий клапан Fisher

Он состоит из корпуса клапана, который монтируется непосредственно в процесс (нижняя часть рисунка), и привода, осуществляющего перемещение элемента, регулирующего поток (верхняя часть). Так же на клапан

устанавливается навесное оборудование в зависимости от типа используемого привода, который может быть электрическим, пневматическим или гидравлическим (как представлен на рисунке 25). В данном случае такой клапан с приводом зачастую комплектуются цифровым позиционером (DVC – Digital Valve Controller) Fisher FIELDVUE DVC6200, представленным на рисунке 26.



Рисунок 26 – Цифровой позиционер DVC6200.

В наиболее общем виде можно сказать, что процесс изготовления клапана состоит из следующих этапов: изготовление тела клапана, изготовление привода, установка привода на тело клапана, настройка и испытания. Исходя их проанализированных данных (усреднённые показатели с учётом вариативности сложности конструкции в зависимости от условий применения) получен следующий характер соотношения затрат, влияющих на цену клапана по этапам его производства:

- 25 % – стоимость изготовления тела клапана;
- 25 % – стоимость изготовления привода клапана;
- 30 % – стоимость сборки, настройки и испытаний;
- 20 % – расходы навесное оборудование.

Способом значительно снизить затраты на производство продукции может стать следующее решение: осуществление сборки клапана в России и использование при этом привода стороннего производителя. Изменение стоимости процесса сборки, настройки и испытаний, можно косвенно оценить по результатам сравнения уровня заработной платы производственных рабочих в России и Европе. По усреднённым статистическим данным уровень заработной платы в России в 2,3 раза ниже, чем в Европе. Стоимость сборки при предложенном решении снизится соответствующим образом и будет составлять 13 % исходной цены клапана. В качестве привода (по согласованию с заказчиком) целесообразно применять электропривод, что позволит избежать необходимости использования навесного оборудования, обязательного при использовании гидравлических приводов. На Российском рынке приводов трубопроводной регулирующей арматуры, есть компании, с которыми Эмерсон может вести совместную работу. Такие компании проходят всестороннюю проверку по специальной процедуре. При такой проверке учитывается опыт деятельности в сфере, в которой ведётся хозяйственная деятельность, оцениваются финансовые показатели, и многое другое. Крайне важным этапом такой проверки является проверка на наличие компании в списке запрещённых сторон: проверяются ключевые лица организации, дочерние организации и так далее. Стоимость электропривода стороннего производителя выше стоимости гидравлического привода Fisher на 35 %. Значит, его стоимость можно выразить как 33,8 % исходной цены клапана. Навесное оборудование не будет использоваться. Итоговый результат применения данного решения выразим через исходную цену клапана и представим на диаграмме 27.

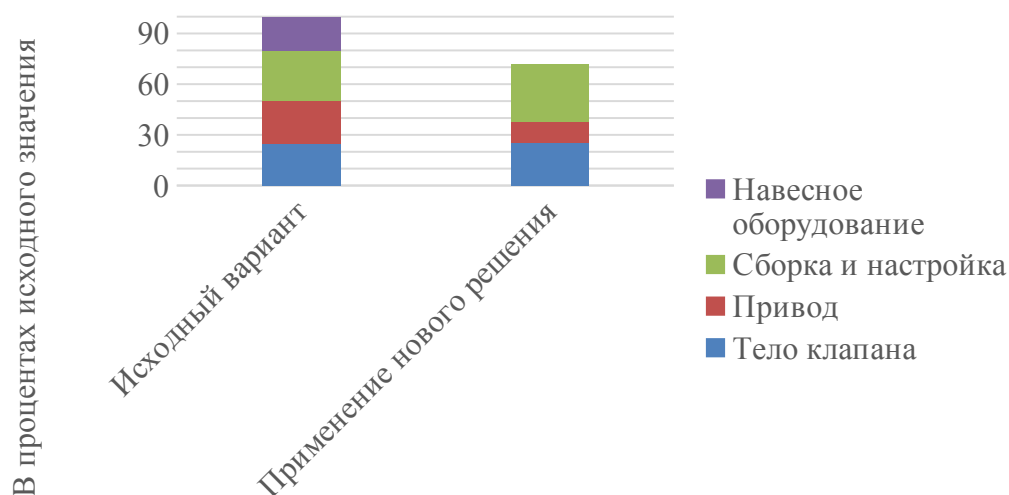


Рисунок 27 – Изменение цены клапана Fisher

Как видно на диаграмме, при применении данного решения можно добиться снижения цены на 28,2 % по сравнению с исходной, при целевом уровне снижения 25 %. Это позволит предлагать свою продукцию по конкурентным ценам заказчикам пищевой отрасли.

