

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

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономики предприятия

Цыцыков Балта Баторович

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ
НЕПРОФИЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ НА ОБОРОННОМ ПРЕДПРИЯТИИ (НА
ПРИМЕРЕ ПАО «ВАРЯГ»)**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по образовательной программе подготовки бакалавров
по направлению 38.03.01 «Экономика»
профиль «Экономика предприятий и организаций (промышленность)»

г. Владивосток
2018

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

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономической теории

З А Д А Н И Е

на выпускную квалификационную работу

студенту

Цыцкову Балта Баторовичу

группы Б1401ап

(фамилия, имя, отчество)

на тему «Организация производства высокотехнологичной непрофильной продукции на оборонном предприятии (на примере ПАО «Варяг»)».

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию):

1) теоретические аспекты значимости оборонно-промышленного комплекса и задачи диверсификации;

2) анализ производственно-хозяйственной деятельности и оценка потенциала промышленного предприятия;

3) разработка предложения по производству высокотехнологичных средств производства гражданского сектора экономики для промышленного предприятия.

Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы:

научная литература, периодические издания (газеты, журналы и т.п.), отчетные данные ПАО «Варяг» (финансовые, статистические).

Срок представления работы «01» июня 2018 г.

Дата выдачи задания «15» марта 2018 г.

Руководитель ВКР д.т.н., профессор
(должность, уч. звание)

_____ (подпись)

Ю.В. Якубовский
(и.о.ф)

Задание получил

_____ (подпись)

Б.Б. Цыцков
(и.о.ф)

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты значимости оборонно-промышленного комплекса и задачи диверсификации.....	7
1.1 Оборонно-промышленный комплекс и его особенности.....	7
1.2 Сущность и значение диверсификации производства для предприятия	11
1.3 Диверсификация производства как направление повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия.....	17
2 Анализ деятельности и разработка предложения по производству высокотехнологичной непрофильной продукции ПАО «Варяг»	24
2.1 Краткая характеристика ПАО «Варяг»	24
2.2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия....	26
2.3 Оценка потенциала предприятия для производства высокотехнологичной непрофильной продукции	35
2.4 Внедрение в производство новой высокотехнологичной непрофильной продукции для гражданского сектора	41
2.5 Новые рынки и их возможности.....	48
Заключение	53
Список использованных источников	57

Введение

Оборонная промышленность является важнейшей составной частью национальной экономики Российской Федерации. Предприятия, которые входят в военно-промышленный комплекс, обеспечивают своей продукцией всю Российскую Армию и создают прочную основу для безопасности страны, а также значительно пополняют её бюджет через экспорт вооружения в другие страны.

Военно-промышленный комплекс осуществляет свою деятельность в большей степени посредством государственных закупок в рамках гособоронзаказа, но в ближайшие годы (до 2020 г.) Россия в основном завершит переоснащение армии и флота, что приведет в дальнейшем к его сокращению. Для ряда оборонных предприятий и страны в целом этот процесс вызовет серьезные сложности: сокращение или остановка производства, снижение рентабельности, избавление от непрофильных активов, перевод работников на сокращенную неделю или в неоплачиваемые отпуска и т.д.

Для предотвращения возможных последствий снижения оборонзаказа, руководство страны заранее ставит задачу переориентации (диверсификации) деятельности предприятий оборонно-промышленного комплекса. В своем ежегодном послании Федеральному собранию в декабре 2016 года президент РФ Владимир Владимирович Путин поставил задачу довести к 2020 году долю гражданской продукции не менее чем до 17%, к 2025 – до 30% от общего объема производства российского военно-промышленного комплекса, к 2030 году – до 50%.

Диверсификация производства военных предприятий России стала единственной возможностью для выживания в условиях неминуемого сокращения объемов гособоронзаказа. Тем не менее, внедряемые государством меры недостаточно мотивируют оборонные предприятия на создание производства высокотехнологичной непрофильной продукции гражданского назначения, поскольку у топ-менеджмента хозяйствующих

субъектов нет идей по созданию новых изделий и навыков по выводу их на рынок, отсутствуют необходимое оборудование и технологическая оснащенность. Решение данных вопросов и предопределяет исключительную актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка практических рекомендаций, направленных на организацию производства высокотехнологичной непрофильной продукции на оборонном предприятии.

В соответствии с целью выпускной квалификационной работы поставлены следующие задачи:

- 1) изучить характеристики и особенности хозяйствования предприятий оборонно-промышленного комплекса;
- 2) определить сущность и значение диверсификации производства;
- 3) рассмотреть организационно-экономическую характеристику ПАО «Варяг» (г. Владивосток);
- 4) проанализировать потенциал предприятия «Варяг» для производства высокотехнологичных средств производства;
- 5) внести предложения по организации производства высокотехнологичных средств производства для гражданского сектора экономики на примере оборонного предприятия ПАО «Варяг»;
- 6) рассмотреть новые рынки для реализации непрофильной продукции гражданского назначения.

Объектом исследования выступает публичное акционерное общество «Варяг».

Предметом исследования является процесс подготовки организации производства непрофильной продукции в ПАО «Варяг».

При выполнении выпускной квалификационной работы использовались следующие методы научного исследования: анализ, синтез, обобщение, интерпретация, выводы, а также стандартные приемы анализа финансового состояния: структурный, трендовый, коэффициентный и сравнительный анализы.

Первый раздел данной работы посвящен теоретическим аспектам значимости оборонно-промышленного комплекса и задачам диверсификации производства предприятия. В подразделах первой главы освещены понятие оборонно-промышленного комплекса, его особенности, определение диверсификации производства предприятия, а также её значение при повышении эффективности деятельности хозяйствующего субъекта.

Во втором разделе отражена организационно-экономическая характеристика ПАО «Варяг», проведен анализ производственно-хозяйственной деятельности и дана оценка потенциала предприятия. Также в данной главе представлены рекомендации по производству высокотехнологичной непрофильной продукции для завода «Варяг».

1 Теоретические аспекты значимости оборонно-промышленного комплекса и задачи диверсификации

1.1 Оборонно-промышленный комплекс и его особенности

Оборонно-промышленный комплекс (ОПК) – совокупность научно-конструкторских, исследовательских, испытательных организаций и предприятий (заводов) промышленности, выполняющих государственный оборонный заказ, то есть производящих продукцию и услуги в интересах Министерства обороны и российских силовых структур, а также обеспечения поставок вооружения и военной техники иностранным государствам в рамках военно-технического сотрудничества [28, с. 65].

Оборонно-промышленный комплекс России занимает важное место и представляет большую роль в развитии экономики, поскольку фактически именно здесь сосредоточены основные передовые производственные технологии, и в обеспечении национальной безопасности страны, ее независимости, территориальной и государственной целостности.

Экономика оборонных отраслей промышленности исторически выполняет три основные функции: 1) экономическое обеспечение обороны и безопасности; 2) обеспечение ускорения научно-технического прогресса; 3) обеспечение товарного рынка технически сложной промышленной продукции гражданского назначения [18, с. 7].

Как и у любой другой составной части национальной экономики, оборонно-промышленный комплекс имеет свои особенности.

Предприятия ОПК представляют особый тип предприятий, главной чертой которых является главенство выполнения государственного оборонного заказа над любым другим видом деятельности. Исходя из этого, тенденции и перспективы развития таких предприятий определяются главным образом государственной политикой.

