

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

Юсин Александр Викторович

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
НА ПРИМЕРЕ АО «ДЦСС»**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по образовательной программе подготовки
бакалавров
по направлению (специальности) «38.03.02 Менеджмент»
«Управление малым бизнесом»

г. Владивосток
2018

Автор работы _____
(подпись)

« _____ » _____ 2018 г.

Консультант (если имеется)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« _____ » _____ 201__ г.

Руководитель ВКР ст. преподаватель _____
(должность, ученое звание)

_____ (подпись) М.К. Крепкова
(Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

Назначен рецензент _____
(ученое звание)

_____ (фамилия, имя, отчество)

Защищена в ГЭК с оценкой _____

«Допустить к защите»

Секретарь ГЭК (для ВКР)

Заведующий кафедрой к. п. н., доцент _____
(ученое звание)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

_____ (подпись) Е.А. Глотова
(Ф.И.О)

« _____ » _____ 201 г.

« _____ » _____ 2018 г.

ЗАВЕРЯЮ

Е.Б. Гаффорова / _____ /
Подпись

Директор Школы экономики и менеджмента
Директор/наименование структурного подразделения

« _____ » _____ 2018 г.

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспертному контролю.

Е.А. Тюрина / _____ /
Подпись

Заместитель директора по науке и инновациям
Школы экономики и менеджмента
Уполномоченный по экспертному контролю

« _____ » _____ 2018 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
Дальневосточный федеральный университет
(ДВФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента
ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

студенту Юсину Александру Викторовичу группы Б1502з

на тему: «Разработка стратегии развития предприятия на примере АО «ДЦСС».

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию):

1. Теоретические и методические аспекты разработки стратегии развития предприятия
 - 1.1.... Понятие и виды стратегии развития организации
 - 1.2.... Методы разработки стратегии развития предприятия
 - 1.3.... Методы оценки стратегии развития организации
 2. Анализ внешней и внутренней среды АО «ДЦСС»
 - 2.1.... Общая характеристика предприятия
 - 2.2.... Анализ внешней среды АО «ДЦСС»
 - 2.3.... Анализ внутренней среды АО «ДЦСС»
 3. Разработка стратегии АО «ДЦСС» и оценка ее эффективности
 - 3.1.... Выбор стратегии развития организации с помощью матричных методов
 - 3.2.... Разработка проекта реализации выбранной стратегии развития
 - 3.3.... Оценка эффективности разработанной стратегии организации АО «ДЦСС»
-

Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы: нормативно-правовая база, учебно-методическая литература, специализированные периодические издания; статистическая информация, данные по компаниям конкурентам из сети интернет, документация АО «ДЦСС».

Срок представления работы « 25 » июне 2018 г.
Дата выдачи задания « 15 » января 2018 г.

Руководитель ВКР ст. преподаватель М.К. Крепкова М.К. Крепкова

Задание получил А.В. Юсин А.В. Юсин

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 – Теоретические аспекты разработки стратегии развития организации	6
1.1. Понятие и виды стратегии развития предприятия.....	6
1.2. Методы разработки стратегии развития предприятия	14
1.3. Методы оценки эффективности разработанной стратегии развития..	25
Глава 2 – Стратегический анализ предприятия АО «ДЦСС»	35
2.1. Общая характеристика АО «ДЦСС»	35
2.2. Финансово-экономический анализ АО «ДЦСС»	37
2.3. Анализ внешней среды предприятия.....	49
2.4. Анализ внутренней среды предприятия.....	56
Глава 3 – Разработка стратегии развития АО «ДЦСС» и оценка ее эффективности.....	60
3.1. Выбор стратегии развития АО «ДЦСС» на основе матричных методов	60
3.2. Разработка проекта мероприятий по реализации выбранной стратегии развития АО «ДЦСС»	66
3.3. Оценка эффективности выбранной стратегии развития	71
Заключение	73
Список литературы	77
Приложения	81

Введение

В современных условиях интеграции и глобализации стратегическое планирование и управление начинает играть все более существенную роль. Развитие рыночных отношений не обошло стороной и Россию. И если у коммерческих предприятия, отраслей легкой промышленности, услуг и пр. получилось так или иначе самостоятельно адаптироваться к новым условиям конкурентной борьбы, то у многих предприятий тяжелой промышленности, машиностроения, судостроения положение крайне ухудшилось. Такие предприятия довольно часто не имеют опыта самостоятельного стратегического планирования, формирования портфеля заказов и конкурентной борьбы, т.к. их производство было всегда востребовано, оплачиваемо и потребляемо государством.

Решение проблем стратегического управления для предприятий отраслей и видов производств с длительным производственным циклом, функционирующим в условиях высокой конкуренции, в частности судостроения и судоремонта, имеет особое значение. Основные проблемы судостроительного производства: длительный производственный цикл; большой временной лаг между принятием решения о выпуске той или иной продукции и непосредственной деятельностью, обусловленный длительной подготовкой производства; большая науко-, трудо- и ресурсо- ёмкость деятельности – не могут быть решены без применения стратегического планирования.

Разработка стратегии развития на предприятиях в той или иной мере исследовались многими отечественными и зарубежными учеными. Среди данных исследований можно выделить работы отечественных ученых О.С. Виханского, А.Н. Петрова, А.Т. Зуба, С.Э. Пивоварова, Ю.А Юданова и др., а также работы зарубежных ученых И. Ансоффа, К.Боумэна, Ф. Котлера, Г. Минцберга, М. Портера, А. Стрикленда, А. Томпсона и др.

Цель работы – разработать стратегию развития для АО «ДЦСС» и оценить её эффективность.

В рамках исследования были решены следующие задачи:

- рассмотреть понятие стратегии развития, их виды и роль в системе стратегического планирования;
- рассмотреть концепции оценки стратегии развития предприятия, предложенные различными авторами;
- провести финансовый и стратегический анализ судостроительного предприятия на примере АО «Дальневосточный центр судостроения и судоремонта»;
- определить оптимальную стратегию развития и оценить её эффективность.

Цель и задачи исследования определили структуру исследования. Композиционно работа разделена на введение, 3 главы, заключение, список использованной литературы и приложения. В первой рассматриваются теоретические основы разработки и оценки эффективности стратегии развития. Вторая глава посвящена анализу предприятия АО «ДЦСС». В последней главе выбрана оптимальная стратегия развития, предложен план ее реализации и оценена эффективность.

1 Теоретические аспекты разработки стратегии развития организации

1.1 Понятие и виды стратегии развития предприятия

В научной литературе можно встретить много определений стратегии, понимаемой как искусство проведения больших операций, включающих их подготовку, организацию и использование имеющихся в распоряжении средств таким образом, чтобы в фактически существующих условиях достигнуть поставленной цели [1].

Научная дисциплина, занимающаяся проблематикой стратегической деятельности, носит название стратегического управления. Помимо всего прочего, стратегическое управление – это еще и трудное искусство управления развитием организации в течение длительного периода времени так, чтобы максимально использовать появляющиеся шансы и избегать угроз, возникающих во внешнем окружении.

Эффективное функционирование предприятия в условиях рыночной экономики требует, чтобы были определены не только цели и способы их достижения, но и оценены шансы на успех и угрозы, которые могут возникнуть при его развитии. Согласно Г. Минцбергу: «руководство фирмы должно программировать текущие, оперативные и перспективные задачи фирмы, иными словами, должно разработать целостную концепцию развития своего предприятия и его будущую позицию на рынке и во внешнем окружении, т.е. в соответствии с современной теорией управления необходимо определить стратегию фирмы» [2].

«Стратегия фирмы обязательно должна учитывать продуманные долговременные цели и задачи этой фирмы (новые ценности для ее клиентов: изделия, услуги, формы продажи и т.д.), а также направления вложения тех средств, которые имеются в ее распоряжении и предназначаются для достижения поставленных целей», согласно Минцбергу[2]. Подражание

стратегии других фирм вместо создания своей собственной чаще всего не приносит успеха.

В большинстве случаев фирмы не располагают ясной и четко сформулированной стратегией деятельности. На вопрос о стратегии фирмы чаще всего приходится слышать в ответ, что речь идет о развитии, а это не совсем точно. Опыт фирм, которые смогли добиться успеха, свидетельствует о том, что они располагали очень продуманной, выверенной, четко определенной стратегией деятельности.

Чаще всего под стратегией понимают долгосрочные планы высшего руководства по достижению перспективных целей организации. Некоторые авторы говорят о том, что это долгосрочные намерения руководителей предприятий в отношении производства, маркетинга и коммерции, доходов и расходов или капиталовложений. Общим здесь является то, что понятие "стратегия" и ее понимание изменялось наряду с усложнением условий ведения бизнеса. На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как по мере возрастания требований внешней среды изменялись принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов (Таблица 1). Рассмотрение эволюции понятия «стратегии» в хронологическом порядке позволяет глубже осознать сущность вырабатываемого предприятием стратегического поведения и понять его структурное содержание.

Множество определений стратегии можно свести к одному – как установленной на достаточно длительный период совокупности норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организации, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации.

Таблица 1 – Некоторые определения понятия «стратегия», отражающие усложняющийся характер развития подходов к стратегическому управлению [3]

Определение стратегии	Автор	Основной подход
Стратегия, как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962 г.	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
Стратегия, как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и/или начнет осуществлять
Стратегия, как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980-1985 гг.	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
Стратегия, как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	И. Ансофф, 1965 г.; Д. Стейнер, 1977 г.; П. Лоранж, 1977 г., и другие авторы	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации
Стратегия, как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987 г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров
Стратегия, как способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным группам		Стратегия приобретает социальную направленность и рассматривается с точки зрения корпоративной философии и организационной культуры
Стратегия, как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хамель, 1989 г.	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы
Стратегия, как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	А. Томпсон, 1995 г.	Стратегия одновременно является проактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующей)

Генри Минцберг выдвинул идею о том, что термин «стратегия» практикуется неоднозначно. Он предложил свое определение стратегии в рамках «пяти П». По его мнению, стратегия включает:

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

- прием как тактический ход – означает краткосрочную стратегию, которая характеризуется очень ограниченными целями и в случае необходимости может быть изменена. Минцберг описывает прием, т. е. тактический ход, как «маневр с целью переиграть своего противника или конкурента». Он отмечает, что некоторые компании применяют данную стратегию в качестве угрозы. В целях дестабилизации конкурентов компания может, скажем, заявить о снижении цены на свою продукцию, не собираясь в действительности это делать;

- поведенческую модель (стратегия поведенческой модели) – это стратегия изменений путем следования принятой форме поведения. В отличие от планов и тактических приемов, поведенческие модели проявляются как результат последовательного поведения. Подобные модели поведения часто являются неосознанными, т. е. спонтанными;

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

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

Англиканская церковь. Она имеет набор базовых теологических положений и склоняет своих членов принимать их за основу своих убеждений.

Стратегия предприятия – это план действий, цель которого – улучшить положение предприятия в борьбе с конкурентами. Как правило, она разрабатывается высшим руководством предприятия и в ней определяются пути достижения целей предприятия с использованием имеющихся ресурсов.

Традиционно выделяют следующие уровни разработки организационных стратегий: корпоративный, уровень бизнес-единиц, функциональный уровень.

Корпоративная стратегия – это комплексный стратегический план для диверсифицированной компании. Построение корпоративной стратегии включает 4 вида действий:

1. Определение направлений движения для достижения диверсификации. Первый шаг в деле разработки корпоративной стратегии – это обстоятельный ответ на два вопроса: (1) в какие отрасли диверсифицироваться и (2) внедряться в новые отрасли либо приобретать имеющиеся компании (устоявшихся лидеров, развивающиеся компании или компании с проблемами, но с потенциалом выхода из кризиса)?

2. Определение действий для улучшения исполнения в бизнесах, в которые компания диверсифицирована. Проблема, которая должна быть решена на этом этапе: как укрепить долгосрочные конкурентные позиции и прибыльность бизнесов – объектов инвестирования.

3. Определение способов получения эффекта синергии в родственных бизнесах и превращение его в конкурентное преимущество.

4. Установление инвестиционных приоритетов. В силу неодинаковой привлекательности бизнесы ранжируются по приоритетности инвестиций.

Стратегии на уровне бизнеса – это комплексный план для отдельных направлений бизнеса. Для компаний, действующих в единственном бизнесе, корпоративная стратегия совпадает с бизнес-стратегией.

Элементами бизнес-стратегии являются:

- выявление и определение характера изменений в отрасли, экономике в целом, политике и других областях, оказывающих влияние на организацию;
- разработка действий, которые смогут привести ситуацию компании в соответствие с внешними изменениями;
- определение путей получения конкурентных преимуществ;
- разработка стратегических целей для функциональных подразделений бизнес-единицы.

После определения стратегии для бизнеса, компания нуждается в разработке стратегии для каждой функциональной области: производство, маркетинг, финансы, управление человеческими ресурсами и т.д. Функциональные стратегии детализируют бизнес-стратегии, определяют пути достижения стратегических целей бизнес-единицы и показывают высшему руководству, как функциональные подразделения будут управляться [4].

Руководство разработкой функциональных стратегий обычно делегируется менеджерам функциональных подразделений.

При этом следует помнить и о нескольких отличительных особенностях стратегии, которые необходимо учитывать при ее разработке:

- процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижением по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы;
- сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов риска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией;
- необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие;

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

– при появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии [5].

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

Основная классификация стратегий развития базируется на матрице И. Ансоффа и содержит следующие виды стратегий [6]:

а) интенсивный рост;

1) Глубокое проникновение на рынок, естественная стратегия для большинства компаний, стремящихся увеличить долю существующих товаров на соответствующем рынке. Основными инструментами могут быть: повышение качества товаров, повышение эффективности бизнес-процессов, привлечение новых клиентов за счёт рекламы, снижение цен, дополнительное производство скидочных карт;

2) развитие товара, в рамках этой стратегии возможно выведение на рынок принципиально новых продуктов, усовершенствование старых (улучшение качества товара, новая расфасовка товара), расширение линейки товаров (разнообразие). Такая стратегия типична для высокотехнологичных компаний (электроника, автомобилестроение).

3) развитие рынка, данная стратегия означает адаптацию и выведение существующих товаров на новые рынки. Для успешного осуществления стратегии необходимо подтвердить наличие на новом рынке потенциальных потребителей существующих продуктов. Варианты включают географическую экспансию, использование новых каналов дистрибуции, поиска новых групп потребителей, которые пока не являются покупателями товара.

б) Диверсификация. Вывод товара принципиально нового типа на новый для компании рынок - самая затратная и рискованная стратегия. Она используется при исчерпании возможностей роста на существующих рынках, изменении конъюнктуры рынка, при уходе компании с существующего рынка, выгодных возможностей и высокой потенциальной выгоде захвата нового рынка. Диверсификация подразделяется на родственную (открытие производств в смежных отраслях, выпуск смежных товаров, реализация знаний и опыта в отрасли) и неродственную (не связанную с основным видом деятельности диверсификации).

в) Интеграция;

1) горизонтальная интеграция, объединение с конкурентами с целью увеличения доли рынка – реализация стратегии слияния и поглощения,

2) вертикальная интеграция, данный вид интеграции – возможность интегрировать по производственной вертикальной цепочке от снабжения до сбыта. Вертикальная интеграция подразделяется на прогрессивную и регрессивную. Интеграция «вперед» - открытие собственной сбытовой или розничной цепи, попытка стать ближе к покупателю с помощью открытия данных сетей, используя современные способы реализации товара (сетевой маркетинг, интернет, доставка на дом). Интеграция «назад» - снижение затрат на поставленный товар (самостоятельное становление поставщиком).

г) Сокращение;

1) сокращение расходов,

2) «отсечение лишнего» - отсечение неэффективных видов деятельности, сокращение отделов, структурных подразделений,

3) «сбор урожая» - стратегия постепенной планомерной ликвидации компании и ухода ее с рынка с максимально возможным получением дохода от распродажи активов,

4) ликвидация (крайний вид) – уход с рынка в короткие сроки в убыточной ситуации по вынужденной причине (банкротство, отрицательный баланс, невыплаты кредиторам).

Для успешного функционирования компании ей нужно выделяться на фоне конкурентов. Чтобы справиться с этой задачей, компания должна выбрать правильную стратегию, которой и будет впоследствии придерживаться [5].

