

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
 Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

| | |
|--|--|
| Тема работы | |
| Разработка и формализация корпоративной стратегии предприятия | |
| УДК <u>005.41:658.012</u> | |

Студент

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|-------------------------------|---------|------|
| 3А2Б | Старцева Регина Александровна | | |

Руководитель

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|-----------------------------|------------------------|---------|------|
| Доцент | Рыжакина Татьяна Гавриловна | К.э.н. | | |

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|----------------------------|------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Громова Татьяна Викторовна | | | |

Нормоконтроль

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|----------------------------|------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Громова Татьяна Викторовна | | | |

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

| Зав. кафедрой | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|----------------------------|------------------------|---------|------|
| Менеджмента | Чистякова Наталья Олеговна | К.э.н., доцент | | |

**Планируемые результаты обучения по ООП
38.03.02 Менеджмент (бакалавриат)**

| Код результата | Результат обучения (выпускник должен быть готов) |
|--|--|
| <i>Профессиональные компетенции</i> | |
| Р ₁ | Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов |
| Р ₂ | Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности |
| Р ₃ | Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности |
| Р ₄ | Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности |
| Р ₅ | Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций |
| Р ₆ | Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию |
| Р ₇ | Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия |
| Р ₈ | Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти |
| <i>Универсальные компетенции</i> | |
| Р ₉ | Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности. |
| Р ₁₀ | Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности. |
| Р ₁₁ | Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации. |

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально- гуманитарных технологий
 Направление подготовки (специальность) 38.03.02 Менеджмент
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
 Чистякова Н.О.
 (Ф.И.О.)

 (Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

Студенту:

| Группа | ФИО |
|--------|--------------------------------|
| ЗА2Б | Старцевой Регине Александровне |

Тема работы:

Разработка и формализация корпоративной стратегии предприятия

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

| | |
|--|---|
| Исходные данные к работе | – Нормативные документы; – Учебно-методическая литература; – Интернет источники; – Аналитические данные по исследуемому предприятию. |
| Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов | – Обзор литературных источников; – Теоретические основы разработки корпоративной стратегии; – Анализ системы корпоративного управления на примере промышленного предприятия; – Разработка и формализация стратегии управления на примере промышленного предприятия. |
| Перечень графического материала | – Таблица 1 – Подходы к разработке корпоративной стратегии; – Таблица 3 – Результаты деятельности ОАО «ТЭМЗ» за 2012-2014 гг.; – Таблица 6 – Стратегическое видение и миссия ОАО «ТЭМЗ»; – Таблица 10 – SWOT-анализ ОАО «ТЭМЗ»; – Рисунок 1 – Структура стратегий; – Рисунок 8 – Матрица «привлекательность отрасли – конкурентная позиция» ОАО «ТЭМЗ»; – Рисунок 9 – Анализ ближнего окружения ООО «ТЭМЗ» по модели «5 сил Портера»; – Рисунок 10 – Матрица Томпсона и Стрикленда для ОАО «ТЭМЗ». |
| Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов) | |

| | |
|----------------------------|--------------------|
| Раздел | Консультант |
| Социальная ответственность | Громова Т.В. |

| | |
|---|--|
| Дата выдачи задания для раздела по линейному графику | |
|---|--|

Задание выдал руководитель:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|-----------------------------|------------------------|---------|------|
| Доцент | Рыжакина Татьяна Гавриловна | К.э.н. | | |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|-------------------------------|---------|------|
| 3А2Б | Старцева Регина Александровна | | |

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 114 стр., 18 таблиц, 15 рисунков, 30 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: корпоративная стратегия, SWOT-анализ, матрица Маккински, матрица Томпсона и Стрикленда, модель Артур де Литтл, модель «5 сил Портера», ключевые показатели эффективности, система управления по показателям, корпоративная социальная ответственность.

Объектом исследования является корпоративная стратегия ОАО «ТЭМЗ».

Целью бакалаврской работы является рассмотрение проблем разработки и формализации корпоративной стратегии предприятия.

В процессе исследования использованы законодательные и методические материалы, учебные пособия, публикации в специальных журналах, связанные с вопросами корпоративного управления.

В результате исследования была осуществлена разработка и формализация корпоративной стратегии ОАО «ТЭМЗ».

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: введение раскрывает актуальность, цель исследования, теоретическую и практическую значимость работы, обосновывается выбор объекта и предмета исследования. В первой главе раскрыты теоретические основы разработки корпоративной стратегии. Во второй главе дана краткая характеристика предприятия, проведен анализ системы корпоративного управления на предприятии ОАО «ТЭМЗ». В третьей главе рассмотрен процесс разработки и формализации стратегии управления для ОАО «ТЭМЗ». Заключение содержит анализ результатов теоретических и экспериментальных исследований работы.

Степень внедрения: одна из предложенных в результате разработки и формализации корпоративных стратегий уже принята на ОАО «ТЭМЗ» и включена в соответствующие разделы инвестиционного бизнес-плана.

Область применения: полученные результаты разработки и формализации корпоративной стратегии, эффективности социальной ответственности управления могут быть использованы в управленческой работе ОАО «ТЭМЗ»».

Экономическая эффективность/значимость работы. Разработанные и формализованные корпоративные стратегии позволят ОАО «ТЭМЗ» повысить производительность труда, уменьшить текучесть кадрового потенциала и производственный травматизм.

Определения, обозначения, сокращения

1. KPI (англ. Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности – это система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей.

2. SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации.

3. КСО – Корпоративная социальная ответственность – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы.

4. НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки – совокупность работ, направленных на получение новых знаний и практическое применение при создании нового изделия или технологии.

5. НИР – научно-исследовательские работы — работы поискового, теоретического и экспериментального характера, выполняемые с целью определения технической возможности создания новой техники в определенные сроки.

6. ОАО – открытое акционерное общество в России – организационно-правовая форма предприятия.

7. ОАО «ТЭМЗ» – Открытое Акционерное Общество «Томский электромеханический завод им. В.В. Вахрушева» – это машиностроительный комплекс, включающий разработку и производство конкурентоспособной продукции с высоким уровнем добавленной стоимости.

Оглавление

| | |
|---|-----|
| Реферат | 5 |
| Определения, обозначения, сокращения | 7 |
| Введение..... | 9 |
| 1 Теоретические основы разработки корпоративной стратегии..... | 14 |
| 1.1 Определение, сущность, роль корпоративной стратегии | 14 |
| 1.2 Особенности разработки корпоративной стратегии | 22 |
| 1.3 Формализация стратегии и разработка системы управления по показателям..... | 30 |
| 2 Анализ хозяйственной деятельности предприятия ОАО «ТЭМЗ»..... | 36 |
| 2.1 Краткая характеристика предприятия | 36 |
| 2.2 Финансовый анализ предприятия..... | 39 |
| 2.3 Анализ стратегий, реализуемых на предприятии | 47 |
| 3 Разработка и формализация стратегии управления для ОАО «ТЭМЗ» | 52 |
| 3.1 Анализ среды предприятия ОАО «ТЭМЗ»..... | 52 |
| 3.2 Анализ стратегических альтернатив предприятия | 68 |
| 3.3 Разработка корпоративной стратегии на предприятии | 73 |
| 3.4 Формализация корпоративной стратегии предприятия | 85 |
| 4 Социальная ответственность | 95 |
| Заключение | 106 |
| Список публикаций студента..... | 109 |
| Список использованных источников | 110 |
| Приложение А Организационная структура ОАО «ТЭМЗ»..... | 113 |
| Приложение Б Реализация стратегий ОАО «ТЭМЗ» | 114 |

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы связана с задачей укрепления конкурентных позиций, стоящей перед отечественными промышленными предприятиями. Глобализация российской экономики, ее постсоциалистическая трансформация и когнитивизация, а также вступление России в ВТО только усиливают важность данного вопроса.

Инвесторы хотят вкладывать деньги только в успешно развивающийся и предсказуемый бизнес. Вот почему они стремятся унифицировать корпоративное управление на промышленном предприятии, которое избирают объектом для вложения средств.

Действенное корпоративное управление на промышленном предприятии в большинстве случаев улучшает финансовые показатели самого предприятия, а так же качество управленческих решений, снижает стоимость привлеченного капитала и в целом повышает стоимость бизнеса. Потенциальные инвесторы получают ясную картину того, согласно каким управленческим принципам действует промышленное предприятие, кто является его владельцем и какова степень эффективности его работы. Инвесторы согласны даже иметь меньший возврат на вложенный капитал, если в компании действует эффективная система корпоративного управления. Все это позволяет компаниям, имеющим эту систему, реализовывать проекты, недоступные конкурентам.

В условиях жесткой конкуренции только уникальный характер имеющихся у промышленных предприятий управленческих ресурсов может обеспечить ему прочную конкурентную позицию в долгосрочной перспективе. Таким образом, о внедрении корпоративного управления на промышленном предприятии в первую очередь следует задуматься и руководителям.

Проблемой корпоративной стратегии в своих работах занимаются различные исследователи: такие российские авторы как Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева, Басовский Л.Е., Верещагина Л.С., Виханский О.С., Жемчугов А.М., Жемчугов М.К., М.М. Панов, и др.

А также зарубежные авторы, в частности, Блэйк Р.Р., Мутон Д.С., Томпсон, Питереф, Гэмбл, Стрикленд.

Анализ работ по вопросам разработки и формализации корпоративной стратегии, показал их важность, практическую значимость и актуальность, но вместе с тем – недостаточную проработанность аспектов, связанных с пониманием корпоративной стратегии как управленческого ресурса и вовлечением ее в хозяйственную деятельность промышленного предприятия. Все это предопределило выбор объекта, предмета, цели и задач исследования ВКР.

Предмет исследования ВКР – разработка и формализация корпоративной стратегии предприятия.

Объектом исследования ВКР является корпоративная стратегия ОАО «ТЭМЗ». Период исследования 2013 – 2014 гг.

Цель данной работы – рассмотреть проблемы разработки и формализации корпоративной стратегии предприятия.

Для реализации указанной цели ставятся следующие задачи:

- рассмотреть определение, сущность, роль корпоративной стратегии;
- определить особенности разработки корпоративной стратегии;
- охарактеризовать механизм формализации корпоративных стратегических альтернатив;
- проанализировать систему корпоративного управления для исследуемого промышленного предприятия;
- разработать корпоративную стратегию для исследуемого промышленного предприятия;
- описать порядок формализации корпоративных стратегических альтернатив для исследуемого промышленного предприятия;
- проанализировать действующие программы корпоративной социальной ответственности для исследуемого промышленного предприятия;
- сделать выводы по теме исследования.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы были использованы законодательные акты и методические материалы, учебные пособия, публикации в специальных журналах, связанные с вопросами корпоративного управления.

В процессе исследования в выпускной квалификационной работе применялись методы сбора первичной информации, в том числе, методы наблюдения и анализа документальных источников.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений и представлена на 107 страницах машинописного текста.

Научная или практическая новизна – в процессе написания работы была осуществлена разработка и формализация корпоративной стратегии ОАО «ТЭМЗ». Следовательно, актуален научный интерес и практическая значимость исследований, связанных с изучением процессов разработки и формализации корпоративной стратегии как важнейшего управленческого ресурса промышленного предприятия.

Практическая значимость результатов ВКР – полученные результаты разработки и формализации корпоративной стратегии, эффективности социальной ответственности управления могут быть использованы в управленческой работе ОАО «ТЭМЗ».

Обзор литературы

Говоря о степени изученности проблемы, с уверенностью можно констатировать недостаточную проработанность аспектов, связанных с пониманием корпоративной стратегии как управленческого ресурса и вовлечением ее в хозяйственную деятельность промышленного предприятия.

Базовыми работами на эту тему можно назвать такие материалы как: Отчет о результатах деятельности исполнительных органов государственной власти Томской области за 2014 год, Информационно-аналитические материалы ОАО «ТЭМЗ», Годовой отчет Открытого акционерного общества «Томский электромеханический завод им. В.В. Вахрушева» за 2014 год.

Учебник «Стратегический менеджмент» автор Л.Е. Басовского. В нем рассматривается стратегический анализ компании, отрасли, конкуренции и конкурентного преимущества. Особое внимание уделено отраслевым инновационным и традиционным бизнес-стратегиям.

Учебник «Стратегический менеджмент» под редакцией авторов: Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева, в котором рассматривается сущность и технология процесса стратегического управления, методические подходы к выбору и доводке стратегии.

В учебнике Виханского О.С. «Менеджмент» освещается широкий круг вопросов менеджмента в деловой организации, функционирующей в конкурентной рыночной среде. Особенностью является рассмотрение менеджмента с позиций наиболее эффективного использования потенциала организации, в первую очередь человеческого потенциала, для успешного выживания в динамично меняющемся окружении.

Наиболее значимым и подробным источником, освещающим порядок разработки и формализации корпоративной стратегии является учебное пособие «Корпоративное управление» авторы: В.Р. Веснин, В.В. Кафидов.

В предлагаемом учебном пособии изложены основы теории корпоративного управления. Подробно рассмотрены главные понятия корпоративного управления: его сущность, причины возникновения, виды и элементы, интегрированные корпоративные системы, национальные модели, внутренние организационные и финансовые механизмы функционирования корпорации.

А также работа автора И.Ю. Бочарова «Корпоративное управление». В данном учебнике отражены результаты современных исследований международных, российских организаций, ведущих ученых в области корпоративного управления.

Кроме того, в учебном пособии «Корпоративная социальная ответственность» автора В.В. Бондаренко рассматриваются теоретические аспекты становления концепции корпоративной социальной ответственности за рубежом и проблемы внедрения данной концепции в практику менеджмента российских компаний, а также подробно исследуются экологическое, социальное и экономическое направления ответственности.

Однако нельзя не отметить, что вопросы разработка корпоративной стратегии промышленного предприятия в данных трудах только упоминается. То же самое можно сказать относительно статей на тему формализация корпоративной стратегии таких авторов как: Верещагина Л.С., Жемчугов А.М., Жемчугов М.К., Киселев А.А., Поташева Г.А. и др.

1 Теоретические основы разработки корпоративной стратегии

1.1 Определение, сущность, роль корпоративной стратегии

Сегодня «стратегия» относится к одному из базовых понятий науки об управлении. Стратегическое управление – это не только установление параметров будущего состояния организации, но и прежде всего обеспечение возможности принятия эффективных стратегических решений сегодня, нацеленных на достижение выбранных целей завтра [1, с.57].

В зависимости от условия стратегических решений, принимаемых на предприятии различают три вида стратегий:

- корпоративная;
- хозяйственных единиц или бизнес-стратегия;
- функциональная.

На рисунке 1 показана иерархическая структура стратегий.



Рисунок 1 – Структура стратегий [1, с.62]

Для достижения успеха, стратегии всех уровней должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается бизнес-стратегия, которая направлена на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке.

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия – это стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п. Цель функциональной стратегии – распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии [22, с.116].

Так, стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение дебиторской задолженности.

Существует множество определений корпоративной стратегии. Корпоративная стратегия – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности [16]. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одна из целей корпоративной стратегии – выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции.

Первоначально термин «корпоративная стратегия» использовался для описания набора решений, которые определяют цели компании, вырабатывают основную политику, необходимую для достижения этих целей, и составляют перечень бизнесов, к обладанию которыми компания должна стремиться [12, с. 188].

Понятый буквально, данный термин будет означать, что корпоративная стратегия должна затрагивать любую стратегическую проблему, с которой может столкнуться компания.

Сейчас, корпоративная стратегия – это способ, которым компания создает стоимость, формируя и координируя свои действия на различных рынках [16]. Это определение имеет три важных аспекта.

Первый – делается акцент на создании стоимости в качестве окончательной цели корпоративной стратегии.

Распределяется ли эта стоимость между акционерами или в дележе участвуют и другие заинтересованные лица – решение об этом принимают те, кто управляет корпорацией.

Второй – концентрируется внимание на возможностях корпорации на многочисленных рынках (конфигурация), включая ее продукцию, географическое и вертикальное разделение.

Третий – акцентируется на том, как фирма управляет своими действиями и бизнесами, которые находятся в рамках корпоративной иерархии (координация). Здесь признается важность, как исполнения, так и формулирования корпоративной стратегии.

В общем, корпоративная стратегия способствует пониманию стратегии бизнеса, так же как последняя, в свою очередь, дает информацию для анализа.

Он сфокусирован на отношениях между фирмой в целом и ее частями, прежде всего на том, улучшается или ухудшается работа ее бизнес – подразделений за счет того, что они входят в корпорацию [1, с.112].

Корпоративная стратегия является общим планом управления для компании. Корпоративная стратегия распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании. Данная стратегия создается руководителями высшего звена. Они несут главную ответственность за анализ сообщений и рекомендаций, поступающих от руководителей более низкого звена управления. При этом руководители ключевых производств также принимают участие в разработке стратегии компании. Стратегия предполагает действия по достижению диверсификации компании [2, с. 201].

Диверсификация осуществляется в целях уменьшения риска сосредоточения капитала в одной сфере деятельности. Особенно в условиях колебаний рыночной конъюнктуры, в том числе сезонных, сокращения ёмкости рынка в связи со структурными сдвигами в производстве.

Обострение конкурентной борьбы или стремление расширить свою деятельность при ограниченности рынка для уже имеющегося производства. Диверсификация может осуществляться путем создания новых предприятий в новых для него отраслях или покупки уже действующих там предприятий.

В настоящее время существуют теории корпоративного управления, ядром которых являются отношения между акционерами, Советом директоров, менеджерами и прочими заинтересованными лицами (рис. 2).

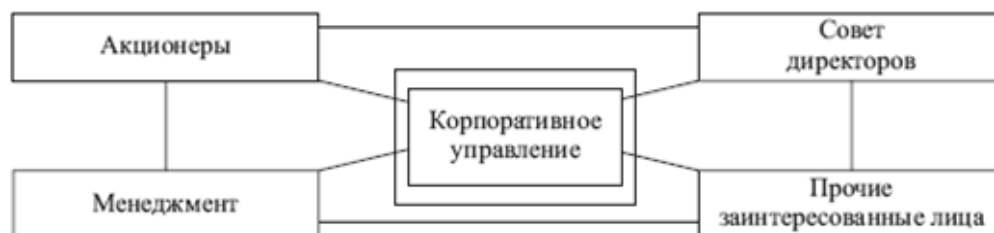


Рисунок 2 – Организационная модель системы корпоративного управления

Роль корпоративной стратегии в деятельности компании можно рассматривать через ее успешность. Успешные компании – это компании, которые концентрируют свои усилия на стратегических направлениях. Для удовлетворения потребностей клиентов предприятие должно следовать общей организационной стратегии.

Хорошая стратегия помогает надолго сохранить и укрепить позицию на целевом рынке, последовательно удовлетворяя нужды потребителей лучше конкурентов. Действенное корпоративное управление на предприятии, в большинстве случаев, улучшает финансовые показатели предприятия, качество управленческих решений, снижает стоимость привлеченного капитала и в целом повышает стоимость компании.

Потенциальные инвесторы получают ясную картину того, согласно каким управленческим принципам действует предприятие, кто является его владельцем и какова степень эффективности его работы. Инвесторы согласны даже иметь меньший возврат на вложенный капитал, если в компании действует эффективная система корпоративного управления. Все это позволяет компаниям, имеющим эту систему, реализовывать проекты, недоступные конкурентам.

Эффективность системы корпоративного управления определяется размером сэкономленных средств или размером прибыли, которую приносят оптимизация и прозрачность менеджмента. Но главный показатель – это размер средств, которые намерены вкладывать в компанию с корпоративным управлением потенциальные инвесторы. Так, в США и Великобритании инвесторы готовы платить на 18% больше за акции предприятий с эффективным корпоративным управлением, чем за бумаги компаний с аналогичными финансовыми показателями, но менее совершенной практикой управления. В Италии аналогичный показатель достигает 22%, в Индонезии — 27% [6, с.19].

Выделяют несколько типов корпоративных стратегий в зависимости от [13, с.124]:

А) уровня дифференциации бизнеса:

1) стратегия специализации – предусматривает концентрацию внимания на одном виде деятельности, в границах этого бизнеса предприятие может реализовывать бизнес-стратегию диверсификации. Суть заключается в том, что предприятие в данной отрасли бизнеса, одновременно, будет заниматься разными видами работ – бизнес-стратегия диверсификации по продукту и технологиям. Обслуживать разные категории клиентов – диверсификация по типу клиентов, ориентироваться на широкий в географическом плане рынок – диверсификация по географическому региону.

2) стратегия диверсификации – заключается в осуществлении разнообразного бизнеса предприятия путем вхождения предприятия на новые сектора рынка и расширения отраслевого диапазона деятельности. Предусматривает ведение бизнеса в нескольких видах деятельности и отраслях, как связанных так и не связанных. Корпоративные стратегии по уровню дифференциации тесно связаны с жизненным циклом предприятия. Связь корпоративных стратегий и этапов жизненного цикла предприятия – непосредственная – с помощью формирования и выполнения соответствующих стратегий осуществляется управление жизненным циклом предприятия.

Б) общего направления развития [13, с.132]:

1) стратегия стабилизации – поддержка существующих видов деятельности. Их выбирают предприятия, которые действуют в сформированных отраслях со стабильной технологией, или которые занимают доминирующее положение на рынке. Конкретным вариантом этого типа стратегии является удержание существующей доли на рынке.

Стратегия стабилизации используется тогда, когда спрос на продукцию стойкий и по прогнозам и экспертным оценкам рынок будет стабильным, что позволит накапливать финансовые ресурсы и осуществлять проектные разработки для реализации следующего типа стратегии.