Продукция ОПК – это в первую очередь военная техника, созданная для обеспечения обороноспособности и безопасности государства, защиты нравственности, здоровья, прав и законных интересов граждан РФ; главный

инструмент проведения стратегических задач страны; основной показатель мощности и независимости государства, индикатор его статуса на мировой арене [3]. Стоит отметить, что заказчик, то есть государство, диктует качественные характеристики продукции и обуславливает потребность в ней, руководствуясь факторами военно-политического характера.

Оборонно-промышленный комплекс – это единичное наукоемкое производство, выпускающее ограниченный вид продукции и имеющее своего определенного потребителя – государство. В связи с чем, производимую продукцию оборонными предприятиями можно назвать уникальной, что также выражается и в использовании при её производстве определенного высокоточного оборудования, в применении сложных технологий, использовании высококвалифицированных трудовых ресурсов [24, с. 41]. Оборонно-промышленный комплекс является основным потребителем результатов национальной инновационной деятельности.

Тем не менее, выполнение заказа предприятиями ОПК связано с высоким уровнем риска. Государство не берет на себя экономическую ответственность за несение убытков предприятию. Помимо этого существует постоянный риск прекращения, задержки или сокращения финансирования государственного заказа, в результате чего, дальнейшее производство продукции полностью осуществляется за счет собственных средств хозяйствующего субъекта.

Предприятия, входящие в военно-промышленный комплекс, характеризуются наличием выраженной специализации производства. Отраслевая структура оборонно-промышленного комплекса России выглядит следующим образом:

- 1) авиационная промышленность (проектирование авиационных систем, производство авиационной техники и др.);
- 2) промышленность боеприпасов и спецхимии;

3) промышленность вооружений (производство ракетных комплексов, танков, артиллерийских вооружений, стрелкового оружия, специальной оптики и оптикоэлектроники);

4) промышленность средств связи и радиопромышленность (разработка и производство средств связи, теле- и радиоаппаратуры);

5) промышленность ракетно-космической техники (разработка и производство зенитных ракетных комплексов и космической техники);

6) судостроительная промышленность (производство всех типов гражданских и военных судов, деталей и узлов к ним);

7) электронная промышленность (создание микросхем, полупроводников и радиодеталей) [24, с. 125].

Персонал (рабочие, служащие, специалисты), работающий на оборонных предприятиях, должен соответствовать высокому уровню квалификации, в совокупности обладать различными навыками и умениями, потому что в основе производства используются высокие технологии, предусмотрен жесткий контроль качества продукции. Трудовые ресурсы ОПК определяются сложным характером труда и форм его мотивации, общегосударственным значением формирования и реализации трудового потенциала работников этой сферы деятельности [8, с. 9]. Здесь производительность труда не имеет решающего значения.

Наличие строгой секретности производства продукции также является особенностью военно-промышленного комплекса. Информационные условия функционирования предприятия – это особые требования, обусловленные секретностью, ограничивающей кооперацию и передачу технологий. Основные направления и объемы разработок оборонных технологий определяются военной доктриной государства [8, с. 9].

На сегодняшний момент согласно приказу Министерства промышленности и торговли Российской Федерации № 1828 от 3 июля 2015 года количество организаций, зарегистрированных и включенных в сводный реестр организаций оборонно-промышленного комплекса, составляет 1353.

Из них большую часть составляют открытые акционерные общества – 1072 организаций. Остальные предприятия представлены в виде федеральных унитарных предприятий, закрытых акционерных обществ, федеральных казенных предприятий, обществ с ограниченной ответственностью и государственных учреждений [1]. Организации и предприятия оборонно-промышленного комплекса расположены в 64 субъектах РФ и в них занято более 2 млн. человек.

Как уже говорилось ранее, оборонно-промышленный комплекс в большей степени функционирует благодаря государственному оборонному заказу для оснащения армии и флота страны. К 2020 году планируется завершение масштабного перевооружения, что приведет к сокращению степени финансового участия государства в оборонно-промышленном комплексе. И уже сейчас правительство наталкивает предприятия ОПК к поиску востребованной на рынке гражданской продукции, которая бы соответствовала возможностям имеющегося оборудования и могла бы обеспечить загрузку производства предприятия.

В настоящее время ОПК также подвержен таким факторам, как старение и выбытие высококвалифицированных кадров, отсутствие инвесторов и инвестиций при сокращающемся финансировании отрасли. В связи с чем, для успешного развития оборонного комплекса необходимо привлечение новых высокопрофессиональных специалистов и создание новых методов финансирования, прогнозируемых и работающих в течение длительного периода [34, с. 8].

Современный российский военно-промышленный комплекс должен не только выполнять свою главную функцию – обеспечивать потребности Вооруженных сил РФ в качественном вооружении высокого уровня конкурентоспособности, но и тесно взаимодействовать с гражданским сектором, предоставляя ему высокотехнологичную продукцию [14, с. 8].

Оборонно-промышленный комплекс должен осуществлять важнейшую роль в развитии национальной экономики по следующим направлениям:

- научно-техническое развитие: трансфер технологий, прорывные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- квалифицированные кадры: ОПК является местом, где востребованы наиболее квалифицированные кадры рабочих, инженеров, разработчиков, а также источником поддержания компетенций по работе с высокотехнологичными производствами в других сегментах экономики;
- развитие кооперационных связей: организации ОПК являются центром для формирования экосистемы высокотехнологических компаний (поставщиков оборудования и технологий, партнеров по производству гражданской продукции) [29, с. 5].

Таким образом, можно сделать вывод, что оборонно-промышленный комплекс – это сложная система, составляющая специфический комплекс экономики, имеющая свои особенности и удовлетворяющая оборонные потребности государства. На сегодняшний момент для предприятий ОПК открываются новые горизонты перспектив и тенденций развития. В приоритете перед правительством в ближайшем будущем будет полное обновление предприятий, создание необходимых условий для производства высокотехнологичных товаров гражданского назначения, инновационного развития предприятий.

1.2 Сущность и значение диверсификации производства для предприятия

Приоритетным направлением дальнейшего развития в условиях сокращения гособоронзаказа для предприятий оборонно-промышленного комплекса является диверсификация производства.

В экономической литературе встречается большое количество определений диверсификации. В широком смысле диверсификация есть в самом виде расширение номенклатуры товаров, производимых отдельными предприятиями или объединениями. Диверсификация связана с использованием накоплений предприятия не только на производство основной продукции или установление контроля над каким-то этапом

производства, но и организацией новых видов производства, проникновение в другие отрасли [26, с. 6].

Диверсификация производства – это трансформация предприятия, которая связана с внедрением новых товаров, технологий производства, управления, предпринимательства; освоение новых рынков, которая осуществляется за счет перераспределения и рационализации использования ресурсов.

Диверсификация производства на предприятиях ОПК является способом компенсации временного спада военного спроса и осуществляется, как правило, без прекращения выпуска военной продукции и при сохранении его промышленной базы [5, с. 51].

К числу основных причин, в силу которых предприятиям оборонно-промышленного комплекса приходится диверсифицироваться, относят:

- 1) постепенное снижение роли государства в активах оборонных предприятий;
- 2) скорое завершение технического переоснащения ВС РФ;
- 3) сокращение макроэкономических возможностей по финансированию военных расходов;
- 4) сложное геополитическое положение РФ, актуализировавшее проблемы импортозамещения [7, с. 24].

Основной целью диверсификации является обеспечение выживания организации, усиление ее конкурентоспособности и повышение прибыльности. Для оборонно-промышленного комплекса данная цель конкретизируется в выпуске конкурентной и высокотехнологичной продукции гражданского назначения, которая будет востребована в различных секторах.