3.3 Внедрение интернета вещей

Другим решением, способным позволить занять большую долю ограниченного санкциями рынка, может стать внедрение интернета вещей на производстве. Данное решение позволит выигрывать ранее недоступные заказы на поставку продукции, предлагая продукцию по ещё более высокой стоимости, но при этом делая упор на значительном сокращении срока поставки. Сущность данного решения состоит в повышении способности регулировать производственные процессы более тщательно, что позволит ускорять определённые заказы, не оказывая негативного влияния на сроки производства других заказов. Прежде чем провести расчёты прикладного решения, обратимся к сущности понятия Интернет Вещей и предпосылкам его возникновения.

Современный рынок в любой отрасли функционирует таким образом, что расти и развиваться могут только те компании, которые тщательно следят за его тенденциями. Но действительно успешные компании определяет способность их

руководящего состава предугадывать наиболее перспективные направления развития и встраивать самые эффективные инструменты в повседневную работу организации. Одной из таких «новинок», имеющих потенциал оказать огромное влияние на конкурентную борьбу во всех отраслях, и в особенности на конкурентную борьбу компаний, занимающихся производством продукции в больших масштабах, является «Интернет вещей» (IoT, Internet of Things).

Интернет вещей – концепция объединения всех приборов, оснащённых вычислительными мощностями или способными передавать какой-либо цифровой сигнал, в единую сеть. В результате, базовым результатом такого объединения будет возможность отслеживать в режиме реального времени всё, что происходит с подключенными элементами, а на более продвинутом уровне – автоматизировать управление ими, используя возможности комплексных вычислительных и статистических систем. Историю развития концепция интернета вещей можно отследить к 1982 году, когда впервые к интернет сети университета Карнеги-Меллона, Пенсильвания, США был подключен торговый автомат с Кока-Колой. На тот момент система была довольно ограниченной: данный аппарат передавал только информацию о температуре и заполненности напитками, но тем не менее, начало развитию практического применения концепции Интернету вещей было положено.

Аналитики исследовательской и консалтинговой компании Gartner провели работу по изучению перспектив внедрения концепции Интернет вещей [26]. Компания Gartner – считается одним из ключевых исследователей рынка информационных технологий. Исследования Gartner публикуются в таких изданиях как Financial Times и The Wall Street Journal [27].

На рисунке 28 представлена кривая Gartner [28]. Данная графическая модель показывает степень зрелости цифровых технологий и перспективы их развития. Так каждая новая технология обязательно проходит несколько этапов. Первый этап – это этап на котором срабатывает технологический толчок к развитию той или иной инновационной технологии. Затем следует этап завышенных ожиданий

инвесторов и потребителей. Следующий этап – «этап избавления от иллюзий». На этом этапе становится реально оценить: насколько применима может оказаться та или иная технология. Предпоследний этап – период, когда идеи начинают приобретать прикладную форму. И в конце технология выходит на этап, когда её можно успешно применять в повседневной жизни.