Крайний вариант стратегии стабилизации в случае упадка деятельности является стратегия выживания, которая предусматривает изменение организации маркетинга и производства, пересмотр товарной и ценовой политики, жесткую экономию ресурсов, совершенствование систем управления для защиты существующего бизнеса, эта стратегия не может быть слишком длительной.

2) стратегия роста – предусматривает расширение бизнеса разными способами в зависимости от вида роста предприятия:

- путем интенсификации – стратегия концентрации;
- путем интеграции – вертикальной и горизонтальной интеграции;
- путем диверсификации – конгломеративная диверсификация.

Стратегии концентрированного роста связаны с изменением продукта или рынка и не затрагивают другие элементы отрасли, положение внутри отрасли, технологии. Если предприятие следует стратегии концентрированного роста, оно пытается улучшить свой продукт или намерено производить новый, не меняя, при этом, отрасль [30, с.87].

Конкретные типы стратегий концентрированного роста:

- стратегия усиления позиций на рынке;
- стратегия развития рынка; стратегия развития продукта.

Стратегии роста выбирают предприятия, которые действуют в динамичных отраслях, т.е. в отраслях с быстро изменяющимися технологиями. В связи с этим, выделяют два вида стратегий роста в зависимости от вида изменений технологий [30, с.90]:

– перепрофилирующие стратегии (инновационные) – связаны с потерей конкурентоспособности отдельной продукции;

Они требуют осуществления переориентации производства на выпуск нового товара (значительные капиталовложения, перепрофилирование мощностей, новые связи с поставщиками).

– модернизирующие стратегии (улучшающие) – используются при появлении возможности существенного улучшения бизнеса (путем модернизации производства или за счет увеличения сроков использования отработанных технологий, что позволит получить дополнительную прибыль).

3) стратегия сокращения – предусматривает различные варианты перегруппирования бизнеса. После длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. Выделяют четыре типа стратегий сокращения:

– стратегия сокращения общая;

Предприятие может продать или закрыть одно из своих подразделений, чтобы осуществить долгосрочные изменения границ ведения бизнеса, избавиться от производств, которые плохо сочетаются с другими производствами, получить средства для развития более перспективных либо начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов.

– стратегия сокращения расходов. Основная идея заключается в поиске возможностей уменьшения издержек и проведения мероприятий по сокращению затрат. Отличительной особенностью по сравнению с предыдущей стратегией сокращения является ориентирование на устранение небольших источников затрат. Её реализация носит характер временных или краткосрочных мероприятий.

Реализация стратегии сокращения расходов предполагает снижение производственных затрат и повышение производительности, сокращение найма, увольнение персонала, прекращение производства неприбыльных товаров и др.

При этом стратегия сокращения расходов переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или в большом объеме основные фонды.

– стратегия «сбора урожая» – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения дохода в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к неперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Это предполагает сокращение затрат на закупку, рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Эта стратегия рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода [13, с.148].

– стратегия ликвидации – предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда предприятие не может вести бизнес и находится на грани банкротства.

4) стратегия комбинированная:

а) соединение предыдущих типов стратегий (т.е. одновременная реализация нескольких стратегий);

б) проведение определенной последовательности в реализации стратегий, т.е. один тип стратегии со временем заменяется другим.

Следовательно, для достижения успеха все стратегии должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, т.е. на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии.

При этом корпоративная стратегия – это стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом, которая описывает общие направления роста, развитие его производственно-сбытовой деятельности [9, с.132]. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается.

Таким образом, роль корпоративной стратегии заключается в том, что это руководство к согласованным действиям, которые ведут предприятие к успеху на рынке за счет превосходства над конкурентами в отношении удовлетворения потребностей клиентов.

1.2 Особенности разработки корпоративной стратегии

В целом корпоративная стратегия дает ответ на два ключевых вопроса любой диверсифицированной компании:

– какие бизнес-направления будет включать портфель компании, то есть куда она будет направлять свои ресурсы (инвестиции, время, люди);

– какую роль будет играть корпоративный центр в управлении бизнесами, и какую степень самостоятельности будет иметь каждый из этих бизнесов в отдельности [4, с. 315].

Разработка корпоративной стратегии предполагает четыре вида действий:

1. Действия по достижению диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии. Первая проблема диверсификации — это проблема определения сферы деятельности, в частности, в каких отраслях промышленности будет действовать компания и каким образом путем открытия новой компании или приобретения существующей - устойчивого лидера, вновь образованной компании, проблемной фирмы, но с хорошими потенциальными возможностями.

2. Шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма. По мере утверждения позиции компании в выбранных отраслях корпоративная стратегия концентрируется на путях улучшения работы во всех сферах деятельности компании. Решения должны быть приняты в отношении усиления конкурентных позиций в долгосрочной перспективе и доходности предприятий, в которые вложены средства. Материнские компании могут помочь дочерним фирмам быть более успешными, финансируя дополнительные мощности и мероприятия по повышению эффективности производства и т.д. [21, с.187].

3. Разработка единой, стратегической ориентации подразделений. Т.е. нахождение путей получения синергического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество. Расширяя свою деятельность в бизнес с похожими технологиями, аналогичным характером работы и каналами сбыта, теми же покупателями или другими похожими условиями, компания достигает преимущества перед фирмой, переключающейся на абсолютно новую для нее деятельность в несвязанных отраслях. При родственной диверсификации компания имеет возможность осуществлять передачу навыков опыта, совместно использовать мощности, тем самым, снижая общие издержки, повышая конкурентоспособность некоторых изделий компании.

4. Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области. Различные сферы деятельности диверсифицированной компании отличаются друг от друга с точки зрения инвестирования дополнительных средств.

Таким образом, можно сформулировать основные задачи разработки корпоративной стратегии [27, с.285]:

– построение высокоэффективного набора бизнес-направлений (приобретение новых или усиление существующих позиций в бизнесе, освобождение от неэффективных видов деятельности), грамотное управление им;

- бизнес-направлениями с целью достижения конкурентных преимуществ (оценка синергетического эффекта);
- определение приоритетов инвестирования и выделение ресурсов компании в наиболее привлекательные и перспективные бизнес-направления;
- анализ/контроль/объединение (если это возможно) основных стратегических подходов и действий компании как на корпоративном уровне, так и на уровне структурных подразделений.

При этом на процесс разработки корпоративной стратегии оказывают влияние следующие факторы [17, с.111]:

1. Внешние факторы:

а) Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы, которые ограничивают стратегические действия (давление со стороны общественности, СМИ, неблагоприятные политические мероприятия).

б) Привлекательность отрасли и условия конкуренции (существенные факторы их оценка влияет на то, какую позицию занять фирме).

в) Специфические рыночные возможности и угрозы.

2. Внутренние факторы:

а) Сильные и слабые стороны организации.

б) Личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров (например, кто не любит рисковать, предпочитает консервативные стратегии, снижающие степень риска).

в) Общие ценности и корпоративная культура. Загрязнения окружающей среды, устанавливает связь с регулирующими органами и придерживается высоких нравственных норм).

В отечественной и зарубежной литературе выделяют основные способы выработки корпоративной стратегии [13, с.140]:

1. Главный стратегический подход, в этом случае управляющий лично выступает как главный стратег, оказывает сильное влияние на оценку положения, на альтернативные стратегии и на детали стратегии.

2. Делегирование полномочий, т.е. управляющий, передает выработку стратегии другим, этот стиль выработки стратегии позволяет управляющему выбирать из массы стратегических идей и дает возможность широкого участия и вклада со стороны управляющих всех уровней.

3. Совместный подход (коллорационистский) – промежуточный вариант между двумя предыдущими подходами, когда подчиненные вносят свою лепту в разработку стратегии, они также являются ответственными за то, чтобы она работала.

4. Инициативный подход, при этом подходе управляющий лично не заинтересован в выработке деталей стратегии. Скорее управляющий побуждает подчиненных в выработке, защите и претворении в жизнь успешной стратегии [13, с.146].

Всю работу по разработке и внедрению корпоративной стратегии развития можно разделить на несколько крупных этапов:

1. анализ привлекательности для инвестиций. Разработка сценария развития для отрасли, включает прогноз изменения конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках;
2. оценка прочности бизнеса для компании в отрасли;
3. оценка стратегических альтернатив с финансовой точки зрения;
4. выработка целей и задач с точки зрения стратегии;
5. комплекс работ по внедрению стратегии.

Кроме того подходы к разработке стратегий включают в себя совокупность теоретического анализа и интуиции руководителя, принимающего решение. Важным является тот факт, что стратегия не может быть разработана и внедрена без изменений в ней уже в процессе внедрения, изменение некоторых аспектов стратегии во время внедрения - нормальная практика. Из всего выше сказанного следует, что не бывает одинаковых стратегий для разных предприятий. В таблице 1 представлены основные подходы к разработке корпоративной стратегии у разных авторов – специалистов по корпоративному стратегическому управлению.

Таблица 1 – Подходы к разработке корпоративной стратегии

| Разработчики | Основная мысль разработки | Стратегия | Период |
|--------------------------|--|---------------------|------------|
| К. Эндрюс | SWOT-анализ | Экономическая | 1970-е гг. |
| М. Портер | Пять конкурентных сил, типовые стратегии | Стратегия бизнеса | 1980-е гг. |
| Г. Хэмел, К. Прахалад | Стержневые компетенции | Стратегия лидерства | 1990-е гг. |

К. Эндрюс представил стратегию, которая «основана на соответствии между возможностями рынка в настоящее время и способностями организации при установленном уровне рисков (экономическую стратегию)».

Подходы к разработке стратегии бизнеса, «основанные позиции организации с точки зрения конкуренции, да и сами конкурентные стратегии», разработал М. Портер, а концепция «стержневых компетенций» принадлежит К. Прахаладу и Г. Хэмелу.

SWOT – анализ получил своё название от аббревиатуры: Strength (S) – внутренние сильные стороны, Weakness (W) – внутренние слабые стороны, Opportunities (O) – внешние возможности, Treats (T) – внешние угрозы [14, с.98].

SWOT – анализ является универсальным походом к определению состояния организации. Используется как для анализа компании в целом, так и для анализа отдельной части компании.

Постоянно осуществляемый SWOT – анализ позволяет организации видеть направления движения, использовать возможности, которые могут возникнуть, а также избегать и подготовиться к воздействию возможных угроз.

SWOT – анализ, как правило, используется предприятиями в следующих случаях:

- разработка стратегии предприятия;
- составляется периодически в соответствии с планом изменений;
- анализ рынка продукта/услуги;
- выбор из нескольких стратегических альтернатив.

Начинается SWOT – анализ с заполнения полей внутренней среды (сильные и слабые стороны). Затем заполняются поля внешней среды (возможности и угрозы).

Первоначально имеет смысл провести оценку внешних факторов. При этом возможности, зачастую, определяют направление развития службы управления персоналом. Самыми лучшими считаются те возможности, которые не связаны с внешними рисками, которым соответствуют сильные стороны и которые совпадают со стратегией развития компании в целом [14, с.108].

Модель пяти сил М. Портера включает изучение следующие пять сил [2, с.118]:

1. Появление новых конкурентов (могут принести на рынок новое качество, новые производственные мощности, которые будут удовлетворять запросу потребителей).

2. Рыночная власть покупателей (могут обострить конкуренцию за счет более высоких требований к качеству продукта, к обслуживанию).

3. Рыночная власть поставщиков (могут, в зависимости от ситуации, варьировать затраты на материалы, необходимые для производства продукта).

4. Появление товаров – заменителей (могут ограничить потенциал компании с точки зрения роста цен, при росте издержек, производство продукта становится менее рентабельным).

5. Внутриотраслевая конкуренция (приводит к высоким затратам в области продвижения товара, к снижению конечной стоимости готовой продукции).

После проведения анализа внешней среды, нужно провести анализ внутренней среды, затем, чтобы не упустить ту или иную возможность, которую создает внешняя среда, и быть готовыми к угрозам. Результатом анализа внутренней среды может стать план модернизации работы служб. План может представлять собой изменения как эволюционного характера, то есть изменения, происходящие постепенно, так и революционного характера, подразумеваются кардинальные изменения в работе, например аутсорсинг части бизнес – процессов.

«Стержневые компетенции» – способность организации к выявлению конкурентных преимуществ [2, с.121]:

- выявление уникальных свойств организации;
- коллективная и индивидуальная оценка работников;
- разработка стратегии лидерства.

Матричные подходы разработки стратегий чаще всего связывают с методологией Генри Минцберга, где выделено десять школ, применяющих различные подходы к разработке и реализации стратегий [2, с.147]:

1. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления.
2. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс.
3. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс.
4. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения.
5. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс.
6. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс.
7. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров.
8. Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс.
9. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс.
10. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации.

Такое количество подходов обуславливается большим количеством подходов к реализации корпоративной стратегии. Разработка стратегии ведется сверху вниз – от общих планов к частным детальным. Реализация стратегии ведется снизу вверх, от частных результатов подразделений нижнего уровня иерархии к общим планам вышестоящих подразделений.

Любая стратегия обеспечивает логику, говоря их словами, стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок, объясняет мир. Но, как известно, упрощение искажает реальность. Именно поэтому, после выбора философии стратегии, то есть, одной или нескольких школ для разработки стратегии, наступает этап формализации стратегии, то есть, ее определения и описания.

Таким образом, для разработки и внедрения корпоративного управления собственникам и генеральному директору нужно будет сделать следующие шаги:

1. Обеспечить прозрачность структуры собственности. Потенциальным инвесторам должна быть доступна определенная информация: состав собственников (включая владельцев контрольных пакетов), число акций, принадлежащих директорам и менеджерам компании, наличие у директоров и менеджеров компании акций других фирм, а также структура холдинга.

2. Регламентировать работу совета директоров. Экспертный анализ свидетельствует, что оптимальный размер совета директоров – от пяти до девяти человек (например, наши акционеры утвердили совет директоров в составе семи членов). Нужно разработать правила функционирования совета, включить в его состав независимых директоров. Непозволительно, чтобы Генеральный Директор был одновременно и председателем совета директоров. Кроме того, необходимо создать комитеты совета директоров — они контролируют выполнение разных функций (аудит, мотивация и компенсация труда менеджеров, финансовая отчетность).

3. Раскрывать информацию. Компании следует регулярно знакомить заинтересованных лиц с информацией о результатах деятельности и конкурентной позиции. Она должна быть готова предъявить устав и корпоративную миссию, сведения о членах совета директоров, основные принципы компенсации труда директоров и топ-менеджеров. При этом важно предоставлять широкие возможности доступа к такой информации (на русском и английском языках).

4. Перейти на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) и независимый аудит. Годовые и квартальные бухгалтерские отчеты следует составлять по международным стандартам (US GAAP, UK GAAP или IAS). Также нужно обязательно проводить ежегодный аудит, привлекая для этого независимого аудитора, имеющего хорошую репутацию.

5. Внедрить интегрированную систему управления предприятием (ИСУП).

1.3 Формализация стратегии и разработка системы управления по показателям

Важным элементом корпоративного управления организации является установление во внутренних документах порядка разработки, утверждения и при необходимости уточнения (корректировки) стратегии развития ее деятельности [12]. Результаты проделанной работы по разработке стратегии необходимо закрепить в соответствующем документе «Стратегия предприятия». Как правило, создается два варианта этого документа: для внутреннего пользования и сторонних инвесторов. Их различия заключаются в степени детализации. Для внутреннего пользования готовится максимально подробный документ, в котором для ключевых сотрудников компании (как правило, топ-менеджеров) определены стратегические задачи, за которые они несут ответственность. Документ, предоставляемый инвесторам, содержит только основные положения принятой стратегии (бизнес-направления, цели, этапы развития и т. д.).

Кроме того, формализация разработанной корпоративной стратегии – это использование методологии сбалансированных системных показателей, которая позволит сформировать альтернативы для принятия решений, в том числе, и в части необходимости приобретения/продажи бизнес – единиц, входящих в предприятие.

Формирование альтернатив является процессом творческим, сложно формализуемым, и во многом основывается на умении менеджмента и собственников выбрать те бизнес - направления, которые в совокупности обеспечат устойчивость развития предприятия.

На основе результатов финансового моделирования и стратегических целей развития предприятия из двух-трех ранее обозначенных альтернатив выбирается одна – целевая альтернатива формирования бизнес – портфеля компании.

Определение ключевых показателей эффективности (КПЭ) – завершающий этап, который включает в себя отбор действий, направленных на формализацию корпоративной стратегии. В мировой практике система ключевых показателей эффективности выступает обязательным элементом не только для оценки разнообразных бизнес и технологических процессов, но и является неизменной составляющей системы корпоративного управления.

КПЭ компании – это корпоративные показатели, используемые для оценки эффективности бизнеса в целом (например: производительность на 1 сотрудника) [16].

КПЭ применяется для определения коллективных показателей с низкой степенью релевантности (влияния) конкретного сотрудника. Если КПЭ компании используется для мотивации коллектива, то эти показатели обязательно должны весить немного, по сравнению с индивидуальными целями и задачами сотрудника и использоваться, в основном, для годовой оценки [21, с.201].

В то же время, КРІ предусматривают преимущественно оценку индивидуального влияния и ответственности. Их можно комбинировать с ключевыми показателями КПЭ с определенной целью, например, для того, чтобы оценить влияние на эффективность работы компании личного результата каждого сотрудника и коллективных достижений.

Это означает, что выстраивание грамотной системы управления по показателям эффективности должно происходить в соответствии с особыми требованиями.

При разработке управленческой модели по КПЭ определяются направления деятельности организации по реализации ее миссии, а в зависимости от них – прорабатываются стратегические цели и производится их декомпозиция. Однако, нередко случается так, что на практике при их детальном обсуждении и формализации, заинтересованные лица не могут прийти к общему мнению. Хотя, именно осознание и согласование общих задач является приоритетной задачей для любой, стремящейся к развитию, компании, равно как и выяснение того, как выполнение различных задач влияет на достижение главной цели.

Определение факторов влияния дает возможность превратить совокупность целей и задач на разных уровнях в единую систему. А это, в свою очередь, является завершающим этапом в формировании корпоративной стратегической карты.

Контроль достижения целей достигается через КПЭ, служащие мерилем целей со стороны их достижимости. Также они позволяют корректно оценивать эффективность бизнес-процессов как в организации, в общем, так и на уровне деятельности отдельных подразделений и сотрудников.

Ключевые показатели эффективности – это ограниченный набор основных параметров, которые позволяют отслеживать и диагностировать результаты деятельности организации [17. с.119]. На основании полученных данных руководство компании получает возможность принимать корректные и обоснованные управленческие решения.

Эти показатели необходимы для выражения результативности компании в числах (в ключевых для бизнеса направлениях). Разумеется, в разных фирмах и на предприятиях показатели будут варьироваться. Однако, корректность создания системы КПЭ зависит от учета следующих требований.

Основные требования для КПЭ [17, с.127]:

1. Небольшое количество – от 5 до 10, гарантирующее реальность их выполнения и качество мониторинга.
2. Измеримость – возможность задать показатель с помощью цифр.
3. Единство для всей компании. КПЭ цели должны быть равными как для руководства, так и для обычных подчиненных.
4. Подконтрольность с целью иметь возможность своевременного внесения корректур.
5. Непосредственная связь с ключевыми факторами успеха.
6. Стимулирование сотрудников на максимально эффективную трудовую деятельность.

Формирование системы ключевых показателей может основываться как на финансовых параметрах, так и на факторах успеха. Первая категория основана на дезагрегации основных финансовых показателей и позволяет установить зону ответственности (для руководства, подразделений и отдельных сотрудников). Для формирования второй определяются специальные индикаторы, однако, такой подход сложно напрямую связать с финансовыми результатами.

Наличие документа КПЭ является обязательным условием успешного обмена данными между руководством и его сотрудниками. Именно звено информационных каналов является самым слабым в любой крупной фирме. Если оно работает некорректно, то задачи, поставленные отделом топ-менеджмента, могут быть неверно трактованы и неправильно выполнены. В свою очередь работники, осуществляя обратную связь, нередко передают руководству неполноценную информацию, а значит, служат опосредованным источником неправильных решений. А именно они становятся причиной снижения эффективности стратегического развития предприятия [19, с.219].

Внедряя КПЭ в деятельность предприятия, его руководство получает настоящий инструментарий, который обеспечивает процесс принятия решений объективными данными в полной мере.

Корректное выполнение КПЭ обеспечивает компанию целой системой финансовых и других видов показателей, которые оказывают непосредственное влияние на количественно-качественное изменение результатов по отношению к установленной стратегической цели.

Более того, на наш взгляд, КПЭ отличный инструмент командообразования среди ключевых сотрудников компании. Формирование корпоративной стратегии – это когда в четко сформулированной стратегии описаны главные шаги по достижению поставленных целей и запланированных результатов для всех сотрудников предприятия. Следовательно, внедрение системы мотивации КПЭ значительно увеличивает прибыль компании, так как ориентирует деятельность сотрудников на результат.

В зависимости от специфики и стадии развития компании, разработка КПЭ может использовать различные экономические модели (например: Модель EVA, Дюпона и т. п.) [22].

Подводя итоги, следует сказать, что систему КПЭ можно сравнивать с удобным инструментом управления, позволяющим строить гипотезы и формализовать стратегии развития компании. Здесь же следует отметить, что в отличие от других расчетно-оценочных показателей, ключевые показатели для целей всегда соответствуют главной стратегии предприятия и точно передают степень эффективности операционных и функциональных процессов в совокупности.