Под высокотехнологичной продукцией понимается продукция, выпускаемая предприятиями наукоемких отраслей, произведенная с использованием новейших образцов техники и технологий, и участием высококвалифицированного персонала, воплощающая современные научные

достижения, передовой опыт и обладающая высокой социально-экономической эффективностью [22, с. 17].

Диверсификация, как организационно-экономический механизм, дает возможность оборонным предприятиям обеспечить устойчивость своего развития в быстроменяющихся условиях внешней и внутренней среды за счет рационального использования накопленных научно-технического и производственно-технологического потенциалов для производства образцов продукции, пользующихся спросом со стороны потенциальных заказчиков [14, с. 8].

Экономические преимущества диверсификации заключаются в следующем: снижение издержек производства, улучшение финансовых результатов предприятия, усиление конкурентных позиций, обмен технологиями, уменьшение рисков бизнеса и другие.

Особая привлекательность диверсификации связана с тем, что оборонные предприятия могут стать по-настоящему коммерческими, оптимизируя пул инвестиционных проектов между экономическими высокоэффективными, но и высокорисковыми, с одной стороны (прежде всего, в части продукции гражданского и двойного назначения), и экономически малоэффективными, но малорисковыми, с другой стороны (создание продукции военного назначения) [7, с. 21].

В результате диверсификации происходит формирование нового технологического, информационного уклада производства, появление новых каналов сбыта, изменение структуры персонала.

Наиболее важными условиями успешности диверсификации считаются:

1. Привлекательность (перспективность) отрасли. Отрасли, которые выбираются для осуществления диверсификации, должны быть привлекательными с точки зрения их структуры или должны быть потенциально способны обеспечить такую привлекательность.

2. Затраты на вхождение в новый бизнес. Говоря о финансовой стороне вопроса необходимо заметить, что затраты на вхождение в новый бизнес не должны приводить к капитализации всех будущих периодов, не должны «пожирать» всю ожидаемую прибыль.

3. Взаимная выгода. Любое новое подразделение должно получать конкурентные преимущества за счет своих связей с предприятием, и наоборот.

Кроме этого следует перечислить дополнительные факторы, которыми должно руководствоваться предприятие при выборе вида деятельности: экономическая эффективность, уровень предпринимательского риска, продолжительность оборота капитала и уровень ликвидности [15, с. 34]

Для полного понимания понятия диверсификации следует рассмотреть её существующие виды. Обычно разделяют связанную и несвязанную диверсификацию. В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной или горизонтальной (рисунок 1).

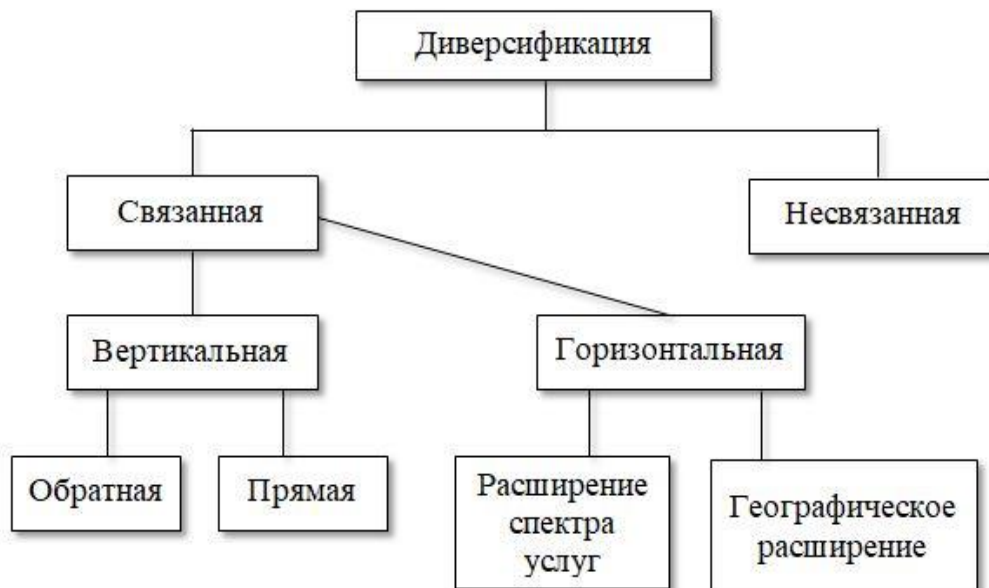


Рисунок 1 – Виды диверсификации

Связанная (родственная, функциональная) диверсификация – развитие продуктов или рынков, связанных с основным профилем деятельности компании.

Несвязанная (неродственная, инвестиционная) диверсификация выражается в переходе фирмы в область, которая не связана с текущей сферой деятельности, к новым технологиям и потребностям рынка. Она не подлежит дальнейшей классификации [17, с. 136]. Данный вид диверсификации направлен на получение большей прибыли и на минимизацию предпринимательских рисков. Здесь специализированные фирмы превращаются в многоотраслевые комплексы-конгломераты, составные части которых не имеют между собой функциональных связей.

Вертикальная диверсификация – процесс включения в имеющуюся систему новых компонентов (производств, предприятий), входящих в единую технологическую цепочку производственного процесса. При этом она может быть обратной и прямой.

Обратная интеграция используется для того, чтобы защитить стратегически важный источник снабжения или получить доступ к новой технологии, важный для базовой деятельности. Предприятие присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, то есть приобретает (устанавливает) контроль над источниками сырья и производством комплектующих изделий.

Прямая интеграция заключается в приобретении или усилении контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, а именно системой распределения и продажи товаров. Она используется, когда предприятие не может найти посредников с качественным уровнем обслуживания клиентов или стремится лучше знать своих потребителей [17, с. 137].

Горизонтальная диверсификация (интеграция) – это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Она используется для усиления позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними.

Горизонтальная диверсификация позволяет добиться экономии на масштабе производства, расширить спектр товаров и услуг и таким образом

получить дополнительное конкурентное преимущество. Часто основной причиной горизонтальной интеграции является географическое расширение рынков. В этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках [25, с. 84].

Диверсификация может быть естественной, либо вынужденной. Естественная диверсификация – это процесс освоения новых сфер деятельности предприятием, помимо основной, или его репрофилирование для увеличения прибыли, которая планируется заранее бизнес-планом.

Вынужденная диверсификация – расширение процесса производства новым видом продукции, который технологически нужен в производстве основного товара, из-за невозможности получения предприятием получить его в необходимом количестве на рынке [36, с. 11].

На сегодняшний день в российском оборонно-промышленном комплексе выпуск продукции военного назначения существенно превышает объемы выпуска остальной продукции. Тем не менее, государство в 2017 году начало диверсификацию ОПК, которая станет приоритетным направлением промышленной политики на ближайшие 10-15 лет.

Толчком для проведения диверсификации военно-промышленного комплекса стало поручение Владимира Владимировича Путина от 1 декабря 2016 года, согласно которому перед отечественной оборонной промышленностью стоит задача нарастить долю продукции гражданского и двойного назначения с текущих 16,8% до 50% к 2030 году [2].

Однако многие предприятия оказались совершенно не готовы к таким переменам. Большинство предприятий ОПК не имеет опыта работы в условиях рынка, и плохо представляют, какую именно гражданскую продукцию они могли бы производить. Также отсутствует такое ключевое понятие, как маркетинг продукции, который очень важен; у большинства руководителей военных предприятий нет четкого представления, как продвигать свою продукцию на рынке.

Со стороны государства пока не существует четких финансовых инструментов, в банках еще не понимают, кто и на каких условиях будет осуществлять проектное финансирование программы диверсификации ОПК.