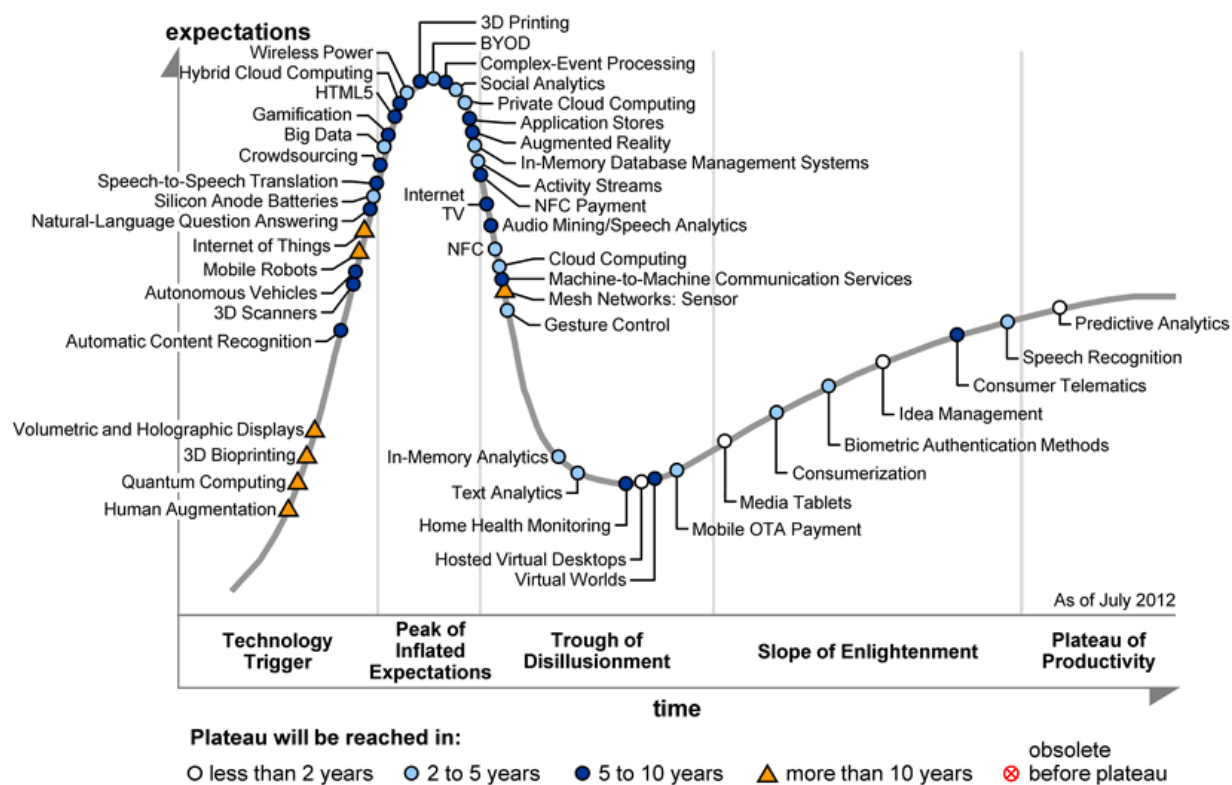


Рисунок 28 – Кривая Gartner

Согласно результатам их исследования концепция Интернета вещей сейчас находится на этапе активного развития [29], и прежде, чем станет возможным максимально эффективное использование результатов внедрения Интернета вещей, потребуются значительные ресурсы на её развитие и дальнейшую проработку. В ближайшие десять лет, согласно их прогнозу, использование Интернета вещей для производственных компаний, которые являются лидерами в своих отраслях станет стандартом [30]. Однако, уже сейчас многие компании, которые активно работают над постоянным повышением своей

конкурентоспособности, в той или иной степени внедряют элементы Интернета вещей в свою работу.

В рамках бизнеса Fisher существует спектр возможностей по внедрению элементов Интернета вещей для повышения эффективности работы. Рассмотрим отдельные практические возможности по совершенствованию процессов с помощью инструментов Интернета вещей, и постараемся оценить возможный экономический эффект их внедрения.

Производственный технологический процесс производства клапанов Fisher в наиболее общем виде подразумевает последовательность этапов, представленную на рисунке 29. Разобьём данный процесс на этапы, для простоты дальнейшей идентификации:

1) Первый этап данного процесса – поступление компонентов и заготовок. На данном этапе сотрудники склада осуществляют приёмку поступающей продукции: выполняют сверку документации, количества, выполняют входной контроль качества (наличие сертификатов, отсутствие внешних дефектов).

2) Поступившие заготовки и компоненты направляются на хранение.

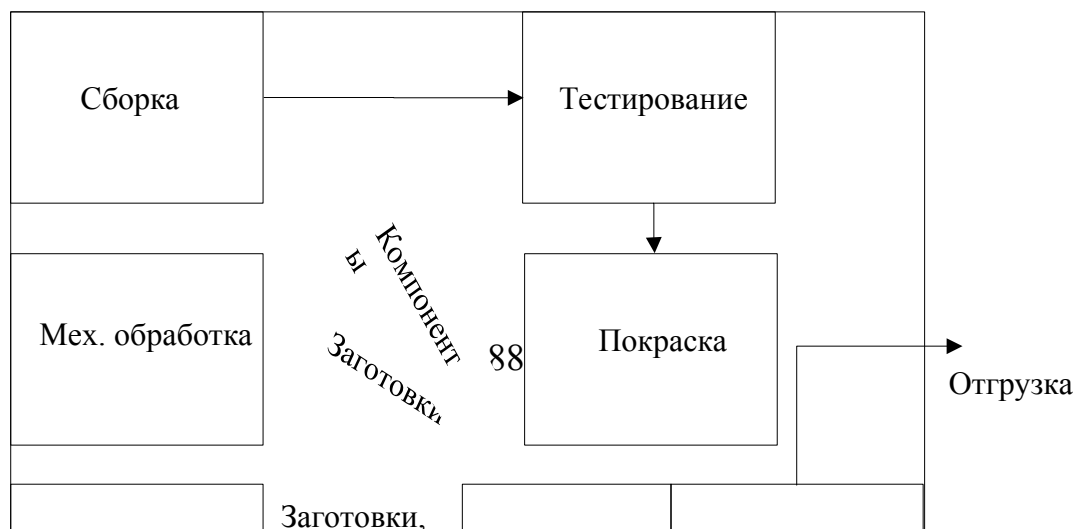
3) Заготовки элементов клапанов направляются на механическую обработку.