Вывод по главе 1:

Развитие рынка и открытость российской экономики приводят к постепенному повышению внимания со стороны российских компаний к вопросам корпоративного управления. Рост капитализации российского рынка, доступ к внешнему финансированию, выстраивание долгосрочных партнерских отношений, расширение бизнеса возможны только при условии создания эффективной системы корпоративного управления.

Таким образом, разработав корпоративную стратегию предприятия и определив бизнес – направление, мы определим требуемое количество инвестиций.

Эффективность корпоративной стратегии заключается в следующем:

– отдача на вложенный акционерный или инвестированный капитал, которая устроит инвесторов;

– создание потребительской ценности, значимой для клиентов на протяжении длительного времени;

– ресурсные ограничения на основе имеющихся в корпорации компетенций.

Без эффективной стратегии предприятие не будет обладать финансовым успехом на рынке, так как наше время просто обязывает к этому, в виду динамичного развития рынка.

Формирование корпоративной стратегии на предприятии является очень сложным процессом и не все предприятия могут себе позволить ее разрабатывать и внедрять, так как она требует больших финансовых вложений и не приносит быстрых результатов.

2 Анализ хозяйственной деятельности предприятия ОАО «ТЭМЗ»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Чтобы охарактеризовать деятельность предприятия в настоящем, необходимо обратиться к его истории и проследить путь развития самого предприятия от минувших дней к настоящему моменту.

История завода берет свое начало в 1920 году, когда решением Губернского совнархоза мастерские Томского технологического (ныне политехнического) института были преобразованы в «Первый Томский машиностроительный завод Совнархоза» – «Машинострой» [8].

В 1927 году обязательной номенклатурой стал выпуск весов, дорожных катков, нефтебаков, бревнотаскалок и сверлильных станков.

В 1931 году завод становится производителем горно-шахтного оборудования. Путем реконструкции были созданы литейный, кузнечный, ремонтный, инструментальный и модельный цеха.

В 1933 году были произведены первые 77 электросверл ЭР-1, которые поступили на шахты Кузбасса. В 1940 – 41 гг. их изготавливалось уже более тысячи.

В 1933 г. Константин Николаевич Шмаргунов – директор Томского индустриального института – разработал конструкцию электрического отбойного молотка КНШ-3, и на заводе было организовано их производство, которое к 1941 году достигло 1553 шт. в год.

В годы Великой Отечественной войны в заказы цехов завода вошли задания по производству военной продукции. На завод была проложена железнодорожная ветка, построена своя электростанция и водонасосный узел. За годы войны завод выпустил 1 170 000 единиц пневмоинструмента и более 60.000 электромашин различного направления.

В 1949 г. завод освоил производство и начал серийный выпуск шахтных вентиляторов местного проветривания, совершивших переворот в скорости проходки шахтных выработок.

В апреле 1956 г. на заводе прошла конференция по повышению технического уровня горной техники, которая дала направление работ заводу на много лет вперед. С появлением гидродобычи завод освоил выпуск ряда изделий с гидроприводом: гидровентильторы, гидросветильники, гидродвигатели, гидросверла и т.д.

В 1960-е годы почти весь парк выпускаемых изделий обновился. На смену пришли более мощные и безопасные вентиляторы, молотки, электросверла, масса их стала меньше, а параметры надежности возросли.

В 1980 г. происходит очередная реконструкция, которая позволила значительно расширить производство, резко изменить и повысить его технологический уровень и начать выпуск новых более совершенных машин.

В 1993 г. предприятие было приватизировано, 38% акций перешло в руки государства, 51% - в руки заводских и внешних акционеров.

С выходом в 1996 г. закона «Об акционерных обществах», коллектив акционеров ежегодно избирает на годовом собрании Совет директоров, а управление текущей деятельностью предприятия осуществляет единоличный исполнительный орган – Генеральный директор [8].

ОАО «ТЭМЗ» в соответствии с классификатором ОКОНХ работает в следующих отраслях промышленности:

- промышленность;
- машиностроение и металлообработка (без промышленности медицинской техники);
- машиностроение;
- горношахтное и горнорудное машиностроение.

Компания ОАО «ТЭМЗ» осуществляет следующие виды деятельности в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации:

1. Основной вид деятельности:

Производство, кроме ремонта, прочего электрооборудования, не включенного в другие группировки, без электрооборудования для двигателей и транспортных средств.

2. Дополнительные виды деятельности:

- обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения;
- производство инструментов;
- производство прочего подъемно-транспортного оборудования;
- производство вентиляторов;
- производство пневматического или механизированного ручного инструмента (ручных машин);
- прочая оптовая торговля;
- научные исследования и разработки в области естественных и технических наук.

В таблице 2 представлены юридический адрес и основные банковские реквизиты ОАО «ТЭМЗ» в соответствии с учредительными документами.

Таблица 2 – Юридический адрес и банковские реквизиты

| | |
|----------------------|--|
| Форма собственности: | «Томский электромеханический завод им. В.В.Вахрушева», Открытое акционерное общество |
| ИНН | 7018012842 |
| ОГРН | 1027000877210 |
| Код ОКПО | 165600 |
| Регион | Томская область |
| ОКАТО | 69401363000 |
| Расшифровка ОКАТО | Кировский |
| Адрес | 634034, г Томск, просп. Ленина, д. 28 |
| Телефон | (3822) 48-15-40, (382) 242-08-56 |
| Факс | (3822) 42-40-56 |
| Email | priemn@temz.tomsk.ru |

Приоритетными направлениями деятельности ОАО «ТЭМЗ» являются [8]:

1. Разработка конструкций новых изделий и модернизация выпускаемых.
2. Техническое перевооружение основного и вспомогательного производства.
3. Проведение ремонта сооружений, помещений цехов основного и вспомогательного производства.

4. Оптимизация производственного процесса, экономия энергетических ресурсов, топлива.

Перспективными направлениями развития ОАО «ТЭМЗ» являются:

1. Освоение новой техники и новых рынков сбыта

2. Продолжение технического перевооружения основного производства с целью освоения новых изделий, технологий, снижения затрат на изготовление продукции.

3. Совершенствование конструкций серийно выпускаемых изделий с целью повышения надежности и улучшения качественных характеристик.

4. Снижение затрат, связанных с увеличением энерготарифов за счет рационального использования электроэнергии, природного газа, топлива, и др. ресурсов.

5. Увеличение производительности труда по показателю выручки от реализации.

2.2 Финансовый анализ предприятия

Анализ финансового состояния – обязательная составляющая финансового менеджмента любого предприятия, которая определяется результатами его производственной, коммерческой и финансовой деятельности [18, с.127].

Основные финансовые результаты деятельности ОАО «ТЭМЗ» за весь рассматриваемый период приведены в таблице 3. Из данных этой таблицы видно, что годовая выручка ОАО «ТЭМЗ» в 2013 по сравнению с 2012 годом уменьшилась на 211976 тыс. руб., а в 2014 г. по сравнению с 2013 годом увеличилась на 14687 тыс. руб.

Таблица 3 – Результаты деятельности ОАО «ТЭМЗ» за 2012-2014 гг.

| Показатель | Значение показателя, тыс. руб. | | Изменение показателя | | Значение показателя, тыс. руб. | | Изменение показателя | |
|--|-----------------------------------|---------|---------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|---------|---------------------------------------|---------------------|
| | 2012 г. | 2013 г. | Абсолютное выражение, тыс. руб. | Темп прироста, % | 2013 г. | 2014 г. | Абсолютное выражение, тыс. руб. | Темп прироста, % |
| 1. Выручка | 531 159 | 304 496 | -226 663 | -43,66 | 304 496 | 319 183 | 14 687 | 4,82 |
| 2. Себестоимость | 480 654 | 332 699 | -147 955 | -31,7 | 332 699 | 339 052 | 6 353 | 1,9 |
| 3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2) | 50 505 | -28 203 | -78 708 | -131 | -28 203 | -19 869 | 8 334 | 30,6 |
| 4. Чистая прибыль (убыток) | 28 243 | -37 724 | 65 967 | -174,86 | -37 724 | -27 589 | -10 135 | -27,8 |

По данным таблицы 3 прибыль предприятия от продаж в 2013 по сравнению с 2012 годом уменьшилась на 78708 тыс. руб., а в 2014 г. по сравнению с 2013 годом увеличилась на 8334 тыс. руб.

Чистая прибыль в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 10135 тыс. руб.

Ниже на графике (рис.3) наглядно представлено изменение выручки и прибыли ОАО «ТЭМЗ» в течение всего анализируемого периода.

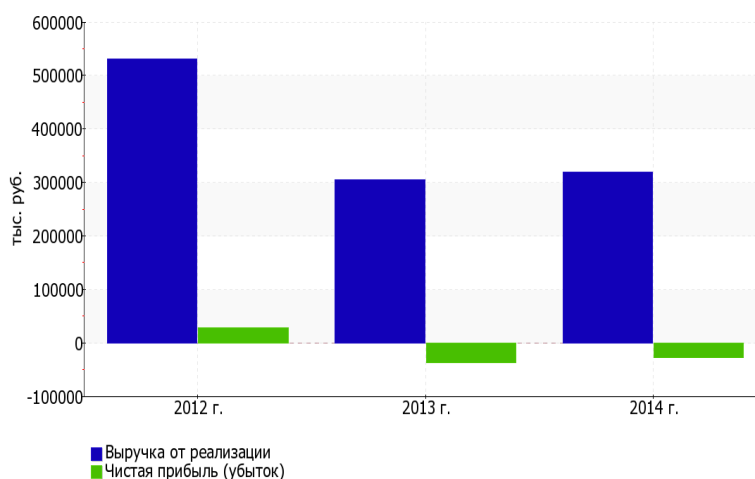


Рисунок 3 – Динамика выручки и чистой прибыли ОАО «ТЭМЗ»

Одним из показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятий, является показатели рентабельности или доходности. Цель анализа прибыльности – оценить способность ОАО «ТЭМЗ» приносить доход на вложенные в текущую деятельность средства. В общем виде рентабельность определяется отношением прибыли к единовременным или текущим затратам, благодаря которым получена эта прибыль [28, с. 304]. В таблице 4 представлен расчет данных показателей в рассматриваемом периоде.

Таблица 4 – Расчет показателей рентабельности ОАО «ТЭМЗ», %

| Показатель | Формула | на 31.12.14 г. | на 31.12.13 г. | на 31.12.12 г. |
|--------------------------------------|---|----------------|----------------|----------------|
| Рентабельность продаж | $R1 = (\text{Прибыль от реализации продукции (чистая прибыль)} / \text{выручка от продаж}) * 100\%$ | -0,062 | -0,092 | 0,095 |
| Рентабельность активов | $R4 = (\text{Чистая прибыль} / \text{Ср. стоимость активов}) * 100\%$ | -0,052 | -0,067 | 0,051 |
| Рентабельность собственного капитала | $R5 = (\text{Чистая прибыль} / \text{Ср. стоимость собственного капитала}) * 100\%$ | -0,081 | -0,102 | 0,069 |

Как видно из таблицы 4, в анализируемом периоде значения большинства показателей рентабельности уменьшились, что следует скорее рассматривать как отрицательную тенденцию для ОАО «ТЭМЗ».

Наиболее значимым показателем для ОАО «ТЭМЗ» является рентабельность продаж, которая показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции (рис.4). По данным на 2013 год в сравнении с 2012 г. данный показатель значительно уменьшился и составил -0,092, что говорит о снижении количества прибыли в расчете на единицу продукции. Если обратиться к показателям за 2014 год, то мы видим улучшение показателя по отношению к 2013 году на 0,03.

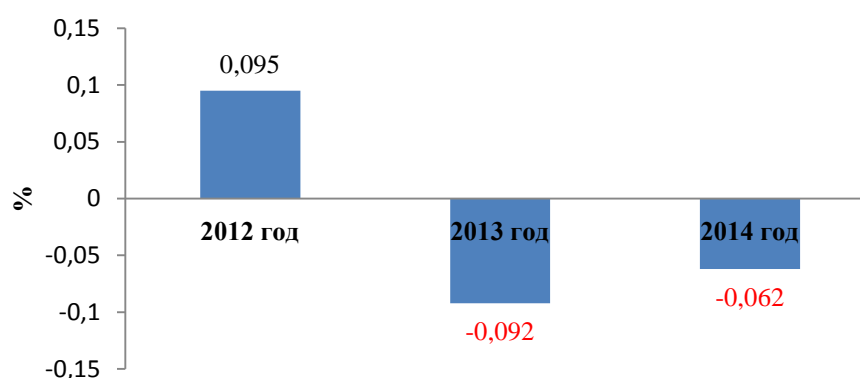


Рисунок 4 – Показатели рентабельность продаж ОАО «ТЭМЗ» в динамике

Не менее важным показателем доходности предприятия является рентабельность активов, которая характеризует отдачу от использования всех активов ОАО «ТЭМЗ».

Рентабельность активов показывает способность ОАО «ТЭМЗ» генерировать прибыль без учета структуры его капитала, а также качество управления активами. Данный показатель учитывает все активы предприятия, а не только собственные средства [10, с. 201].

В 2012 году данный показатель составил 0,051 (рис.5). По данным на 2013 год в сравнении с 2012 г. данный показатель значительно уменьшился и составил -0,067. Если обратиться к показателям за 2014 год, то мы видим улучшение показателя рентабельность активов по отношению к 2013 году на 0,015.

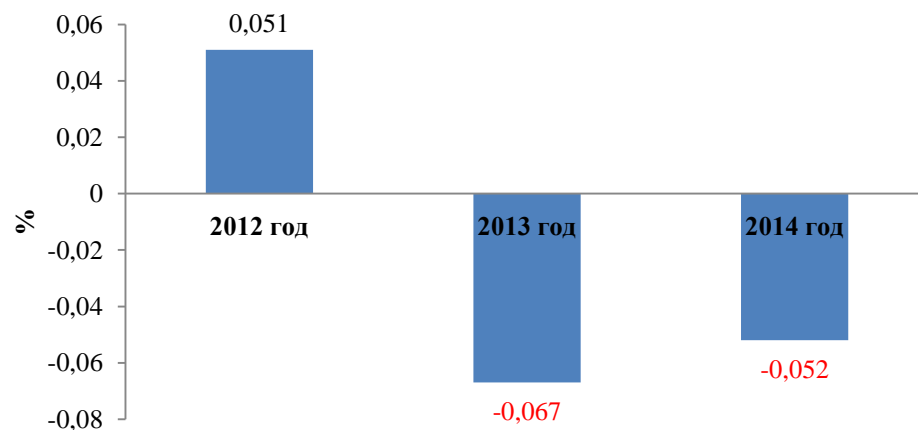


Рисунок 5 – Показатели рентабельность активов ОАО «ТЭМЗ» в динамике

Одним из важнейших финансовых показателей для ОАО «ТЭМЗ» является показатель рентабельности собственного капитала, который показывает насколько эффективно использован вложенный в дело капитал [10, 207].

В 2012 году показатель составил 0,069 (рис.6). По данным на 2013 год в сравнении с 2012 г. данный показатель значительно уменьшился и составил – 0,102. Если обратиться к показателям за 2014 год, то мы видим улучшение показателя ROA по отношению к 2013 году на 0,021.

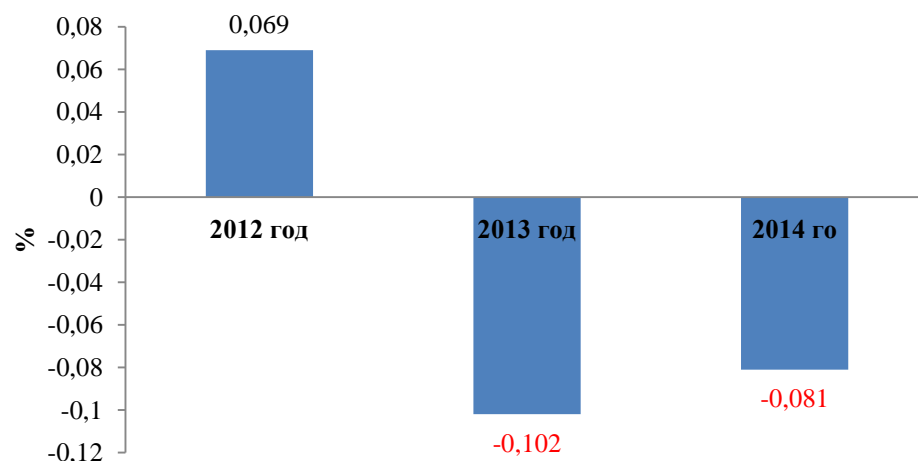


Рисунок 6 – Рентабельность собственного капитала ОАО «ТЭМЗ» в динамике

Важными критериями в оценке финансового положения ОАО «ТЭМЗ» служат показатели ликвидности. Под ликвидностью подразумевается способность активов к быстрой и легкой мобилизации [10, с. 311].

Инструментами оценки ликвидности могут быть коэффициенты ликвидности – финансовые показатели, рассчитываемые на основании отчётности предприятия для определения номинальной способности компании погашать текущую задолженность за счёт имеющихся текущих активов. В таблице 5 отражен расчет коэффициентов ликвидности ОАО «ТЭМЗ» за анализируемый период.

Таблица 5 – Расчет коэффициентов ликвидности ОАО «ТЭМЗ»

| Показатель | Формула | на 31.12.12 г. | на 31.12.13 г. | на 31.12.14 г. |
|------------------------------------|--|----------------|----------------|----------------|
| Коэффициент абсолютной ликвидности | $\text{Кал} = (\text{Денежные средства} + \text{краткосрочные финансовые вложения}) / \text{Текущие обязательства}$ | 0,01 | 0,000045 | 0,000034 |
| Коэффициент текущей ликвидности | $\text{Ктл} = (\text{оборотные активы} - \text{задолженность учредителей по взносам в уставный капитал}) / \text{краткосрочные обязательства}$ | 1,5 | 1,3 | 1,2 |
| Коэффициент быстрой ликвидности | $\text{Кбл} = (\text{Текущие активы} - \text{Запасы}) / \text{Текущие обязательства}$ | 0,021 | 0,02 | 0,026 |

На графике (рис.7) представлена динамика коэффициентов ликвидности ОАО «ТЭМЗ».

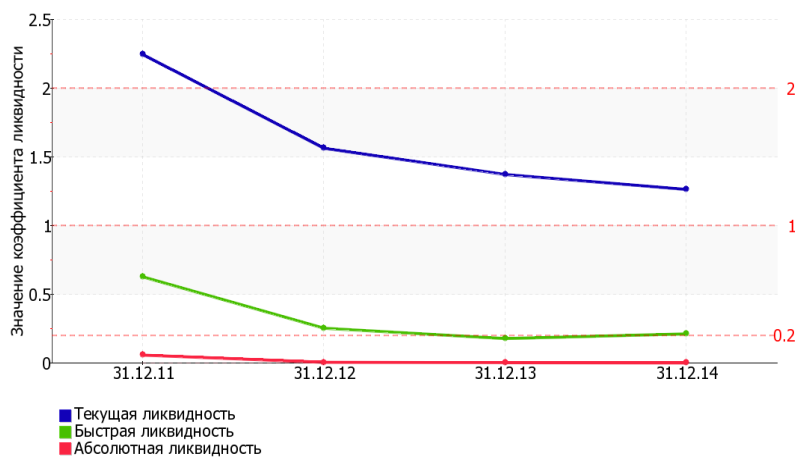


Рисунок 7 – Динамика коэффициентов ликвидности ОАО «ТЭМЗ»

Нормальным значением коэффициента абсолютной ликвидности является колебание показателя в пределах 0,4–0,6 – означает, что от 40 до 60 % краткосрочных обязательств может быть погашено предприятием сразу за счет денежных средств [10, с. 314].

В 2012 году данный показатель составил 0,01, а в 2013 году 0,000045, в 2014 году – 0,000034, что говорит о невозможности ОАО «ТЭМЗ» погашать свою кредиторскую задолженность немедленно.

Основным показателем платежеспособности для промышленного предприятия является коэффициент текущей ликвидности, который показывает, достаточно ли средств, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств в течение года. На практике оптимальным считается коэффициент в диапазоне от 1,5 до 2,5. Если коэффициент текущей ликвидности меньше 1, то предприятие не может устойчиво расплачиваться с краткосрочными обязательствами. [10, с. 315].

Значение коэффициента текущей ликвидности ОАО «ТЭМЗ» в 2012 году составило 1,5, в 2013 году – 1,3, а в 2014 году уже 1,2 (рис.7).

Несмотря на снижение, у ОАО «ТЭМЗ» нормальный уровень платежеспособности, который указывает, что у предприятия оборотных активов больше, чем краткосрочных обязательств с чуть более однократным покрытием.

Коэффициент быстрой ликвидности показывает, на сколько, возможно будет погасить текущие обязательства ОАО «ТЭМЗ», если положение станет действительно критическим. При этом исходят из предположения, что товарно-материальные запасы вообще не имеют никакой ликвидационной стоимости. Для того, чтобы правильно оценить данный коэффициент, необходимо установить качество ценных бумаг АО и дебиторской задолженности. Покупка не внушающих доверия ценных бумаг и увеличение количества сомнительных дебиторов может создать благоприятное впечатление при расчете коэффициента быстрой ликвидности.

Но велика вероятность того, что при продаже таких ценных бумаг ОАО «ТЭМЗ» потерпит убыток, а дебиторская задолженность не будет выплачена вообще или же, будет погашена через довольно большой промежуток времени, что равносильно невыплате.