Предприятиям оборонно-промышленного комплекса требуется проявить максимальную гибкость, изучить потребности рынка, определить структуру услуг для успешного вхождения в процесс диверсификации.

Таким образом, в сложившейся ситуации предприятия оборонно-промышленного комплекса России держат курс на диверсификацию, которая представляет собой расширение ассортимента продукции, каналов сбыта, рыночной доли предприятия за счет внедрения нового производства, связанного или несвязанного с текущей основной деятельностью компании.

Выход на рынок гражданской продукции не является простым мероприятием, поскольку существует ряд первоочередных проблем, которые должны решить менеджмент военных предприятий.

1.3 Диверсификация производства как направление повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия

В условиях рыночной экономики предприятия вынуждены искать дополнительные ресурсы для поддержания своей производственной деятельности и финансового развития. Предприятия ОПК в условиях снижения гособоронзаказа стремятся, прежде всего, обеспечить свое выживание путем диверсификации производства, предотвращая возможное банкротство, сохраняя кадровый потенциал и повышая фондоотдачи основных производственных фондов. С помощью диверсификации предприятия могут выйти из кризисного положения и перейти к инновационному развитию – поступательному накоплению капитала, который на определенном этапе обеспечивает технологический прорыв [22, с. 54]. Проблема диверсификации на сегодняшний день является актуальной в свете принятой инновационной стратегии развития.

Для предприятий, имеющих устойчивое финансовое состояние, диверсификация является одним из важнейших условий экономического

роста, надежности и гибкости, увеличения дохода организации. Она предусматривает изменение ассортимента и номенклатуры производимой продукции, которая будет конкурентоспособной и выпускаться с учетом спроса на рынках, в связи с чем происходит повышение эффективности деятельности предприятий, их платежеспособности. Диверсификация деятельности организации является также формой концентрации источников формирования имущества для получения максимального дохода [11, с. 166].

Диверсификация, прежде всего, должна быть ориентирована на обеспечение финансовой стабильности, надежности, максимального учета воздействия основных внешних и внутренних факторов на процесс функционирования предприятия [11, с. 167].

Диверсификация производства предприятий оборонно-промышленного комплекса – проникновение в новые сектора рынка с одновременным развитием нескольких связанных или несвязанных друг с другом видов производств, при это товар должен быть востребованным и конкурентоспособным.

Принятие решения о проведении диверсификации ставит перед предприятием сложную задачу, от выполнения которой во многом зависит его будущая деятельность. В условиях неопределенности, что является характерной чертой рыночной экономики, необходимо определить направления диверсификации, выработать стратегию её проведения и реализовать запланированное на практике [17, с. 137].

Для выбора проведения варианта диверсификации производства предприятиям следует использовать маркетинговый подход [32, с. 308].

Как известно, перед процессом выведения каждого нового товара на рынок сначала проводятся мероприятия по созданию его концепции, включающие в себя разработку формы, функций, упаковки товара и так далее.

В ходе подготовки к выведению нового товара на рынок маркетолог на основании имеющихся инструментов маркетинга должен дать прогноз

продаж на определенных временных интервалах при проникновении на целевой сегмент рынка, оценить объем и насыщенность этого сегмента, соответствующие достижению заданной рентабельности. Кроме этого необходимо учесть расходы на мероприятия комплекса маркетинговых коммуникаций [21, с. 203].

Результаты анализа следующих факторов рынка ложатся в основу прогноза реализации нового товара: анализ собственного потенциала фирмы, анализ конкурентов, изучение целевого рынка, обзор макросреды, анализ конкурентоспособности товара, оценка риска [13, с. 155].

Цель анализа собственного потенциала предприятия заключается в выявлении собственных возможностей (материальных и нематериальных) для оценки имеющихся ресурсов, которые должны соответствовать поставленным перед предприятием стратегическим задачам, включающие в себя создание нового товара и выведение его на рынок. Прежде всего, здесь рассматриваются мировоззренческие представления, предпринимательскую культуру и философию фирмы и её руководителей, поскольку именно они являются определяющими как для структурной организации предприятия, так и для самого бизнеса [6, с. 202]. На формирование предпринимательской культуры конкретной фирмы оказывают влияние следующие факторы:

- внутренние стандарты и правила;
- неформальные каналы связи;
- преобладающие во всем обществе идеи и ценности;
- личный потенциал руководителей фирмы;
- примеры для подражания [13, с. 58].

С помощью привлечения экспертов следует оценить способность к изменчивости предприятия и проверить уровень его соответствия основным принципам ведения современного бизнеса: принципам конкуренции, внутрифирменного планирования, инноваций, контрастности и диктата потребителя.

Кроме отображения корпоративной культуры этот анализ должен включать данные обо всех сторонах уже ведущейся деятельности фирмы, а также материальных резервах, необходимых для раскрутки нового товара.

Для выхода на новый рынок анализ конкурентов имеет одно из главнейших значений. Успешное внедрение нового товара предполагает однозначное определение всех предприятий, которых можно отнести либо к реальным конкурентам, уже действующим на выбранном рынке, либо к потенциальным конкурентам, которые имеют возможности для выхода на рынок с конкурирующим товаром [9, с. 37].

Особенно важным этот вопрос является при рассмотрении высокодоходных растущих перспективных рынков, например, рынков определенных товаров массового потребления, либо рынков, доступ на которые достаточно прост, то есть рынков с низким уровнем конкуренции.

Для возможности сравнения параметров собственной фирмы с параметрами фирм-конкурентов нужно анализировать те же параметры, что были рассмотрены при анализе потенциала собственной фирмы. Сбор информации по фирмам-конкурентам в достаточном объеме обычно не представляется возможным, но такие данные, как цели, стратегии развития, образ поведения на рынке и системы мотивации сотрудников являются особенно ценными для проведения анализа и принятия решений по подготовке ответных мер [9, с. 43].

Под анализом целевого рынка подразумевается систематическое изучение всех прочих аспектов рынка, не попавших в рассмотрение анализа конкуренции. Прежде всего, это анализ потребителей. Для начала нужно выделить интересующий целевой сегмент рынка, а потом исследовать его характеристики. Для этого используются специальные маркетинговые исследования, в частности, сегментирование потребителей, определение характеристик рынка, а также отчеты службы сбыта, пресса и другие возможные источники информации. В качестве необходимой информации для анализа рынка рассматриваются следующие количественные показатели:

потенциал рынка, объем рынка, уровень насыщенности рынка, эластичность рынка, темпы роста рынка, доли основных конкурентов, стабильность и т.д.

К качественным показателям рынка относятся следующие показатели: структура потребностей клиентов, мотивы покупки, вид процесса покупки, способы получения информации потребителем [31, с. 415].

Анализ макросреды направлен на изучение окружающей внешней среды, которая не имеет прямой связи с рынком, но в равной степени влияет на все предприятия этой сферы деятельности в данном конкретном регионе. Принято делить макросреду на экономическую, социально-культурную, физическую, политико-правовую и технологическую компоненты. Каждая из этих компонент состоит из очень большого числа факторов, по-разному оказывающих влияние на определенные группы продуктов [9, с. 46].

Для конкретного типа продуктов имеет смысл выделить несколько факторов, значение которых в данном регионе максимально, и далее рассматривать уже только их.

Анализ конкурентоспособности сопоставляет результаты анализа собственного потенциала фирмы (товара) с анализом фирм-конкурентов (товаров-конкурентов) и направлен на выявление сильных и слабых сторон фирмы по отношению к фирмам-конкурентам.