1.2 Методы разработки стратегии развития предприятия

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий — процедура необходимая. Из сказанного следует, что универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует, но опыт подсказывает несколько возможных направлений разработки. Однако, можно выделить 2 основных и наиболее распространенных подхода к данной процедуре: ситуационный и матричный [7].

Ситуационный подход к выбору стратегии.

Выбор стратегии при таком подходе осуществляется, исходя из ситуации компании и факторов внешней среды:

1. Выбор стратегии, исходя из позиции фирмы на рынке

Котлер, исходя из позиции фирмы на рынке, выделяет следующие стратегии: стратегии лидера, растущей фирмы, фирмы со слабой конкурентной позицией [8].

2. Выбор стратегии, исходя из степени зрелости отрасли

А. Томпсон и А. Стрикланд, исходя из степени зрелости рынка, на котором действует фирма, выделяют три типа стратегий: стратегии для конкуренции в появляющихся отраслях, в растущих отраслях и зрелых (с признаками стагнации) [9].

Выбор стратегии в зависимости от положения фирмы:

- а) Стратегия лидеров отрасли;
 - 1) стратегия постоянного наступления,
 - 2) стратегия обороны и укрепления,
 - 3) стратегия в отношении фирм, следующих за лидером.
- б) Стратегия для фирм на вторых ролях,
 - 1) стратегии претендентов на лидерство;
 - наступательная стратегия,
 - стратегия специалиста (дифференциация),
 - стратегия горизонтальная интеграция,
 - стратегия фокусирования, базирующаяся на дифференциации и ориентированная на превосходное качество либо на его уникальные свойства,
 - стратегические действия в области характерного имиджа.
 - 2) стратегии для послушных последователей,
 - «творческая имитация»;
 - лидерство в ниши.
- в) Стратегии для слабых компаний;
 - 1) наступательные стратегии,
 - 2) стратегия обороны;
 - 3) стратегия сокращения;
 - 4) стратегия «сбора урожая», является разумным выбором для фирм со слабыми позициями в следующих обстоятельствах:
 - в случае непривлекательных долгосрочных перспектив отрасли;
 - когда развитие деятельности является слишком дорогостоящим и недостаточно прибыльным;

- в случае, когда расширение или удержание рыночной доли сопряжено с увеличением издержек (слишком дорого);
- в случае, когда снижение конкурентных усилий не вызовет резкого сокращения объема продаж;
- если у фирмы есть возможность направить освобожденные средства в более привлекательные области;
- в случае, когда данный вид деятельности не является самым главным.

Выбор стратегии, исходя из степени зрелости отрасли.

Классики выделяют следующие варианты ситуации в отрасли [10]:

1. Конкуренция в новых и быстрорастущих отраслях.
2. Конкуренция в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
3. Конкуренция в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада.
4. Конкуренция в раздробленных отраслях.

Стратегии для фирм в новых отраслях. Фирма, действующая в зарождающейся отрасли, сталкивается с неопределенностью в отношении конкурентов:

- поиск новых потребительских сегментов и новых способов применения товара, расширение географии сферы деятельности;
- снижение цен для привлечения на рынок группы покупателей, чутких к изменению цен;
- постепенный перенос основного акцента рекламы с ознакомления потребителей с товаром, на создание у них благоприятного впечатления от фирмы и торговой марки;
- увеличение ассортимента товара;
- быстрая реакция на появившиеся новые технологии;
- параллельно с наступательными действиями используйте оборону с целью защиты имеющихся конкурентных преимуществ.

Стратегии для фирм в зрелых отраслях:

- отсечение лишнего;
- снижение издержек;
- модернизация производственного процесса;
- приобретение фирм-конкурентов;
- улучшение обслуживания клиентов;
- выход на международные рынки. Такую стратегию имеет смысл

использовать при наличии двух условий:

- 1) иностранные потребители не слишком привередливы и не слишком требовательны к новизне и характеристикам товара;
- 2) иностранные конкуренты слабее, не представляют большую угрозу и не в состоянии следовать в производстве последнему слову техники.

Стратегии для отраслей с признаками стагнации. В определенный момент времени потребности рынка в конкретном товаре начинают уменьшаться, и рынок вступает в стадию спада. У фирм, действующих в таких отраслях, существуют следующие альтернативы:

- а) «сбор урожая» или другой из вариантов сокращения;
- б) стратегия фокусирования путем выявления, создания и разработки растущих рыночных сегментов.
- в) дифференциация на основе улучшения качества, новшеств;
- г) снижение издержек за счет:
 - 1) отказа от функций и видов деятельности, которые могут быть выполнены другими фирмами с меньшими затратами;
 - 2) использование большего количества сбытовых каналов для достижения объема продаж, необходимого для снижения уровня издержек;
 - 3) отказ от мелких и дорогостоящих сбытовых точек;
 - 4) выделение из цепочки ценностей прибыльных видов деятельности.

Стратегии для фирм в раздробленных отраслях. В действительности очень часто имеет место ситуация, когда отрасль состоит из сотен мелких

фирм, причем очень трудно определенно сказать кто лидер, а кто последователь [11].

1. Фокусирование на ограниченных географических районах.
2. Использование интеграции – интеграция вперед или назад.
3. Снижение издержек.
4. Специализация – на виде товара или типе потребителя.

Виды матричных (аналитических) моделей для выбора стратегии развития предприятия.

а) Матрица BCG представляет собой удобный прием сопоставления различных СЗХ, в которых работает компания. Для каждой СЗХ оценивается будущий темп роста, подсчитываются доли рынка и полученные результаты вписываются в соответствующие клетки.

Диаграмма BCG предлагает следующий набор решений о дальнейшей деятельности компании в соответствующих зонах хозяйствования:

- «звезды» укреплять и оберегать;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин, чтобы их сохранить;
- для «дойных коров» необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы;
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в звезды.

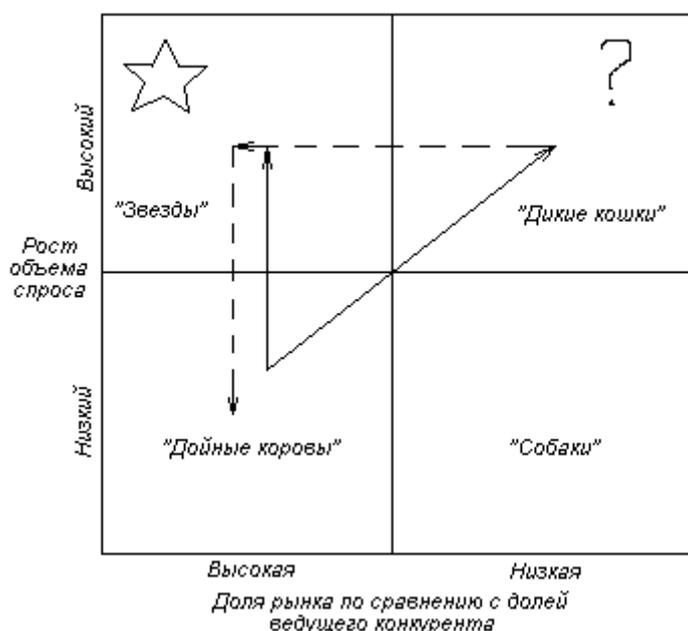


Рисунок 1 - Матрица Бостонской консультативной группы (BCG)

Среди достоинств матрицы BCG, прежде всего, стоит отметить ее простоту. Матрица весьма полезна при выборе между различными СЗХ, определении стратегических позиций и при распределении ресурсов на ближайшую перспективу.

Однако, из-за простоты, матрица BCG обладает двумя существенными недостатками:

- все СЗХ, положение в которых компании анализируется с помощью матрицы БКГ должны находиться в одинаковой фазе развития жизненного цикла;
- внутри СЗХ конкуренция должна идти таким образом, чтобы используемых показателей было достаточно для определения прочности конкурентных позиций компании [12].

б) Модель «Дженерал Электрик – МакКинзи» (GE/ McKinsey) представляет собой матрицу, состоящую из девяти ячеек. В данной матрице анализ осуществляется по следующим параметрам:

- привлекательность СЗХ;
- позиция в конкуренции.

Показатель «привлекательность СЗХ» является неподконтрольным компании, т.е. те которые тот или иной хозяйствующий субъект может только фиксировать и на них ориентироваться. Показатель «позиция в конкуренции», напротив, зависит от результатов деятельности самого субъекта хозяйствования.

В отличие от матрицы BCG новая матрица применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции. Однако пользоваться ею можно только после ряда трудоемких операций.

Матрица GE/ McKinsey имеет размерность 3x3. По осям выставляются интегральные оценки привлекательности рынка и относительного преимущества компании на данном рынке или сильных сторон бизнеса компании. По оси X в матрице GE/ McKinsey располагаются параметры, которые подконтрольны компании, соответственно, по оси Y – неподконтрольные.

Каждая из двух осей матрицы условно делится на три части, таким образом сетка оказывается состоящей из девяти клеток. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево снизу вверх.

	<i>Победитель (1)</i>	<i>Победитель (2)</i>	<i>Вопрос</i>
	<i>Победитель (3)</i>	<i>Средний бизнес</i>	<i>Проигравший (1)</i>
	<i>Созидатель прибыли</i>	<i>Проигравший (2)</i>	<i>Проигравший (3)</i>

Рисунок 2 -Матрица GE/ McKinsey

В матрице выделяются три области стратегических позиций:

- область победителей. Все виды бизнеса, которые попадают в область победителей, имеют лучшие или средние по сравнению с остальными значения факторов привлекательности рынка и преимуществ компании на рынке;
- область проигравших. Это такие виды бизнеса, которые обладают по крайней мере одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых по осям,
- средняя область или пограничная. Это такие виды бизнеса, которые при определенных условиях могут либо расти и превращаться в «победителей», либо сокращаться – становиться «проигравшими».

Матрица GE/ McKinsey позволяет рассматривать динамику второго фактора – привлекательность стратегической зоны хозяйствования. Кроме того, здесь значительно расширен выбор стратегический выбор.

Основные недостатки методов портфельного анализа при помощи матрицы GE/ McKinsey заключаются в следующем:

- трудности учета рыночных отношений (границ и масштаба рынка), слишком большое количество критериев. По мере роста числа факторов более сложной проблемой становится их измерение;
- субъективность оценок позиций;
- статичный характер модели;
- слишком общий характер рекомендаций, трудности выбора стратегий из множества вариантов.

Привлекательность СЗХ, которая рассчитывается в матрице GE/ McKinsey может включать в себя множество различных факторов и коэффициентов. Количество факторов обычно зависит от отрасли, в которой находится компания, а также от требуемой степени глубины и направления анализа. Не последнюю роль в определении показателей оценки привлекательности СЗХ играет доступность той или иной информации или же данные, имеющиеся в наличии [13].

в) Модель ADL/ LC была разработана известной в области управления консалтинговой компанией Артур Д. Литтл.

Основное теоретическое положение модели состоит в том, что отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее.

Сочетание двух параметров – четырех стадий жизненного цикла производства и пяти конкурентных позиций – составляют так называемую матрицу ADL/ LC, которая состоит из 20 ячеек. 1 – естественное развитие; 2 – избирательное развитие; 3 – жизнеспособное развитие; 4 – выход. Положение конкретного вида бизнеса указывается на матрице наряду с другими видами бизнеса корпорации. В зависимости от положения вида бизнеса на матрице предлагается тщательно продуманный набор стратегических решений.

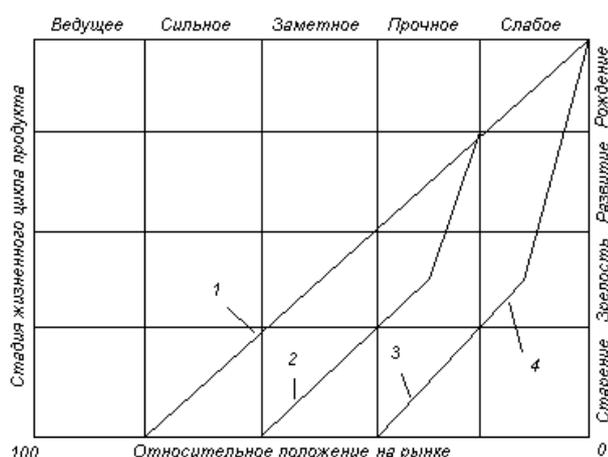


Рисунок 3 - Матрица ADL/ LC

Подход ADL/ LC предполагает, что большинство отраслей попадает под схему жизненного цикла в установленном порядке, хотя форма цикла может различаться от отрасли к отрасли. Согласно концепции ADL/ LC, зрелые отрасли включают в себя небольшое количество сконцентрированных

конкурентов, тогда как отрасли на стадии зарождения фрагментарны и имеют большое количество конкурентов. Если выполнить все необходимые аналитические стадии, то выгода, которую получит аналитик, очевидна:

- хорошее определение функции, рынка, положения и вклада каждого вида бизнеса в корпоративный бизнес-портфель;
- Полная картина бизнес-портфеля, в которой не упускается из вида ни одна из конкретных стратегий, выработанных для каждого вида бизнеса.

Так как модель ADL/ LC использует подход, основанный на концепции жизненного цикла отрасли от начала и до конца, то ее можно универсально применять к различным типам бизнеса. Однако если по результатам анализа вид бизнеса помещают на определенную стадию жизненного цикла, то рекомендации будут пригодны именно для этой конкретной стадии.

Однако при том, что преимущества наглядности и полноты описания положения фирмы в конкретной СЗХ, а также перспектив развития СЗХ, по сравнению с предыдущими моделями очевидны, матрица ADL/ LC упирается в ту же проблему – границы применения. Совершенствование идет по линии наглядности восприятия, дополнения набора рекомендуемых стратегий (расширение возможности стратегического выбора), но оценка рыночных позиций здесь также упирается в уровень неопределенности, а также в человеческий фактор, от которых при таком подходе никуда не уйти [14].

г) Еще одной моделью стратегического анализа является «матрица направленной политики» [15], которая была разработана британско-голландской компанией Shell/ DPM. Матрица направленной политики имеет внешнее сходство с матрицей GE/ McKinsey, но в то же время является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в модель BCG. Матрица Shell/ DPM – двухфакторная матрица размером 3x3. Она базируется на оценках как количественных, так и качественных параметров бизнеса.

По осям матрицы Shell/ DPM располагаются следующие показатели:

- перспективы отрасли бизнеса;

– конкурентоспособность бизнеса.

В модели Shell/ DPM по сравнению с моделью GE/ McKinsey сделан больший упор на оценку количественных параметров. С помощью модели Shell/ DPM оценивается сразу и поток денежной наличности (матрица BCG) и отдача от инвестиций. Так же, как и в модели GE/ McKinsey, здесь могут оцениваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла.

По оси X в матрице направленной политики отражают сильные стороны предприятия (конкурентная позиция), а по оси Y – отраслевую привлекательность. Ось Y является общим измерением состояния и перспектив отрасли.

100	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Лидер вида бизнеса
	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать пр-во	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия роста
0	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генератора денежной наличности
	0	Конкурентоспособность бизнеса	100

Рисунок 4 - Модель Shell/ DPM

Каждая из девяти клеток матрицы соответствует специфической стратегии:

Лидер бизнеса – предприятие имеет сильные позиции в привлекательной отрасли. Стратегия развития предприятия должна быть направлена на защиту своих ведущих позиций и дальнейшее развитие бизнеса.

Стратегия роста – предприятие имеет сильные позиции в умеренно привлекательной отрасли. Предприятию необходимо постараться сохранить свои позиции.

Стратегия генератора денежной наличности – предприятие имеет сильные позиции в непривлекательной отрасли. Основная задача предприятия – извлечь максимальный доход.

Стратегия усиления конкурентных преимуществ – предприятие занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Необходимо инвестировать, чтобы переместиться в позицию лидера.

Продолжать бизнес с осторожностью – предприятие занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Осторожные инвестиции в расчете на скорую отдачу.

Стратегия частичного свертывания – предприятие занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Следует извлечь максимальный доход с того, что осталось, а затем инвестировать в перспективные отрасли.

Удвоить объем производства или свернуть бизнес – предприятие занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. Предприятию необходимо либо инвестировать, либо покинуть данный бизнес.

Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство – предприятие занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. Стараться удержаться в данной отрасли пока она приносит прибыль. Стратегия свертывания бизнеса – предприятие занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли. Предприятию необходимо избавиться от такого бизнеса.