Нормативное значение показателя составляет 0,6–0,8 и означает, что текущие обязательства должны покрываться на 60–80 процентов за счет быстрореализуемых активов [10, с. 319]. Это показатель у ОАО «ТЭМЗ» составил в 2012 году 0,021, в 2013 году – 0,02, а в 2014 году – 0,026. Такая ситуация указывает на повышение платежеспособности предприятия.

Однако низкий уровень быстрой ликвидности от рекомендуемой нормы, усугубляет риск потери потенциальных инвесторов для ОАО «ТЭМЗ».

Для увеличения значений показателя быстрой ликвидности ОАО «ТЭМЗ» должен обратить внимание на способы ускорения оборачиваемости собственных средств, вложенных в запасы.

В частности, активно использовать такой финансовый инструмент как выпуск акций, предоставление краткосрочных займов другим организациям.

Для ускорения оборачиваемости готовых запасов можно:

- поощрять покупателей за своевременную оплату системой скидок,
- предоставлять коммерческий кредит,
- за просрочку платежа можно ввести штрафные санкции и начисление неустойки за нарушение условий договора.

Таким образом, обратив внимание на график (рис.7), можно сделать вывод о том, что показатели текущей и абсолютной ликвидности падают с каждым годом, но коэффициент быстрой ликвидности начал расти. По итогам отчетного периода можно считать, что предприятие обладает средней платежеспособностью, финансово устойчиво. ОАО «ТЭМЗ» находится в адекватном состоянии, имеет небольшой собственный капитал, при средней сумме кредиторской и дебиторской задолженности. Предприятие работает практически в состоянии равновесия, но легко может из него выйти, однако путем пополнения источников собственных средств, сокращения дебиторской задолженности и погашения кредиторской задолженности возможно успешное балансирование показателей.

2.3 Анализ стратегий, реализуемых на предприятии

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды было выявлено, что в ОАО «ТЭМЗ» разработана и реализована процедура стратегического корпоративного управления применительно к условиям и специфике предприятия.

Задачей стратегического управления ОАО «ТЭМЗ» является обеспечение такого взаимодействия предприятия со средой, которое позволяло бы ему поддерживать свой потенциал на таком уровне, который необходим для достижения его целей, обеспечивало бы выживание предприятия в долгосрочной перспективе. Но главным направлением стратегического управления ОАО «ТЭМЗ» – является предоставление качественной продукции. Именно качество – определяет дальнейший успех у потребителей, и положение на региональном и мировом рынке.

В таблице 6 представлены стратегическое видение и миссия ОАО «ТЭМЗ».

Таблица 6 – Стратегическое видение и миссия ОАО «ТЭМЗ»

| Стратегические направления | Миссия предприятия при комбинированном подходе | Окончательная формулировка миссии |
|--|--|---|
| 1. Усиление конкурентной позиции 2. Рост объемов продаж 3. Увеличение территориального распространения продукции 4. Освоение новых долей рынка 5. Передовая инновационная деятельность | Улучшение конкурентной позиции на рынке, территориальный маркетинг, проведение мероприятий по расширению зон распространения продукции, мероприятия по привлечению новых дилеров и поставщиков, мероприятия по привлечению новых потребителей. | Продажа высококачественных продуктов, передовая инновационная деятельность, четкое отслеживание ситуации на рынке, во избежание кризисных моментов. |

Таким образом, стратегическое управление ОАО «ТЭМЗ» состоит из следующих основных элементов:

1. Производственная стратегия: устанавливает строгие требования к продукции, прямо связанные с технологией производства и работой предприятия.

Объектом производственной стратегии является собственно предприятие и управление производством. Предмет – организационно–технические и управленческие отношения, которые складываются между сотрудниками, осуществляющими производственную деятельность.

На выбор стратегии оказывают большое влияние финансовые ресурсы предприятия, т.к. любые новшества в деятельности предприятия, например, освоение новых рынков, разработка новой продукции, требуют больших финансовых затрат.

2. Стратегия продвижения продукции. Цель – укреплять имидж ОАО «ТЭМЗ» в областях качества, обслуживания и всеобъемлющей выгоды для клиентов, используя средства массовой информации для рекламы. Среди отечественных производителей, ОАО «ТЭМЗ» является безусловным лидером в своем сегменте рынка по основным видам продукции. А реализация существующих стратегий позволяет предприятию встать вровень с ведущими мировыми производителями по целому ряду продуктовых направлений.

Предприятие имеет стабильное конкурентное положение на рынке, постоянных потребителей и надежных партнеров. Сегодня на рынке существует множество аналогичных товаров от разных отечественных и зарубежных производителей.

Поэтому в таких условиях продвижение собственного продукта для ОАО «ТЭМЗ» - это очень сложный, длительный и затратный процесс. ОАО «ТЭМЗ» выбрало стратегию продвижения по пути наименьшего сопротивления.

Поставляя на рынок конкурентоспособную продукцию, основным средством борьбы предприятие выбирает только цену. Продукт продается по низкой стоимости и привлекает покупателей, часто вообще не обращают внимания на его качество. Такая стратегия вывода товара на рынок не приводит к успеху.

3. Стратегия подбора и подготовки персонала. ОАО «ТЭМЗ» предоставляет возможность служебного роста, обеспечивает тщательную подготовку персонала, чтобы максимально удовлетворять требованиям клиентов. Стоит отметить, что в рамках реализации данной стратегии у ОАО «ТЭМЗ» имеется свой центр по подготовке персонала. «Центр подготовки персонала Томского электромеханического завода».

Реализация рассмотренных стратегий обеспечивается системой планирования и контроллинга годового бизнес-плана ОАО «ТЭМЗ», скоординированным выполнением корпоративных программ и проектов развития, функциональных стратегий и стратегий бизнес-единиц, развитием системы КРІ (Приложение 2).

КРІ – ключевые показатели эффективности – система количественных индикаторов, отражающих результативность работы каждого сотрудника [17]. Стратегические показатели отражают результат деятельности ОАО «ТЭМЗ» за период, позволяют скорректировать планы на следующий период. Характеризуют денежные потоки, на их основе рассчитываются показатели эффективности деятельности, например, рентабельность и платежеспособность. Впоследствии ключевые показатели эффективности помогают скорректировать тактические и стратегические цели предприятия.

Для оценки привлекательности отдельных стратегических хозяйственных единиц ОАО «ТЭМЗ» построим матрицу McKinsey на базе двух координат: ось X характеризует силу позиции стратегической хозяйственной единицы в отрасли, ось Y — привлекательность отрасли. Отметим, что каждая из данных координат определяется с учетом нескольких параметров [25].

Для оценок позиций продукции предприятия ОАО «ТЭМЗ» рассчитаем интегральные показатели «хорошая» (высокая), «средняя», «низкая». Они складывается из оценок ряда факторов, выбор и расчет которых осуществляется в процессе разработки матрицы предприятием.

В таблице 7 приведены факторы, которые могут быть использованы для оценки привлекательности отрасли продукции ОАО «ТЭМЗ» и его конкурентной позиции (табл.8) на данном рынке.

Таблица 7 – Оценка привлекательности отрасли ОАО «ТЭМЗ»

| Параметры отрасли | Относительный вес | Оценка привлекательности | Результат |
|----------------------------------|-------------------|--------------------------|---------------|
| 1.Рост | 0,3 | 5 | $0,3*5 = 1,5$ |
| 2.Технологическая стабильность | 0,5 | 2 | $0,5*2 = 1$ |
| 3.Прибыльность | 0,1 | 1 | $0,1*1 = 0,1$ |
| 4.Размер | 0,1 | 5 | $0,1*5 = 0,5$ |
| Оценка привлекательности отрасли | 1 | | 3,1 |

Таблица 8 – Оценка конкурентной позиции ОАО «ТЭМЗ» в отрасли

| Факторы успеха | Относительный вес | Оценка привлекательности | Результат |
|----------------------------------|-------------------|--------------------------|---------------|
| 1.Качество продукции | 0,4 | 5 | $0,4*5 = 2$ |
| 2.Доля рынка | 0,1 | 1 | $0,1*1 = 0,1$ |
| 3.Исследовательский потенциал | 0,2 | 1 | $0,2*1 = 0,2$ |
| 4. Издержки производства | 0,3 | 3 | $0,3*3 = 0,9$ |
| Оценка привлекательности отрасли | 1 | | 3,2 |

Далее составляем матрицу «привлекательности отрасли – конкурентной позиции» для ОАО «ТЭМЗ» (рис.8).



Рисунок 8 – Матрица «привлекательность отрасли – конкурентная позиция» ОАО «ТЭМЗ»

Стратегические выводы из анализа на основе матрицы McKinsey очевидны: ОАО «ТЭМЗ» попадает в квадрат «Успех» в высоко привлекательной отрасли с хорошей конкурентной позицией (рис.8).

Для позиции «Успех» характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества на нём. Предприятие является безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке. А угрозой для него может быть только усиление некоторых позиций отдельных конкурентов. Поэтому действующие и новые стратегии ОАО «ТЭМЗ» должны быть нацелены на защиту своего состояния в большинстве своём с помощью дополнительных инвестиций.

Ввод по главе 2:

ОАО «ТЭМЗ» является крупным промышленным предприятием Томской области. Находится в адекватном состоянии, имеет небольшой собственный капитал, при средней сумме кредиторской и дебиторской задолженности. Предприятие работает практически в состоянии равновесия, но легко может из него выйти, т.к. показатели текущей и абсолютной ликвидности падают с каждым годом.

По результатам анализа можно считать, что ОАО «ТЭМЗ» обладает средней платежеспособностью, но финансово устойчиво. При этом угрозой для него может быть усиление позиций отдельных конкурентов, работающих в данной отрасли.

3 Разработка и формализация стратегии управления для ОАО «ТЭМЗ»

3.1 Анализ среды предприятия ОАО «ТЭМЗ»

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей предприятия, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

При этом внутренняя среда и внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей при их достижении [4, с.148].

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- макроокружения;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации.

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать предприятие, если оно успешно проведет работу. И на то, какие осложнения могут его ждать, если предприятие не сумеет вовремя предотвратить негативные выпады, которые может преподнести его окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

Предприятие ОАО «ТЭМЗ» располагается на территории РФ, г. Томск Томской области.

Российская экономика характеризуется высокими темпами инфляции, что снижает уровень жизни и покупательскую способность потребителей. Затраты ОАО «ТЭМЗ» могут возрасти, а нормы прибыли сократиться из-за инфляции.

Социальная и культурная составляющая общества изменяется относительно медленно, в ближайшее время влияние на распространение продукции оказываться не будет. Следует отметить, также, нестабильную экономическую ситуацию, которая может значительно повлиять на стратегию развития предприятия, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

В области технологии наблюдается постоянная динамика развития. ОАО «ТЭМЗ» занимается инновационной деятельностью и ежегодно выделяет средства на модернизацию техники и оборудования.

К примеру, за период 2011 - 2014 гг. затраты предприятия, связанные с инновационной деятельностью составили 52 848,7 тыс. руб. за счёт собственных средств [5].

Появление конкурентов, их товаров и новых методов работы на рынке может помочь повысить конкурентоспособность ОАО «ТЭМЗ» даже при небольших изменениях в работе. В общем, предприятие конкурентоспособно и занимает стабильные позиции на рынке производимого оборудования.

Остановимся подробнее на влиянии рисков на деятельность предприятия.

Страновые и региональные риски. Объём экспорта продукции ОАО «ТЭМЗ» в другие страны в 2014 г. составил 11,6% [5]. Влияние данного фактора для Общества незначительно.

Финансовые риски. Финансовые риски существенного влияния на финансовые результаты Общества в 2014 году не оказали.

Правовые риски. Правовые риски существуют, т.е. степень правовой защищенности на данный момент не высока, что связано с отсутствием надежной законодательной базы, ее изменчивости. Это наблюдается в сфере налогового законодательства России.

Риски, связанные с деятельностью Общества. Одним из факторов, оказавших влияние на рост себестоимости выпускаемой и реализуемой продукции, является увеличение тарифов в 2014 г:

Фактический рост тарифов по каждому виду энергоресурсов для предприятия составил:

- электроэнергия – на 4,0%;
- газ природный – на 13%;
- бензин автомобильный – на 8%;
- топливо дизельное – на 21%.

В течение всего отчётного года предприятие проводило организационно-технические мероприятия в целях экономии каждого из используемых энергетических ресурсов, особенно в условиях роста объёма производства продукции и роста энерготарифов.

Одним из факторов риска отраслевого характера является возрастающая конкуренция, обусловленная появлением на рынке продукции, являющейся контрафактной – незаконно ввезённой и реализуемой на территории РФ.

Такая продукция представлена на рынке по необоснованно низким ценам и качеству.

Общество предпринимало усилия по снижению негативного влияния указанного риска, а именно:

- позиционировало выпускаемую продукцию, как наиболее качественную и надёжную;
- проводило гибкую ценовую политику;
- взаимодействовало с органами государственной власти по защите товарного знака «ТЭМЗ».

Основными конкурентными преимуществами ОАО «ТЭМЗ» являются:

1. Систематическая работа в области повышения качества выпускаемой продукции. Система менеджмента качества сертифицирована по международному стандарту. Наличие испытательной лаборатории, аккредитованной на техническую компетентность Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии.
2. Долгосрочные связи с постоянными потребителями выпускаемой продукции, сложившиеся в результате стабильных отношений.
3. Минимальный срок поставки продукции.

4. Наличие научно-исследовательских, проектно-конструкторских подразделений и технологий производства европейского уровня, способных осуществлять эксклюзивное изготовление продукции по заявленным техническим заданиям потребителя.

5. Сервисное обслуживание.

6. Наличие дилерской сети в основных регионах потребления продукции в России и за рубежом.

Основные факторы макросреды ОАО «ТЭМЗ»:

1) Политико-правовые факторы. Благодаря запрету на товары заводо-конкурентов, а именно маслоохладителей серии МСТД-17 40 НА, увеличится число продаж собственной продукции. Увеличение субсидий, а, следовательно, и производства.

Ужесточение закона на ввоз иностранной продукции, что приведет к увеличению спроса на отечественный товар. Ужесточение ГОСТа на производство воздухоохладителей, вследствие чего придется переналаживать производство, что приведет к убыткам. Ужесточение налоговой политики: увеличение транспортного налога.

2) Экономические факторы. Уменьшение инфляции на 1% приведет к увеличению прибыли. Сокращение в банке процентных ставок на 2% даст возможность большему развитию предприятия.

Подорожание бензина на 10% приведет к значительному увеличению транспортных расходов. Подорожание земельных ресурсов, а именно аренда помещений, из-за чего уменьшатся производственные площади и само производство, либо значительное увеличение затрат.

3) Технологические факторы. Появление новых технологий производства цветного металла, уменьшение затрат на его закупку и, как следствие, увеличение прибыли. Появление новых способов охлаждения машин, двигателей, что приведет к сокращению спроса на охлаждающее оборудование.

4) Экологические факторы. Вследствие ухудшения экологии, государство ужесточит экологические нормы, что приведет к значительным затратам на очистное оборудование.

Для определения факторов, которые оказывают наиболее значимое влияние на ОАО «ТЭМЗ», необходимо провести ранжирование этих факторов (табл.10). Путем суммирования оценок внешних факторов можно выявить наиболее и наименее влиятельные факторы.

Далее можно оценить соотношение положительного и отрицательного влияния факторов:

Возможности = 2,0656; Угрозы = -2,97, тогда

Возможности «+» < Угрозы «-»

Негативные факторы доминируют.

Из этого можно сделать вывод, что наиболее опасным фактором дальнего окружения внешней среды ОАО «ТЭМЗ» является появление новых способов охлаждения машин, двигателей, что приведет к сокращению спроса на охлаждающее оборудование.

Наиболее благоприятным фактором является появление новых технологий производства цветного металла, что приведет к уменьшению затрат на его покупку, и как следствие, увеличение прибыли.

Наиболее влиятельным фактором окружающей среды является политический фактор. Это обусловлено тем, что фирма занимается международной коммерческой деятельностью. Следующим по влиянию является технологический фактор, а за ним экономический. Наименьшее влияние на ОАО «ТЭМЗ» оказывает экологический фактор внешней среды.

Для нейтрализации негативных факторов необходимо разработать комплекс взаимосвязанных программ – стратегий развития.

Таблица 9 – Профиль состояния внешней среды ОАО «ТЭМЗ»

| Фактор внешней среды | Знак влияния | Качественная оценка | Балльная оценка max =10 | Вес сумма=1 | Важность | Критический синтез |
|--|--------------|---------------------|----------------------------|----------------|----------|--|
| 1. Заперт на товар конкурентов | + | слабое | 3 | 0,03 | +0,09 | |
| 2. Уменьшение инфляции | + | слабое | 2 | 0,04 | +0,08 | |
| 3. Сокращение процентных ставок | + | существенное | 4 | 0,02 | +0,08 | |
| 4. Увеличение субсидий | + | существенное | 6 | 0,08 | +0,48 | |
| 5. Появление новых технологий | + | значительное | 8 | 1,13 | +1,04 | Вложение средств в НИОКР |
| 6. Ужесточение ввоза иностранной продукции | + | значительное | 7 | 0,09 | +0,63 | |
| 7. Ужесточение ГОСТА | - | сильное | 9 | 0,1 | -0,9 | Провести модернизацию оборудования |
| 8. Подорожание бензина | - | значительное | 6 | 0,14 | -0,84 | Замена более экономичным транспортом |
| 9. Новые способы охлаждения | - | сильное | 10 | 0,1 | -1 | Создание новых видов продукции |
| 10. Ужесточение налоговой политики | - | существенное | 5 | 0,07 | -0,35 | Поиск альтернативных способов доставки |
| 11. Подорожание земельных ресурсов | - | существенное | 4 | 0,08 | -0,32 | Своевременная покупка требуемых земельных ресурсов |
| 12. Ужесточение экологических норм | - | значительное | 7 | 0,12 | -0,84 | Своевременная установка очистного оборудования |

Анализ ближнего окружения проведем по модели «5 сил Портера» [7, с.54].

1) Сила потребителей ОАО «ТЭМЗ».

а) Основными потребителями продукции предприятия являются предприятия угольной и горнорудной промышленности горнодобывающего сектора, предприятия металлургии и машиностроения, в частности предприятия Кузнецкого бассейна, являются покупателями около 50% всего реализуемого ОАО «ТЭМЗ» оборудования. Крупные потребители: ОАО «СУЭК», ОАО «УМТС АО УК «Кузнецкуголь», ОАО «Южный Кузбасс».

Предприятия металлургического сектора приобретают продукцию подъемно-транспортного назначения для текущей замены оборудования, связанной с модернизацией и текущим ремонтом. Это Новолипецкий металлургический завод; Первоуральский Новотрубный завод.

Предприятия машиностроения – это в основном Уральский регион, где сконцентрированы предприятия занимающиеся производством оборудования, в т.ч. для добывающей промышленности.

Основными потребителями частей подъемно-транспортного оборудования, выпускаемых ОАО «ТЭМЗ» в данном регионе являются: Александровский машиностроительный завод, ООО «Техно-Галь», ОАО «НПО Горнефтемаш», ООО «УралГорнефтемаш». ОАО «Уралкалий» приобретало вентиляторы шахтные местного проветривания, электросверла, молотки отбойные.

Таким образом, данные предприятия представляют собой стабильные организации, которые обладают высокой платежеспособностью и возможностью своевременно оплачивать приобретаемую продукцию.

б) Степень зависимости потребителей от предприятия довольно высока. Так как данную продукцию производит всего несколько заводов в различных регионах России, а некоторые ее виды являются уникальными. Вся продукция сертифицирована и лицензирована.

Цены ОАО «ТЭМЗ» стабильные и относительно других производителей невысокие, то есть конкурентоспособны. Поэтому вероятность перехода потребителей к предприятиям конкурентов довольно низкая.

в) В итоге, потребитель оказывает влияние на производителя, но не столь большое, а, следовательно, угрозы в этой области невелики. Возможно, необходимо уделить внимание новым рынкам в зарубежных странах.

2) Сила поставщиков ОАО «ТЭМЗ».

а) Основными поставщиками для ОАО «ТЭМЗ» являются ЭЛСИБ, «Энергомаш», «Тольяттинский Трансформатор», РусЭЛПром, «Силовые машины», «ММК», Ашинский металлургический завод.

Имеются и другие поставщики необходимого оборудования и материалов, но в целом их не так много. Цена на товары в основном стабильная, а ее повышения незначительны. Поставки сырья и оборудования осуществляются регулярно и без значительных сбоев.

б) Товар доставляемый поставщиками не является уникальным, его можно приобрести и у других производителей. Но продукция данных поставщиков обладает лучшими свойствами, а также имеет приемлемую цену.

в) Таким образом, существенных угроз на данный момент не существует, однако потеря поставщиков нежелательна и может привести к убыткам, поэтому необходимо иметь несколько поставщиков в запасе. Существуют также позитивные возможности вследствие открытия новых предприятий по производству требуемой продукции.

3) Сила действующих конкурентов ОАО «ТЭМЗ».

а) В качестве основных конкурентов выделяются следующие организации [5]:

На рынке шахтных вентиляторов: ОАО «Красногвардейский крановый завод», ОАО «Артемовский машиностроительный завод».

На рынке пневматического инструмента: ЗАО «Сибтехсервис», ОАО «Стройинструмент, ЗАО «Белси-групп».

Их конкурентные преимущества это более удобное местоположение для доставки сырья на данные предприятия, а также модернизированное производство товаров. Однако их доля на рынке мала до 7%, а продукция распространяется в основном на территории РФ.