На основании полученных результатов выделяются те характеристики продукта, которые дают максимальное преимущество перед товарами-конкурентами. В то же время определение наиболее слабых в конкурентном отношении сторон продукта дает возможность скорректировать либо сам товар, либо методы его представления и позиционирования на рынке [4, с. 9].

Оценка риска в предпринимательстве возникает в ситуации неопределенности и является вероятностной величиной. Оценка риска объединяет в себе результаты всех предыдущих проведенных анализов рынка и самой фирмы. Целью этой оценки является максимально более раннее предупреждение об изменении рыночных обстоятельств, внутренних

причин в фирме и ситуации в макросреде, которые имеют отношение к сильным и слабым сторонам продукта [19, с. 15].

Анализ риска начинается с выявления возможных источников риска, его причин и мест возникновения. Во всех случаях риск связан с достаточностью, либо недостаточностью информационного обеспечения деятельности фирмы. Полученная оценка риска является основой для выбора сценария действий.

При проведении анализа рисков должны быть определены точки и места возможного появления риска. В этих точках определяются временные характеристики, причины и продолжительность действий риска. Итоговым результатом количественной оценки риска является построение системы критических значений главных индикаторов риска. Снижению рисков способствует диверсификация деятельности фирмы, но без распыления средств и ресурсов. При проведении оценки рисков необходимо рассматривать тенденции развития ситуации [4, с. 13].

Приобретение определенной марки товара прямо зависит от того, насколько желания потребителей концентрируются на этой марке. Направление желания потребителей на определенную марку является результатом влияния всех инструментов маркетинга, поэтому объект желания – не продукт в узком смысле, а результат комплексного воздействия средств маркетинга. Однако само желание еще не определяет приобретение товара, оно должно трансформироваться в спрос, который на этом этапе планирования ограничивается покупательной способностью [21, с. 117].

Существует система критериев оценки целесообразности диверсификации производства, охватывающая наиболее важные аспекты деятельности предприятия. Данная система состоит из следующих пяти критериев:

– критерий технико-технологического единства – показывает насколько соответствует планируемый новый товар имеющимся технологиям, придется ли в будущем закупить более современные

технологии, не вызовет ли данное приобретение разрыва между используемыми технологиями, имеющимся кадровым потенциалам и вновь приобретаемой техникой или технологией;

- критерий универсальности оборудования – говорит о возможности выпуска одного или более товаров на одном оборудовании;

- критерий персонала – применяемые при производстве нового товара технологии должны соответствовать численности и квалификации персонала;

- критерий, связанный с использованием производственных мощностей – показывает насколько целесообразно используются производственные мощности предприятия;

- критерий, связанный с рынком сбыта – показывает насколько планируемый новый товар может быть востребован покупателями и конкурентоспособен в том или ином сегменте [36].

Учет и оценка вышеперечисленных критериев могут существенно повлиять на снижение капиталовложений при проведении процесса диверсификации производства в будущем.

Таким образом, процесс диверсификации производства предприятия тесно связан с маркетинговым анализом. Успешность повышения эффективности хозяйственной деятельности организации путем введения в производство нового товара зависит от выбранных стратегий, методов ведения бизнеса, от правильного проведения анализов, связанных с рынком товаров и услуг, соотношением спроса и предложения, поведением потребителей.

2 Анализ деятельности и разработка предложения по производству высокотехнологичной непрофильной продукции ПАО «Варяг»

2.1 Краткая характеристика ПАО «Варяг»

ПАО «Варяг» - крупное и стабильное предприятие, специализирующееся на производстве комплексных систем управления движением и защиты пароэнергетики. Завод является единственным в России по производству электрогидравлических агрегатов. В цехах выполняются работы по ремонту, модернизации, производству и гарантийному обслуживанию техники (систем управления морских кораблей, судов, глубоководных аппаратов, станций и тренажеров корабельных систем управления, судового оборудования и составных частей).

История производственной деятельности завода «Варяг» начинается с 1973 года. На сегодняшний день ПАО «Варяг» является динамично развивающимся и перспективным по всем направлениям своей деятельности предприятием, входящим в структуру судостроительной промышленности РФ. Он активно принимает участие в правительственной программе технического перевооружения предприятий, осваивает новые приборы и агрегаты управления рулевыми машинами и модернизированные комплекты гидрооборудования. Предприятие обладает производственными и складскими помещениями, оснащенными инженерными сетями и коммуникациями, современным и технологическим оборудованием отечественного и импортного производства (Тайвань, США и Япония).

Основной целью публичного акционерного общества «Варяг» является извлечение прибыли. Стратегической целью предприятия является достижение высшего уровня профессионализма и компетентности в области производства гидравлических и электромеханических приборов и систем. Организация осуществляет следующие виды деятельности:

- 1) производство продукции промышленно-технического назначения;

2) производство, ремонт, модернизация и гарантийное обслуживание систем управления морских кораблей, судов, глубоководных аппаратов, корабельного и судового оборудования, составных частей кораблей, судов и авиационных систем управления;

3) производство пластмассовых плит, полос, труб и других изделий, используемых в строительстве;

4) исследовательская деятельность, включая экономические, научные, технические и иные исследования;

5) проектная деятельность, как в области создания новых товаров и услуг, так и в строительстве и другие.

Предприятием получена бессрочная лицензия на производство, реализацию, испытания, ремонт, техническое обслуживание, установку и монтаж судового электро-гидравлического оборудования.

На сегодняшний день генеральным директором ПАО «Варяг» является Леонов Евгений Николаевич. Уставный капитал составляет 106988418 рублей, он складывается из номинальной стоимости обыкновенных акций, размещенных среди акционеров. Номинальная стоимость одной акции 1 рубль.

Завод «Варяг» обладает достаточным количеством инженерного и производственного персонала, обеспечивающего управление конструкторской и нормативной документацией, разработку и управление производственными процессами. Всего на заводе трудится около 500 человек.

Руководство ПАО «Варяг» развивает предприятие, следуя Политике в области качества, в основе которой лежит стремление обеспечить качество продукции и услуг, соответствующее требованиям и ожиданиям заказчика. Качество выпускаемой заводом продукции обеспечивается высоким уровнем подготовленности персонала предприятия, средств технического оснащения, качеством используемого сырья и материалов, и оно характеризуется прецизионной точностью и надежностью при работе в тяжелых

климатических условиях. В рамках предприятия работает отдел технического контроля (ОТК), который осуществляет независимый контроль соответствия продукции установленным требованиям и гарантирует это соответствие потребителю. Также на заводе функционирует система менеджмента качества, которая сертифицирована в соответствии с требованиями ГОСТ ISO 9001. Сертификат подтверждается при ежегодных проверках [39].

Таким образом, ПАО «Варяг» является значимым предприятием не только в пределах Приморского края, но и всей России. Пережив несколько этапов развития, предприятие продолжает наращивать темпы производства, внедряя в производственные цеха современное оборудование. Завод осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: выпуск гидравлики для военно-морского и гражданского флота, выпуск плит-утеплителей и сдача в аренду временно свободных площадей. Выпускаемая продукция предприятием характеризуется высоким качеством.

2.2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия

Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия является одним из наиболее действенных инструментов учета и контроля уровня использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, что определяется практическим использованием его результатов в планировании производства и оценке эффективности и качества работы. В результате анализа производственно-хозяйственной деятельности руководством принимается оптимальное управленческое решение, а также вскрываются причины отклонения от плановых показателей, выявляются недостатки в планировании, определяются резервы для дальнейшего улучшения работы предприятия. Посредством такого анализа намечают исходные показатели для разработки плана на тот или иной расчетный период в будущем [16, 331].