1.3 Методы оценки эффективности разработанной стратегии развития

Экономическая эффективность – результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемая отношением полученного экономического эффекта, результата к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата; достижение наибольшего объема производства с применением имеющегося ограниченного

количества ресурсов или обеспечение заданного выпуска при минимальных затратах.

Экономический эффект – полезный результат экономической деятельности, измеряемый обычно разностью между денежным доходом от деятельности и денежными расходами на её осуществление [16].

Таким образом, стратегический план, его реализацию можно оценить как инвестиционный проект. К критериям, используемым в анализе деятельности (интегральным показателям), относятся:

- чистый приведенный доход (Net Present Value, NPV);
- срок окупаемости инвестиций (Payback Period, PP);
- внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return, IRR);
- рентабельность инвестиций (Profitability, P);
- индекс рентабельности (Profitability Index, PI).

Все расчеты показателей эффективности (интегральных показателей) выполняются с дисконтированными потоками наличности, представляющими притоки наличности, или поступления денежных средств (Cash Inflows), и оттоки наличности, или выплаты денежных средств (Cash Outflows), в процессе реализации проекта.

Чистый приведенный доход (NPV) — это разность между приведенной стоимостью будущего денежного потока и стоимостью первоначальных финансовых инвестиций. Показатель NPV отражает непосредственное увеличение капитала компании, поэтому для акционеров предприятия он является наиболее значимым.

Расчет чистого приведенного дохода осуществляется по следующей формуле:

$$NPV = \sum CF * \frac{1}{(1+i)^n} - \sum IF * \frac{1}{(1+i)^n}$$

где CF — денежный поток;

IF — величина исходной инвестиции;

I — ставка дисконтирования;

n — количество периодов (лет, месяцев и т. д.)

Критерием эффективности разработанного стратегического плана будет являться положительное значение NPV. В случае, когда необходимо сделать выбор из нескольких возможных стратегических альтернатив, предпочтение должно быть отдано проекту с большей величиной чистого приведенного дохода.

В то же время нулевое или даже отрицательное значение NPV не свидетельствует об убыточности проекта как такового, а лишь об его убыточности при использовании данной ставки дисконтирования. Тот же проект, реализованный при инвестировании более дешевого капитала или с меньшей требуемой доходностью, может дать положительное значение чистого приведенного дохода, то есть:

- если $NPV > 0$, то проект следует принять;
- если $NPV < 0$, то проект следует отклонить;
- если $NPV = 0$, то проект ни прибыльный, ни убыточный.

Таким образом, с позиции акционеров критерий NPV будет иметь следующую интерпретацию с учетом главной цели деятельности любой компании:

- если $NPV < 0$, то в случае принятия проекта собственный капитал компании сокращается. Следовательно, ценность компании уменьшается, то есть владельцы компании понесут убытки;
- если $NPV = 0$, то в случае принятия проекта уровень собственного капитала и ценность компании не изменятся, то есть владельцы компании не получают прибыли и не понесут убытки;
- если $NPV > 0$, то в случае принятия проекта собственный капитал, ценность компании и благосостояние ее владельцев увеличатся [17].

Метод NPV — удобный и простой критерий оценки стратегических действий, понятный на всех уровнях компании. Он предполагает, что все потоки денежных средств могут быть реинвестированы по той же ставке, по которой компания платит за пользование капиталом.

Сроком окупаемости называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости. Начальный момент отмечается началом операционной деятельности. Момент окупаемости наступает в тот момент времени, после которого чистый денежный поток, рассчитанный нарастающим итогом, становится неотрицательным. При оценке эффективности инвестиционного проекта срок окупаемости выступает в качестве ограничивающего условия.

Использование критерия периода окупаемости при оценке эффективности проекта имеет ряд недостатков:

- правило окупаемости не учитывает денежные потоки, возникающие после периода окупаемости;
- правило окупаемости не делает различия между проектами с одинаковым значением периода окупаемости, но с различным распределением доходов в пределах рассчитанного срока. Тем самым частично игнорируется принцип временной стоимости денег при выборе наиболее предпочтительного проекта.

Хотя эти недостатки могут повлиять на решение о принятии инвестиционного проекта и на его приоритетность, данный критерий также обладает рядом достоинств:

- период окупаемости косвенно отражает степень риска проекта: чем выше период окупаемости, тем выше риск проекта, то есть вероятность неудачного исхода;
- период окупаемости — надежный инструмент ранжирования проектов при наличии ограничений. Одним из ограничивающих условий является время. Период окупаемости является первичным и надежным инструментом отбора, который в случае анализа потенциальных проектов при необходимости не отвергает их сразу, а направляет на доработку и более тщательное исследование. Применение критерия периода окупаемости необходимо в условиях дефицита денежных средств и наличия большого числа инвестиционных идей у компании [18].

Некоторые компании используют систему классификации проектов, в которой период окупаемости указывает насколько быстро каждый из них должен быть реализован.

Критерий принятия решения при использовании метода расчёта периода окупаемости может быть сформулирован следующим образом:

- проект принимается, если окупаемость в целом имеет место;
- проект принимается, если найденное значение периода окупаемости лежит в заданных пределах. Этот вариант всегда применяется при анализе проектов, имеющих высокую степень риска.

Для правильного расчёта рентабельности вложений необходимо определить такую ставку дохода, при которой текущая стоимость будущего денежного потока совпадала бы с величиной вложенных средств, то есть удовлетворяла равенству: $\sum CF * \frac{1}{(1+i)^n} = \sum IF * \frac{1}{(1+i)^n}$.

Эта ставка дохода называется внутренней нормой доходности (IRR). Данный показатель не зависит от ставки дисконтирования.

Согласно правилу внутренней нормы доходности стратегическое действие будет эффективно, если альтернативные издержки привлечения капитала меньше внутренней нормы доходности, то есть $IRR > i$. Если альтернативные издержки равны внутренней норме доходности, то это проект с нулевым NPV.

При сравнении нескольких проектов более предпочтительными являются проекты с большими значениями IRR.

К достоинствам показателя IRR относятся:

- его универсальность в качестве инструмента оценки и сравнения доходности различных финансовых операций;
- независимость от ставки дисконтирования (это чисто внутренний показатель).

Недостатки IRR:

- сложность расчета в условиях отсутствия компьютерных средств;

- множественность значений нормы доходности. Если происходит несколько изменений знака денежных потоков, проект может иметь несколько IRR или не иметь их вообще;
- необходимость реинвестирования всех получаемых доходов под ставку доходности, равную IRR;
- при анализе взаимоисключающих проектов можно допустить ошибку, определяя приоритетность проектов, опираясь на показатель IRR, поскольку проекты могут отличаться продолжительностью экономической жизни или размером первоначальных инвестиций;
- правило внутренней нормы доходности подразумевает сравнение IRR с альтернативными издержками. Но иногда альтернативные издержки для одного года отличаются от альтернативных издержек для более продолжительного периода. В этом случае простого способа для оценки внутренней нормы доходности не существует [19].

Около 50% компаний строят системы оценки эффективности, базирясь исключительно на финансовых показателях. В свою очередь, идея системы сбалансированных показателей (ССП) состоит в изменении традиционной системы критериев деятельности бизнеса за счет расширения состава показателей и использования особой структуры, которая устанавливает связь между стратегическими целями и ключевыми факторами (ресурсами) их достижения. Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого системой оценок перспектив. Цели и показатели данной системы формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии каждой конкретной компании и рассматривают ее деятельность по четырем аспектам (перспективам): финансовому, взаимоотношениям со средой (рынок/клиенты), внутренним бизнес-процессам, а также обучению, развитию персонала и развитию инфраструктуры (сотрудники/инфраструктура).

Предпосылкой появления BSC было стремление руководства компаний к усилению управленческой функции за счёт органического согласования

интересов разных групп – акционеров, потребителей, партнеров, кредиторов. Для того, чтобы реализовать подобную многовекторную политику управления большим бизнесом, нужно было иметь комплексную систему стратегических целей и ключевых показателей, а также хорошо организованную и сбалансированную систему стратегического измерения.

Система BSC предназначена дать ответы на четыре наиважнейших вопроса (рис. 5):

- как фирму оценивают клиенты (аспект клиента);
- какие процессы могут обеспечить фирме исключительные конкурентные преимущества (внутрихозяйственный аспект);
- каким образом можно достичь дальнейшего улучшения состояния фирмы (аспект инноваций и обучения);
- как оценивают предприятие акционеры (финансовый аспект).

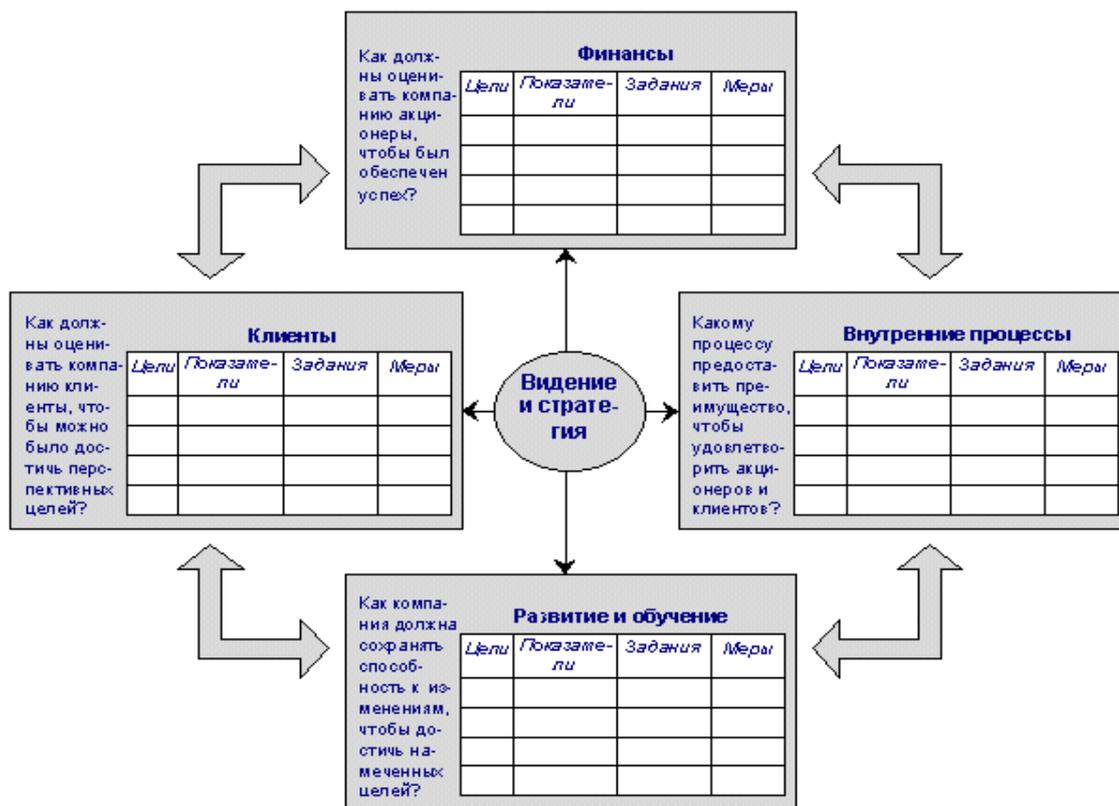


Рисунок 5 - Сбалансированная система показателей – BSC

Концепция BSC выгодно отличается от других концепций тем, что финансовые и нефинансовые индикаторы интегрируются с учётом причинно-

следственных связей между результирующими показателями и ключевыми факторами, под влиянием которых они формируются. Наличие причинно-следственных связей в модели BSC подчёркивали сами авторы Р.С. Каплан и Д.П. Нортон [20], а М. де Хаас и А. Кляйнгельд указывали, что BSC фактически превращает систему измерения эффективности в систему управления с прямой связью [21].

BSC охватывает, в основном, стратегически важные направления, а оперативные (диагностические) сопоставления фактических и плановых показателей остаются предметом внимания других информационных подсистем, хотя в действительности провести между ними границу довольно сложно.

ССП, как стратегический инструмент, характеризуется тем, что все действия компании взаимоувязаны, и имеют четкие индикаторы, которые показывают, как осуществляется план, какими темпами идет достижение целей. Принципиально это делается следующим образом: на основе выбранной стратегии, в рамках сформированного дерева целей, берутся стратегические цели и вносятся в таблицы, отражающие данные каждого из четырех слоев (перспектив). Далее, основываясь на принятых стратегических решениях, для каждой цели определяется показатель (показатели), характеризующий степень достижения цели, и формируется перечень мероприятий, выполнение которых должно обеспечить достижение заданного показателя. Общее направление разворачивания показателей идет от перспективы к перспективе «сверху вниз».

Затем процесс меняет свое направление — проверяется сбалансированность, согласованность установленных показателей. Для этого проверяется логика причинно-следственных связей — как через достижение показателей нижних уровней (перспектив) будут достигнуты показатели верхних уровней.

За выполнение мероприятий следует установить ответственность. Показатели проецируются на подразделения оргструктуры, и в каждом подразделении за них назначается ответственное лицо.

Далее, необходимо установить, как будет организован сбор данных для показателей. Для этого, двигаясь сверху вниз по слоям, для каждого показателя устанавливается процесс обратной связи, формируются плановые критерии и коридоры отклонений (рис.6).

Завершающим шагом является создание диаграммы причинно-следственных связей, которая наглядно показывает, как взаимосвязаны показатели слоев между собой.

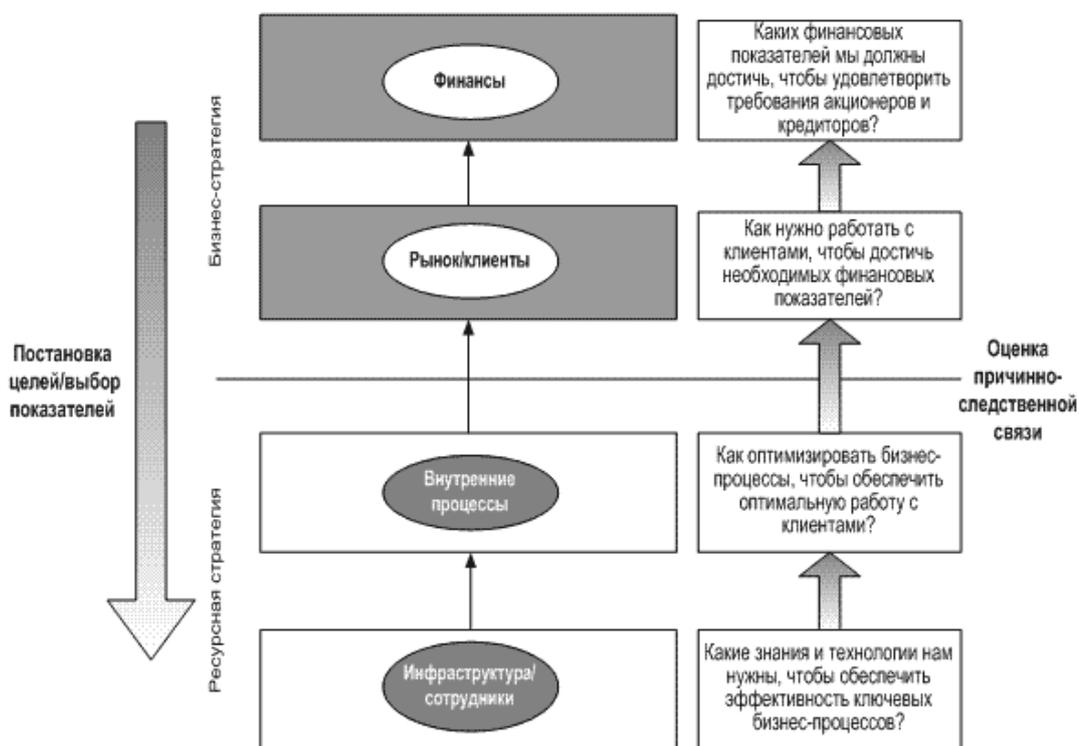


Рисунок 6 – Структура ССП

Таким образом, ССП увязывает стратегические результаты и факторы их достижения, устанавливая и отслеживая причинно-следственные связи между ними. Большинство факторов достижения описываются через нефинансовые показатели, которые не регистрируются традиционными системами учета, а если регистрируются, то не увязываются с финансовыми результатами. Таким образом, с одной стороны, ССП расширяет пространство управленческого учета, с другой, — фокусирует учет на ограниченном наборе максимально информативных для стратегической оценки показателей.