На рынке частей к подъёмно-транспортному оборудованию: ООО ТД «Мосгидромаш», АО «Елгавский машиностроительный завод» (Латвия), Фирма EMG Eletro-Mechanik GmbH Завод ELTMA (Германия).

ОАО «ТЭМЗ» также обладает некоторыми преимуществами, а именно: наличием уникальных товаров, удобным местоположением для распространения товаров в ближнее зарубежье, а также имеет отличную полувековую репутацию.

б) Данные предприятия оказывают некоторую угрозу на стабильность ОАО «ТЭМЗ», но она не слишком велика, так как фирм-конкурентов немного и вероятность перехода потребителей небольшая, из-за того, что потребителям будет не выгодно получать товар издалека. Возможность переманивая клиентов у данных предприятий также невысока.

в) Так как угроз и возможностей немного, то какие-либо изменения в этой области маловероятны. Но необходимо следить за деятельностью фирм-конкурентов, отслеживать возможности переманивания клиентов.

4) Угроза появления новых конкурентов ОАО «ТЭМЗ».

а) Барьер на вход на рынок довольно высок, так как требуются большие первоначальные финансовые вложения, наличие сертификатов, лицензий и т.п.

б) Из-за того, что вход на рынок высок, вероятность появления конкурентов низка.

в) Однако, при выходе на новые рынки могут появиться и новые конкуренты – местные производители или производители соседних стран.

Поэтому, прежде чем выходить на новые рынки, необходимо произвести тщательный мониторинг конкурентов.

5) Возможность появления товаров субституттов.

а) На данный момент товаров субститутов не существует и возможность их появления маловероятна. Но может возникнуть новый метод охлаждения, который резко отрицательно скажется на предприятии.

б) Поэтому переход от одного товара к другому не возможен. Но угрозу перехода к новому методу нужно держать под контролем.

в) Необходимо отслеживать ситуацию с методами охлаждения, самим вести разработки в этой области, чтобы в случае воплощения угрозы в действительность оперативно отреагировать и не иметь слишком больших потерь.

Таким образом, модель конкурентных сил Портера для ОАО «ТЭМЗ» будет иметь следующий вид (рис.9)



Рисунок 9 – Анализ ближнего окружения ООО «ТЭМЗ» по модели «5 сил Портера»

Из рисунка 9 видно, что наибольшее влияние на уровень конкуренции ОАО «ТЭМЗ» оказывают силы поставщиков и действующих конкурентов. Среднее влияние оказывают сила потребителей и угроза появления товара-субститута. И наименьшее влияние на уровень конкуренции оказывает угроза появления новых конкурентов.

Далее проведем анализ внутренней среды предприятия, который вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать ОАО «ТЭМЗ» в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности предприятия.

Таким образом, предприятие не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим участникам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п. [4].

Внутренняя среда ОАО «ТЭМЗ» будет анализироваться по следующим направлениям:

- организация управления;
- кадры, их потенциал, квалификация и т.п.;
- финансы предприятия;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, и научные исследования, и разработки.

Рассмотрим организацию управления через производственную структуру ОАО «ТЭМЗ» (Приложение 1). Структура управления предприятия обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления. По типу это линейно-функциональная структура. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы

Анализ кадров. Численность предприятия 491 человек.

В отчётном году численность персонала по состоянию на 01.01.2015 г. составила 491 человек, в том числе: рабочие – 295 чел., специалисты – 108 чел., руководители – 87 чел., служащие – 1 чел. В 2014 г. коэффициент постоянства кадров составил 85,8%, в 2013 г. - 77,9%.

Удельный вес работников имеющих высшее профессиональное образование составил 35,4%.

Средняя заработная плата по предприятию в 2014 году составила 24 165,0 руб., что на 21,9% выше уровня 2013 года. Фонд оплаты труда увеличился на 21,9%.

Основными факторами роста стали увеличение сдельного фонда оплаты труда на 60,6% и повременного фонда в части доплат за расширение зоны обслуживания, совмещения профессий на 28,1% . В основном, это обусловлено увеличением объёма производства на 46,9%.

Анализ финансов. Для успешного движения вперед предприятию ОАО «ТЭМЗ» необходимо знать, каково его нынешнее состояние и как исправить положение, если оно ухудшается, как управлять финансовыми ресурсами, какой должна быть структура капитала по составу и источникам образования, какую долю должны занимать собственные средства, а какую – заемные [27]. Какие финансовые и управленческие рычаги задействовать наиболее эффективно, то есть провести анализ его финансового состояния.

Анализ этих факторов позволяет составить комплексное представление о внутренней среде предприятия и о его слабых и сильных сторонах. Анализ финансов представлен в разделе работы 2.2.

Анализ производства. Анализ технологий.

В отчётном году ОАО «ТЭМЗ» осуществляло техническое перевооружение цехов основного производства. В 2014 г. приобретено 4 ед. высокопроизводительного оборудования. Введено в эксплуатацию 11 ед. оборудования. Списано 23 ед. морально устаревшего и физически изношенного оборудования. По состоянию на 01.01.15 г. удельный вес оборудования со сроком службы до 10 лет составил 25,3%.

Данный показатель увеличился по сравнению с предыдущим годом, который на 01.01.14 г. составлял 24,2% от общего количества оборудования [5].

В целях совершенствования технологии и повышения качества выпускаемых изделий проводились организационно-технические мероприятия.

Введённое в эксплуатацию новое оборудование позволило повысить качество, увеличить объёмы производства, снизить трудоёмкость изготовления выпускаемых изделий, а также высвободить производственные площади для организации участков по обработке и сборке новых изделий.

Доля, занимаемая предприятием на рынке [5]:

Доля вентиляторов, выпускаемых ОАО «ТЭМЗ» в целом по России составляет около 40% в 2014 году, и около 40% в 2013 году.

Доля сбыта ОАО «ТЭМЗ» на рынке отбойных молотков по итогам прошедшего года составляет около 30% в 2014 году, в 2013 году около 30% [5].

На рынке частей подъемно-транспортного оборудования: В 2014 году доля рынка, занимаемая ОАО «ТЭМЗ» составила 10-15%, в 2013 – 45-50%.

На основании анализа внутренней среды перечислим перечень причин, которые могут увеличить успех предприятия:

- Гибкое реагирование на изменение предпочтений потребителей.
- Введение системы мотиваций и поощрений.
- Реализация корпоративной культуры.
- Повышение качества условий труда.
- Модернизация оборудования.
- Уделение внимания интернет-ресурсам (интернет-маркетинг).

На основании изложенных данных формируем SWOT-анализ ОАО «ТЭМЗ» (табл.11).

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие.

Все факторы делятся на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы) [14].

Таблица 10 – SWOT-анализ ОАО «ТЭМЗ»

| | | |
|---|---|---|
| <p>SWOT – анализ предприятия ОАО "ТЭМЗ"</p> | <p>О - Возможности «В»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых технологий производства цветного металла, уменьшение затрат на его закупку и, как следствие, увеличение прибыли. 2. Ужесточение закона на ввоз иностранной продукции и уменьшение налога на вывоз. 3. Принятие закона в поддержку малого и среднего бизнеса. Увеличение субсидий, а, следовательно, и производства. 4. Благодаря запрету на товары завода-конкурента, а именно маслоохладителей МСТД-17 40НА, увеличится число продаж собственной продукции. 5. Уменьшение инфляции на 1% приведет к увеличению прибыли. 6. Сокращение в банке процентных ставок на 2% даст возможность большему развитию предприятия. 7. Возможность поставки продукции предприятиям, в которых проходит замена оборудования. 8. Предоставление сервисного обслуживания. 9. Расширение дилерской сети на территории России и за ее пределами. | <p>Т - Угрозы «У»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ужесточение ГОСТа на производство воздухоохладителей, вследствие чего придется переналаживать производство, что приведет к убыткам. 2. Подорожание бензина в 1,5 раза приведет к значительному увеличению транспортных расходов. 3. Ужесточение экологические нормы 4. Появление новых способов охлаждения машин, двигателей, что приведет к сокращению спроса на охлаждающее оборудование. 5. Подорожание земельных ресурсов, а именно аренда помещений, из-за чего уменьшатся производственные площади и само производство, либо значительное увеличение затрат. 6. Ужесточение налоговой политики: увеличение транспортного налога. 7. Повышение тарифов на топливо и электроэнергию. 8. Появление контрафактной продукции. |
| <p>S - Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие уникальных товаров. 2. Удобное местоположение для распространения товара. 3. Наличие потребителей за границей. 4. Высокое качество продукции, что подтверждено сертификатами и лицензиями. 5. Отличная репутация. 6. Большой ассортимент продукции. 7. Форма акционерного общества позволяет | <p>Поле «СиВ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсификация хозяйственного портфеля. 2. Загрузка производственных мощностей на 100%. 3. Модернизация технологической линии. 4. Выравнивание производства. 5. Снижение себестоимости и повышение качества готовой продукции. 6. Расширение услуг по сервисному обслуживанию. | <p>Поле «СиУ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизация производственного процесса. 2. Экономия энергоресурсов и топлива. 3. Рационализация использования ресурсов. 4. Снижение риска появления контрафактной продукции. 5. Расширение услуги по сервисному обслуживанию. 6. Укрепление конкурентных преимуществ готовой продукции. |

| | | |
|---|--|---|
| <p>привлекать большой капитал возможность концентрации усилий на повышении степени конкурентоспособности экспортной продукции.</p> <p>8. Гарантийные обязательства.</p> <p>9. Возможность отгрузки продукции любыми партиями и транспортными компаниями.</p> <p>10. Долгосрочные связи с постоянными потребителями.</p> <p>11. Оптимизация производственного процесса, экономия энергоресурсов и топлива.</p> <p>12. Техническое перевооружение основного и вспомогательного производства.</p> | <p>7. Расширение каналов сбыта.</p> <p>8. Появление более быстрого и дешевого способа доставки оборудования, имеющимся за границей потребителям в результате принятия закона на ввоз и вывоз иностранной продукции.</p> <p>9. Уменьшение затрат на производство уникальных товаров в результате появления новых технологий производства цветного металла.</p> <p>10. Концентрация внимания на определенной области и увеличение конкурентоспособности экспортной продукции за счет принятия закона в поддержку малого и среднего бизнеса и получения субсидий.</p> | <p>7. Подорожание бензина приведет к не столь большому увеличению транспортных расходов, так как у предприятия есть большое количество иностранных потребителей и доставка продукции осуществляется не только автотранспортом.</p> <p>8. Перераспределение производства и направление его на увеличение других товаров за счет имеющегося у предприятия большого ассортимента продукции.</p> |
| <p style="text-align: center;">W - Слабые стороны</p> <p>1. Неудобное расположение для поставки сырья на предприятие.</p> <p>2. Устаревшее оборудование.</p> <p>3. Недостаток требуемых транспортных средств.</p> <p>4. Нехватка квалифицированной рабочей силы.</p> <p>5. Нехватка производственных мощностей.</p> <p>6. Распределение прибыли. Двойное налогообложение – прибыль акционерного общества облагается и как доходы общества, и как доход держателя акций.</p> <p>7. Снижение результатов финансово-хозяйственной деятельности.</p> | <p style="text-align: center;">Поле «СЛиВ»</p> <p>1. Повышение производительности труда.</p> <p>2. Повышение квалификации персонала.</p> <p>3. Разработка эффективной системы мотивации и стимулирования персонала.</p> <p>4. Загрузка производственных мощностей на 100%.</p> <p>5. Снижение себестоимости.</p> <p>6. Невозможность завода поставлять большее количество продукции за границу из-за нехватки транспортных средств, даже в результате принятия закона о ввозе и вывозе продукции.</p> <p>7. Невозможность завода увеличить производство товара, который является субститутотом товара конкурента, подлежащего запрету, из-за преобладания на предприятии устаревшего оборудования и нехватки производственных площадей.</p> | <p style="text-align: center;">Поле «СЛиУ»</p> <p>1. Экономия энергоресурсов и топлива.</p> <p>2. Рационализация использования ресурсов.</p> <p>3. Оптимизация производственного процесса.</p> <p>4. Снижение риска появления контрафактной продукции.</p> <p>5. Разработка эффективной системы мотивации и стимулирования персонала.</p> <p>6. Неспособность своевременной переналадки производства, если произойдет ужесточение ГОСТ на качество воздухоохладителей, из-за нехватки квалифицированной рабочей силы.</p> <p>7. Неспособность поставки дополнительных очистных сооружений, если государство увеличит требования к экологическим нормам, вследствие нехватки производственных площадей.</p> |

Анализ таблицы 10 обобщенной матрицы SWOT-анализа ОАО «ТЭМЗ» позволяет сделать следующие выводы:

1. Сильные стороны предприятия и его возможности.

а) В результате принятия закона на ввоз и вывоз иностранной продукции, появится возможность более быстрого и дешевого способа доставки оборудования, имеющимся за границей потребителям.

б) В результате появления новых технологий производства цветного металла, затраты на производство уникальных товаров уменьшаться.

в) Принятие закона в поддержку малого и среднего бизнеса и получение субсидий, позволит сконцентрировать внимание на определенной области и увеличить конкурентоспособность экспортной продукции.

2. Слабые стороны предприятия и его возможности.

а) Из-за нехватки транспортных средств, даже в результате принятия закона о ввозе и вывозе продукции, завод не сможет поставлять большее количество продукции за границу.

б) Из-за преобладания на предприятии устаревшего оборудования и нехватки производственных площадей завод не сможет увеличить производство товара, который является субститутуом товара конкурента, подлежащего запрету.

3. Сильные стороны предприятия и внешние угрозы.

а) Так как у предприятия есть большое количество иностранных потребителей и доставка продукции осуществляется не только автотранспортом, то подорожание бензина приведет к не столь большому увеличению транспортных расходов.

б) Появление новых способов охлаждения машин и двигателей приведет к значительному сокращению спроса на охлаждающее оборудование, но так как предприятие имеет большой ассортимент продукции, оно сможет перераспределить производство и направить его на увеличение других товаров.

4. Слабые стороны предприятия и внешние угрозы.

а) Из-за нехватки квалифицированной рабочей силы предприятие не сможет вовремя переналадить производство, если произойдет ужесточение ГОСТ на качество воздухоохладителей.

б) Вследствие нехватки производственных площадей, предприятие не сможет поставить дополнительные очистные сооружения, если государство увеличит требования к экологическим нормам.

Для решения проблемы по увеличению масштабов производства, предприятию следует устранить некоторые слабые стороны, а именно нехватку производственных площадей и преобладание устаревшего оборудования, которое также препятствует реализации существующих возможностей. Также предприятию следует увеличить количество иностранных потребителей, так как это поможет избежать угроз связанных с транспортировкой товаров и позволит использовать соответствующие возможности более эффективно. Для этого предприятие может объединиться с иностранной компанией и осуществлять свою деятельность уже в другой организационно-правовой форме.

3.2 Анализ стратегических альтернатив предприятия

Главные направления совершенствования ОАО «ТЭМЗ» для выхода на новые рынки:

1. Заключение договоров о сотрудничестве с поставщиками. Позволит ОАО «ТЭМЗ» стать их официальным представителем, что не только поднимет престиж компании в глазах потребителей, но и позволит в некоторых случаях покупать товар по сниженным ценам. Это также важно при выходе на новые зарубежные рынки: у организации будут надежные поставщики.

2. Преобразование организационно-правовой формы в корпорацию или совместное предприятие. Это повлечет за собой:

а) повышение конкурентоспособности производимого продукта на рынке, в отрасли в целом;

б) увеличение доли экспортной товарной продукции, закрепление своего участия на международных рынках;

в) привлечение недостающих финансовых, материальных и интеллектуальных ресурсов;

г) эффективное использование передовой зарубежной техники и технологии, включая локальные и глобальные сетевые информационные технологии, средства мобильных коммуникаций;

д) использование торговой марки и имиджа иностранного партнера для укрепления деловых связей, улучшения процессов сбыта и повышения конкурентоспособности;

е) приобретение практического опыта в сфере руководства кадрами, производственным процессом, маркетингом, рекламной деятельностью, электронной коммерции и бизнес-интернета, логистики и т.д.

ж) улучшение материально-технического обеспечения;

з) разделение коммерческого риска с иностранным партнером в случае финансового краха.

3. Расширение складских площадей. Это позволит ОАО «ТЭМЗ» закупать большие партии товара и расширять рынки сбыта, в том числе новый рынок сбыта другой страны.

В рамках определенных перспективных направлений хозяйственной деятельности ОАО «ТЭМЗ» необходимо осуществить выбор стратегии поведения и реализации её в жизнь. При этом руководство предприятия должно иметь четкое видение ситуации как во внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так во внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в нем предприятием.

На выбор стратегии влияет множество факторов, рассмотренных в предыдущей главе дипломной работы. Выбранные для ОАО «ТЭМЗ» корпоративные стратегии оцениваются по степени пригодности для достижения главных целей промышленного предприятия и соответствия их требованиям окружения, а также возможностям развития в будущем.

А. Томпсон и А. Стрикланд предложили матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции предприятия.

Матрица Томпсона-Стрикланда состоит из четырех квадрантов, образованных вертикальной и горизонтальной осями [22]:

- вертикальная ось «быстрый рост рынка – медленный рост рынка»;
- горизонтальная ось «слабая конкурентная позиция – сильная конкурентная позиция».

Согласно матрице выбора стратегии развития, в зависимости от динамики роста отрасли на продукцию и конкурентной позиции фирмы, предложенной Томпсоном и Стриклендом, позицию фирмы ОАО «ТЭМЗ» можно отнести к 1-му квадранту стратегий, показанных на рисунке 10.



Рисунок 10 – Матрица Томпсона и Стрикланда для ОАО «ТЭМЗ»

Выбор данных стратегий связан с тем, что конкурентную позицию ОАО «ТЭМЗ» можно оценить как достаточно сильную и динамику роста отрасли на продукцию достаточно быструю.

Рост стратегической области бизнеса происходит, прежде всего, благодаря значительному расширению географии деятельности за последний год. Принадлежность предприятия к первому квадранту стратегий предписывает ей, в качестве возможных стратегий развития, рассмотреть следующие:

1. Стратегии концентрации или концентрированного роста.

Конкретными стратегиями этой группы стратегий являются:

- стратегия усиления позиций на рынке, при котором предприятие делает все, чтобы с данной продукцией на рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимой продукции;

- стратегия развития продукции за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном рынке.

2. Стратегии вертикальной интеграции. Среди них выделяют два основных типа стратегий:

- стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост предприятия за счет усиления контроля над поставщиками;

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте предприятия за счет усиления контроля над посредниками.

3. Стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новой продукции, которые заключены в существующем бизнесе.

Из сформированных с помощью матрицы Томпсона и Стрикленда набора стратегий, с учетом характера целей, которые ставит предприятие ОАО «ТЭМЗ», и опыта применения прежних стратегий, предприятию целесообразно остановить свой выбор на конкурентной стратегии концентрированного роста, которую предприятие должно осуществлять путем:

- усиления позиций на рынке;

- развития нового рынка существующей продукции.

Выбранная стратегия развития предприятия соответствует требованиям со стороны основных субъектов окружения (всех, кроме конкурентов):

Руководство ОАО «ТЭМЗ» с помощью выбранной корпоративной стратегии развития имеет возможность привести предприятие к выполнению главной цели: «Быть лидером по поставкам оборудования в России».

Поставщики, в ходе реализации предприятием выбранной стратегии, получают стабильно растущий сбыт своей продукции. В результате этого, ОАО «ТЭМЗ» может претендовать на особые условия поставок по ценам, ассортименту, условиям оплаты и срокам отгрузки сырья и материалов.

Потребители получают широкий ассортимент продукции по доступным ценам со склада в России, экономя, тем самым, деньги и время на поиск и доставку продукции.

Увеличение оборотов реализации продукции ОАО «ТЭМЗ», соответственно и прибыли предприятия, влечет за собой дополнительные налоговые отчисления в бюджеты разных уровней, а, следовательно, это вклад предприятия в благосостояние города, области, страны.

Рост бизнеса, как результат четкого и правильного следования выбранной стратегии развития предприятия ОАО «ТЭМЗ» влечет за собой поддержание и создание новых рабочих мест, обеспеченных стабильной заработной платой с социальным пакетом.

Выбранная стратегия в полной мере учитывает факторы динамики роста отрасли, потенциал и возможности предприятия. Поскольку именно эти параметры были определяющими при позиционировании ОАО «ТЭМЗ» на матрице Томпсона и Стрикленда. Риск, заложенный в указанной стратегии, вполне приемлем как по причине отсутствия возможности возникновения каких-либо негативных катастрофических явлений, так и в связи с тем, что он вполне оправдан возможным положительным результатом.

Реализация стратегий развития ОАО «ТЭМЗ» вполне реальна потому, что она, по сути, является продолжением направления развития предприятия на сегодняшний день. Не придется проводить в жизнь значительных изменений в стратегической деятельности предприятия.

3.3 Разработка корпоративной стратегии на предприятии

Стратегия компании – это способ ориентироваться на своем сегменте рынка, в том числе, относительно конкурентов [24]. Это составляемый организацией план мер по завоеванию устойчивого превосходства над конкурентами.

В общем виде, без детализации, этапы разработки конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на рис. 11.