Целью анализа производственно-хозяйственной деятельности является оценка уровня эффективности применения производственных ресурсов для

производства и реализации продукции, выявления эффективности операционной деятельности предприятия.

Также необходимо отметить, что проведение оценки производственно-хозяйственной деятельности поможет определить способно ли оборонное предприятие провести диверсификацию с точки зрения финансовых результатов своей деятельности.

Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятий обычно производится на основе бухгалтерской и статистической отчетности.

Для полного понимания деятельности ПАО «Варяг», прежде всего, проведем анализ показателей бухгалтерского баланса предприятия, рассчитав их отклонения за анализируемый период в таблице 1.

Таблица 1 – Агрегированный бухгалтерский баланс ПАО «Варяг» за период 2015-2017 гг.

Актив	2015 г., тыс.руб.	2016 г., тыс.руб.	2017 г., тыс.руб.	Отклонение, тыс.руб.	
				базисное	цепное
I. Внеоборотные активы					
Нематериальные активы	-	-	87	87	87
Основные средства	476 236	671 146	633 264	157 028	-37 882
Доходные вложения в материальные ценности	896	606	348	-548	-258
Финансовые вложения	18 063	18 019	15 018	-3 045	-3 001
Отложенные налоговые активы	2 698	3 873	4 107	1 409	234
Прочие внеоборотные активы	103 778	2 412	30 763	-73 015	28 351
Итого по разделу I	601 670	696 056	683 587	81 917	-12 469
II. Оборотные активы					
Запасы	254 132	289 600	216 013	-38 119	-73 587
НДС по приобретенным ценностям	286	34	20	-266	-14
Дебиторская задолженность	144 318	129 319	120 943	-23 375	-8 376
Финансовые вложения	26 370	5 226	3 167	-23 203	-2 059

Продолжение таблицы 1

Денежные средства и денежные эквиваленты	305 439	216 600	428 460	123 021	211 860
Прочие оборотные активы	492	1 378	10 443	9 951	9 065
Итого по разделу II	731 037	642 157	779 046	48 009	136 889
БАЛАНС	1 332 708	1 338 213	1 462 633	129 925	124 420
Пассив					
III. Капитал и резервы					
Уставный капитал	106 988	106 988	106 988	-	-
Переоценка внеоборотных активов	118 446	118 446	118 446	-	-
Добавочный капитал	45 818	45 818	45 818	-	-
Резервный капитал	16 048	16 048	16 048	-	-
Нераспределенная прибыль	339 081	485 629	699 560	360 479	213 931
Итого по разделу III	626 381	772 929	986 860	360 479	213 931
IV. Долгосрочные обязательства					
Отложенные налоговые обязательства	23 311	29 538	22 357	-954	-7 181
Итого по разделу IV	23 311	29 538	22 357	-954	-7 181
V. Краткосрочные обязательства					
Кредиторская задолженность	674 123	521 918	438 874	-235 249	-83 044
Оценочные обязательства	8 892	13 828	14 542	5 650	714
Итого по разделу V	683 015	535 746	453 416	-229 599	-82 330
БАЛАНС	1 332 708	1 338 213	1 462 633	129 925	124 420

Проведенный анализ показал, что валюта баланса предприятия на 2017 год составила 1 462 633 тыс. рублей, что выше на 124 420 тыс. рублей по сравнению с 2016 годом и на 129 925 тыс. рублей по сравнению с базисным годом анализируемого периода. Следовательно, актив и пассив баланса изменились на ту же сумму.

На рисунке 2 представлена динамика изменений в структуре активов компании за 2015-2017 гг.

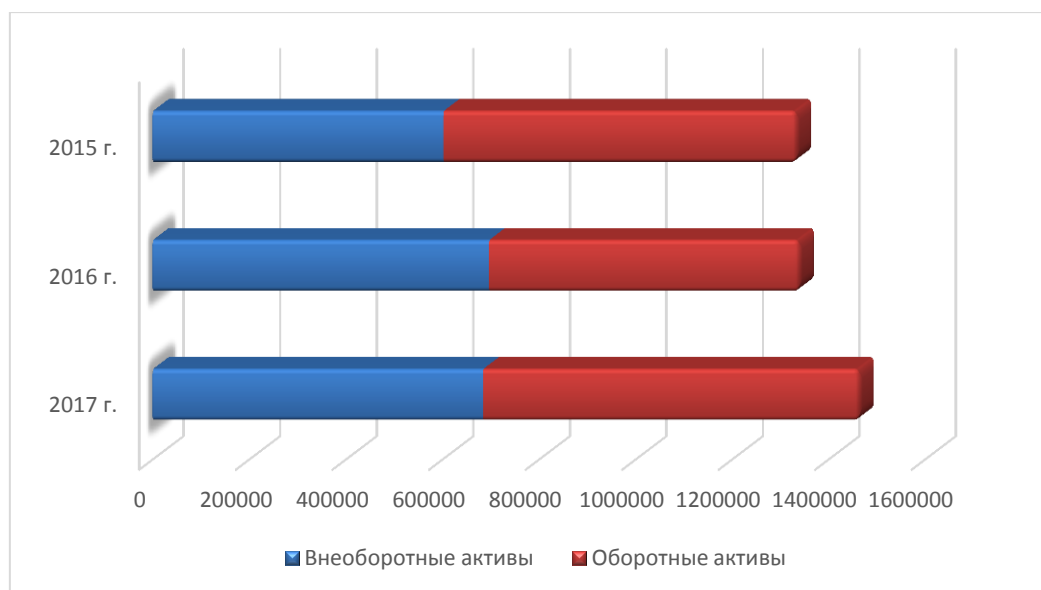


Рисунок 2 – Структура и динамика активов ПАО «Варяг» за период 2015-2017 гг.

По данным 2017 года видно, что доля оборотных активов превышает над долей внеоборотных активов, поэтому организация может привлекать краткосрочные финансирования (краткосрочные кредиты и займы, отсрочка платежа поставщикам) без ущерба для своей финансовой устойчивости.

В структуре актива баланса прослеживается уменьшение внеоборотных активов на 12 469 тыс. рублей в отчетном году, что, в основном, произошло из-за уменьшения основных средств на 37 882 тыс. рублей. По сравнению с 2015 годом, в 2016 году произошло увеличение внеоборотных активов на 94 386 тыс. рублей, а в 2017 году - на 81 917 тыс. рублей.

В 2017 году установилась максимальная сумма оборотных активов, которая составила 779 046 тыс. рублей. Оборотные активы ПАО «Варяг» увеличились на 136 889 тыс. рублей по сравнению с предыдущим годом и на 48 009 тыс. рублей в сравнении с 2015 годом, в котором данный показатель был равен 731 037 тыс. рублям. Прирост оборотных активов в отчетном году произошел за счет значительного увеличения денежных средств и денежных эквивалентов (на 211 860 тыс. рублей) и прочих оборотных активов, которые

в 2017 году стали равны 10 443 тыс. рублей, а в 2016 году составляли 1 378 тыс. рублей. По остальным показателям оборотных активов наблюдается снижение.

Динамику изменений в структуре пассива предприятия можно проследить на рисунке 3.



Рисунок 3 – Структура и динамика пассивов ПАО «Варяг» за период 2015-2017 гг.