ССП устраняет конфликт и делает более прозрачными и конструктивными отношения между собственниками и топ-менеджерами бизнеса, подводя под них совместно разработанную и однозначно понимаемую систему измерений.

ССП позволяет перевести стратегию в плоскость конкретных задач, увязать стратегические цели бизнеса с результатами деятельности каждого сотрудника и правильно мотивировать персонал [22].

2 Стратегический анализ предприятия АО «ДЦСС»

2.1 Общая характеристика АО «ДЦСС»

Дальневосточный центр судостроения и судоремонта (АО «ДЦСС») входит в состав Обществ Группы ПАО «НК «Роснефть» и включает в себя основные судоремонтные и судостроительные производственные мощности Дальневосточного федерального округа. Предприятие было основано в 2011 году, а в сентябре 2013 года Президент Российской Федерации по итогам совещания «О перспективах развития отечественного гражданского судостроения» поручил создать на базе АО «ДЦСС» судостроительный промышленный кластер на Дальнем Востоке по производству морской техники и оборудования (Поручение № Пр-2236 от 24.09.2013 г.) Также в качестве законодательной базы в целях развития судостроения на Дальнем Востоке и повышения эффективности освоения континентального шельфа Российской Федерации в районах Дальнего Востока и Арктики 21 июля 2014 года подписан Указ Президента РФ В. Путина № 521 «О развитии судостроения на Дальнем востоке». Распоряжение Правительства РФ от 12 сентября 2014 года №1804-р также направлено на повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности отечественного судостроения в Дальневосточном регионе [23].

Основные задачи АО «ДЦСС»:

1. Контроль за деятельностью управляемых обществ, осуществляющих ремонт, модернизацию и техническое обслуживание надводных и подводных кораблей и судов Тихоокеанского флота, работы по гражданскому судостроению;
2. Координация проекта «Создание Судостроительного комплекса «Звезда» на юге Приморского края.

В рамках своей деятельности АО «ДЦСС» как единоличный исполнительный орган осуществляет управление судостроительными, судоремонтными и проектными предприятиями на всем Дальнем востоке

России: АО «ДВЗ «Звезда», АО «ЦСД», АО «СВРЦ», АО «92 СРЗ», АО «179 СРЗ», ООО ДПИ «Востокпроектверфь», ООО «Сервис-Восток», АО «30 СРЗ». Организационная структура предприятия представлена в Приложении А.

Основная деятельность АО «ДЦСС» заключается в:

- Координация деятельности управляемых обществ в части реализации государственных контрактов по ремонту, модернизации и сервисному обслуживанию кораблей Тихоокеанского флота;
- Формирование судостроительного промышленного кластера на Дальнем Востоке России;
- Реализация пилотного проекта кластера – «Создание Судостроительного комплекса «Звезда»;
- Реализация ряда проектов по строительству судов гражданского назначения;
- Повышение эффективности менеджмента, создание новых рабочих мест и системы обучения персонала;
- Реализация мероприятий по развитию судостроения и судоремонта в ДФО.

На данный момент компания осуществляет свою деятельность в рамках следующих действующих государственных программ и стратегий:

- государственная программа «Развитие судостроения и техники для освоения шельфовых месторождений»;
- государственная программа «Развитие оборонно-промышленного комплекса»;
- Морская доктрина Российской Федерации;
- Стратегия развития судостроительной промышленности на период до 2020 года и на дальнейшую перспективу»;
- ФЦП «Развитие гражданской морской техники»;
- ФЦП «Обеспечение ядерной и радиационной безопасности»;

– Стратегия социально-экономического развития Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 года;

– Постановления Правительства и другие директивные документы о реформировании и развитии судостроительной промышленности;

– Управление деятельностью дочерних и зависимых обществ в части реализации государственных контрактов по ремонту, модернизации и сервисному обслуживанию кораблей Тихоокеанского флота.

Дальневосточный центр судостроения и судоремонта направляет свои усилия на увеличение доли локализации и повышение конкурентоспособности Российской Федерации на мировом рынке судостроения.

Одно из главных направлений деятельности – выполнение поручений Президента РФ в части создания судостроительного промышленного кластера на Дальнем Востоке России и реализации якорного проекта «Создание судостроительного комплекса «Звезда».

При этом безусловным приоритетом деятельности управляемых обществ ДЦСС были и остаются ремонт, сервисное обслуживание и модернизация боевых кораблей ТОФ.

Для осуществления данной задачи:

– во Владивостоке на базе мощностей 178 СРЗ, Дальзавода и 92 СРЗ создан Центр судоремонта «Дальзавод»;

– в Большом Камне идёт активное техническое перевооружение завода «Звезда»;

– в Вилючинске – реконструкция и обновление оборудования Северо-Восточного ремонтного центра;

Большое внимание уделяется развитию и оптимизации управления заводами и совершенствованию системы коммуникаций между предприятиями.

2.2 Финансово-экономический анализ АО «ДЦСС»

На основании данных бухгалтерского баланса предприятия можно сделать расчет основных показателей финансовой деятельности, провести

оценку статей актива и пассива с помощью метода горизонтального и вертикального анализа, оценку ликвидности с помощью абсолютных показателей, определить платежный излишек или недостаток средств организации, дать оценку платежеспособности с помощью относительных показателей ликвидности, финансовой устойчивости, рассчитать абсолютные и относительные показатели финансовой устойчивости [24] и определить её тип.

В обновленной форме бухгалтерского баланса представлено данные за три последних отчетных периода: 2015, 2016 и 2017 гг., что позволит рассмотреть показатели в динамике. На основании бухгалтерского баланса организации дадим оценку статей актива и пассива с помощью метода горизонтального и вертикального анализа (таблица 2 в приложении Б).

По результатам проведённого анализа можно сделать следующий вывод о финансовом состоянии анализируемого предприятия:

- внеоборотные активы организации уменьшились на 22% в 2016 году за счет сокращения величины основных средств и финансовых вложений на 27% с 6,5 млрд. руб. до 4,7 млрд. руб;

- Оборотные активы в 2016 году показали тенденцию к снижению (на 18%). Основная причина – значительное снижение запасов (45%) и прочих оборотных активов (17%), в то же время значительный рост показала дебиторская задолженности по сравнению с предыдущим годом (более 1,8 млрд. руб. или 247%). В 2017 году оборотные активы выросли на 86% за счет еще более значительного роста дебиторской задолженности с 2,5 млрд. руб. до 4,9 млрд. руб. (прирост 12,4 млрд. руб., 491%);

- По пассивной части баланса можно отметить следующие изменения: «Капитал и резервы» снижаются ежегодно в среднем на 30-35% за счет значительного роста непокрытого убытка предприятия. Долгосрочные обязательства в 2017 году значительно вырастают за счет роста прочих обязательств (авансы выданные) – прирост на 21,5 трлн.. руб. В краткосрочных обязательствах в 2016 году на 21% выросли заемные средства, однако на 32%

уменьшилась кредиторская задолженность; в 2017 году заемные средства напротив значительно снижаются (на 87% или 5,4 млрд. руб.);

– Структура баланса в среднем осталась аналогичной предыдущим периодам – все разделы показали примерно схожее снижение показателей в среднем на 15-20%, кроме разделов «Капитал и резервы» и «Долгосрочные обязательства», которые показали значительные изменения (-3 и +21,5 трлн. руб. соответственно).

На основании данных бухгалтерского баланса организации также можно дать оценку ликвидности организации с помощью абсолютных показателей и определить платежный излишек или недостаток средств организации (Таблица 3).

Рекомендуемые соотношения сопряженных групп активов и пассивов, характеризующие абсолютно ликвидный бухгалтерский баланс, следующие: $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$.

Из заданных четырех условий ликвидности баланса у АО «ДЦСС» в 2015-2016 годах выполняется только условие, касающееся третьей группы: медленно реализуемых активов и долгосрочных пассивов. В 2017 году наиболее ликвидные (группа 1) и быстро реализуемые активы (группа 2) принимают положительную величину, а медленно реализуемые активы (группа 3) – напротив, отрицательную. По группе 4 – условие ликвидности не выполняется на всем анализируемом периоде. Таким образом, предприятие имеет проблемы с ликвидностью, связанный с недостатком средств.

Следующим этапом на основании данных бухгалтерского баланса АО «ДЦСС» дадим оценку платежеспособности с помощью относительных показателей ликвидности (таблица 4).

Таблица 3 - Оценка ликвидности АО «ДЦСС» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Группировка имущества по степени ликвидности	2015 год	2016 год	2017 год	Группировка средств по степени срочности погашения	2015 год	2016 год	2017 год	Платежный излишек (недостаток)		
								2015 год	2016 год	2017 год
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
А1 - наиболее ликвидные активы	158 542	26 761	6 980 922	П1 - наиболее срочные об-ва	9 342 617	6 320 707	5 680 693	-9 184 075	-6 293 946	1 300 229
А2 - быстро реализуемые активы	730 232	2 530 591	14 943 174	П2 - краткосрочные пассив.	6 127 048	7 090 253	1 992 119	-5 396 816	-4 559 662	12 951 055
А3 - медленно реализуемые активы	12 585 868	8 799 417	5 002 989	П3 - долгосрочные пассив	656 956	543 789	23 485 298	11 928 912	8 255 628	-18 482 309
А4 - трудно реализуемые активы	8 859 719	6 914 611	7 016 314	П4 - постоянные пассивы	6 207 740	4 316 631	2 785 289	2 651 979	2 597 980	4 231 025
БАЛАНС	22 334 361	18 271 380	33 943 399	БАЛАНС	22 334 361	18 271 380	33 943 399	0	0	0

Таблица 4 - Оценка платежеспособности АО «ДЦСС» за 2015-2017 гг.

Показатели	Норматив. значение	Формула расчета	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение	
						2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Общий коэффициент платежеспособности	≥ 1	A1+0,5A2+0,3A3	0,34	0,39	1,16	1,15	2,97
		П1+0,5П2+0,3П3					
Коэффициент текущей ликвидности	≥ 2	Оборотные активы	0,87	0,85	3,51	0,97	4,14
		Краткосрочные обязательства					
Коэффициент абсолютной ликвидности	≥ 0,2-0,5	Денежные средства + Краткосрочные фин. вложения	0,01	0,00	0,91	0,19	455,95
		Краткосрочные обязательства					
Коэффициент промежуточной (критической) ликвидности	≥ 0,7-1	Денежные средства + Краткосроч. фин. вложения + Краткосроч. дебиторская задолженность	0,06	0,19	2,86	3,32	14,98
		Краткосрочные обязательства					

По полученным коэффициентам можно сделать вывод, что в 2015-2016 гг. ни один из анализируемых параметров не соответствует нормативному показателям, однако в 2017 году общий коэффициент платежеспособности и коэффициент текущей ликвидности попадают в нормативные значения, а коэффициенты абсолютной и критической ликвидности превышают норму, что свидетельствует об избытке активов с высокой ликвидностью.

Затем на основании данных бухгалтерского баланса дадим оценку ее финансовой устойчивости, рассчитав абсолютные и относительные показатели финансовой устойчивости (таблица 5).

По результатам таблицы 5 можно сделать следующие выводы:

- собственный оборотный капитал в динамике снижается, его величина на протяжении 3-х лет отрицательна, соответственно, собственных средств для финансирования деятельности предприятия недостаточно;

- чистые оборотные активы имеют положительное значение только в 2017 году, связанное со значительной величиной полученных авансов;

- коэффициент финансовой независимости в динамике ухудшается, уменьшаясь из года в год, и ни в одном из анализируемых периодов не соответствует нормативному значению;

- коэффициент финансовой зависимости – обратен предыдущему показателю, соответственно, в динамике увеличивается также не соответствует нормативу;

- если негативная тенденция будет продолжаться, то есть риск, что АО «ДЦСС» станет значительно зависеть от привлечённого капитала, что увеличивает риски ведения деятельности предприятия;

- коэффициент постоянного актива (или финансовой устойчивости) – близок к нормативному значению только в 2017 году;

- коэффициент финансирования снижается из года в год и не соответствует нормативному значению, что говорит о снижении финансовой устойчивости АО «ДЦСС»;

- коэффициент финансовой активности напротив увеличивается ежегодно, аналогично предыдущим показателям не соответствует нормам (превышение более, чем в 2 раза в 2015 году и более, чем в 11 – в 2017 году), наблюдается негативная тенденция, как и в предыдущем показателе;

- коэффициент манёвренности на всем рассматриваемом периоде не соответствует нормативным значениям: 2015-2017 года – отрицательные значения. Это означает, что собственного капитала организации недостаточно для финансирования текущей деятельности организации;

- коэффициент обеспеченности СОК также в период 2015-2017 лет отрицателен, не соответствует нормативам характеризует финансовую устойчивость АО «ДЦСС» как весьма низкую;

- аналогичная ситуация с обеспеченностью запасов собственными оборотными средствами: показатели отрицательны, нормам не соответствуют, динамика отрицательна; финансовое положение – неустойчивое;

- коэффициент постоянного актива во всех периодах превышает норму, и с каждым годом превышение растет.

Анализ финансовых коэффициентов показал, что по всем пунктам наблюдается отрицательная тенденция, т.е. идёт речь о снижении финансовой устойчивости предприятия. Ни одно нормативное значение не удовлетворяет характеристике финансовой устойчивости на протяжении всех трёх лет.

В дополнение к рассчитанным коэффициентам определим тип финансовой устойчивости организации (таблица 6). В зависимости от соотношения собственного оборотного капитала (СОК) и материальных оборотных активов (МОА) выделяют 4 типа финансовой устойчивости:

- а) абсолютная устойчивость, если $МОА < СОК$;
- б) нормативная устойчивость, если $МОА = СОК$;
- в) неустойчивое (предкризис.) состояние, если $МОА < СОК + КЗ - ДЗ$;
- г) кризисное финансовое состояние, если $МОА > СОК + КЗ - ДЗ$.

Таблица 5 - Оценка финансовой устойчивости АО «ДЦСС» за 2015-2017 гг.

Показатели	Норматив. значение	Формула расчета	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение	
						2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Собственный оборотный капитал	нет	Собственный капитал – Внеоборотные активы	-2 651 979	-2 597 980	-4 231 025	0,98	1,63
Чистые оборотные активы	нет	Оборотные активы - Краткосрочные обязательства	-1 995 023	-2 054 191	19 254 273	1,03	-9,37
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$\geq 0,5$	Собственный капитал	0,28	0,24	0,08	0,85	0,35
		Валюта баланса					
Коэффициент финансовой зависимости (концентрации заемного капитала)	$\leq 0,5$	Заемный капитал	0,72	0,76	0,92	1,06	1,20
		Валюта баланса					
Коэффициент постоянного актива (финансовой устойчив.)	0,8-0,9	Собственный капитал + Долгосрочные обязательства	0,31	0,27	0,77	0,87	2,91
		Валюта баланса					
Коэффициент финансирования	≥ 1	Собственный капитал	0,38	0,31	0,09	0,8	0,29
		Заемный капитал					
Коэффициент финансовой активности (плечо финансового рычага)	≤ 1	Заемный капитал	2,6	3,23	11,19	1,24	3,46
		Собственный капитал					
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,2-0,5	Собственный оборотный капитал	-0,43	-0,6	-1,52	1,41	2,52
		Собственный капитал					
Коэффициент обеспеченности СОК	$\geq 0,1$	Собственный оборотный капитал	-0,2	-0,23	-0,16	1,16	0,69
		Оборотные активы					
Коэффициент обеспеченности запасов собств.источниками	0,6-0,8	Собственный оборотный капитал	-0,48	-0,86	-17,04	1,79	19,73
		Запасы					
Коэффициент (индекс) постоянного актива	<1	Внеоборотные активы	1,43	1,6	2,52	1,12	1,57
		Собственный капитал					

Таблица 6 – Оценка типа финансовой устойчивости организации за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение	
				2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.
Материальные оборотные активы (МОА)	5 481 155	3 007 886	248 303	0,55	0,08
Собственные оборотные средства (СОК)	-2 651 979	-2 597 980	-4 231 025	0,98	1,63
Кредиторская задолженность (КЗ)	9 342 617	6 320 707	5 680 693	0,68	0,90
Дебиторская задолженность (ДЗ)	730 232	2 530 591	14 943 174	3,47	5,91
Излишек (недостаток) собственных оборотных средств	479 251	-1 815 750	-13 741 809	-3,79	7,57

В данном случае СОК имеет значительную отрицательную величину, об устойчивости финансового состояния говорить не приходится. В 2015 году выполняется условие для предкризисного состояния, но по показателям 2016 и 2017 годов тип финансового состояния АО «ДЦСС» можно охарактеризовать как кризисный, поскольку за счёт большой величины долгосрочных займов сумма материальных оборотных активов превышает сумму собственного оборотного капитала и краткосрочной задолженности за вычетом долгосрочной задолженности предприятия.