Рисунок 11 – Схема разработки корпоративной стратегии [24]

Базой для разработки конкурентной стратегии предприятия служит информация о ресурсообеспеченности предприятия, о конъюнктуре рынка, о положении предприятия на нем, об адекватности и достижимости поставленных перед предприятием целей, о конкурентах и уровне конкуренции в отрасли. Вообще, информация как средство снижения неопределенности и риска может способствовать реализации определенных целей предприятия, в силу чего очень важно своевременное получение и достоверность искомой информации. Также аналитический материал, полученный в процессе разработки стратегии, дает возможность как руководству и работникам, разрабатывающим и реализующим конкурентную стратегию, так и стейкхолдерам предприятия, иметь отчетливое представление о сильных и слабых сторонах предприятия.

Таким образом, основной упор в предлагаемом нами методе разработки конкурентной стратегии делается на создание информационной базы различными средствами (внутреннего и внешнего аудита, SWOT-анализа и GAP-анализа, анкетирования и других методик).

В этом смысле нам представляется правильным структурирование стратегий по назначению стратегических действий (рис. 12).

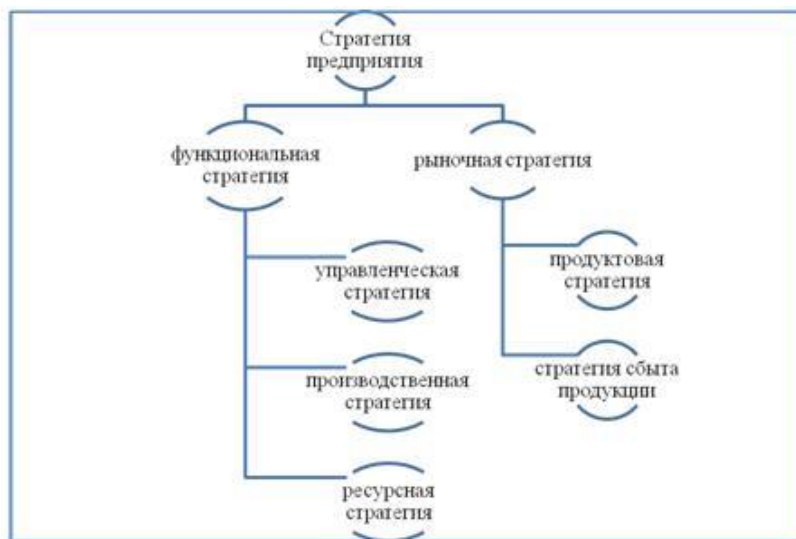


Рисунок 12 – Структура стратегий предприятия по направлению стратегических действий

При таком подходе реализовать поставленные задачи можно, дифференцируя стратегические инициативы по ключевым подразделениям предприятия, связывая стратегию с организационной структурой предприятия (рис. 13).



Рисунок 13 – Дифференциация стратегических инициатив по ключевым подразделениям предприятия

Результаты анализа и верификации с конкретными предложениями, выводами и рекомендациями доводятся до руководства, актива по разработке конкурентной стратегии предприятия.

В случае если выбранная конкурентная стратегия не прошла верификацию, можно обратиться к альтернативной версии стратегии.

Условно процесс разработки корпоративной стратегии ОАО «ТЭМЗ» можно разделить на шесть этапов:

1. Постановка стратегических целей;
2. Выделение бизнес-направлений;
3. Оценка перспективности бизнес-направлений;
4. Формирование бизнес-портфеля компании и разработка альтернатив развития;
5. Определение полномочий управляющей компании (центра корпоративного управления);
6. Формализация разработанной стратегии.

Проведенный анализ перспективных направлений хозяйственной деятельности ОАО «ТЭМЗ» позволяет выбрать метод, наиболее подходящий для разработки корпоративной стратегии модели. С этой точки зрения выбрана модель Артур де Литтл (ADL).

В целом к числу достоинств модели ADL можно отнести возможность решать проблемы через объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему. В отличие от матрицы БКГ, она не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.

Недостатки модели ADL:

1. Выбор переменных для анализа очень условен;
2. Не существует критерия, по которому можно было бы определить, какое число переменных требуется для анализа;
3. Трудно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям, так как переменные сильно привязаны к отрасли.
4. Ее популярность оказалась ограниченной рамками ряда очень капиталоемких отраслей промышленности.

Преимущества данной модели для задач, решаемых в дипломной работе, сводятся к следующему:

Модель позволяет выбрать уточненную стратегию, то есть перейти к оперативному планированию ОАО «ТЭМЗ».

Значения переменных X и Y для определения фактического местоположения ОАО «ТЭМЗ» в матрице в достаточной степени конкретизированы с точки зрения практического использования.

Недостатки, присущие модели, не имеют серьезного значения в рамках, решаемых в дипломной работе задач.

Чтобы использовать модель ADL, необходимо определить значение следующих переменных X и Y (табл. 11).

Таблица 11 – Переменные, используемые в модели ADL ОАО «ТЭМЗ»

| Переменные сильных сторон бизнеса (Ось X) | Переменные стадий жизненного цикла (Ось Y) |
|--|--|
| Общая конкурентоспособность Патенты Эффективность производства Гарантийное обслуживание Вертикальная интеграция Отношение менеджмента к риску | Стадия жизненного цикла Темпы роста рынка Характеристики конкуренции Приверженность клиента торговой марке Стабильность доли на рынке Препятствие на входе нетехнологического плана Широта производственных линий Развитие технологий |

При определении стадии жизненного цикла отрасли промышленное машиностроение, в которой работает ОАО «ТЭМЗ» определяемое моделью ADL включает четыре стадии.

В качестве параметров можно использовать семь переменных представленных в таблице 12.

Таблица 12 – Значения переменных, характерных для разных стадий жизненного цикла отрасли промышленного машиностроения ОАО «ТЭМЗ»

| Фактор | Стадии жизненного цикла отрасли | | | |
|--------------------------|---------------------------------|--|--|-------------------------|
| | Рождение | Развитие | Зрелость | Старость |
| Темп прироста | - | > ВВП | < =ВВП | < 0 |
| Предсказуемость роста | - | Неопределенный | Хорошо известный | Хорошо известный |
| Продуктовая линия | Базовая | Разнообразная | Обновленная | Сужающаяся |
| Число конкурентов | Возрастающее | Большое и возрастающее число с последующим уменьшением | Немного постоянных | Сокращение |
| Деление рынка | Фрагментарное | Фрагментарное, несколько крупных лидеров | Концентрация | Дальнейшая концентрация |
| Стабильность доли рынка | Непостоянная | Меняющиеся позициями | Закрепившиеся лидеры | Высокая стабильность |
| Постоянство потребителей | Никакого или небольшое | Агрессивные покупатели | Установление определенных покупательских предпочтений | Постоянство |
| Стартовые барьеры | Практически никаких | Достаточно низкие | Высокие | Очень высокие |
| Технология | Разработка концепции и продукта | Отработка и расширение продуктовой линии | Обновление продуктовой линии | Минимально необходимая |

Для выявления позиции ОАО «ТЭМЗ» в матрице ADL необходимо определить значения переменных X и Y.

Ось X – переменные сильных сторон бизнеса (в табл. 11).

Анализ, проведенный во второй главе дипломной работы, позволяет определить следующие значения переменных оси X:

1. Общая конкурентоспособность ОАО «ТЭМЗ» может быть оценена как сильная.

2. Патенты – ОАО «ТЭМЗ» имеет патенты на изготовление разных видов оборудования и инструменты.

3. Эффективность производства – показатели рентабельности находятся на уровне несколько ниже среднеотраслевых значений. Таким образом, эффективность может быть оценена как недостаточная.

4. Гарантийное обслуживание – присутствует в слабой форме.

5. Вертикальная интеграция – связи с поставщиками и потребителями налажены.

6. Отношение менеджмента к риску – менеджмент старается избегать рисков.

В целом относительное положение ОАО «ТЭМЗ» можно охарактеризовать как сильное.

Ось Y – стадия жизненного цикла отрасли (в табл.11).

Проведенный анализ внешней среды исследуемого предприятия позволяет определить значения переменных оси Y.

Значения факторов, характеризующих отрасль промышленное машиностроение, выделены цветом и жирным шрифтом (табл.12).

Анализ результатов, полученных в таблицах 11-12, позволяет утверждать, что отрасль промышленное машиностроение, в которой работает предприятие ОАО «ТЭМЗ» находится на стадии зрелости.

Таким образом, ОАО «ТЭМЗ» в матрице ADL занимает позицию «сильная / зрелость».

Для этой позиции метод ADL предлагает следующую общую стратегию (естественный выбор) – «Стратегию концентрации».

Модель ADL предлагает для выбранной стратегии концентрации, следующие варианты уточненных стратегий [1]:

- «Новые продукты / Те же рынки».
- «Те же продукты / Новые рынки».

Ориентируясь на выбранную стратегию корпоративного управления, разработаем стратегические альтернативы ОАО «ТЭМЗ», включая потребность во всех ресурсах для их реализации.

Стратегия 1. «Новые продукты / Те же рынки».

Как было выявлено ранее, ОАО «ТЭМЗ» занимает прочные позиции на отраслевом рынке, имеет положительный имидж и постоянных покупателей. Поэтому для этого сегмента рынка предприятие может предложить новый вид продукции.

Наличие квалифицированных специалистов позволяет предположить, что разработка нового продукта не вызовет серьезных трудностей у предприятия. В качестве такого вида продукции ОАО «ТЭМЗ» можно массово освоить выпуск автоматизированного мобильного дефектоскопа, который является результатом НИОКР предприятия. Это пример эффективного импортозамещения, когда российское предприятие не просто создает продукцию, аналогичную зарубежной, а выходит на более высокий качественный уровень, создавая оборудование, которое имеет перспективы применения не только в России, но и на мировом рынке.

Для расчета эффективности выпуска автоматизированного мобильного дефектоскопа, представим приблизительную калькуляцию затрат на их разработку и выпуск. Для составления калькуляции затрат используем разделение затрат на единовременные (инвестиционные), необходимые на начальном этапе для разработки и организации производства автоматизированного мобильного дефектоскопа (табл.13) и переменные, вызывающие необходимость инвестирования в оборотный капитал (табл.14).

Таблица 13 – Инвестиционные затраты ОАО «ТЭМЗ», связанные с производством автоматизированного мобильного дефектоскопа

| Виды затрат | Прогнозное значение, млн. руб. |
|---|--------------------------------|
| 1. Маркетинговое исследование рынка продовольственных товаров и продукции конкурентов | 0,01 |
| 2. Разработка проекта и технической документации | 0,3 |
| 3. Технологическая линия (переоборудование) | 3,1 |
| 4. Амортизация технологической линии | 0,6 |
| Итого | 4,01 |

В таблице 13 учтены только те постоянные затраты, возникновение которых обусловлено производством автоматизированного мобильного дефектоскопа.

Для новой технологической линии предполагается использовать имеющиеся производственные помещения. Поэтому величина их амортизации не включена в калькуляцию.

Таблица 14 – Инвестиции в оборотный капитал ОАО «ТЭМЗ» в связи с производством автоматизированного мобильного дефектоскопа

| Виды затрат | Прогнозное значение в месяц, млн. руб. |
|--|--|
| 1. Сырье и материалы | 1,5 |
| 2. Заработная плата операторов технологической линии | 0,3 |
| 3. Электро- и теплоэнергия | 0,1 |
| 4. Горюче-смазочные материалы | 0,1 |
| Итого | 2,0 |

Затраты на материалы и комплектующие включают, в том числе и затраты на исследование соответствующего рынка сырья и материалов, заключение договоров с поставщиками, покупку и доставку.

Затраты на заработную плату персонала включают все доплаты и отчисления на социальное страхование.

Величина годовых переменных затрат составит $2,0 \cdot 12 = 24,0$ млн. руб.

Таким образом, общая величина затрат на разработку и выпуск автоматизированного мобильного дефектоскопа в течение года составит примерно $4,01 + 24,0 = 28,01$ млн. руб.

Следовательно, можно сказать, что для реализации Стратегии 1. «Новые продукты / Те же рынки» необходимо осуществить инвестиции в размере 28,01 млн. руб.

Планируемое минимальное значение суточного выпуска продукции составляет 6 шт. При цене отгрузки в 15 000 руб. и условии полной реализации всего выпуска выручка составит $6 * 15\ 000 * 360 = 32,4$ млн. руб.

Без НДС выручка составит $31,2/1,1 = 28,4$ млн. руб.

В результате, ОАО «ТЭМЗ» за первый год производства автоматизированного мобильного дефектоскопа может покрыть свои переменные затраты и получить маржинальную прибыль в размере $28,4 - 24,0 = 4,4$ млн. руб., а также и покрыть единовременные затраты.

Величина полученной прибыли составит $4,4 - 4,01 = 0,39$ млн. руб. за 1-й год реализации стратегии.

Поскольку затраты по п. 1-3 табл. 13 и п. 5 в табл. 14 осуществляются только в первый год, то во второй год единовременные затраты составят только 0,6 млн. руб.

При сохранении тех же показателей объема производства и реализации автоматизированного мобильного дефектоскопа, переменных затрат и соответственно маржинальной прибыли, предприятие сможет покрыть свои единовременные затраты второго года.

При этом получить прибыль от реализации автоматизированного мобильного дефектоскопа: $4,4 - 0,6 = 3,8$ млн. руб.

За третий и последующие годы прибыль от реализации составит также 3,8 млн. руб.

Доходность инвестиций можно оценить как: $0,39 / 28,01 * 100\% = 1,4\%$.

Рентабельность реализации во второй и последующие годы составит $3,8 / (24,0 + 0,6) * 100\% = 15,4\%$.

Стратегия 2. «Те же продукты / Новые рынки».

ОАО «ТЭМЗ» в настоящее время является лидером по производству электроприводов с энергоаккумулятором. Это оборудование пользуются устойчивым спросом у потребителей.

Для удержания устойчивых позиций предприятия, целесообразно расширение рынка сбыта электроприводов с энергоаккумулятором, например, за счет их реализации ООО «Газпром трансгаз Томск».

Значительная часть затрат, обусловленная реализацией этой стратегии, связана с поиском необходимых контрагентов, разработкой и заключением договора на реализацию продукции. В 30-е годы 20-го века эти затраты были обособлены Р. Коузом и названы транзакционными [22].

Транзакционные издержки трактуются как «издержки, связанные не с производством как таковым, а с сопутствующими ему затратами: поиск информации о ценах, о контрагентах хозяйственных сделок; издержки заключения хозяйственных договоров, контроля за его исполнением и т.д.». [22].

В литературе обычно выделяют шесть видов (форм) транзакционных издержек:

1. Издержки поиска альтернатив связаны с поиском потенциальных покупателей или продавцов. Существование данного вида транзакционных издержек обусловлено разницей цен на один и тот же товар, не зависящей от разницы в транспортных расходах. К издержкам этого вида также относят потери, связанные с неполнотой и неточностью приобретаемой информации о контрагентах и ценах.

2. Издержки осуществления расчетов связаны с осуществлением платежей и с соблюдением порядка расчетов своей стороной и со стороны партнера.

3. Издержки измерения связаны с необходимостью оценки полезных свойств продукции и услуги. Этот вид издержек включает затраты времени на сам процесс измерения, затраты на измерительную технику, затраты на оценку свойств продукции или услуги с помощью посредников.

Кроме того, к данному виду издержек относят затраты, обусловленные ошибками, возникающими в процессе измерения.

4. Издержки спецификации и защиты прав собственности. «Под спецификацией прав собственности понимается определение субъекта, обладающего правом, объекта права, набора полномочий, а также механизма защиты» [17]. К этому виду транзакционных издержек относятся затраты времени и ресурсов на определение объекта и субъекта права собственности и способа наделения им, затраты на восстановление нарушенных прав, а также потери от плохой спецификации прав собственности и ненадежной защиты.

5. Издержки заключения контракта включают затраты на ведение переговоров и выработку условий контракта. При этом, чем более детально разработан контракт, тем меньше будут издержки на защиту прав собственности.

6. Издержки оппортунистического поведения. «Оппортунистическим считается поведение участника сделки, отклоняющееся от условий контракта.

В результате недостатка, неполноты и несовершенства информации и условий контракта, одной из сторон может стать выгодным нарушение условий контракта» [30]. К этой группе издержек относятся потери в результате невыполнения партнером договорных обязательств.

При реализации стратегии концентрации по реализации электроприводов с энергоаккумулятором ОАО «ТЭМЗ» возникают почти все перечисленные виды транзакционных издержек, требующие осуществления инвестиций (табл. 15).

Таблица 15 – Инвестиции, необходимые ОАО «ТЭМЗ» для выхода на новый рынок

| Виды затрат | Прогнозное значение, млн. руб. |
|---|--------------------------------|
| 1. Затраты на ведение переговоров с ООО «Газпром трансгаз Томск» | 0,1 |
| 2. Затраты по осуществлению расчетов | 0,1 |
| 3. Затраты по оценке качества электроприводов с энергоаккумулятором и соответствия требованиям сертификации и специализации | 0,2 |
| 4. Затраты по защите прав собственности | 0,2 |

| | |
|---|-----|
| 5. Затраты на разработку и заключение контракта | 0,2 |
| 6. Затраты в результате отклонений от условий контракта | 0,2 |
| Итого | 1,0 |

Величина затрат в связи с отклонением от условий контракта может колебаться от нуля (при отсутствии отклонений) до десятков тысяч долларов (при разрыве контракта). Поэтому величина этих затрат в таблице 15 приведена как условно усредненная.

Таким образом, величина транзакционных затрат составляет 1,0 млн. руб. Возможный объем реализации электроприводов с энергоаккумулятором одному крупному предприятию Томской области – ООО «Газпром трансгаз Томск» составляет порядка 200 тыс. руб. в неделю.

При реализации электроприводов с энергоаккумулятором во все 12 субъектов Сибирского федерального округа, планируемая выручка за год составит $200 * 52 * 12 = 124\ 800$ тыс. руб. или 124,8 млн. руб.

Без НДС величина выручки составит $124,8 / 1,1 = 113,4$ млн. руб.

Затраты на производство электроприводов с энергоаккумулятором составляют примерно 75% от цены реализации, что составит $0,75 * 124,8 = 93,6$ млн. руб.

Прибыль от реализации за первый год составит $113,4 - 1,0 - 93,6 = 18,8$ млн. руб. За последующие годы $113,4 - 93,6 = 19,8$ млн. руб.

Итого общая величина инвестиций на реализацию стратегии составляет $1,0 + 93,6 = 94,6$ млн. руб.

Доходность инвестиций можно оценить как $18,8 / 94,6 * 100\% = 19,9\%$.

Рентабельность реализации во второй и последующие годы составит $19,8 / 93,6 * 100\% = 21,1\%$.

В целом, обе стратегии концентрации являются прибыльными.

При этом Стратегия 2. «Те же продукты / Новые рынки» является более эффективной. Однако необходимо отметить, что Стратегия 1. «Новые продукты / Те же рынки» также достаточно эффективна, хотя и связана с большими инвестициями.

Таким образом, Стратегия 2. «Те же продукты / Новые рынки» может быть предложена ОАО «ТЭМЗ» для более детальной разработки и реализации. При этом Стратегия 1. «Новые продукты / Те же рынки» может применяться для дальнейшего обсуждения в качестве запасного варианта на случай изменения обстоятельств реализации стратегии 2.

3.4 Формализация корпоративной стратегии предприятия

Формализация выбранной корпоративной стратегии производственного предприятия требует определения влияния значений групп показателей, характеризующих каждую стратегическую альтернативу [24].

Методика сбалансированной системы показателей (ССП) позволяет менеджерам и собственникам перевести цели предприятия на уровень операционной деятельности.

Дает понять, как отдельные подразделения, проекты и даже сотрудники предприятия влияют на достижение поставленных перед компанией целей.

Внедрение сбалансированной системы показателей включает в себя следующие шаги:

1. Обследование предприятия с целью формализации стратегии.
2. Создание стратегической карты на компанию в целом.
3. Разработка показателей и определение алгоритма их расчета.
4. «Каскадирование» ССП на подразделения.
5. Определение инициатив.
6. Закрепление ССП в системе управления предприятия.

Рассмотрим каждый из этапов внедрения сбалансированной системы показателей на основе выбранных корпоративных стратегий, для реализации в ОАО «ТЭМЗ».

1. Обследование ОАО «ТЭМЗ» и формализация стратегии.

Для внедрения сбалансированной системы показателей, у предприятия должна быть четкая, структурированная стратегия. Однако, стратегический

план, как таковой, во многих российских промышленных предприятиях либо совсем отсутствует, либо представляет собой документ с набором туманных формулировок, таких как «стабильное положение на рынке», «повышение рентабельности», «снижение издержек». При этом никак не ориентированных на претворение стратегических целей в жизнь.

Поэтому каждый проект по ССП, как правило, начинается со сбора данных для формализации стратегии. Для этого ОАО «ТЭМЗ» можно использовать как внешние источники информации (обзоры рынка, заказные исследования, реклама и т.д.). Так и внутренние (финансовая отчетность, статистика производства, продаж, качества и т.д.).

На этом этапе необходимо подключить большое количество сотрудников предприятия. Эта задача решается при помощи интервьюирования и анкетирования.

Данные, полученные в ходе анкетирования и интервью, должны быть преобразованы в развернутый аналитический отчет, на основе которого формируется сбалансированная система показателей.

2. Создание стратегической карты ОАО «ТЭМЗ» в целом.

Для решения проблемы формализации стратегии используется стратегическая карта целей. Стратегическая карта целей – это инструмент, позволяющий менеджменту предприятий формулировать и отображать то, как можно эффективно создавать ценность, согласовывая стратегические цели через цепь причинно-следственных связей [25].

Согласно концепции ССП, все стратегические цели распределяются по четырем ключевым группам: финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие персонала. После этого начинается процесс создания стратегической карты. На рисунке 14 представлен пример стратегической карты по реализации корпоративной стратегии «Те же продукты / Новые рынки».