4) На сборочный участок с площадей хранения транспортируются компоненты, а с участка механической обработки поступают изготовленные детали. Осуществляется сборка клапана.

5) Готовый клапан тестируется для того, чтобы подтвердить соответствие требуемым характеристикам.

6) После проведения тестов изделия направляются на упаковку.

7) Осуществляется отгрузка.



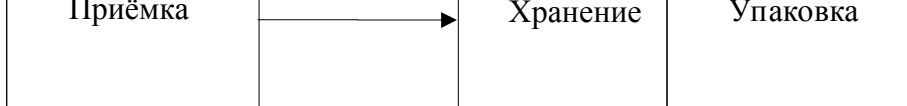


Рисунок 29 – Производственный технологический процесс

Одновременно на территории производства в разной степени завершённости (от комплекта заготовок и компонентов, до упакованных изделий, ожидающих отгрузки) может находиться до 150 клапанов. Обязательными требованиями ко всем сотрудникам, работающим на производстве, являются требование по соблюдению техники безопасности и требование по следованию установленным внутренним правилам работы на каждом из производственных участков. Правила были разработаны и совершенствуются в том числе в соответствии с концепцией бережливого производства и системой организации и рационализации рабочих мест «5S». Благодаря этому производственный комплекс является безопасным для своих сотрудников, а производственный процесс не является хаотичным и запутанным. Тем не менее, всегда существует возможность внедрения новых инструментов для повышения эффективности. Рассмотрим один из таких примеров.

В соответствии с планированием, которое учитывает производительность и загруженность каждого из производственных участков, начинается комплектование будущего клапана. Комплект для сборки, а затем уже и готовое изделие, перемещаются на специальной тележке. В этой тележке кроме оборудования перемещается папка с бумажными документами, в которых указан идентификационный номер клапана и назначенный номер заказа, а также содержится информация о текущем статусе клапана. Если снабдить каждую из тележек электронным устройством, которое можно подключить к сети, то данные

тележки станут элементами внутреннего Интернета вещей. Целью такого нововведения будут являться приобретение следующих преимуществ:

- получение информации в режиме реального времени о текущем статусе каждого клапана (сборочного комплекта);
- повышение точности учёта трудозатрат и временных задержек на каждом из производственных участков;
- повысить эффективность коммуникаций между отделом планирования производства и исполнителями на отдельных участках.

Для реализации данного введения потребуется провести комплекс мер по совершенствованию производственного комплекса:

- на каждую из тележек будет необходимо установить электронные устройства-метки;
- каждая производственная площадка должна быть снабжена коммуникатором для отслеживания поступающих сборочных комплектов (клапана) и передачи информации на электронные устройства тележек;
- для внесения дополнительной информации в метки потребуется снабдить каждый производственный участок ручным терминалом;
- для работы с данной системой понадобится специальное программное обеспечение.

Внедрение данной системы потребует временных и материальных затрат. Для дальнейшего расчёта срока окупаемости, примем период внедрения данной системы равным трём месяцам с момента расходования материальных средств. Время на детальную предварительную проработку проекта по внедрению данного нововведения в рамках данного расчёта учитываться не будет. Рассмотрим детально отдельные элементы данной системы.

В качестве электронных устройств-меток будут использоваться аналоги электронных ценников (ESL – electronic shelf labels). Данные устройства успешно используются в ритейлинге за рубежом уже на протяжении нескольких лет, и постепенно внедряются в России. Пример такого устройства изображён на

рисунке 30 [31]. Габариты устройства, размер экрана, его расположение на тележке будут определены для обеспечения удобства и безопасности работы с ними.

Коммуникаторы на производственных площадках – аналог WiFi маршрутизатора со специальными дополнительными функциями. Они связаны с сетью по беспроводному соединению и предназначены для двусторонней передачи информации между метками и сервером управления. Пример устройства изображён на рисунке 31 [32].



Рисунок 30 – Пример электронного ценника.



Рисунок 31 – Пример коммуникатора

Для внесения обновлённой информации на производственных участках работниками будут использоваться ручные терминалы. Пример такого терминала изображён на рисунке 32. Посредством таких терминалов работники будут вносить информацию о добавленных компонентах, завершённых операциях при механической обработке, результатах тестирования, покраски и упаковки.



Рисунок 32 – Пример ручного терминала

Стоимость внедрения данной системы будет схожа со стоимостью внедрения системы электронных ценников в ритейлинге. Стоимость внедрения системы электронных ценников в магазине с пятью тысячами товарных наименований составляет порядка 5 млн рублей [33]. Данная стоимость была рассчитана аналитиком группы компаний ККС, одним из направлений деятельности которой является предоставление услуг по комплексному оснащению системами электронных ценников.