На основании данных бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках организации можно дать оценку деловой активности организации (приложение В, таблица 7). По результатам расчета коэффициентов оборачиваемости невозможно выявить четкую тенденцию: часть показателей существенно снижаются в 2017 году, что означает замедление оборачиваемости на предприятии и снижение эффективности его работы, но в некоторые показатели показывают незначительный рост.

Надо отметить, что в связи с производственными особенностями предприятия (цикл судостроения очень длителен, занимает не менее 2-3 лет) средняя продолжительность оборотов активов очень большая (2015 год – 15,7 лет, 2016 год – 12 лет, 2017 год – 11,4 лет). Зачастую такой длительной оборачиваемостью средств определяется низкая эффективность и рентабельность судостроительного и судоремонтного производства.

На основании данных бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках АО «ДЦСС» рассчитаем показатели рентабельности (таблица 8).

По результатам таблицы 8 видно, что на протяжении всех отчётных лет все показатели значительно принимают отрицательные значения, что связано с отрицательной величиной прибыли от продаж. Это говорит о весьма неблагоприятных финансовых результатах деятельности предприятия.

Таблица 8 - Оценка рентабельности предприятия АО «ДЦСС» за 2015-2017 гг.

Показатели	Формула расчета	2015 год	2016 год	2017 год	Изменения 2016г. к 2015г.	Изменения 2017г. к 2016г.
1	2	3	4	5	6	7
Рентабельность продаж	Прибыль от продаж	-30,14	-43,30	-24,22	1,44	0,56
	Выручка от продаж					
Рентабельность основной деятельности (продукции, работ, услуг)	Прибыль от продаж	-23,16	-30,22	-19,50	1,3	0,65
	Себестоимость продаж					
Норма прибыли	Чистая прибыль	-61,16	-120	-50,00	1,96	0,42
	Выручка от продаж					
Рентабельность активов	Чистая прибыль	-3,89	-10	-4,40	2,57	0,44
	Валюта баланса					
Рентабельность внеоборотных активов (фондорентабельность)	Чистая прибыль	-9,80	-26,41	-21,27	2,69	0,81
	Внеоборотные активы					
Рентабельность оборотных активов	Прибыль от продаж	-3,18	-5,8	-2,68	1,83	0,46
	Оборотные активы					
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль	-13,99	-42,31	-53,58	3,02	1,27
	Собственный капитал					
Рентабельность заемного капитала	Чистая прибыль	-5,39	-13,09	-4,79	2,43	0,37
	Заемный капитал					

В заключении на основании данных бухгалтерского баланса и отчёта о прибылях и убытках организации дадим комплексную оценку финансового состояния организации и сделаем прогноз вероятности наступления банкротства организации (таблица 9).

Таблица 9 – Комплексная оценка финансового состояния организации в 2015-2017 гг.

№ п/п	Показатели	Формула расчета	2015 год	2016 год	2017 год
1.	x_1 ($K_{\text{СОС}}$)	Собственные оборотные активы	-0,12	-0,14	-0,12
		Валюта баланса			
2.	x_2 ($R_{\text{экономич.}}$)	Нераспределенная прибыль	-0,05	-0,16	-0,13
		Валюта баланса			
3.	x_3 ($R_{\text{активов}}$)	Прибыль до налогообложения	-0,05	-0,11	-0,05
		Валюта баланса			
4.	x_4 ($K_{\text{финансир.}}$)	Собственный капитал	0,38	0,31	0,09
		Заемный капитал			
5.	x_5 ($K_{\text{оборач. капитала}}$)	Выручка от продаж	0,06	0,08	0,09
		Валюта баланса			
6.	Z_5 ($K_{\text{Альтмана}}$)	$0,717x_1 + 0,847x_2 + 3,107x_3 + 0,42x_4 + 0,995x_5$	-0,04	-0,36	-0,23

Вероятность банкротства по показателю Альтмана оценивается по следующей шкале:

- если $Z_5 < 1,8$ – вероятность наступления банкротства очень высокая;
- $1,81 < Z_5 < 2,7$ – вероятность наступления банкротства средняя;
- $2,8 < Z_5 < 2,9$ – банкротство возможно, но при определенных обстоятельствах;
- $Z_5 > 3,0$ – очень маленькая вероятность наступления банкротства.

По пятифакторной модели Альтмана анализируемая организация попадает в группу риска с очень высокой вероятностью банкротства в всех периодах, что подтверждает и все остальные расчеты с негативными тенденциями и несоответствием показателей нормам. Руководству предприятия следует предпринять активные действия для его предотвращения.

2.3 Анализ внешней среды предприятия

Одним из важных этапов стратегического планирования является анализ внешней среды. Основным методом анализа глобального макроокружения является PEST-анализ [25, 26].

Таблица 10 - PEST-анализ отрасли судостроения

№ п/п	Фактор	Аргументация	Возможность\ угрозы	Оценка
1.	Политические факторы			
1.1	Стабильная политическая обстановка в стране	Последнее два десятилетия в стране у власти находится одна политическая партия, проводящая единый курс	возможность	1
1.2.	Принятие стратегии развития судостроения до 2030 года	Принятый в 2013 году документ должен облегчить жизнь стратегически важной государственной отрасли. Планируется весьма значительная положительная отдача от действий, реализованных в рамках данной стратегии.	возможность	3
1.3.	Нестабильная политическая ситуация в Европе	Напряжённая экономическая ситуация в зоне Европейского союза приводит и к политическим противоречиям. А поскольку ЕС важный стратегический партнёр России, а в судостроении поставка большого количества оборудования, особенно высокотехнологичного, ведётся из Европы, данный фактор может негативно отразиться на деятельности предприятий	угроза	-2

1.4.	Напряжённость международных отношений	Напряжённость в отношениях с США не ослабевает. Соседняя Северная Корея активно проводит испытания ядерного оружия и т.п. В случае дальнейшего ухудшения отношений ситуация может быть подобна «холодной войне» советского времени, что несмотря на весь негатив, даст толчок для возрождения военного судостроения.	возможность	1
2.	Экономические факторы			
2.1.	Резкие колебания и значительный рост курсов доллара и евро, ослабление рубля [27]	Начиная с 2014 года резко ослабился рубль и удорожали валюты США и Еврозоны. Поскольку значительная часть дорогостоящих контрактов на оборудование заключена в этих валютах, такая тенденция ведёт к дополнительным незапланированным затратам	угроза	-3
2.2	Последствия экономического кризиса	После кризисной ситуации 2014-2015 гг. экономика России только в текущем году показывает незначительный рост	угроза	-3
2.3	Снижение цены на нефть	Поскольку в России до сих пор основным источником формирования гос. бюджетов и резервов является продажа сырья, а в частности нефти и нефтепродуктов, то снижение стоимости на них на мировом рынке приведёт к значительному ухудшению экономической ситуации внутри страны, вероятен дефицит денежных средств, что в свою очередь повлияет на наличие и размер финансовой поддержки	угроза	-2

2.4	Необходимость в значительном финансировании, трудность их получения	В силу специфики выпускаемой продукции отрасли производство требует долговременных и крупных денежных затрат с длительным сроком окупаемости.	угроза	-3
2.5	Снижение инфляции [27]	По данным ЦБ РФ: 2015 г. – 12,9% 2016 г. – 5,4% 2017 г. -2,5%	возможность	+2
3.	Социальные факторы			
3.1	Повышение интереса к техническим и инженерным специальностям (в т.ч. в судостроительной отрасли)	Работа непосредственно на производстве всегда отличалась высокой трудоёмкостью, сложностью условий. В связи с этим долгое время молодые люди предпочитали выбрать другую специфику для своей будущей профессии, что вело к старению и недостаточности кадров в отрасли. Однако, сейчас возрождается интерес и повышается престиж технических и инженерных специальностей	возможность	+2
3.2	Снижение качества подготовки в вузах	Не раз экспертами отмечалось снижение качества подготовки выпускаемых специалистов, в связи с этим возникают ошибки при проектировании, производстве, ведущие к незапланированным затратам	угроза	-2
3.3	Отток трудоспособного населения в центральную часть России	Среди молодых людей все ярче проявляется стремление к переезду в более развитые части страны, что приводит к снижению количества трудоспособного населения и снижению качества и квалификации рабочих в целом на рынке труда	угроза	-2

4.	Технологические факторы			
4.1	Отставание в технологиях от мировых лидеров отрасли	Россия - когда-то один из лидеров в мировом судостроении, в настоящее время утратила свой почётный статус в силу значительного технологического отставания	угроза	-3
4.2	Сотрудничество с лидерами в мировом судостроении	Сотрудничество с лидерами в мировом судостроении даст возможность перенять опыт у ведущих стран и сократить технологический разрыв	возможность	2
4.3	Высокая скорость НТП	В настоящее время высоких технологий моральный износ электро-, навигационного и другого оборудования происходит быстрыми темпами, что несёт с собой значительные затраты на перевооружение основных производственных фондов	угроза	-2

По результатам проведённого анализа макроокружения для отрасли судостроения вывод очевиден: данный вид производства находится в весьма сложной ситуации, каждая из групп факторов несёт значительные негативные тенденции, особенно это касается группы экономических факторов (наиболее высокая вероятность возникновения угроз и ощутимый урон). И именно поэтому предприятиям отрасли так важно не упустить столь немногочисленные возможности поддержки государства в рамках «Стратегии развития судостроительной отрасли» и сотрудничества с соседями – лидерами в мировом судостроении.

Далее дадим оценку неполной привлекательности отрасли с помощью анализа доминирующих экономических характеристик отрасли (таблица 11). По итогам анализа доминирующих экономических характеристик получена оценка неполной привлекательности в 2,05 балла, что соответствует низкому уровню привлекательности. Положительное влияние оказывает фактор

продуктовых и технологических инноваций, остальные факторы имеют больше негативное влияние [9].

Таблица 11 - Анализ доминирующих экономических характеристик отрасли

№	Фактор	Аргументация	Ранг	Оценка	Балл
1	Ёмкость отрасли	Сегодня в мире насчитывается около 560 верфей, способных в течение одного года построить суда общим тоннажем 55 – 60 млн. CGT (компенсированных регистровых тонн), однако основное ядро составляют 166 верфей, обеспечивающих 85% объема мирового судостроения [28]	0,1	2	0,2
2	Темпы роста отрасли	При поддержке государства в отрасли предпринимаются меры, направленные на оптимизацию производственного потенциала промышленности и улучшения финансово-экономического положения организаций. Поэтому на протяжении последних лет судостроительное производство и другие показатели отрасли растут более высокими темпами, чем по промышленности в целом и есть все предпосылки для сохранения этой тенденции. Исходя из этого, принятые темпы роста объема продукции в интересах обороны и военно-технического сотрудничества в судостроении на перспективу также несколько выше, чем по промышленности в целом, и составляют около 7%, что во многом связано с необходимостью восстанавливать отрасль практически с нуля. По миру средние темпы роста 1-3%.	0,2	2	0,4
3	Прибыльность отрасли	Рентабельность собственного Капитала составила 5%, а рентабельность активов Менее 1% (меньшие показатели имеют Только сельскохозяйственные машиностроительные предприятия) [29]	0,15	1	0,15
4	Потребность в первоначальном капитале	Крайне высока в силу высокой науко-, трудо- и ресурсо- емкости, а также сложности оборудования.	0,25	1	0,25

5	Продуктовые и технологические инновации	Отличительной особенностью современного этапа развития мирового судостроения является увеличение объема научных знаний каждые 10 – 15 лет. На протяжении 2000-х годов внутренние затраты на исследования и разработки в Российской Федерации в абсолютных цифрах неуклонно возрастали, и увеличились с 48 млрд. рублей в 1999 году до 485,8 млрд. рублей в 2009 году. В итоге Россия входит в первую десятку ведущих стран мира по общему объему таких затрат, хотя и существенно отстает от лидеров по такому показателю как доля затрат исследования и разработки в валовом внутреннем продукте.	0,2	4	0,8
6	Возможность вертикальной интеграции	В силу высокой специфичности отрасли, значительной трудо-, науко- и капиталоемкости возможность вертикальной интеграции минимальна.	0,05	2	0,1
7	Цикличность отрасли	Отрасль не имеет сезонных всплесков и провалов, производственный цикл часто выходит за рамки одного календарного года.	0,05	3	0,15
	Итого		1		2,05

Другой важной частью внешней среды для предприятия является его непосредственное окружение: конкуренты, в том числе и потенциальные, поставщики, потребители. Наиболее наглядно эти группы можно проанализировать с помощью методики М. Портера «5 конкурентных сил» (таблица 12) [30]. В соответствии с результатами проведенного анализа силы конкурентной борьбы получена оценка 3,85 баллов, что говорит о достаточно жесткой конкуренции в отрасли и высокой зависимости от поставщиков и производителей. Соответственно, подтверждается вывод о низкой привлекательности отрасли судостроения на Дальнем востоке. Этим во многом и обусловлено её нынешнее тяжёлое состояние.

Таблица 12 - Анализ конкурентной ситуации отрасли судостроения по методике М. Портера

№ п/п	Фактор конкурентной борьбы	Аргументация	Оценка
1.	Центральный ринг		3.25
1.1	Количество и размер конкурентов в отрасли	На Дальнем востоке судостроительная отрасль представлена заводами, входящими в структуру Объединённой строительной корпорации (АСЗ и ХСЗ, ДВЗ «Звезда»), самостоятельными коммерческими предприятиями Восточная верфь и НСРЗ. Но наиболее сильную конкуренцию представляют судостроительные заводы пограничных стран: Китая и Кореи, Сингапуре, поскольку уровень технического оснащения на них выше, работы проводятся быстрее и дешевле.	4
1.2	Степень дифференциации товара	Продукция судостроительной отрасли довольно дифференцирована, поскольку для строительства определённых типов судов требуются конкретные мощности предприятия и оборудование (стапели, верфи, эллинги), что даёт возможность разделить ниши между предприятиями	3
1.3	Темпы роста отрасли	Судостроение в настоящее время развивается крайне низкими темпами, не более 2-3% в год, которые в основном обусловлены перевооружением и обновлением изношенных и устаревших производственных мощностей и строительством партнёрских верфей для производства нового класса судов	2
1.4	Барьеры выхода из отрасли	Данные барьеры высоки, поскольку оборудование специфично и дорогостояще, соответственно быстро и безболезненно свернуть бизнес не представляется возможным	4
2.	Угроза со стороны потенциальных конкурентов	Как отмечалось, макроэкономическое окружение достаточно неблагоприятное. Входные барьеры высоки и в силу потребности в огромном первоначальном капитале, и в силу значительной экономии на эффекте масштаба.	1
3.	Угроза со стороны товара-заменителя	Возможным товаром-заменителем могут являться ж\д, авто-, и авиа- транспорт. Но издержки на их использование также значительны.	3

4.	Сила влияния поставщика	Сила влияния поставщиков основных материалов, оборудования и проектной документации достаточно сильна, поскольку их количество ограничено, важность их продукции для производства высока.	4
5.	Сила влияния потребителей	Влияние потребителей также высоко, т.к. их количество невелико, как правило, это крупные организации.	4
Итоговый балл			3.85

Итогом анализа внешней среды будет являть комплексная оценка привлекательности отрасли (таблица 13), которая аккумулирует в себе ряд факторов из анализа доминирующих экономических характеристик и оценку конкурентной ситуации [31].

Таблица 13 - Комплексная оценка привлекательности отрасли

№	Фактор	Ранг	Оценка	Балл
	Емкость и темпы роста отрасли	0,2	2	0,4
	Потребность в первоначальном капитале	0,2	1	0,2
	Прибыльность отрасли	0,2	1	0,2
	Технологические и продуктовые инновации	0,25	4	1
	Жесткость конкурентной ситуации	0,15	2	0,3
	Итоговая оценка	1		2,1

Комплексная оценка привлекательности отрасли составила 2,1 балла, что также говорит о ее низком уровне. Отрицательно влияют факторы прибыльности и потребности в первоначальном капитале, а также жесткая конкурентная ситуация в отрасли. Положительное влияние оказывает инновационный фактор.