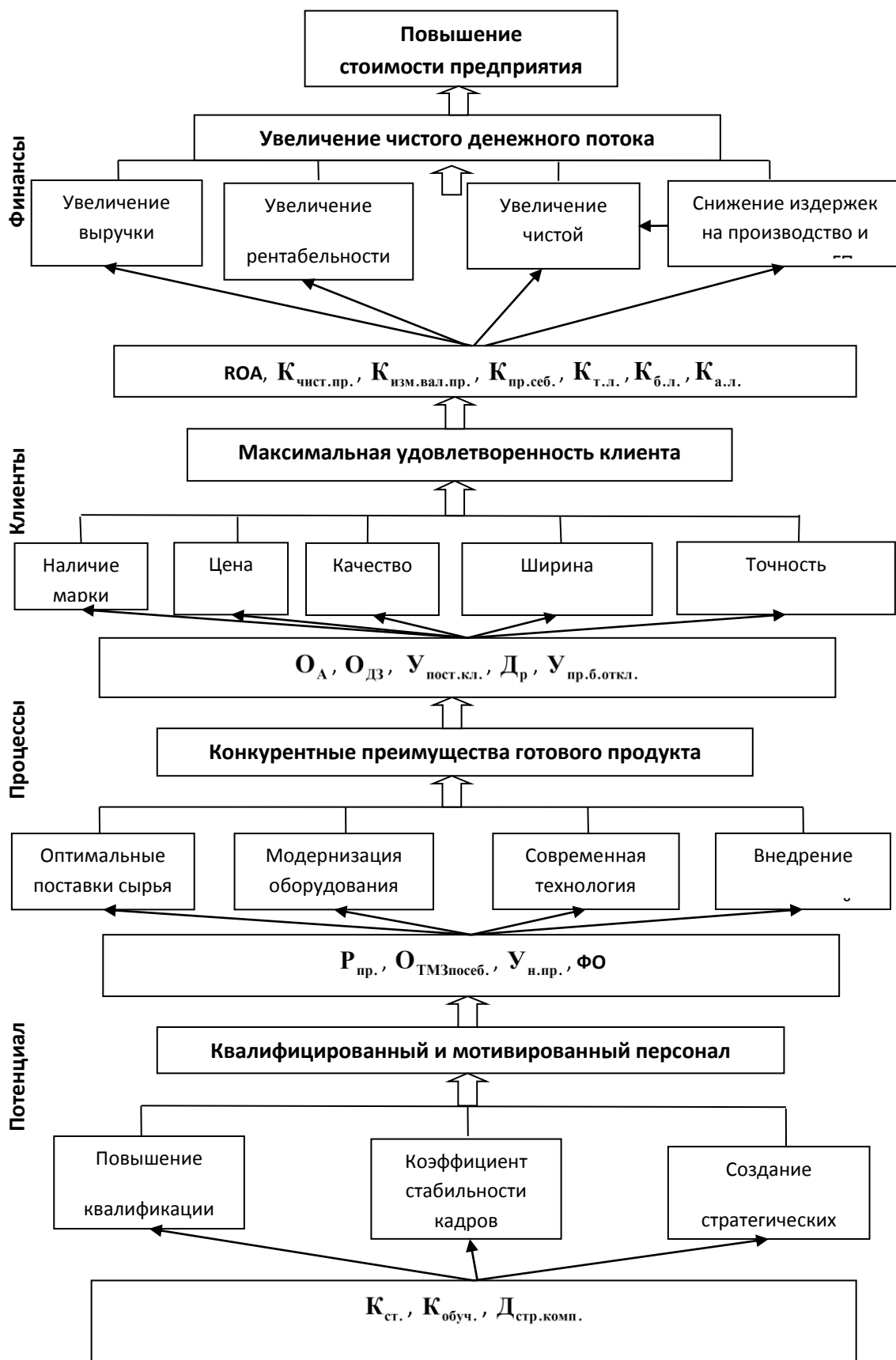


Рисунок 14 – Карта стратегии концентрации «Те же продукты / Новые рынки»

Причинно-следственные связи, в свою очередь, показывают, каким образом нематериальные активы преобразуются в материальные финансовые результаты ОАО «ТЭМЗ».

Таким образом, полученные версии списка стратегических целей и стратегической карты можно оттестировать на первоначальных результатах, а именно, на списках задач и проблем, которые возникли в результате проведения SWOT-анализа. Благодаря этому, все проблемы и задачи будут охвачены целями верхнего уровня, попавшими в стратегическую карту.

3. Разработка показателей для ОАО «ТЭМЗ» и определение алгоритма их расчета.

Определение показателей достаточно проблематичный процесс, так как:

– в некоторых случаях препятствием становится слишком высокая стоимость сбора и обработки данных по показателям;

– часто возникают сложности с получением информации для их расчета (в первую очередь, это касается нефинансовых показателей).

Как правило, подобная проблема возникает из-за отсутствия на предприятии систем мониторинга и управленческой отчетности. На сегодняшний день наибольшую ценность для производственных предприятий приобретают нематериальные активы (патенты, ноу-хау, деловая репутация), но опыта их измерения в российской практике пока недостаточно. Поэтому пока не будет собрано достаточно статистических данных, они могут заполняться приблизительными данными.

Как показывает практика, для производственного высоко технологического предприятия необходимо 15–20 показателей, на подразделение около 7-10, для одного сотрудника не больше 5. Легче всего собирать данные по финансовым показателям, поэтому многие предприятия наибольшее число показателей создают для финансовой перспективы. А это может лишить ССП ее главной функции – сбалансированности. Показателей в каждой перспективе должно быть примерно равное количество.

4. «Каскадирование» ССП на подразделения ОАО «ТЭМЗ».

Для построения ССП в подразделениях можно использовать следующие методики:

А) Формализовать цели для каждого подразделения в отдельности. Для каждого подразделения ОАО «ТЭМЗ» необходимо определять показатели, связанные с показателями предприятия в целом (каскадируются цели и показатели всего бизнеса).

Б) Создавать для каждого подразделения отдельную стратегическую карту. При этом все стратегические цели делятся на три группы:

- стратегические цели, которые полностью направлены на достижение целей всего предприятия – ОАО «ТЭМЗ»;

- стратегические цели, требующие участия других подразделений, например отдела сбыта, финансового отдела;

- цели, которые относятся только к данному подразделению, например производственный цех.

В) Для каждого показателя в ОАО «ТЭМЗ» необходимо назначить ответственного за его выполнение. Либо прибегнуть к коллективной ответственности, когда за достижение значения показателя отвечают несколько руководителей подразделений. Как, например, при реализации Стратегии 2. «Те же продукты / Новые рынки». При этом необходим координатор деятельности коллег по работе с данной стратегической целью.

5. Определение инициатив ОАО «ТЭМЗ» на перспективу.

Инициативами называются конкретные программы, проекты или мероприятия, которые осуществляет предприятие для достижения стратегических целей. Важно отметить, что со временем инициативы, созданные для достижения показателей, требуют изменения и дополнения.

Очевидно, что выполнение многих инициатив потребует дополнительных инвестиций.

Поэтому, одновременно, вместе с разработкой инициатив ОАО «ТЭМЗ» необходимо определять бюджет для каждой из них, а также ответственных и

сроки выполнения. Определение и оптимизация инициатив – важнейший компонент процесса корпоративной стратегии и бюджетирования текущих расходов с использованием ССП. Разрывы между грандиозными планами и текущими параметрами их выполнения позволяют менеджерам установить приоритеты для капиталовложений и разрабатываемых программ действий.

В таблице 16 представлены примеры инициатив по сбалансированной системе показателей для реализации Стратегии 2. «Те же продукты / Новые рынки».

Таблица 16 – Примеры инициатив ОАО «ТЭМЗ» по стратегии концентрации «Те же продукты / Новые рынки»

| Перспектива | Вопрос | Инициативы |
|----------------------------|---|--|
| Финансы | Как мы должны удовлетворить наших акционеров? | Управление затратами и бюджетирование: функционально-стоимостной анализ (АВС), управление добавочной стоимостью, бюджетирование. |
| Клиенты | Как мы можем сделать наших покупателей довольными? | Управление отношениями с клиентами (CRM) |
| Внутренние бизнес-процессы | Как мы можем сделать наши внутренние процессы эффективными? | Улучшение бизнес-процессов (BPI), широкомасштабные и локальные изменения бизнес-процессов, исключение бумажных документов, автоматизация, улучшение технологии. Внедрение ССП является примером такого процесса. |
| Развитие | Как мы можем создать климат для развития компании? | Создание базы знаний, управление знаниями. |

6. Закрепление сбалансированной системы показателей управления ОАО «ТЭМЗ». Чтобы система эффективно работала, необходимо регулярно отслеживать изменения в ней. Для этого требуется адаптировать корпоративную стратегию концентрации «Те же продукты / Новые рынки» к другим инструментам управления. Например, уже существующими в ОАО «ТЭМЗ» системами бюджетирования и управленческого учета, задачам оперативного управления.

Изменения в системе показателей корпоративной стратегии концентрации «Те же продукты / Новые рынки» лучше всего проводить вместе

с обсуждением результатов внедрения. Первый пересмотр сбалансированной системы показателей рекомендуется делать через первые два-три месяца.

Вывод по главе 3:

SWOT-анализа показал, что для увеличения масштабов производства, предприятию следует устранить некоторые слабые стороны, а именно нехватку производственных площадей и преобладание устаревшего оборудования, которое также препятствует реализации существующих возможностей. Также ОАО «ТЭМЗ» следует увеличить количество иностранных потребителей, так как это поможет избежать угроз связанных с транспортировкой товаров и позволит использовать соответствующие возможности более эффективно.

Анализ существующего корпоративного стратегического управления ОАО «ТЭМЗ» показал, что данное предприятие активно использует: производственную стратегию, стратегию продвижения продукции и подбора и подготовки персонала. Имеет стабильное конкурентное положение на рынке, постоянных потребителей и надежных партнеров.

Анализ перспективных направлений хозяйственной деятельности ОАО «ТЭМЗ» проводился по матрице «Томпсона-Стриккланда», который показал позицию предприятия как «быстрый рост» и «сильная конкуренция». Это позволило выбрать метод, наиболее подходящий для разработки корпоративной стратегии. С этой точки зрения была выбрана модель ADL, которая установила, что ОАО «ТЭМЗ» занимает позицию «сильная / зрелость».

Поэтому для данного предприятия были разработаны две стратегии: «Новые продукты / Те же рынки» и «Те же продукты / Новые рынки». Проведенные расчеты показали, что стратегия «Те же продукты / Новые рынки» более экономически выгодна и может быть предложена для дальнейшей детальной разработки и реализации. При этом стратегия «Новые продукты / Те же рынки» может применяться в качестве запасного варианта.

Формализацию выбранной корпоративной стратегии для ОАО «ТЭМЗ» необходимо проводить на основании внедрения сбалансированной системы показателей. Для этого была разработана карта по выбранной стратегии.

Таким образом, можно утверждать, что реализация выбранной корпоративной стратегии ОАО «ТЭМЗ» вполне реальна потому, что она является продолжением направления развития предприятия.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

| | |
|---------------|--------------------------------|
| Группа | ФИО |
| 3А2Б | Старцевой Регине Александровне |

| | | | |
|----------------------------|-------------|---------------------------------------|---------------------|
| Институт | ИСГТ | Кафедра | Менеджмента |
| Уровень образования | Бакалавриат | Направление/ специальность | 38.03.02 Менеджмент |

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

| | |
|--|---|
| <p><i>1. Описание рабочего места на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды - опасных проявлений факторов производственной среды - негативного воздействия на окружающую природную среду - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) | <p>Рабочие места промышленного предприятия ОАО «ТЭМЗ» г. Томск.</p> |
| <p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> – Нормативные документы; – Учебно-методическая литература; – Интернет источники; – Аналитические данные по исследуемому предприятию. |

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

| | |
|---|---|
| <p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: принципы корпоративной культуры исследуемой организации; системы организации труда и его безопасности; развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; системы социальных гарантий организации; оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> – Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности ОАО «ТЭМЗ»; – Выработка рекомендаций для улучшения управления корпоративной социальной ответственностью ОАО «ТЭМЗ»; – Информационно-аналитические материалы ОАО «ТЭМЗ»; – Годовой отчет Открытого акционерного общества «Томский электромеханический завод им. В.В. Вахрушева» за 2014 год. |
| <p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: содействие охране окружающей среды; взаимодействие с местным сообществом и местной властью; спонсорство и корпоративная благотворительность; ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> – Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности ОАО «ТЭМЗ»; – Выработка рекомендаций для улучшения управления корпоративной социальной ответственностью ОАО «ТЭМЗ»; – Информационно-аналитические материалы ОАО «ТЭМЗ»; – Годовой отчет Открытого акционерного общества «Томский электромеханический завод им. В.В. Вахрушева» за 2014 год. |
| <p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: анализ правовых норм трудового законодательства; анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов; анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> – Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности ОАО «ТЭМЗ»; – Выработка рекомендаций для улучшения управления корпоративной социальной ответственностью ОАО «ТЭМЗ»; – Информационно-аналитические материалы ОАО «ТЭМЗ»; – Годовой отчет Открытого акционерного общества «Томский электромеханический завод им. В.В. Вахрушева» за 2014 год. |
| <p>Перечень графического материала:</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Таблица 17 – Содержание социальных программ ОАО «ТЭМЗ»; – Таблица 18 – Стейкхолдеры ОАО «ТЭМЗ» и их ожидания; – Рисунок 15 – Объем затрат на программы КСО ОАО «ТЭМЗ» за 2014 год. |
| <p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию</i></p> | |

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику

Задание выдал консультант:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------|-------------|
| Старший преподаватель | Громова Татьяна Викторовна | | | |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|---------------|-------------------------------|----------------|-------------|
| 3А2Б | Старцева Регина Александровна | | |

4 Социальная ответственность

Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности ОАО «ТЭМЗ»

Современные руководители предприятий понимают, что бизнес не может процветать в вакууме, и благополучие предприятия неразрывно связано с социальным благополучием общества, частью которого оно является.

Современная концепция корпоративной социальной ответственности охватывает следующие направления, тесно взаимосвязанные между собой [23]:

- корпоративное развитие;
- управление развитием персонала; взаимодействие с поставщиками и покупателями;
- ответственная экологическая политика и рациональное использование природных ресурсов;
- взаимодействие с местными органами власти, государственными структурами и общественными организациями.

В этой связи именно корпоративная социальная ответственность (КСО) выступает в роли наиболее оптимальной формы взаимодействия бизнеса с социальными группами общества, так как позволяет бизнесу интегрироваться в социальную систему общества и стать одним из необходимых элементов социальной реальности [24].

Рассмотрим процесс управления корпоративной социальной ответственностью на примере производственного предприятия Томской области ОАО «ТЭМЗ», которое занимается социальной деятельностью и вносит вклад в решение социальных проблем уже более 10 лет. Реализация проектов и программ ОАО «ТЭМЗ» в области социальной ответственности четко регламентирована и осуществляется на основе общей платформы, обеспечивающей единство подходов в управлении комплексом социальных аспектов деятельности [5].

При этом предприятие определяет свою миссию в том, чтобы не только обеспечивать качественной продукцией своих клиентов, но и в том, чтобы

помогать развитию местных сообществ в регионе присутствия предприятия, содействовать формированию стабильной социальной среды и повышению качества жизни в стране.

Осуществление миссии в ОАО «ТЭМЗ» обеспечивается благодаря реализации внутренних и внешних социальных программ (табл.17).

Таблица 17 – Содержание социальных программ ОАО «ТЭМЗ»

| Внутренняя социальная ответственность | Внешняя среда социальная ответственность |
|---|---|
| 1. Безопасность труда. | 1. Ответственность перед потребителями продукции – выпуск качественных товаров. |
| 2. Стабильность оплаты труда. | 2. Добросовестные отношения с бизнес партнерами. |
| 3. Дополнительное медицинское и социальное страхование персонала. | 3. Содействие охране окружающей среды. |
| 4. Развитие персонала через обучающие программы, программы подготовки и повышения квалификации. | 4. Выполнение обязательств по налоговым платежам. |
| 5. Оказание помощи работникам в критических ситуациях. | 5. Взаимодействие с местным сообществом. |

Анализ эффективности программ КСО ОАО «ТЭМЗ» проводился на основании внутренней документации предприятия, информации с официального сайта предприятия, отчетов за 2014 год.

При этом внутренние социальные программы предполагают отношение к персоналу, развитие человеческих ресурсов в компании и отношение к акционерам. Внешние социальные программы затрагивают выполнение требований законодательства, взаимодействие с потребителями и бизнес партнерами, экологическую деятельность, участие в развитии местного сообщества.

Что касается внутренней корпоративной социальной ответственности, то ОАО «ТЭМЗ» относится ответственно к собственному персоналу, регулярно повышая величину заработной платы и назначая ее уровень в соответствии со среднероссийским, а также увеличивая уровень выплат социального характера и расходов на охрану труда.

Так, за 2014 год на предприятии ОАО «ТЭМЗ» наблюдается рост фонда оплаты труда на 21,7% по сравнению с 2013 годом. Средняя заработная плата работников предприятия выросла соответственно от 19867 руб. в 2013 г. до

24 165,0 руб. в 2014 году и находится в пределах показателя средней заработной платы по Томской области и отрасли. Среднемесячная заработная плата за 2014 год составила 32,5 тыс. руб. (в Российской Федерации – 32,6 тыс. руб.) [20]

Таким образом, статистические данные свидетельствуют о том, что ОАО «ТЭМЗ» относится ответственно к собственному персоналу, повышая заработную плату и назначая ее уровень в соответствии со среднероссийским.

В течение отчётного года проводились мероприятия, направленные на улучшение условий труда, санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников, а также в целях обеспечения безопасного производства работ. На эти цели израсходовано 8 227,7 тыс. руб., что соответствует уровню прошлого года.

В результате проведённых мероприятий улучшены условия труда дополнительно для 31 работника производственных подразделений. Работники обеспечиваются необходимой спецодеждой и средствами защиты в соответствии с отраслевыми нормами. Регулярно проводятся профессиональные медосмотры работников, занятых на работах с вредными и опасными производственными факторами. Проводится обучение по охране труда, аттестация рабочих мест по условиям труда для 125 рабочего места.

В результате проводимой работы по обеспечению безопасных условий труда в 2014 г. уровень производственного травматизма снижен на 8,9% по сравнению с 2013 г.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ и согласование позиций по существенным вопросам с основными заинтересованными сторонами – стейкхолдерами предприятия [23].

Каждый стейкхолдер ОАО «ТЭМЗ» имеет свои ожидания относительно поведения и политики предприятия, преследуя свои интересы (таб.19). При этом стейкхолдеры разных групп взаимодействуют друг с другом.

ОАО «ТЭМЗ» ведет себя ответственно и перед внешними стейкхолдерами – перед потребителями, предоставляя им продукцию высокого качества, соответствующую техническим нормам и стандартам. С 2006 г. на предприятии действует система менеджмента качества в соответствии с требованиями стандартов ISO серии 9000. Кроме того, в 2012-2014 гг. ОАО «ТЭМЗ» получило сертификаты соответствия системы добровольной сертификации продукции и систем качества предприятий «Интерэкомс». Весь перечень продукции ОАО «ТЭМЗ» идентифицирован, проверен и соответствует требованиям нормативных документов.

Результаты исследования показали, что ОАО «ТЭМЗ» осуществляет реализацию масштабных инфраструктурных программ КСО в виде развития социальной инфраструктуры территорий, экологических, благотворительных и прочих программ.

Так, в рамках реализации социальной ответственности на предприятии разработаны корпоративные социальные программы по следующим направлениям:

1. Негосударственное пенсионное страхование (НПО). Одним из главных направлений социальной защищенности работника является негосударственное пенсионное обеспечение. Начиная с 1995 года, ОАО «ТЭМЗ» поддерживает своих пенсионеров, выплачивая через негосударственные пенсионные фонды негосударственную пенсию. На протяжении многих лет менялась система НПО в соответствии с современными требованиями и с 01.07.2014 г. в действие внедрено новое Положение о негосударственном пенсионном обеспечении работников, по которому работник совместно с предприятием финансирует свою негосударственную пенсию.

Таблица 18 – Стейкхолдеры ОАО «ТЭМЗ» и их ожидания

| Интересы, приоритеты | Прямые стейкхолдеры | | | | Косвенные стейкхолдеры | |
|-------------------------|---|----------------|---|---|---|---------------|
| | Акционеры | Менеджеры | Работники | Потребители | Кредиторы | Правительство |
| | Дивиденды | Вознаграждение | Удовлетворение от работы | Продукция | Проценты | Налоги |
| | Рост капитала | Власть | Зарплата | Услуги | Прибыль | Занятость |
| | Надежность | Престиж | Безопасность | Сервис | Безопасность вложений | |
| Качество | | | | | | |
| Ценность | | | | | | |
| Взаимодействие | Система обратной связи и внутри корпоративных связей. | | Регулярное общение, участие в рамках тематических встреч. | Регулярное общение, участие в рамках тематических встреч. Реализация совместных проектов. | Регулярное общение. Реализация совместных проектов. | |

2. Добровольное медицинское страхование и страхование от несчастных случаев и болезней на производстве. Добровольное медицинское страхование (ДМС) обеспечивает расширение спектра услуг, оказываемых работникам по программам государственных гарантий (ОМС) и бюджетных ассигнований (ФМБА). В рамках программы по дополнительной страховой защите сотрудников от несчастных случаев (риск стойкой утраты профессиональной трудоспособности, смерти) в 2014 году был заключен договор страхования от несчастных случаев и болезней на производстве (НС). По программам ДМС и НС застраховано 100 процентов работников ОАО «ТЭМЗ». Услуги страхования оказывает ОАО «РЕСО-Гарантия».