Стоимость внедрения описанной системы будет складываться из стоимости её компонентов и услуг по её пусконаладке:

- Стоимость электронных меток-дисплеев – 1 млн рублей (из расчёта 150 электронных меток-дисплеев по стоимости 100 долларов США за шт.).
- Стоимость ручных терминалов 0,7 млн рублей (из расчёта 1 шт. на каждый производственный участок, по стоимости 100 тыс. рублей за шт.)
- Стоимость коммуникаторов 2,1 млн рублей (из расчёта 1 шт. на каждый производственный участок, по стоимости 300 тыс. рублей за шт.)
- Стоимость программного обеспечения и пусконаладки 1,9 млн рублей (из расчёта стоимости внедрения системы учёта 1С).

Итоговая рассчитанная стоимость 5,7 млн рублей. Ориентируясь на стоимость внедрения системы электронных ценников, можно судить о корректности ориентировочного расчёта. Так как потребуется значительно меньше аналогов электронных ценников (150 вместо 5000), но больше коммуникаторов и ручных терминалов.

Оценим годовое снижение затрат после внедрения описанной системы по параметрам, которые поддаются оценке:

1. Отказ от внутренней бумажной отчётности по производственному процессу (4,7 млн рублей в год).

Количество листов бумаги внутренней отчётности на каждый клапан по итогу производственного процесса – 20. Усреднённая производительность производственной площадки 500 клапанов в месяц. Количество листов бумаги, используемых для внутренней производственной отчётности, в год – 1 200 000 (из расчёта 10000 листов в месяц). В денежном эквиваленте – 0,6 млн рублей (из расчёта 250 рублей, за 500 листов).

Стоимость картриджей для печати 1 200 000 листов – 4,125 млн рублей (из расчёта 5500 рублей за картридж, с заявленным ресурсом 1600 страниц).

2. Сокращение трудозатрат на дублирование бумажной информации в формат электронных отчётов (0,15 млн рублей в год).

Один сотрудник производственной площадки, который консолидирует информацию в единый отчёт, в неделю тратит ориентировочно 2 часа на заполнение электронной версии отчёта – 5 % рабочего времени в год. Для семи производственных площадок – 35 % времени в пересчёте на трудозатраты одного инженера. Средняя заработная плата инженера в России согласно отчёту информационно-аналитического портала person-agency.ru [34] 35 тыс. рублей в месяц или 420 тыс. рублей в год. Итоговое снижение затрат – 0,15 млн рублей в год.

На основании результатов данного расчёта, можно определить, что срок окупаемости проекта по внедрению такой инновации будет равен 17 месяцам.

Расчёт, представленный в таблице 15 был проведён в текущих ценах, поэтому приведение стоимости не было рассчитано.

Таблица 15 – Расчёт срока окупаемости внедрений проекта интернет-вещей

Месяц	1	2	3	4	5	6
Инвестиции, млн руб.	5,7	–	–	–	–	–
Экономия, млн руб.	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41
Итог, млн руб.	–5,29	–4,88	–4,47	–4,06	–3,65	–3,24
Месяц	7	8	9	10	11	12
Инвестиции, млн руб.	–	–	–	–	–	–
Экономия, млн руб.	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41
Итог, млн руб.	–2,83	–2,42	–2,01	–1,6	–1,19	–0,78
Месяц	13	14	–	–	–	–
Инвестиции, млн руб.	–	–	–	–	–	–
Экономия, млн руб.	0,41	0,41	–	–	–	–
Итог, млн руб.	–0,37	0,04	–	–	–	–

Сокращение затрат после внедрения данной системы на производстве невозможно оценить точно и напрямую без аналитики закрытой коммерческой информации, такой как, например:

- отчётов о задержках на производстве и эффективности загрузки производственных мощностей (внедрённая система позволит более эффективно использовать производственные мощности);

– процента проигранных заказов из-за невозможности обеспечить достаточно низкие сроки поставки (внедрённая система может позволить эффективно расставлять приоритеты на производственных площадках в соответствии с критичностью сроков).

Выводы по разделу три

Третья глава была посвящена работе с результатами стратегического анализа компании, проведённого во второй главе.

В первую очередь была дана оценка негативному влиянию санкций на бизнес компании ООО «Эмерсон». Были рассмотрены следующие направления негативного воздействия:

- проблемы с импортом продукции корпорации Эмерсон производимых за пределами Российской Федерации;
- проблемы в ведении бизнеса с локальными поставщиками;
- проблемы в ведении бизнеса с заказчиками.