В пассиве баланса завода «Варяг» за 2017 год наблюдается существенное увеличение собственного капитала с 626 381 тыс. рублей до 986860 тыс. рублей. Размеры долгосрочных обязательств в отчетном году уменьшились на 954 тыс. рублей по сравнению с базисным годом анализируемого периода. Также заметно ежегодное снижение суммы краткосрочного заемного капитала, так, в 2016 году она уменьшилась на 147 269 тыс. рублей, а в 2017 году снизилась на 82 330 тыс. рублей и составила 453 416 тыс. рублей.

Положительная величина собственного капитала является наиболее значимой характеристикой пассивов ПАО «Варяг». Рост нераспределенной прибыли свидетельствует об эффективной работе предприятия.

Для более полной характеристики отдельных результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия необходимо

провести анализ финансовых результатов (прибыли). В прибыли аккумулируются все доходы, расходы, обобщаются результаты деятельности предприятия, поэтому анализ её показателей имеет важное значение для руководства предприятия, акционеров и инвесторов [10, с. 140].

Расчет аналитических показателей отчета о финансовых результатах проводится в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ финансовых результатов ПАО «Варяг» за период 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015 г., тыс.руб.	2016 г., тыс.руб.	2017 г., тыс.руб.	Отклонение, тыс.руб.		Темп прироста, %	
				базисное	цепное	базисный	цепной
Выручка	591 614	645 255	921 050	329 436	275 795	55,68	42,74
Себестоимость продаж	-473 512	-456 220	-650 611	-177 099	-194 391	37,40	42,61
Валовая прибыль	118 102	189 035	270 439	152 337	81 404	128,99	43,06
Прибыль от продаж	118 102	189 035	270 439	152 337	81 404	128,99	43,06
Доходы от участия в других организациях	-	1 327	1 462	1 462	135	-	10,17
Проценты к получению	30 798	14 757	18 580	-12 218	3 823	-39,67	25,91
Прочие доходы	44 863	15 281	12 943	-31 920	-2 338	-71,15	-15,30
Прочие расходы	-41 572	-28 948	-25 600	15 972	3 348	-38,42	-11,57
Прибыль до налогообложения	152 191	191 452	277 824	125 633	86 372	82,55	45,11
Текущий налог на прибыль	-34 809	-34 163	-64 232	-29 423	-30 069	84,53	88,02
Изменение отложенных налоговых обязательств	112	1 187	234	122	-953	108,93	-80,29

Продолжение таблицы 2

Изменение отложенных налоговых активов	3 188	-6 054	7 008	3 820	13 062	119,82	-215,76
Прочее	-420	-523	-483	-63	40	15	7,65
Чистая прибыль	120 262	151 899	220 351	100 089	68 452	83,23	45,06

Согласно таблице 2 можно заметить, что с каждым годом выручка предприятия возрастает, и в 2017 году данный показатель составил 921 050 тыс. рублей, что выше предшествующего года на 42,74%.

Себестоимость продукции отражает учтенные затраты на её производство. Анализируя показатель себестоимости, видно, что за 2015-2017 гг. он увеличился на 177 099 тыс. рублей (37,4%).

Прослеживается ежегодное нарастание валовой прибыли. В 2017 году данный показатель составил 270 439 тыс. рублей, что выше на 43,06% по сравнению с 2016 годом. Однако по отношению к выручке валовая прибыль возросла лишь на 0,07%. Показатель прибыли от продаж образуется как результат покрытия валовой прибылью коммерческих и управленческих расходов, но, поскольку у предприятия они отсутствуют, то сумма прибыли от продаж равна сумме валовой прибыли.

Прибыль до налогообложения в ПАО «Варяг» за анализируемый период характеризуется постоянным ростом, и она увеличилась на 125 633 тыс. рублей (82,55%). Рост данного показателя указывает на положительные тенденции организации производства на предприятии. Также в 2017 году её доля от выручки составила 30,16%, что выше на 4,4% по сравнению с 2016 годом.

Результат деятельности компании отражается показателем чистой прибыли. Чистая прибыль завода «Варяг» в 2017 году увеличилась на 82,23% по сравнению с 2015 годом, что составило 100 089 тыс. рублей. Стоит отметить, что за 2015-2017 гг. данный показатель имеет тенденцию к росту, что говорит об эффективной деятельности предприятия.

Анализ производственно-хозяйственной деятельности оценивается также с помощью таких показателей, как ликвидность, финансовая устойчивость и рентабельность, которые рассчитываются по данным бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах предприятия [20, с. 89]. Коэффициенты, характеризующие ликвидность, финансовую устойчивость и рентабельность ПАО «Варяг» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Свод основных финансовых коэффициентов ПАО «Варяг» за период 2015-2017 гг.

Коэффициент	Нормативное значение	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп прироста	
					базисный	цепной
Ликвидность						
Текущая ликвидность	1,8-2	1,1	1,2	1,7	54,55	41,67
Абсолютная ликвидность	0,2-0,3	0,5	0,4	0,95	90	137,5
Срочная ликвидность	0,9-1,1	0,72	0,69	1,3	80,56	88,41
Общий коэффициент покрытия	>1,5-2	1,03	1,1	1,6	55,34	45,45
Финансовая устойчивость						
Коэффициент финансовой автономии	>0,5	0,47	0,58	0,67	45,22	15,52
Уровень собственного капитала	>1	0,89	1,37	2,07	132,58	51,09
Чистый оборотный капитал	>0	48 022	106 411	325 630	277 608	219 219
Коэффициент финансовой устойчивости	>0,75	0,49	0,6	0,69	40,85	15
Рентабельность						
Чистая рентабельность	-	0,20	0,24	0,24	20	0
Рентабельность продаж	-	0,20	0,293	0,294	47,29	0,34
Рентабельность собственного капитала	-	0,19	0,20	0,22	15,79	10
Рентабельность продукции	-	-0,25	-0,414	-0,416	66,4	0,48

Исходя из расчетов в таблице 3, видно, что общий коэффициент покрытия в отчетном году увеличился на 45,45% по сравнению с 2016 годом, что означает о способности предприятия стабильно оплачивать текущие счета за счет оборотных активов (1,6 рублей активов приходится на каждый рубль обязательств). Данный показатель находится в пределах нормы, поэтому завод является платежеспособным предприятием, где прибыль распределяется рационально, и структура капитала оптимальна.

Коэффициент финансовой устойчивости увеличился на 15% в 2017 году в сравнении с предыдущим годом, но, тем не менее, он остается ниже нормативного значения. Финансовое положение организации является не столь устойчивым (69% пассивов финансируется за счет долгосрочных обязательств и собственного капитала).

Динамика рассчитанных показателей рентабельности приведена на рисунке 4.

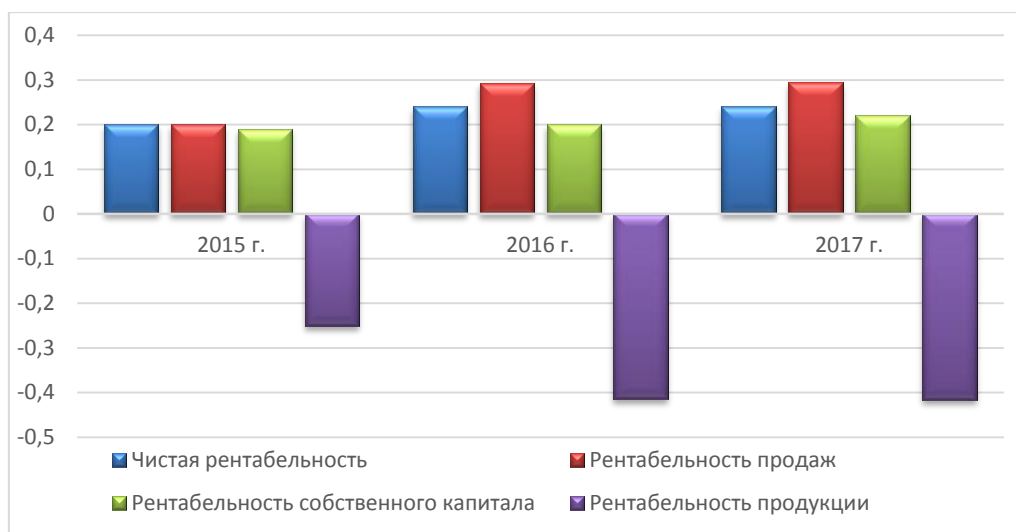


Рисунок 4 – Динамика показателей рентабельности ПАО «Варяг» за 2015-2017 гг.