2.4 Анализ внутренней среды предприятия

В рамках анализа внутренней среды предприятия была оценена конкурентная позиция предприятия по сравнению с основными конкурентами

(Таблица 14) [32], определены сильные и слабые стороны предприятия, на основе которых составлена матрица SWOT.

Таблица 14 – Оценка относительной конкурентной позиции предприятия АО «ДЦСС» и её основных конкурентов

№	Ключевые факторы успеха данной отрасли	Ранг	«ДЦСС»		«Восточная верфь»		Иностранные компании	
			0-5 баллов	Ранг*Балл	0-5 баллов	Ранг*Балл	0-5 баллов	Ранг*Балл
1	Качество услуг	0.2	3	0,6	3	0,6	5	1
2	Стоимость	0.1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
3	Технологические навыки и умения	0.2	3	0,6	2	0,4	4	0,8
4	Гарантийное обслуживание	0.2	3	0,6	3	0,6	4	0,8
5	Финансовая устойчивость	0.1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
6	Скорость выполнения заказа	0.1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
7	Репутация компании	0.1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
	Итоговый рейтинг	1.00		2,6		2,6		4

По результатам анализа конкурентной позиции компания АО «ДЦСС» получила 2,6 баллов из 5 возможных. Данная оценка немного выше средней, свидетельствует о неплохой конкурентной позиции, на уровне с местными конкурентами, однако она значительно ниже оценки, полученной лидерами мировой отрасли – иностранными компаниями (преимущественно корейскими, японскими). В большей мере это связано с тяжелой ситуацией во всей отрасли судостроения в России.

Наиболее популярным анализом внутренней среды является SWOT-анализ, хотя такое название и не совсем корректно, т.к. в нем рассматривается не только внутренняя среда (сильные и слабые стороны – strengths and weaknesses), контролируемая самой организацией, но и возможности и угрозы (opportunities and threats), которые являются ничем иным, как факторами внешней среды, на которые фирма не может оказать прямого влияния [33].

Среди сильных и слабых сторон АО «ДЦСС» можно выделить следующие (Таблица 15).

Таблица 15 – Сильные и слабые стороны АО «ДЦСС»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Опыт деятельности в сфере	6. Высокая степень износа и морального устаревания основных фондов
2. Разносторонние дочерние общества	7. Высокие выплаты по займам
3. Молодой коллектив	8. Удаленность от головной организации
4. Уникальные для России проекты судов	9. Длительные внутренние процессы
5. Заполнение портфеля заказов до 2035 г.	

Для проведения SWOT-анализа [34] АО «ДЦСС» (таблица 16) мы используем возможности и угрозы, выявленные в ходе проведения анализа глобального макроокружения, а также перечень сильных и слабых сторон.

Таблица 16 – SWOT-анализ АО «ДЦСС»

SWOT	Возможности:	Угрозы:
	1. Стабильная политическая обстановка в стране 2. Принятие стратегии развития судостроения до 2030 года 3. Снижение инфляции 4. Сотрудничество с лидерами в мировом судостроении 5. Повышение интереса к техническим и инженерным специальностям	6. Нестабильная политическая ситуация в Европе 7. Резкие колебания и значительный рост курсов доллара и евро, ослабление рубля 8. Последствия экономического кризиса 9. Отток трудоспособного населения в центральную часть России 10. Необходимость в значительном финансировании 11. Отставание в технологиях от мировых лидеров отрасли 12. Высокая скорость НТП

<p>Сильные стороны:</p> <p>1. Опыт деятельности в сфере</p> <p>2. Разносторонние дочерние общества</p> <p>3. Молодой коллектив</p> <p>4. Уникальные для России проекты судов</p> <p>5. Заполнение портфеля заказов до 2035 г.</p>	<p>Поле СиВ</p> <p>2 - 2, 4 Разработка и выпуск новых проектов судов</p> <p>1-4 Организация совместных проектов</p> <p>3 - 4,5 Организация обучения/ стажировок за рубежом</p> <p>3,4 - 5 Сотрудничество с вузами для «выращивания» необходимых кадров</p>	<p>Поле СиУ</p> <p>5 - 6, 7 Заключение соглашений, намерений о покупке с поставщиками</p> <p>4, 5 - 8 Заключение предварительных договоров с клиентами</p> <p>3 - 9 Проведение активной молодежной политики</p> <p>1, 3 - 11, 12 Внедрение передовых технологий в производство</p>
<p>Слабые стороны:</p> <p>6. Высокая степень износа и морального устаревания основных фондов</p> <p>7. Высокие выплаты по займам</p> <p>8. Удаленность от головной организации</p> <p>9. Длительные внутренние процессы</p>	<p>Поле СлВ</p> <p>6 - 2, 4 Модернизация ОС</p> <p>7 - 3 Рефинансирование существующих кредитов и займов</p> <p>9 - 5 Автоматизация внутренних процессов (электронный документооборот с ДЗО, цифровая подпись и т.п.)</p>	<p>Поле СлУ</p> <p>6 - 11, 12 Модернизация ОС</p> <p>6 - 11, 12 Покупка б/у оборудования по сниженной стоимости</p>

3 Разработка стратегии развития АО «ДЦСС» и оценка ее эффективности

3.1 Выбор стратегии развития АО «ДЦСС» на основе матричных методов

Как уже было описано, существуют различные методы разработки стратегии развития предприятия, которые можно разделить на две больших группы: матричные и нематричные. К матричным относятся SWOT-анализ и группа авторских стандартизированных матриц. Данные методы более объективны и несложны в использовании, поэтому применяются чаще других.

В настоящей работе также использованы матричные методы для выбора стратегии развития, а именно – SWOT – анализ и матрицы BCG, Shell/ DPM, GE/ McKinsey, ADL/LC и Hofer/Shendel.

Предварительный этап матрицы SWOT – анализа был проведен в подпункте 2.3 в рамках анализа внутренней среды предприятия. По его итогам на пересечении факторов внешней среды со слабыми и сильными сторонами были получены следующие рекомендации:

- 2 - 2, 4 Разработка и выпуск новых проектов;
- 1 - 4 Организация совместных проектов;
- 3 – 4,5 Организация обучения/ стажировок за рубежом;
- 3,4 – 5 Сотрудничество с вузами для «выращивания» необходимых кадров;
- 5 – 6, 7 Заключение соглашений, намерений о покупке с поставщиками;
- 4, 5 – 8 Заключение предварительных договоров с клиентами;
- 3 – 9 Проведение активной молодежной политики;
- 1, 3 – 11, 12 Внедрение передовых технологий в производство;
- 6 – 2, 4 Модернизация ОС;
- 7 – 3 Рефинансирование существующих кредитов и займов;
- 9 – 5 Автоматизация внутренних процессов (электронный документооборот с ДЗО, цифровая подпись и т.п.);

6 – 11, 12 Модернизация ОС;

6 – 11, 12 Покупка б/у оборудования по сниженной стоимости.

По стратегиям развития данные рекомендации делятся следующим образом:

а) стратегия интенсивного роста, подвид – глубокое проникновение на рынок;

1) организация обучения/ стажировок за рубежом,

2) проведение активной молодежной политики,

3) автоматизация внутренних процессов (электронный документооборот с ДЗО, цифровая подпись и т.п.),

4) сотрудничество с вузами для «выращивания» необходимых кадров;

б) стратегия интенсивного роста, подвид - развитие товара;

1) разработка и выпуск новых проектов суден,

2) организация совместных проектов,

3) внедрение передовых технологий в производство,

4) модернизация ОС;

в) стратегия интеграции, подвид – регрессивная вертикальная интеграция;

1) заключение соглашений, намерений о покупке с поставщиками;

г) стратегия сокращения, подвид – сокращение издержек;

1) заключение предварительных договоров с клиентами,

2) рефинансирование существующих кредитов и займов,

3) покупка б/у оборудования по сниженной стоимости.

Таким образом, большее количество рекомендованных действий относится к стратегии интенсивного роста, подвиды – глубокое проникновение на рынок и развитие товара, поэтому именно данная стратегия будет являться оптимальной для рассматриваемого предприятия в сложившихся условиях внешней и внутренней среды.

Далее определим стратегию развития АО «ДЦСС» с помощью других матричных методов. Сначала построим матрицу BCG.



Рисунок 7 – Матрица BCG

Темп роста отрасли, как отмечалось в анализе доминирующих экономических характеристик, не очень высок – около 7%. Относительная доля АО «ДЦСС» и предприятий, входящих в ее состав, выше средней. Таким образом, анализируемая компания попадает в поле «Дойные коровы». Эти компании считаются генераторами прибыли и не требуют значительных вложений. Из этого квадрата компания может двигаться двумя путями: в сторону «собак» при потере доли рынка и в сторону «звезд» при увеличении темпов роста рынка. Поэтому для того, чтобы не допустить потери позиции, подходящей стратегией развития для анализируемой компании может быть стратегия интенсивного роста – для максимального смещения вправо по оси относительной доли рынка.

Затем построим матрицу Shell/ DPM. Во второй главе было определено, что привлекательность анализируемой отрасли составляет 2,1 балла из 5. По десятибалльной шкале, используемой в данной матрице, данная величина составит 4,2 балла из 10, т.е. попадет в блок со средней привлекательностью отрасли. В качестве оценки силы позиции бизнеса можем использовать оценку, полученную по результатам анализа конкурентной позиции АО «ДЦСС», проведенного во второй главе. По его результатам предприятие получило оценку в 2,6 баллов, что при переводе в сто балльную систему составит 5,2

баллов. Таким образом АО «ДЦСС» попадает в ячейку «Продолжать бизнес с осторожностью». Это пограничное положение, поэтому основной рекомендацией будет укрепление силы позиции бизнеса, что соответствует выбранной по результатам SWOT-анализа стратегии интенсивного роста.

Привлекательность отрасли	Высокая	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия лидерства в данном виде бизнеса
	Средняя	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	Низкая	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генерации денежной наличности
		Низкая	Средняя	Высокая
		Сила позиции бизнеса		

Рисунок 8 – Матрица Shell/ DPM

Теперь для анализа используем матрицу GE/ McKinsey. Исходные данные для определения положения на данной матрице можно использовать те же, что и в предыдущем примере: привлекательность рынка – 2,1 балла из 5, конкурентная позиция компании на рынке – 2,6 баллов по пятибалльной шкале. В данной матрице по осям используются сто балльные шкалы, таким образом, преобразовав баллы, получим оценки 42 балла для привлекательности и 52 для относительного преимущества на рынке. Таким образом, компания АО «ДЦСС» попадает в квадрант «Средний бизнес», т.е. занимает пограничную позицию на рынке между победителями и проигравшими. Рекомендации по этому квадранту связаны с закреплением позиций. Это направление развития также согласуется с ранее выбранной по результатам матрицы SWOT-анализа стратегией развития интенсивный рост.



Рисунок 9 – Матрица GE/ McKinsey

Следующим этапом определим стратегию развития для АО «ДЦСС» с помощью матрицы, использующей стадию жизненного цикла услуги - ADL/ LC. Относительное положение на рынке сходно с конкурентной позицией по своей сущности, поэтому для оценки данного параметра также будем использовать балл, полученный ранее – 52 балла из 100 (или 2,6 из 5). Судостроительная отрасль находится на стадии зрелости – основной потенциал исчерпан, возможны новые витки развития с помощью инновационных, технических и других прорывов. Таким образом, АО «ДЦСС» попадает в пограничную зону между естественным и избирательным развитием и ему следует укреплять свои позиции. Этому направлению развития вполне соответствует стратегия интенсивного роста предприятия.

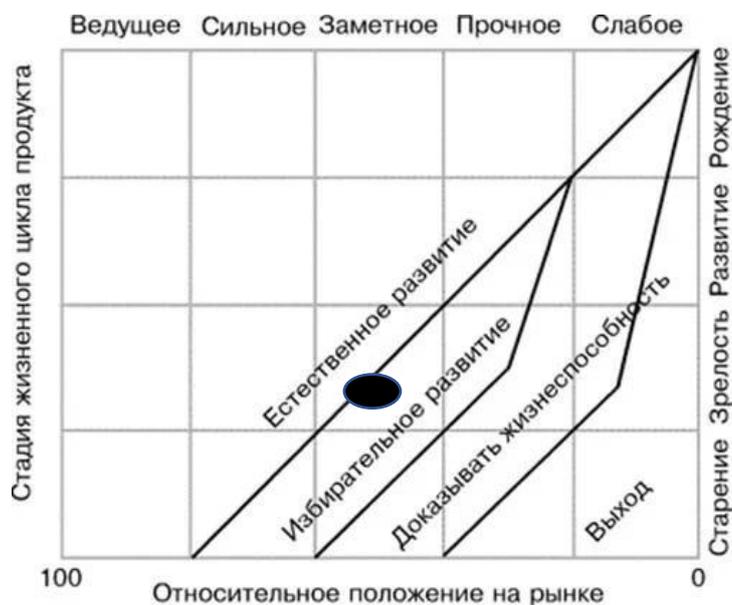


Рисунок 10 – Матрица ADL/ LC

Последним используемым матричным методом будет матрица Хофера и Шендела.

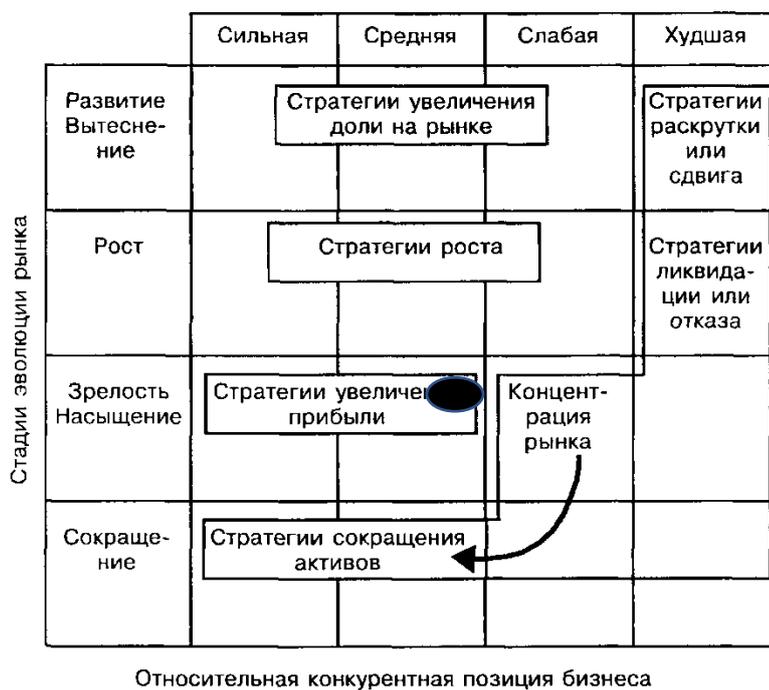


Рисунок 11 - Матрица Hofer/ Shendel

Данная матрица также содержит стадию зрелости рынка в качестве одного из параметров. Её мы определили как зрелость. Второй фактор – относительная конкурентная позиция. Она по проведенным расчетам составляет 2,6 баллов из 5, что соответствует нижнему уровню средней

конкурентной позиции бизнеса в данной матрице. Таким образом предприятие попадает в зону «стратегии по увеличению прибыли». Этого можно достичь инвестированием и развитием (стратегия интенсивного роста), а также оптимизацией существующих затрат и процессов путем сокращения издержек и отсеечения лишнего.

Соответственно, рекомендации по всем использованным матричным методам согласуются между собой и подтверждают, что оптимальной стратегией развития на данном этапе для АО «ДЦСС» является стратегия интенсивного роста.