Затем, было предложено решение по снижению уровня цен на продукцию без снижения прибыльности продаж для того, чтобы обеспечить возможность предлагать продукцию по конкурентоспособным ценам на новом для компании рынке. Данное решение объединяет рекомендации, разработанные по результатам SWOT-анализа, которые относятся к стратегиям ST и WT.

Так же было предложено решение, объединяющее рекомендации SO и WO: внедрение интернета вещей на производстве. По полученным результатам расчёта, можно судить о том, что применение данного решения окупит себя в сравнительно короткие-сроки за счёт оптимизации внутренних процессов, а кроме этого, позволит занять более прочные позиции на доступном рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью настоящей выпускной квалификационной работы являлась оценка влияния санкций на деятельность компании ООО «Эмерсон» и разработка рекомендаций по защите от их негативного влияния. Требовалось изучить теоретические основы методов оценки состояния компании, провести анализ компании ООО «Эмерсон» и разработать рекомендации по результатам проведённого анализа.

В ходе исследования были рассмотрены методики стратегического анализа компании и анализа окружающей среды, в которой организация ведёт свою деятельность. Особое внимание было уделено SWOT-анализу – методике стратегического анализа, позволяющей взаимосвязанно оценить факторы окружения и факторы, характеризующие состояние компании, для последующей разработки рекомендованных направлений развития.

В рамках второй главы был проведён финансовый анализ деятельности ООО «Эмерсон», по результатам которого был сделан вывод о том, что в компании отсутствуют серьёзные проблемы, требующие незамедлительного решения, а значит, целесообразным является проведение дальнейшей оценки организации.

Далее был проведён PEST-анализ и анализ «пяти сил» Портера, по результатам которых стало явным то, что компания ООО «Эмерсон» ведёт свою деятельность в среде с довольно высокой степенью конкурентной борьбы по всем направлениям, а среда компании в целом является неблагоприятной (во многом из-за последствий применения двусторонних пакетов санкций).

Для подготовки почвы для разработки рекомендаций по снижению негативного влияния санкции, был выполнен SWOT-анализ. Результатами данного анализа стали четыре рекомендации по каждому из направлений: SO, WO, ST, WT. Данные рекомендации стали основой для разработке решений в рамках третьей главы.

В первую очередь была дана оценка негативному влиянию санкций на бизнес компании ООО «Эмерсон». Были рассмотрены три основных направления негативного воздействия результатов применения санкций: проблемы с импортом продукции корпорации Эмерсон производимых за пределами Российской Федерации; проблемы в ведении бизнеса с локальными поставщиками; проблемы в ведении бизнеса с заказчиками.

Затем, было предложено решение, объединившее рекомендации, разработанные по результатам SWOT-анализа, которые относятся к стратегиям ST и WT. Решение заключалось в использовании компонентов, производимых локальными поставщиками и выполнении сборки продукции в России. Такое решение позволит добиться снижению уровня цен на продукцию без снижения прибыльности продаж для того, и в свою очередь обеспечить возможность предлагать продукцию по конкурентоспособным ценам на новом для компании рынке.

Так же было предложено решение, объединяющее рекомендации SO и WO: внедрение интернета вещей на производстве. Целью данного нововведения является получение большего контроля над производственным процессом, для обеспечения сокращения сроков поставке по определённым заказам, которые раньше не могли быть получены организацией. По полученным результатам расчёта, можно судить о том, что применение данного решения окупит себя в сравнительно короткие-сроки за счёт оптимизации внутренних процессов, а кроме этого, позволит занять более прочные позиции на доступном рынке.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Бабанова, Ю.В. Инструменты стратегического анализа: руководство к действию: учебное пособие / Ю.В. Бабанова. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. – 104 с.
- 2 Бланк, И.А. Финансовая стратегия предприятия: учебник / И.А. Бланк – К.: Ника-Центр Эльга, 2004. – 720 с.
- 3 Горшенин, В.П. Стратегический менеджмент: учебное пособие для слушателей программ подготовки управленческих кадров / В.П. Горшенин, Ю.В. Бабанова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2009. – 142 с.
- 4 Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. – 2-е изд. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 94 с.
- 5 Грант, Р.М. Современный стратегический анализ: учебник / Р.М. Грант. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008 – 560 с.
- 6 Зайончик, Л.Л. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Л.Л. Зайончик. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 148 с.
- 7 Савчук, В.П. Стратегия + Финансы: базовые знания для руководителей / В.П. Савчук. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. – 302 с.
- 8 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов: пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- 9 Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе: учебник / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009. – 544 с.
- 10 Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 464 с.

11 Кравченко, Е.Ю. Современные подходы к стратегическому анализу в менеджменте / Е.Ю. Кравченко, В.В. Лахнова // Белгородский экономический вестник. – 2016. – № 4. – С. 97–102.