3. Санаторно-курортное лечение и отдых сотрудников и их детей. В целях укрепления здоровья сотрудников ОАО «ТЭМЗ» и их детей ежегодно выделяются льготные путевки для санаторно-курортного лечения и отдыха в соответствии с единой корпоративной программой приобретения путевок.

4. Жилищная программа. Корпоративная жилищная политика ОАО «ТЭМЗ» в 2013-2014 гг. была реализована в виде продажи квартир работникам с рассрочкой платежа, а также в виде компенсации оплаты коммунальных услуг за проживание в общежитиях и общежитиях квартирного типа.

5. Поддержка ветеранов и пенсионеров предприятия. Руководство ОАО «ТЭМЗ» высоко ценит вклад ветеранов, посвятивших многие годы своей жизни труду на предприятии, и оказывает многим из них необходимую материальную помощь. Общий объем затрат в 2014 году на программы по единовременным выплатам при уходе на пенсию, оказание необходимой материальной помощи, санаторно-курортное лечение, дополнительное негосударственное пенсионное обеспечение и т.д. составило более 30% от всех социальных расходов.

6. Организация культурных и спортивных мероприятий. На базе КСК «Кристалл» сотрудники ОАО «ТЭМЗ» и их дети принимают участие в спортивных соревнованиях по различным видам спорта, спартакиадах, различных вечерах отдыха и торжественных праздничных мероприятиях.

7. Молодежная программа. Для помощи в адаптации в начале трудовой деятельности на ОАО «ТЭМЗ» действует Положение о наставничестве, когда молодому специалисту в течение определенного времени помогает опытный работник. Для молодежи предприятия проводятся всевозможные конкурсы. Молодые специалисты участвуют в форумах, конференциях, фестивалях, соревнованиях и т.д.

Общая сумма расходов на социальные мероприятия ОАО «ТЭМЗ» в 2014 году составила 24,81 млн. руб. Выплаты социального характера в среднем на одного работника составили 15,28 тыс. руб. в год. На рисунке 15 отражены общие затраты на программы КСО ОАО «ТЭМЗ» [5].

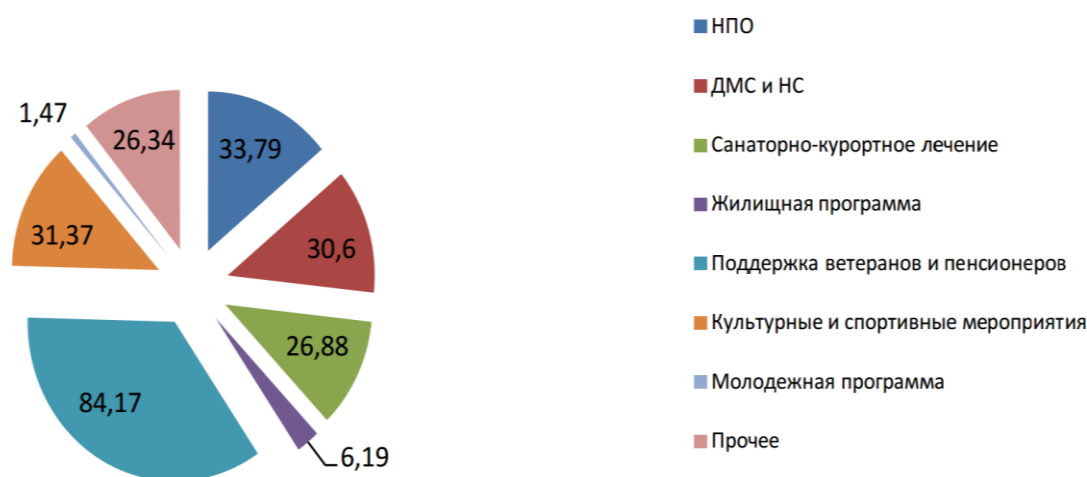


Рисунок 15 – Объем затрат на программы КСО ОАО «ТЭМЗ» за 2014 год, %

Выработка рекомендаций для улучшения управления корпоративной социальной ответственностью ОАО «ТЭМЗ»

Для ОАО «ТЭМЗ» целесообразным представляется реализовать следующие мероприятия для улучшения управления корпоративной социальной ответственностью.

1) В условиях быстро развивающихся технологий предприятию следует расширять ассортимент продукции и представлять своим покупателям новые возможности, например, в виде разработки конструкций новых изделий и модернизация выпускаемых.

2) Предприятию следует проводить постоянную работу по усилению контроля качества обслуживания покупателей. В целях создания обратной связи с покупателями и выявления уровня их удовлетворенности обслуживанием, можно предложить создания на официальном сайте ОАО «ТЭМЗ» раздела «Обратная связь» или «Книга жалоб и предложений».

3) В целях повышения эффективности обслуживания покупателей предприятию следует развивать не только дистанционные каналы продаж и обслуживания, но и создать службу заказов.

4) Взаимоотношения с поставщиками ОАО «ТЭМЗ» должны строиться на принципах прозрачности, честности и доверия. В частности, для приобретения оборудования, сырья, материалов предприятию следует использовать систему электронных торгов, гарантирующих удобство, простоту и скорость осуществления покупки, а также уменьшение вероятности коррупционных рисков при их проведении.

5) ОАО «ТЭМЗ» следует продолжать и активизировать деятельность, связанную с заботой о ресурсах и окружающей среде. В рамках политики корпоративной социальной ответственности рекомендуется активизировать деятельность компании в сфере экологии в следующих аспектах:

- минимизация воздействия на окружающую природную среду;
- снижение энергопотребления;
- экономия ресурсов и использование альтернативных источников энергии;
- утилизация отходов;
- благоустройство городских территорий.

б) С целью совершенствования программ, направленных на развитие и социальную поддержку собственного персонала, рекомендуется внедрение в практику деятельности компании расширенного социального пакета, содержащего набор дополнительных компенсаций и льгот.

Основными подходами к определению содержания социального пакета являются: ранжирование работников и льгот, лимитирование, выборочный подход, балльная оценка, комбинированный подход.

Предлагаемые подходы позволят сформировать приемлемый для каждого сотрудника ОАО «ТЭМЗ» набор дополнительных компенсаций в социальном пакете. Важным аспектом является соблюдение небольших различий между составляющими социальных пакетов для разных должностных категорий. В связи с этим целесообразно закрепить децильный коэффициент: отношение заработной платы высших руководителей (с учетом безналичных компенсаций) к средней заработной плате на предприятии. При этом юридически дополнительные компенсационные льготы следует закреплять в коллективном договоре, который заключается между профсоюзным органом и работодателем, а конкретный перечень льгот – в индивидуальном контракте с каждым работником ОАО «ТЭМЗ».

7) Для разработки внутренней корпоративной социальной ответственности в ОАО «ТЭМЗ» следует внести изменения в структуру управления корпоративной социальной ответственностью предприятия. Необходимо создание отдельного подразделения – Департамента внутренних коммуникаций, подчиняющегося непосредственно Правлению ОАО «ТЭМЗ».

К наиболее значимым функциям Департамента внутренних коммуникаций следует отнести:

- повышение устойчивости и уровня оплаты труда работников предприятия, достижение его соответствия количеству и качеству труда;
- формирование социального пакета для каждого работника предприятия в соответствии с его должностной категорией;
- улучшение условий труда, снижение уровня их вредности для здоровья работников предприятия;
- создание условий профессионального роста и повышение уровня образования работников предприятия;

– предотвращение социальной напряженности и социальных конфликтов в производственных коллективах.

Вывод по разделу «Социальная ответственность»:

Таким образом, можно сделать вывод о том, что реализуемые программы КСО ОАО «ТЭМЗ» соответствуют целям и стратегии организации. Так как затрагивает все функции предприятия на рынке как производителя промышленной продукции, позволяющей удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Внутренняя КСО ОАО «ТЭМЗ» преобладает над внешней. Большинство программ направлено на работу с персоналом по безопасности труда, поддержанию социально значимой заработной платы, дополнительного медицинского и социального страхования сотрудников, а также развитию человеческих ресурсов.

Рассмотренные программы КСО отвечают заявленным интересам стейкхолдеров ОАО «ТЭМЗ». Однако, есть еще часть позиций, где остаются нерешенные проблемы для заинтересованных сторон. Поэтому были предложены рекомендации для улучшения управления корпоративной социальной ответственностью ОАО «ТЭМЗ».

В результате реализации и развития программ КСО, предприятие ОАО «ТЭМЗ» получает ряд преимуществ, в частности:

- возросшее удовлетворение персонала, сокращение текучести кадров;
- укрепление авторитета предприятия в глазах представителей государственных органов власти, общественных организаций, руководителей и владельцев крупных компаний;
- развитие корпоративной идентичности;
- расширение возможностей для эффективного диалога с представителями СМИ;
- рост инвестиционной привлекательности и пр.

Считаем, что затраты ОАО «ТЭМЗ» на мероприятия программ КСО вполне адекватны их результатам. На это указывают такие показатели в работе как снижение текучести, уменьшение травматизма и ряд других показателей представленных в данной работе.

Предложенные рекомендации, на наш взгляд, будут способствовать увеличению прибыльности ОАО «ТЭМЗ» за счет устойчивых отношений, выстроенных в результате кооперации с заинтересованными сторонами, выстраивания с ними диалога, учетом их нужд при принятии управленческих решений.

Заключение

Формирование корпоративной стратегии – сложный управленческий процесс. Не каждое производственное предприятие может позволить себе разработать стратегию, поскольку разработка стратегии требует больших финансовых вложений и не приносит немедленных результатов. Но без эффективной стратегии предприятие не может создать условия для своего дальнейшего существования и развития. В условиях непрерывной изменчивости внешней среды, что особенно актуально для России, возрастает важность разработки стратегии, которая позволит успевать за изменениями.

В практической части дипломной работы было проанализировано финансовое состояние ОАО «ТЭМЗ» за 2012 – 2014 гг. Анализ финансового состояния показал падение показателей выручки и финансовой устойчивости организации. Были представлены расчеты показателей рентабельности, из которых видно, что данные показатели начинают повышаться. Был проведен SWOT- анализ, из которого видно, что у общества есть ряд конкурентных преимуществ, и оно продолжает их наращивать.

Проведенный анализ позволил обосновать выбор корпоративной стратегии концентрации на основе модели Артур де Литтл как наиболее подходящие для ОАО «ТЭМЗ». В соответствии с выбранным методом определена позиция анализируемого предприятия в матрице ADL как «сильная /зрелость». Для этой позиции выбран перечень уточненных стратегий. Дальнейший выбор стратегических альтернатив основан на результатах анализа внешней и внутренней среды предприятия.

Анализ внешней среды свидетельствует о более или менее благоприятной для анализируемого предприятия ситуации в отрасли и относительной стабильности занимаемых им позиций.

Результат оценки сильных и слабых сторон ОАО «ТЭМЗ» говорит о том, что у предприятия, в целом, сильных сторон больше, чем слабых. Среди

наиболее сильных сторон предприятия, следует отметить многолетний опыт работы на рынке производства электрооборудования.

А также хорошее знание конъюнктуры рынка промышленного электрооборудования, понимание особенностей поведения покупателя. Кроме того, ОАО «ТЭМЗ» имеет преимущества за счет высокого качества выпускаемой продукции, эффективной организационной структуры и длительных хозяйственных связей с надежными поставщиками.

Основные слабости ОАО «ТЭМЗ» - отсутствие запуска новых продуктов, небольшими производственными площадями и невысокой рентабельностью реализации.

Результаты проведенного анализа позволяют выбрать для дальнейшей разработки две стратегии концентрации: «Новые продукты / Те же рынки» и «Те же продукты / Новые рынки».

Первая стратегия связана с освоением выпуска автоматизированного мобильного дефектоскопа. Для её реализации необходимо осуществить инвестиции в размере 28,01 млн. руб. Доходность инвестиций можно оценить 1,4%, при этом во второй и последующие годы составит 15,4%.

В качестве второй стратегии ОАО «ТЭМЗ» можно предложить расширение рынка сбыта электроприводов с энергоаккумулятором за счет их реализации в ООО «Газпром трансгаз Томск». Доходность инвестиций можно оценить как 19%, рентабельность реализации во второй и последующие годы составит 21%.

В целом обе стратегии концентрации являются прибыльными. При этом стратегия 2 является более эффективной и может быть предложена ОАО «ТЭМЗ» для более детальной разработки и реализации. А стратегия 1 для дальнейшего обсуждения в качестве запасного варианта на случай изменения обстоятельств реализации.

Таким образом, выработка правильной и грамотной корпоративной стратегии, и ее претворение в жизнь поможет данному предприятию успешно

участвовать в конкурентной борьбе, и развиваться до международного масштаба.

Список публикаций студента

1 Старцева Р.А. «Особенности реинжиниринга бизнес-процессов и его применение на российских компаниях» - Межрегиональный сборник научных трудов «Проблемы управления рыночной экономикой» (Выпуск 15 ТОМ 2, под редакцией И.Е. Никулиной, Л.Р. Тухватулиной, Е.В. Стариковой, 2014).

2 Старцева Р.А. «Мотивация и стимулирование персонала на современных предприятиях» - II Международная научная конференция «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине», Томск, 2015.

3 Старцева Р.А. «Рынок страхования: его структура и экономические основы функционирования» - III Международная научная конференция «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине», Томск, 2016.

Список использованных источников

1 Закон СССР «О товарных знаках и знаках обслуживания» от 03.07.1991 № 2293-1 [Электронный ресурс]: Консультант Плюс, 2016. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>. Дата обращения: 06.04.16.

1 Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 365 с.

2 Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.

3 Верещагина Л.С. О содержании организационно-экономического механизма управления промышленным предприятием // Вестн. Саратовского гос. социально-экон. ун-та. – 2011. – № 2. – С. 60-63.

4 Виханский О.С. Менеджмент. – М.: Магистр: Инфра-М, 2012. – 576 с.

5 Годовой отчет Открытого акционерного общества «Томский электромеханический завод им. В.В. Вахрушева» за 2014 год // Протокол № 23 от 17.05.2015 г.

6 Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Разработка и реализация эффективной стратегии // Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. – №11. – С. 19-24.

7 Жизненный путь и цикл развития организации: Практическое пособие/М.М.Панов – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 98 с.

8 Информационно-аналитические материалы ОАО «ТЭМЗ» [Электронный ресурс]: – 2016 – Режим доступа: <http://www.temz.tomsk.ru>. Дата обращения: 06.04.16.

9 Киселев А.А. Современные взгляды на сущность стратегического менеджмента в отечественной науке управления организациями (предприятиями) // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы: сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конф.: в 3 ч. – Ярославль, 2014. – С. 131-132.

- 10 Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник/Савицкая Г.В., 7-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 608 с.
- 11 Корпоративная социальная ответственность: Учебное пособие/В.В.Бондаренко – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 304 с.
- 12 Корпоративное управление: Учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
- 13 Корпоративное управление: Учебник / И.Ю. Бочарова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 368 с.
- 14 Маркетинг: Учебник / Б.А. Соловьев, А.А. Мешков, Б.В. Мусатов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 336 с.
- 15 Менеджмент: Методические указания по подготовке и защите выпускных квалификационных работ бакалавров, специалистов, магистров обучающихся на кафедре менеджмента ИСГТ. – Томск: Изд-во ТПУ, 2016. – 60 с.
- 16 Менеджмент: основные термины и понятия: Словарь / Г.В. Кисляков, Н.А. Кислякова. – 2-е изд. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 176 с.
- 17 Новые подходы и методы обеспечения устойчивого развития предпр. структур: Теория организации, самоорганизации и управления / Под ред. Подлесных В.И. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 304 с.
- 18 Основы управленческой экономики предприятия (фирмы) / Асадуллин Р.Г., 2-е изд., стереотипное – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 423 с.
- 19 Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие / А.Н. Хижняк, И.Е. Светлов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 320 с.
- 20 Отчет о результатах деятельности исполнительных органов государственной власти Томской области за 2014 год [Электронный ресурс]: – Режим доступа: http://old.duma.tomsk.ru/files2/30246_1.pdf. Дата обращения: 06.04.16.
- 21 Парадигмы корпоративного роста: монография / Кузьмин С.С. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 225 с.

22 Поташева Г.А. Стратегическое управление организациями на основе проектных методов // Вестн. Моск. гос. обл. ун-та. Сер. Экономика. – 2014. – № 4. – С. 115-119.

23 Социальная ответственность: Методические указания к выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» / сост.: Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с.

24 Стратегический менеджмент: создание конкурентного преимущества / Томпсон, Питерс, Гэмбл, Стрикленд; [пер. с англ. Н.А. Коневской и Н.А. Лавской под ред. Н. А. Коневской]. – 19-е изд.. – М.: Вильямс, 2015. – 592 с.

25 Теория и практика интеграционных процессов в промышленности: Монография / О.Ю. Мичурина. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 287 с.

26 Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 272 с.

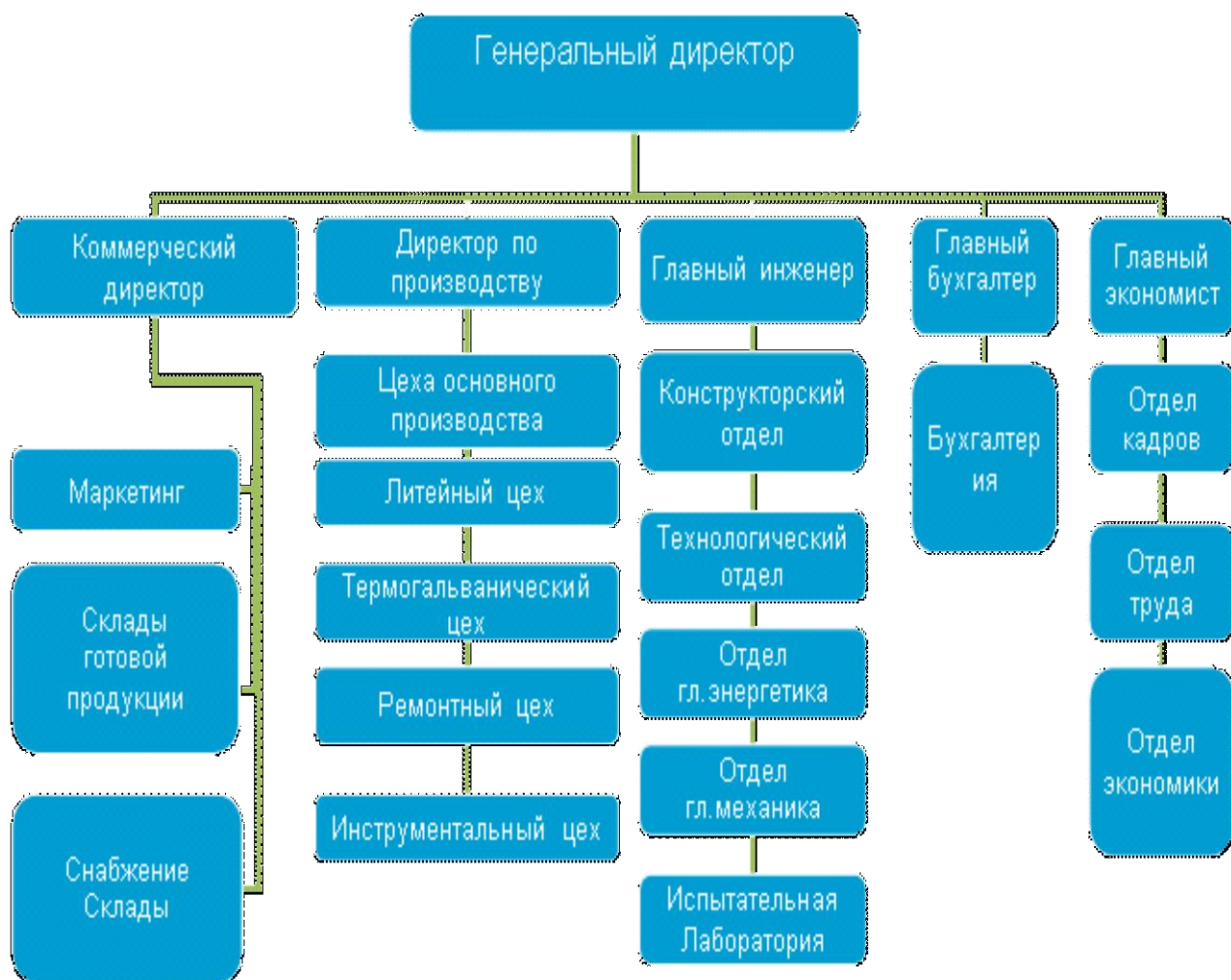
27 Управление организацией: Учебник / Поршнев А.Г., Азоев Г.Л., Баранчев В.П., Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А., 4-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 736 с.

28 Экономика предприятий: Учебное пособие / Краснова Л.Н., Гинзбург М.Ю., Садыкова Р.Р. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 374 с.

29 Экономика предприятия: Учебник / А.С. Паламарчук. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 458 с.

30 Эффективная организация и управление инструментальным хозяйством предприятия: монография / А.П. Агарков, Б.А. Аникин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 128 с.

Приложение А
Организационная структура ОАО «ТЭМЗ»



Приложение Б Реализация стратегий ОАО «ТЭМЗ»