3.2 Разработка проекта мероприятий по реализации выбранной стратегии развития АО «ДЦСС»

Как было определено в предыдущем пункте ВКР, оптимальной стратегией развития для АО «ДЦСС» при текущих условиях внешней и внутренней среды будет являться стратегия интенсивного роста, подвиды: глубокое проникновение на рынок и развитие товара. В данной ВКР мы остановимся на подвиде «глубокое проникновение на рынок», т.к. действия, предусмотренные стратегией «развитие товара» весьма масштабны и будут иметь отдаленную во времени эффективность. В рамках подвида «глубокое проникновение на рынок» предлагаются следующие действия:

- организация обучения/ стажировок за рубежом,
- автоматизация внутренних процессов (электронный документооборот с ДЗО, цифровая подпись и т.п.),
- проведение активной молодежной политики,
- сотрудничество с вузами для «выращивания» необходимых кадров.

Организация обучения/ стажировок за рубежом.

Лидером мирового судостроения является соседствующая с Дальним востоком России Южная Корея. Корпорация «Hyundai Heavy Industries» является одной из крупнейших судостроительных верфей и производит 10% кораблей и судов в мире. Судостроительная компания «Hyundai Heavy

Industries» превратила далекий южно-корейский порт, в крупнейший объект мирового судостроения. На этой гигантской верфи ежегодно на воду спускают 60 судов. Здесь на предприятии под строжайшим контролем проходит все стадии процесс судостроения - от первой резки до спуска на воду. Средняя стоимость судна составляет около 75 миллионов евро. С учетом загруженности верфи, за одну неделю спускают не одно судно, так что из сухих доков выходит готовой продукции на 4 миллиарда евро [35]. Ознакомление со внутренними процессами на таком предприятии – бесценный опыт. Рассчитаем стоимость командировки двух человек инженерного состава предприятия на данную верфь в город Ульсан, срок командировки – 14 дней.

Таблица 17 – Расходы на командировку в г. Ульсан, тыс. руб.

Статья затрат	На 1 сотрудника	На 2 сотрудников
Билет на самолет [36]	37	74
Проживание [37]	20	40
Командировочные расходы	21	42
Представительские расходы	70	140
Итого	148	296

Предполагается, что оптимизационные решения помогут снизить затраты предприятия по меньше мере на 500 тыс. руб.

Автоматизация внутренних процессов (электронный документооборот с ДЗО, цифровая подпись и т.п.)

В 2013 году на предприятии была внедрена система внутреннего электронного документооборота, что позволило сократить длительность согласования различных документов за счет возможности параллельного изучения различными структурами. Кроме того, это упростило систему ознакомления сотрудников с распоряжениями и приказами, а также снизило вероятность потери тех или иных документов.

Однако, поскольку одна из основных функций АО «ДЦСС» состоит в управлении и координации деятельности ДЗО – судостроительных и судоремонтных предприятий Дальнего Востока России, то в организации велик поток входящей и исходящей корреспонденции извне. Использование электронной почты частично решает эту задачу, однако, есть ряд сложностей, связанный с режимностью (секретностью) документов, сроками исполнения, регистрацией, передачей нужному адресату и т.п. Объединенная система электронного документооборота помогла бы решить данные сложности. Кроме того, данную систему возможно использовать и для работы с другими партнерами (заказчиками, поставщиками, контрагентами), подключёнными к системе.

Возможности и преимущества системы электронного документооборота:

- автоматическое получение документов из других организаций,
- автоматическая проверка на повторность поступившего документа,
- автоматическая регистрация в своей СЭД поступившего по СЭВ документа,
- автоматическое связывание документов,
- автоматизированная отправка,
- автоматическое формирование информации о прохождении и исполнении документа,
- автоматическое получение докладов от адресатов документов,
- гибкая настройка правил обмена документами и докладами,
- возможность создания централизованного хранилища документов,
- легко настраиваемые и удобные процессы подготовки и согласования документов,
- удобством предоставления доступа к документам и настройкам, поскольку это web-система,
- возможность обслуживания системы силами штатного системного администратора,

- гибкие возможности по кастомизации системы под требования заказчика, включая интерфейс,
- гибкое распределение прав доступа по каждому контрагенту и группе контрагентов,
- возможность организации запроса и контроля получения необходимых документов.

Стоимость внедрения такой системы для 200 и более пользователей по предварительным расчетам на сайтах компаний, предоставляющих подобные услуги (eos.ru [38], www.diadoc.ru [39], www.tezis-doc.ru [40], http://www.tanais.ru [41]) составит около 2 млн.руб. В то же время предполагается, что это решение позволит уменьшить затраты на бумагу и чернила для принтеров не менее чем на 30% (таблица 18) и окупится в первый же год, а также, что особенно важно, сократить временные потери при взаимодействии с ДЗО.

Таблица 18 - Расчет затрат на бумагу и чернила при внедрении СЭД, тыс. руб./ год

	Затраты на бумагу и чернила до внедрения СЭД	Затраты на бумагу и чернила после внедрения СЭД	Экономия
АО «ДЦСС»	2 613	1 829	784
ДЗО	10 452	7 316	3 136
Итого	13 065	9 145	3 920

Проведение активной молодежной политики.

АО «ДЦСС» с самого основания центра наряду с опытными профессионалами привлекает к деятельности и нанимает на работу перспективную молодежь, тем самым обеспечивая свежий взгляд на проблемы, поддерживая энтузиазм, активность в коллективе и отчасти решая проблему «старения кадров», воспитывая необходимых узких специалистов в «полевых» условиях. Однако, в случае с молодыми сотрудниками нередко встает вопрос о

текучести кадров, т.к. они продолжают развиваться и стремятся к новым знаниям, новой работе. В организации проводится политика сплочения и повышения патриотизма: сотрудники участвуют в городских шествиях, на праздники устраиваются корпоративные поздравления и развлекательные мероприятия и т.п. В качестве дополнительной меры для повышения лояльности молодых кадров и снижения их «текучести» можно предложить организацию курсов иностранного (английского) языка.

Предлагается организовать 1-2 группы для занятий 2 раза в неделю по 1 часу. Преподаватель – приглашенный, из языковых школ, знакомый с современным разговорным и деловым лексиконом. Зарплата – 10 тыс. руб. в месяц.

Данное решение позволит снизить затраты на поиск нового персонала (средняя стоимость найма нового работника составляет около 10 тыс. руб. [42]). В течение года в среднем организации приходится искать замену 10 сотрудникам, таким образом экономия может составить 100 тыс. руб. Также организация курсов позволит повысить лояльность молодых сотрудников компании, увеличить их заинтересованность и, кроме того, облегчить проведение совещаний (по закупкам, по проектам и т.п.) с иностранными партнерами, перевод документации и т.п., вплоть до отказа от привлечения сторонних переводчиков: не менее пяти мероприятий в год, стоимость привлечения стороннего переводчика на двухдневные переговоры – около 15 тыс. руб. Возможная экономия – 75 тыс. руб.

Сотрудничество с вузами для «выращивания» необходимых кадров.

Данное действие подразумевает участие в выставках, днях открытых дверей в ДВФУ, ярмарках вакансий [43], привлечение студентов на практику и т.п. Планируется участие не менее, чем в четырех мероприятиях в течение года. Необходимые затраты представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Затраты на участие в мероприятиях в рамках сотрудничества с вузами, тыс. руб.

Статья затрат	На 1 мероприятие	На 4 мероприятия
Стенд	10	40
Флаеры, буклеты	5	20
Брендирующая продукция	5	20
Итого	20	80

Оценка эффективности выбранной стратегии развития

Общие затраты на реализацию стратегии составят (в тыс. руб.):

$$296 + 2\,000 + 120 + 80 = 2\,496.$$

Общая экономия от реализуемых действий составит (в тыс. руб.):

$$500 + 3\,920 + 175 = 4\,595.$$

Таким образом эффект от реализации предложенных мероприятий будет положительным и составит 2 099 тыс. руб.

Поскольку доля рассматриваемых затрат и экономии в общей выручке и себестоимости предприятия весьма незначительны, что затруднит оценку эффективности мероприятий, рассмотрим их как отдельный проект.

Эффективность стратегии развития предлагается оценить с помощью описанных в первой теоретической главе дисконтированных показателей: NPV, IRR, DPP, PI. Для расчета данных показателей представим затраты на реализацию стратегии развития АО «ДЦСС» как инвестиционные, а в качестве положительного денежного потока выступит планируемая экономия. Таким образом, денежные потоки будут выглядеть так, как представлено в Таблице 20. В качестве ставки дисконтирования используется сумма безрисковой ставки и инфляции. В качестве безрисковой ставки использовали ставку рефинансирования (ключевую ставку) ЦБ РФ, которая с 26 марта 2018 года составляет 7,25% [27]. Инфляции на 2017 – 2022 гг. прогнозируется на уровне 5% [44]. Таким образом, ставка дисконтирования составит 12,25%.

Таблица 20 – Дисконтированные денежные потоки

Показатели	2018	2019
Положительный денежный поток, тыс. руб.	4 595	4 595
Инвестиции, тыс. руб.	2 496	0
Ставка дисконтирования	0,1225	0,1225
Коэффициент дисконтирования	1	0,8909
Дисконтированный денежный поток	4 595	4 093,54
Дисконтированные инвестиции	2 496	0
NPV	2 099	6 192,54

По результатам расчетов дисконтированных потоков денежных средств и инвестиций мы получили, что показатель NPV анализируемого проекта (стратегии развития организации) в первый же год имеет положительную величину, что говорит об эффективности проводимых мероприятий. Исходя из этого, дисконтированный период окупаемости (показатель DPP) составит период не более 1 года, что также свидетельствует о высокой привлекательности и результативности проводимых действий в рамках стратегии развития. Индекс прибыльности PI рассчитывается как отношение суммы дисконтированных денежных потоков к сумме дисконтированных инвестиций. В нашем случае $PI = (4595)/2496 = 1,8$ за первый год и $PI = (4595+4093.54)/2496=3,48$ за два года. Значение больше 1, значит проект выгоден и прибылен, что подтверждает выводы по предыдущим расчетным показателям [45]. Последним показателем в этой группе оценки эффективности является показатель IRR, т.е. такая ставка дисконтирования, при которой NPV анализируемого проекта будет равно 0. Внутренняя норма доходности по расчетным данным составила 84%, что также свидетельствует о высокой устойчивости и эффективности проекта мероприятий по реализации стратегии развития предприятия. Таким образом, можно сделать вывод о высокой эффективности проекта стратегии развития АО «ДЦСС».

Заключение

Стратегическое управление в целом и разработка стратегии развития предприятия в частности – важные элементы организационной системы управления. Причем сейчас, в условиях глобализации и динамичной конкуренции, стратегический подход к управлению особо актуален для крупного и корпоративного бизнеса.

Основной целью данной ВКР была разработка стратегии развития АО «ДЦСС». По итогу работы с теоретическими и практическими материалами можно сделать следующие выводы.

Стратегия развития — это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Существуют различные подходы к классификации, но базовым является деление на 4 вида: стратегии интенсивного роста, стратегии диверсифицированного роста, стратегии интегрированного роста и стратегии сокращения.

Дальневосточный центр судостроения и судоремонта (АО «ДЦСС») входит в состав Обществ Группы ПАО «НК «Роснефть» и включает в себя основные судоремонтные и судостроительные производственные мощности Дальневосточного федерального округа. Предприятие было основано в 2011 году, а в сентябре 2013 года Президент Российской Федерации по итогам совещания «О перспективах развития отечественного гражданского судостроения» поручил создать на базе АО «ДЦСС» судостроительный промышленный кластер на Дальнем Востоке по производству морской техники и оборудования.

По результатам финансового анализа можно сделать следующие выводы: баланс рассматриваемого предприятия недостаточно ликвиден, а собственного капитала не хватает на формирование внеоборотных активов организации. По полученным коэффициентам ликвидности можно сделать вывод, что ни один из анализируемых параметров не соответствует нормативным показателям, и, кроме того, наблюдается общая тенденция к их, пусть незначительному, но

снижению. Анализ финансовых коэффициентов устойчивости показал, что по всем пунктам наблюдается отрицательная тенденция, т.е. идёт речь о снижении финансовой устойчивости предприятия. Ни одно нормативное значение не удовлетворяет характеристике финансовой устойчивости на протяжении всех трёх лет. По результатам расчета показателей рентабельности видно, что во всех отчетных годах все показатели принимают отрицательные значения, что связано с отрицательной величиной прибыли от продаж. Это говорит о весьма неблагоприятных финансовых результатах деятельности предприятия. И в завершении финансово-экономического анализа нужно отметить, что по пятифакторной модели Альтмана анализируемая организация попадает в группу риска с очень высокой вероятностью банкротства в всех периодах, что подтверждает и все остальные расчеты с негативными тенденциями и несоответствием показателей нормам. Руководству предприятия следует предпринять активные действия для его предотвращения.

По результатам проведённого анализа макроокружения для отрасли судостроения вывод очевиден: данный вид производства находится в весьма сложной ситуации, каждая из групп факторов несёт значительные негативные тенденции, особенно это касается группы экономических факторов (наиболее высокая вероятность возникновения угроз и ощутимый урон). И именно поэтому предприятиям отрасли так важно не упустить столь немногочисленные возможности поддержки государства в рамках «Стратегии развития судостроительной отрасли» и сотрудничества с соседями – лидерами в мировом судостроении. По итогам анализа доминирующих экономических характеристик получена оценка неполной привлекательности в 2,05 балла, что соответствует низкому уровню привлекательности. Положительное влияние оказывает фактор продуктовых и технологических инноваций, остальные факторы имеют больше негативное влияние. В соответствии с результатами проведённого анализа силы конкурентной борьбы получена оценка 3.85 баллов, что говорит о достаточно жёсткой конкуренции в отрасли и высокой зависимости от поставщиков и производителей. Соответственно,

подтверждается вывод о низкой привлекательности отрасли судостроения на Дальнем востоке. Комплексная оценка привлекательности отрасли составила 2,1 балла, что также говорит о ее низком уровне. Отрицательно влияют факторы прибыльности и потребности в первоначальном капитале, а также жесткая конкурентная ситуация в отрасли. Положительное влияние оказывает инновационный фактор.

По результатам анализа конкурентной позиции компания АО «ДЦСС» получила 2,6 баллов из 5 возможных. Данная оценка немного выше средней, свидетельствует о неплохой конкурентной позиции, на уровне с местными конкурентами, однако она значительно ниже оценки, полученной лидерами мировой отрасли – иностранными компаниями (преимущественно корейскими, японскими). В большей мере это связано с тяжелой ситуацией во всей отрасли судостроения в России. Среди сильных сторон АО «ДЦСС» можно выделить: опыт деятельности в сфере, разносторонние дочерние общества, молодой коллектив, уникальные проекты судов, заполненность портфеля заказов; среди слабых: высокую степень физического и морального износа основных фондов, высокие платы по займам, удаленность от головной организации, длительные внутренние процессы.

По результатам SWOT-анализа и матричных методов выбора стратегии развития (матрицы BCG? Shell/ DPM, GE/ McKinsey, ADL/ LC, Hofer/ Shendel) оптимальной стратегией развития для АО «ДЦСС» при текущих условиях внешней и внутренней среды будет являться стратегия интенсивного роста, подвиды: глубокое проникновение на рынок и развитие товара. В данной ВКР мы остановимся на подвиде «глубокое проникновение на рынок», т.к. действия, предусмотренные стратегией «развитие товара» весьма масштабны и будут иметь отдаленную во времени эффективность. В рамках подвида «глубокое проникновение на рынок» предлагаются следующие действия:

- организация обучения/ стажировок за рубежом;
- автоматизация внутренних процессов (электронный документооборот с ДЗО, цифровая подпись и т.п.);

- проведение активной молодежной политики;
- сотрудничество с вузами для «выращивания» необходимых кадров.

Общие затраты на реализацию стратегии составят 2 496 тыс. руб. Общая экономия от реализуемых действий составит 4 595 тыс. руб. Таким образом эффект от реализации предложенных мероприятий будет положительным и составит 2 099 тыс. руб.

По результатам оценки эффективность было получено, что показатель NPV стратегии развития организации в первый же год имеет положительную величину, что говорит об эффективности проводимых мероприятий. Исходя из этого, дисконтированный период окупаемости (показатель DPP) составит период не более 1 года, что также свидетельствует о высокой привлекательности и результативности проводимых действий в рамках стратегии развития. Индекс прибыльности PI в нашем случае $PI = 1,8$ за первый год и 3,48 за два года. Значение больше 1, значит проект выгоден и прибылен, что подтверждает выводы по предыдущим расчетным показателям. Последним показателем в этой группе оценки эффективности является показатель IRR, т.е. такая ставка дисконтирования, при которой NPV анализируемого проекта будет равно 0. Внутренняя норма доходности по расчетным данным составила 84%, что также свидетельствует о высокой устойчивости и эффективности проекта мероприятий по реализации стратегии развития предприятия. Таким образом, можно сделать вывод о высокой эффективности проекта стратегии развития АО «ДЦСС».