12 Курдюков, Г.И. Международные экономические санкции (применение в практике Совета Безопасности ООН) / Г.И. Курдюков // Марийский юридический вестник. – 2001. – № 1. – С. 170.

13 Финстат. Аналитика и актуальная финансовая статистика [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://finstat.info/tsena-na-neft-brent-segodnya-i-v-dinamike>

14 Quantifying the Cost of Unplanned Outages. Energy-Tech [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: https://www.energy-tech.com/ram/article_b362347c-4a9d-542a-b9b4-fdd137136342.html

15 Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/currency_base/dynamics.aspx?VAL_NM_RQ=R01235&date_req1=13.02.2013&date_req2=13.02.2018&rt=2&mode=2

16 Oil&GasJournal [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.ogj.com/articles/2018/03/iea-raises-global-oil-demand-estimate-for-2018.html>

17 Школа инвестора [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://investorschool.ru/srednyaya-zarplata-po-stranam-mira-2017>

18 Международная организация труда [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

19 POWERBRANDINGS [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>

20 Институт проблем предпринимательства. Как провести экспресс–оценку финансовой отчётности [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=007415>

21 Артюшин, В. Экспресс–анализ отчёта о прибылях и убытках [Электронный ресурс] // Финансовый директор, 2009. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://e.fd.ru/article.aspx?aid=245591>

22 Финансовый анализ по данным отчётности [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/solvency/debt_to_ebitda.html

23 Всё о финансовом анализе [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://1fin.ru/?id=281&t=713&str=%CE%EF%E5%F0%E0%F6%E8%EE%ED%ED%FB%E9+%F6%E8%EA%EB>

24 Система профессионального анализа рынков и компаний [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://spark.interfax.ru/rus/index.aspx>

25 Международные рейтинги [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.standardandpoors.com/ratings/definitions-and-faqs/ru/ru>

26 Исследовательская и консалтинговая компания Gartner [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/internet-of-things>

27 Gartner Eases Forecast for IT Decline. Wall street journal [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704500604574483320131104950>

28 Key Trends to Watch in Gartner 2012 Emerging Technologies Hype Cycle. Forbes [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/gartnergroup/2012/09/18/key-trends-to-watch-in-gartner-2012-emerging-technologies-hype-cycle-2/#458c8457036e>

29 Hype Cycle for the Internet of Things. Исследовательская и консалтинговая компания Gartner [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.gartner.com/id=2096616>

30 Key Trends to Watch in Gartner Emerging Technologies Hype Cycle. Исследовательская и консалтинговая компания Gartner [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа:

<https://www.forbes.com/sites/gartnergroup/2012/09/18/key-trends-to-watch-in-gartner-2012-emerging-technologies-hype-cycle-2/#65d68b047036>

31 Elabel Systems Co [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.eslet.com/index.php/product/index/g/e/id/11.html>

32 Press Release Distribution [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.prlog.org/12210940-orings-industrial-grade-wireless-routers-offer-safe-and-stable-wireless-data-transmission.html>

33 Журабаев, Е. Электронные ценники: есть ли перспективы у технологии? [Электронный ресурс] // Ретэйлу и поставщику, 2017. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.retail.ru/articles/141237/>

34 Кадровые агентства России [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://person-agency.ru/salary-ingener.html>

		Возможности (O)			Угрозы (T)			
		O1 Наличие лояльных заказчиков	O2 Стабильны й спрос на продукцию компании	O3 Возможность создавать ниши рынка за счёт разработки продуктов с принципиально новыми характеристика ми	T1 Отраслевые санкции на поставки продукции (отдельные регионы, назначения)	T2 Наличие товаров заменителей по более низкой цене в определённых нишах рынка	T3 Повышение требований заказчиков к продукции в отношении цена/качество	
Вероятность появления P _j		0.8	0.8	0.3	0.7	0.5	0.6	
Коэффициент влияния K _j		0.9	0.6	0.7	0.9	0.4	0.5	
Сильные стороны (S)		A _i						
S1	Благоприятный имидж организации	3	+4	+3	0	-5	+2	+2
S2	Компетентность в ключевых вопросах	3	+3	+2	+4	-3	+1	+3
S3	Возможность поставки готовых комплексных решений	4	+2	+1	+1	-5	+3	+4
Слабые стороны (W)								
W1	Высокая себестоимость изделий	-3	+1	+1	0	0	-5	-3
W2	Сложная схема внутренних взаимодействий	-4	0	0	-1	0	-1	0
W3	Большой срок внедрения инновационных изменений в работу компании	-4	-1	0	-3	-2	-2	-1

Таблица П.А.1 – SWOT-анализ ООО «Эмерсон» (постановка оценок)

Таблица П.А.2 – SWOT-анализ ООО «Эмерсон» (окончательный результат)

		Возможности (O)			Угрозы (T)		
		O1 Наличие лояльных заказчи ков	O2 Стабильный спрос на продукцию компани и	O3 Возможность создавать ниши рынка за счёт разработки продуктов с принципиально новыми характеристиками	T1 Отраслевые санкции на поставки продукции (отдельные регионы, назначения)	T2 Наличие товаров заменителей по более низкой цене в определённых нишах рынка	T3 Повышение требований заказчиков к продукции в отношении цена/качества
Вероятность появления P _j		0.8	0.8	0.3	0.7	0.5	0.6
Коэффициент влияния K _j		0.9	0.6	0.7	0.9	0.4	0.5
Сильные стороны (S)	A _i	Окончание приложения А					
S1 Благоприятный имидж организации	3	8,64	4,32	0	-9,45	1,2	1,8
S2 Компетентность в ключевых вопросах	3	6,48	2,88	2,52	-5,67	0,6	2,7
S3 Возможность поставки готовых комплексных решений	4	6,48	2,88	2,52	-5,67	0,6	2,7
Слабые стороны (W)							
W1 Высокая себестоимость изделий	-3	-2,16	-1,44	0	0	3	2,7
W2 Сложная схема внутренних взаимодействий	-4	0	0	0,84	0	0,8	0
W3 Большой срок внедрения инновационных изменений в работу компании	-4	2,88	0	2,52	5,04	1,6	1,2

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ООО «ЭМЕРСОН»

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
-	Нематериальные активы	1110	-	-	-
-	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
-	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
-	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
-	Основные средства	1150	301515	340520	164928
-	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
-	Финансовые вложения	1170	3	3	3
-	Отложенные налоговые активы	1180	219300	343178	190772
-	Прочие внеоборотные активы	1190	4935	6083	2149
-	Итого по разделу I	1100	525753	689784	357852
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
-	Запасы	1210	326600	567550	424672
-	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	17398	9543	15304
-	Дебиторская задолженность	1230	1386256	1650221	1633098
-	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	111737	31114	-
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	507320	237066	271621
-	Прочие оборотные активы	1260	938129	436090	398492
-	Итого по разделу II	1200	3287440	2931584	2743187
-	БАЛАНС	1600	3813193	3621368	3101039

Продолжение приложения Б

ПАССИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
-	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	23272	23272	23272
-	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320	(-)	(-)	(-)
-	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
-	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	8	8	8
-	Резервный капитал	1360	-	-	-
-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1055133	450419	(14359)
-	Итого по разделу III	1300	1078413	473699	8921
III ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
-	Паевой фонд	1310	-	-	-
-	Целевой капитал	1320	-	-	-
-	Целевые средства	1350	-	-	-
-	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	-	-	-
-	Резервный и иные целевые фонды	1370	-	-	-
-	Итого по разделу III	1300	-	-	-
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
-	Заемные средства	1410	500000	1000000	-
-	Отложенные налоговые обязательства	1420	141646	69095	26150
-	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
-	Прочие обязательства	1450	-	-	-
-	Итого по разделу IV	1400	641646	1069095	26150

Окончание приложения Б

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На отчетную дату отчетного периода</i>	<i>На 31 декабря предыдущего года</i>	<i>На 31 декабря года, предшествующего предыдущему</i>
1	2	3	4	5	6
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
-	Заемные средства	1510	19004	6562	1022821
-	Кредиторская задолженность	1520	1618491	1735554	1574819
-	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
-	Оценочные обязательства	1540	145274	163585	141998
-	Прочие обязательства	1550	310365	172873	326330
-	Итого по разделу V	1500	2093134	2078574	3065968
-	БАЛАНС	1700	3813193	3621368	3101039

ПРИЛОЖЕНИЕ В
ОТЧЁТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ООО «ЭМЕРСОН»

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
-	Выручка ²	2110	9072017	9241636
-	Себестоимость продаж	2120	(5771397)	(6018215)
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	3300620	3223421
-	Коммерческие расходы	2210	(2243641)	(2486299)
-	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1056979	737122
-	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
-	Проценты к получению	2320	-	-
-	Проценты к уплате	2330	(79751)	(128176)
-	Прочие доходы	2340	46881	77390
-	Прочие расходы	2350	(228246)	(153135)
-	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	795863	533201
-	Текущий налог на прибыль	2410	(170440)	(254619)
-	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	23357	38518
-	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(72551)	(42945)
-	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(123878)	152406
-	Прочее	2460	175720	76735
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	604714	464778
-	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
-	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
-	Совокупный финансовый результат периода ³	2500	604714	464778
СПРАВОЧНО				
-	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
-	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-