Список литературы

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практик: учебник / М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Минцберг Г. Школы стратегий: учебник / СПб.: «Питер», 2000. – 336 с.
3. Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации/ Менеджмент в России и за рубежом, 2002. - №3. – с. 57-65.
4. Попов С.А. Корпоративная стратегия в системе прогрессивного менеджмента // Консультант директора, 2008. - № 2. - с. 17.
5. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. под ред. Л. И. Евенко/ М.: Экономика, 1989. – 519 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. И. Ансофф/ СПб.: Питер Ком., 1999. – 414 с.
7. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент / М: ИНФРА-М, 2007. – 235 с.
8. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов/ М.: Альпина бизнес бук, 2007. – 454 с.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии/ М.: ЮНИТИ, 2001. – 576 с.
10. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа/ М.: Вильямс, 2007. – 928 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент/ Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003. – 464 с.
12. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент/ М., 2007. – 235 с.
13. Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии / М.: Изд. МГУП, 2001. – 136 с.
14. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. М.: Издательство «Финпресс», 1999. – 656 с.
15. Ефремов, В. С. Стратегии бизнеса: концепции и методы планирования / М.: Финпресс, 1998. – 191 с.

- 16.Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика/ М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
- 17.Виленский П. Л., В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика/ М.: Дело, 2002. – 888 с.
- 18.Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция, исправленная и дополненная), утвержденные Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ от 21.06.1999 №ВК-477.
- 19.Богатин Ю.В., Швандар В.А. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций/ М.: Юнити-Дана, 2000. – 286 с.
- 20.Каплан, Р.С. Нортон, Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С.Каплан, Д.П.Нортон; Пер.с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
- 21.Редченко К. EVAлюция системы сбалансированных показателей, электронный ресурс. Точка доступа: <https://www.cfin.ru/management/controlling/evaluation.shtml>.
- 22.Каплан, Р.С. Нортон, Д.П. Стратегические карты / Перевод с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 416 с.
- 23.Сайт АО «Дальневосточный центр судостроения и судоремонта», электронный ресурс. Точка доступа: <http://dcss.ru/>.
- 24.Яркина Т.В. Основы экономики предприятия/ М.: Изд. МГУП, 2008. – 185 с.
- 25.Большакова А.С. Менеджмент/ СПб.: Питер, 2000. – 160 с.
- 26.Петров А.Н. Стратегический менеджмент/ СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
- 27.Сайт Центрального банка России – электронный ресурс. Точка доступа - Cbrf.ru
- 28.Стратегия развития судостроения на 2013 – 2030 годы, электронный ресурс. Точка доступа: https://knastu.ru/media/files/page_files/science/unid/new_folder/__/Gosprogramma_RF_Razvitiye_sudostroyeniya_na_2013_-_2030_gody.pdf

29. Ветрова Е. Н. Проблемы управления конкурентоспособностью российского судостроения, электронный ресурс. Точка доступа: <http://econf.rae.ru/pdf/2011/06/412.pdf>.
30. Портер М. Конкуренция/ М.: Вильямс, 2002. – 347 с.
31. Чуб Б.А. Курсы лекций по стратегическому менеджменту, электронный ресурс. Точка доступа: <https://www.cfin.ru/management/chub/>
32. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент (учебное пособие)/ Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 94 с.
33. Попов С.А. Стратегический менеджмент: видение - важнее, чем знание/ М.: Дело, 2003. – 352 с.
34. Дойл П.Г. Основы менеджмента: стратегия и тактика/ СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
35. Корабельный портал, электронный ресурс. Точка доступа: http://korabley.net/news/samaja_krupnaja_sudostroitel'naja_verf_v_mire_kompanii_hyundai_heavy_industries/2009-10-14-390.
36. Онлайн-сервис бронирования и покупки авиабилетов - электронный ресурс. Точка доступа - <http://aviasales.ru/>
37. Онлайн-сервис бронирования гостиничных номеров - электронный ресурс. Точка доступа - <https://www.booking.com/>
38. Сайт компании «Эос», электронный ресурс. Точка доступа: www.eos.ru
39. Сайт компании «Диадок», электронный ресурс. Точка доступа: www.diadoc.ru
40. Сайт компании «Тезис», электронный ресурс. Точка доступа: www.tezis-doc.ru
41. Сайт компании «Танаис», электронный ресурс. Точка доступа: <http://www.tanais.ru>
42. Светлышева О. Сколько стоит подбор персонала?, электронный ресурс. Точка доступа: <https://hr.superjob.ru/ocenka-i-podbor-personala/skolko-stoit-podbor-adresuetsya-tem-kto-hochet-znat-tochnye-cifry-188/>

43. Сайт Дальневосточного федерального университета, электронный ресурс.
Точка доступа: <https://www.dvfu.ru/>
44. Прогноз инфляции – электронный ресурс. Точка доступа -
<http://apecon.ru/prognoz-inflyatsii-na-gody-v-rossii>
45. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры/ М.: Финансы и статистика, 2002. – 560 с.

Приложение Б

Таблица 2 – Сравнительный аналитический баланс АО «ДЦСС» за 2015-2017 годы

	Код строки	2015		2016		2017		Изменение 2016 года к 2015			Изменение 2017 года к 2016		
		Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Темп прироста, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Темп прироста, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ													
Нематериальные активы	1110	55	0	45	0	35	0	-10	0	-18	-10	0	-22
Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	
Материальные поисковые активы	1140	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	
Основные средства	1150	1 116 524	13	971 170	14	875 994	12	-145 354	1	-13	-95 176	-2	-10
Доходные вложения в материальные ценности	1160	28 256	0	0	0	0	0	-28 256	0	0	0	0	
Финансовые вложения	1170	6 576 674	74	4 772 930	69	4 756 952	68	-1 803 744	-5	-27	-15 978	-1	0
Отложенные налоговые активы	1080	161 863	2	260 611	4	447 305	6	98 748	2	61	186 694	3	72
Прочие внеоборотные активы	1090	976 347	11	909 855	13	936 028	13	-66 492	2	-7	26 173	0	3
<i>ИТОГО по разделу I</i>	<i>1100</i>	<i>8 859 719</i>	<i>40</i>	<i>6 914 611</i>	<i>38</i>	<i>7 016 314</i>	<i>21</i>	<i>-1 945 108</i>	<i>-11</i>	<i>-22</i>	<i>101 703</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ													
Запасы	1210	5 481 155	41	3 007 886	26	248 303	1	-2 473 269	-14	-45	-2 759 583	-26	-92
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	571 022	4	385 055	3	31 302	0	-185 967	-1	-33	-353 753	-3	-92
Дебиторская задолженность	1230	730 232	5	2 530 591	22	14 943 174	55	1 800 359	17	247	12 412 583	33	491
Финансовые вложения	1240	147 235	1	0	0	0	0	-147 235	-1	-100	0	0	
Денежные средства	1250	11 307	0	26 761	0	6 980 922	26	15 454	0	137	6 954 161	26	25 986
Прочие оборотные активы	1260	6 533 691	48	5 406 476	48	4 723 384	18	-1 127 215	-1	-17	-683 092	-30	-13
<i>ИТОГО по разделу II</i>	<i>1200</i>	<i>13 474 642</i>	<i>60</i>	<i>11 356 769</i>	<i>62</i>	<i>26 927 085</i>	<i>79</i>	<i>-2 117 873</i>	<i>2</i>	<i>-16</i>	<i>15 570 316</i>	<i>17</i>	<i>137</i>
БАЛАНС (актив)	1600	22 334 361	100	18 271 380	100	33 943 399	100	-4 062 981	0	-18	15 672 019	0	86

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ													
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады)	1310	6 780 738	109	6 780 738	157	6 780 738	243	0	48	0	0	86	0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	539 748	9	452 386	10	413 303	15	-87 362	2	-16	-39 083	4	-9
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Резервный капитал	1360	5 431	0	5 431	0	5 431	0	0	0	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-1118 177	-18	-2 921 924	-68	-4 414 183	-158	-1 803747	-50	161	-1 492259	-91	51
<i>ИТОГО по разделу III</i>	<i>1300</i>	<i>6 207 740</i>	<i>28</i>	<i>4 316 631</i>	<i>24</i>	<i>2 785 289</i>	<i>8</i>	<i>-1 891109</i>	<i>-4</i>	<i>-30</i>	<i>-1 531342</i>		<i>-35</i>
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА													
Заемные средства	1410	585 800	89	247 154	45	1 627 120	7	-338 646	-44	-58	1 379 966	-39	558
Отложенные налоговые обязательства	1420	71 156	11	42 729	8	8 178	0	-28 427	-3	-40	-34 551	-8	-81
Резервы под условные обязательства	1430	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие обязательства	1450	0	0	253 906	47	21 850 000	93	253 906	47		21596094	46	8 506
<i>ИТОГО по разделу IV</i>	<i>1400</i>	<i>656 956</i>	<i>3</i>	<i>543 789</i>	<i>3</i>	<i>23 485 298</i>	<i>69</i>	<i>-113 167</i>	<i>0</i>	<i>-17</i>	<i>22941509</i>	<i>66</i>	<i>4 219</i>
КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА													
Заемные средства	1510	5 183 798	34	6 263 023	47	842 111	11	1 079 225	13	21	-5 420 912	-36	-87
Кредиторская задолженность	1520	9 342 617	60	6 320 707	47	5 680 693	74	-3021 910	-13	-32	-640 014	27	-10
Доходы будущих периодов	1530	1 722	0	848	0	0	0	-874	0	-51	-848	0	-100
Резервы предстоящих расходов	1540	39 605	0	33 565	0	462 910	6	-6 040	0	-15	429 345	6	1 279
Прочие обязательства	1550	901 923	6	792 817	6	687 098	9	-109 106	0	-12	-105 719	3	-13
<i>ИТОГО по разделу V</i>	<i>1500</i>	<i>15469665</i>	<i>69</i>	<i>13 410 960</i>	<i>73</i>	<i>7 672 812</i>	<i>23</i>	<i>-2 058705</i>	<i>4</i>	<i>-13</i>	<i>-5 738148</i>	<i>-51</i>	<i>-43</i>
БАЛАНС (пассив)	1700	22 334 361	100	18 271 380	100	33 943 399	100	-4 062981	0	-18	15672019	0	86

Приложение В

Таблица 7 - Оценка деловой активности АО «ДЦСС» за 2015-2017 гг.

Показатели	Формула расчета	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение	
					2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.
1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент оборачиваемости активов	Выручка от продаж	0,06	0,08	0,09	1,31	1,06
	Валюта баланса					
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	Выручка от продаж	0,23	0,35	1,07	1,54	3,04
	Собственный капитал					
Коэффициент оборачиваемости заемного капитала	Выручка от продаж	0,09	0,11	0,10	1,24	0,88
	Заемный капитал					
Коэффициент оборачиваемости внеоборотн. активов (фондоотдача)	Выручка от продаж	0,16	0,22	0,43	1,37	1,93
	Внеоборотные активы					
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	Выручка от продаж	0,11	0,13	0,11	1,27	0,83
	Оборотные активы					
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Выручка от продаж	1,94	0,6	0,20	0,31	0,33
	Дебиторская задолженность					
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	Выручка от продаж	0,15	0,24	0,53	1,58	2,18
	Кредиторская задолженность					
Коэффициент оборачиваемости запасов	Себестоимость продаж	-0,34	-0,73	-14,93	2,15	20,59
	Запасы					
Средняя продолжительность 1 оборота активов	Валюта баланса × Кол-во дней	5741,2	4 382,24	4 150,88	0,76	0,95
	Выручка от продаж					

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7
Средняя продолжительность 1 оборота	Внеоборотные активы × Кол-во дней	2 277,45	1 658,41	858,01	0,73	0,52
	Выручка от продаж					
Средняя продолжительность 1 оборота оборотных активов	Оборотные активы × Кол-во дней	3 463,75	2 723,83	3292,87	0,79	1,21
	в отчетном периоде					
	Выручка от продаж					
Средняя продолжительность 1 оборота дебиторской задолженности	Дебиторская задолженность × Кол-во дней в отчетном периоде	187,71	606,94	1 827,38	3,23	3,01
	Выручка от продаж					
Средняя продолжительность 1 оборота запасов	Запасы × Кол-во дней в отчетном периоде	1 082,7	503,41	24,44	0,46	0,05
	Себестоимость продаж					
Средняя продолжительность 1 оборота кредиторской задолженности	Кредиторская задолженность × Кол-во дней в отчетном периоде	2 401,58	1 515,97	694,68	0,63	0,46
	Выручка от продаж					
Ускорение или замедление оборачиваемости активов	Ср. продолжительность 1 оборота активов отчетного периода – Ср. продолжительность 1 оборота активов прошлого периода		-739,92	569,04		
Экономический эффект от изменения оборачиваемости активов	Ускорение или замедление оборачиваемости × Среднедневная выручка от продаж в отчетном периоде		-3 085 027	4 653 255		
Операционный цикл	Средняя продолжительность 1 оборота запасов + Средняя продолжительность 1 оборота дебиторской задолженности	1 270,41	1 110,36	1 851,82	0,87	1,67
Финансовый цикл	Ср. продолжительность 1 оборота запасов + Ср. продолжительность 1 оборота дебит. задолженности - Ср. продолжительность 1 оборота кредиторской задолженности	-1 1131,18	-405,61	1 157,14	0,36	-2,85

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента Юсина

Александра Викторовича

(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) 38.03.02 Менеджмент

Управление малым бизнесом группа Б1502з

Руководитель ВКР ст. преподаватель кафедры менеджмента М.К. Крепкова

(ученая степень, ученое звание, и.о. фамилия)

на тему Разработка стратегии развития предприятия на примере АО «ДЦСС»

Дата защиты ВКР «07» июля 2018 г.

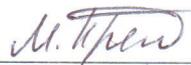
Проблемы стратегического управления, а именно – разработки стратегия развития предприятия, стали особо насущны в современной экономической жизни, когда ситуация на рынке когда ситуация на рынке турбулентна и изменчива. Таким образом тема ВКР Юсина А.В. является актуальной. Работа соответствует поставленному заданию, а также имеет практическую значимость в части разработки стратегии развития и комплекса мероприятий по её реализации на предприятии АО «ДЦСС».

Студент Юсин А.В. показал умение самостоятельно находить необходимую информацию, обрабатывать её, анализировать, делать выводы и обобщения, грамотно и последовательно излагать свои мысли. Тема ВКР раскрыта в полной мере, поставленные цели и задачи достигнуты.

В качестве недостатка в работе можно отметить отсутствие обоснования выбора определенных матричных методов для определения стратегии развития предприятия.

ВКР заслуживает оценки отлично, а студент Юсин А.В. – присвоения квалификации «менеджер».

Руководитель ВКР ст. преподаватель
(уч. степень, уч. звание)



(подпись)

М.К. Крепкова
(и.о. фамилия)

«25» июня 2018 г.

Отчет о проверке на заимствования №1

Автор: yusin1983@mail.ru / ID: 5930619

Проверяющий: (yusin1983@mail.ru / ID: 5930619)

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://www.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 1
 Начало загрузки: 26.06.2018 04:03:23
 Длительность загрузки: 00:00:02
 Имя исходного файла: 1. Разработка стратегии развития ДЦСС
 Размер текста: 1469 кБ
 Символов в тексте: 120806
 Слов в тексте: 13674
 Число предложений: 844

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
 Начало проверки: 26.06.2018 04:03:26
 Длительность проверки: 00:00:03
 Комментарии: не указано
 Модули поиска:

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
31,86%	0%	68,14%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.
Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекции нормативно-правовой документации.
Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.
 Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.
 Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	0,61%	7,77%	Матрицы стратегического пл...	http://ereport.ru	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	3	38
[02]	0,18%	7,68%	Основные инструменты порт...	http://sdama5.com	раньше 2011	Модуль поиска Интернет	1	35
[03]	6,24%	7,62%	По научно-исследовательско...	http://rud.exdat.com	03 Фев 2017	Модуль поиска Интернет	14	20

Еще источников: 17
 Еще заимствований: 24,84%

М.И.Ред (Кремлев М.И.)