На рисунке 4 видно, что показатели рентабельности находятся на относительно одинаковом уровне за последние три года. Рентабельность продаж определяется как отношение прибыли от продаж на выручку [12, с. 105]. В 2017 году данный показатель увеличился на 47,29% по сравнению с 2015 годом. С каждого рубля выручки остается 0,294 копейки.

Рентабельность собственного капитала в 2017 году увеличилась на 10% по сравнению с 2016 годом (22 копейки прибыли приносит компании каждый рубль её собственного капитала). Рентабельность продукции увеличилась с -0,25 в 2015 году до -0,416 в 2017 году. В отчетном году предприятие несло убыток в 0,416 копеек с каждого рубля, затраченного на производство. Это увеличение связано с ростом себестоимости продаж компании.

Обобщая результаты анализа, можно сделать вывод, что производственно-хозяйственная деятельность ПАО «Варяг» весьма эффективна. Заводу характерно ежегодное увеличение чистой прибыли. Предприятие способно платить по своим обязательствам, хоть и коэффициент финансовой устойчивости находится ниже нормативного значения.

Тем не менее, вследствие сокращения гособоронзаказа в ближайшие годы, ПАО «Варяг» необходимо разработать оптимальный план по производству высокотехнологичной непрофильной продукции для гражданского сектора. Анализ финансовых результатов показал, что организация имеет возможности для проведения диверсификации производства.

2.3 Оценка потенциала предприятия для производства высокотехнологичной непрофильной продукции

Важное место при характеристике работы хозяйствующего субъекта занимает оценка потенциала предприятия, результаты которой могут показать степень готовности предприятия к проведению процесса диверсификации производства.

Потенциал предприятия – это совокупность всех стратегических ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и имеющие в конкретных условиях определяющее значение для нормального функционирования компании. Оценка потенциала предприятия – это аналитическая работа, которая сводится к изучению возможностей

организации. Осуществляется анализ по отчетностям предприятия, данным статистики, бизнес-справкам и так далее [30, с. 210].

Существует большое количество частных (индивидуальных) и интегральных показателей, характеризующих разные субпотенциалы и общий потенциал предприятия. Помимо различий в единицах измерения, показатели субпотенциалов рассчитываются на основе разных методологических подходов вследствие их разной экономической природы.

Ключевым ресурсом любой производственной компании являются основные средства, анализ которых традиционно включает оценку их состояния и эффективность использования [35, с. 111]. Рассмотрим состав, структуру и динамику основных фондов ПАО «Варяг» в таблице 4.

Таблица 4 – Состав, структура и динамика основных фондов ПАО «Варяг» по первоначальной стоимости за 2017 год

Наименование показателя	На начало года		На конец года		Отклонение, тыс.руб.	Темп роста, %
	сумма, тыс.руб.	удельный вес, %	сумма, тыс.руб.	удельный вес, %		
Основные фонды, в том числе:	826 790	100	843 884	100	17 094	102,07
Машины и оборудование	594 628	71,9	602 357	71,38	7 729	101,3
Сооружения	24 832	3	25 116	2,98	284	101,14
Производственный и хозяйственный инвентарь	1 457	0,18	5 872	0,7	4 415	403,02
Здания	193 265	23,4	193 265	22,9	-	100
Транспортные средства	8 289	1	12 956	1,53	4 667	156,3
Земельные участки	4 174	0,5	4 174	0,49	-	100
Офисное оборудование	105	0,01	105	0,01	-	100
Другие виды основных фондов	40	0,005	40	0,005	-	100

Данные таблицы 4 показывают, что стоимость основных фондов предприятия увеличилась на 17 094 тыс. рублей в 2017 году. Рост в основном произошел из-за увеличения стоимости машин и оборудования на 1,3%, производственных и хозяйственных инвентарей на 4 415 тыс. рублей и транспортных средств на 56,3% по сравнению с первоначальными объемами на начало года. Наибольший удельный вес, как и на начало, так и на конец года имеют здания (23,4% и 22,9% соответственно), машины и оборудования (71,9% и 71,38% соответственно), что обусловлено организационными и технико-технологическими особенностями производственного процесса.

Результаты анализ технического состояния основных фондов являются одними их главных источников информации для оценки производственного потенциала предприятия [13, с. 285]. Расчет коэффициентов износа и годности, которые характеризуют долю изношенной и долю годной к эксплуатации части основных фондов, проводится в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ технического состояния основных фондов ПАО «Варяг» за 2017 год

Показатель	На начало года	На конец года	Отклонение	Темп роста, %
Первоначальная стоимость основных фондов, тыс.руб.	826 790	843 884	17 094	102,07
Накопленная амортизация, тыс.руб.	239 969	306 838	66 869	127,87
Коэффициент износа основных фондов, %	29,02	36,36	7,34	125,28
Коэффициент годности, %	70,98	63,64	-7,34	89,66

Исходя из данных таблицы 5, можно сделать вывод, что основные фонды завода «Варяг» изношены на 36,36% на конец 2017 года, а 63,34% годны к дальнейшей эксплуатации. Накопленная амортизация за анализируемый период увеличилась на 66 869 тыс.рублей (27,87%).

Техническое состояние основных фондов предприятия находится на хорошем уровне.

При организации производства непрофильной продукции на предприятии необходимо также провести оценку обеспеченности им трудовыми ресурсами и проследить динамику производительности труда. От результатов данных анализов зависят объемы и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, и как результат – объем производства продукции, её себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей [24, с. 34]. Анализ состава кадров и производительности труда завода «Варяг» проводится в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и динамика производительности труда за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение		Темп прироста, %	
				базисный	цепной	базисный	цепной
Выручка, тыс.руб.	591 614	645 255	921 050	329 436	275 795	55,68	42,74
Среднесписочная численность работников, чел. в том числе:	488	491	499	11	8	2,25	1,63
непромышленная группа,	4	4	4	0	0	0	0
промышленно- производственный персонал, из него:	484	487	495	11	8	2,27	1,64
рабочие, чел	234	238	243	9	5	3,85	2,10
специалисты, чел.	94	100	103	9	3	9,57	3
прочие категории персонала, чел.	156	149	149	-7	0	-4,49	0
Выработка на 1 работающего ППП	1222,34	1324,96	1860,71	638,36	535,75	52,22	40,44

Как видно из таблицы 6, выработка на одного работающего из промышленно-производственного персонала в ПАО «Варяг» имеет тенденцию к росту, что говорит о стабильном нарастании производительности труда на предприятии. В отчетном году показатель выработки увеличился на 638,36 тыс. рублей по сравнению с 2015 годом, и составил 1860,71 тыс. рублей, а в сравнении с 2016 годом он стал больше на 40,44% (535,75 тыс. рублей).

Также на предприятии «Варяг» наблюдается увеличение среднесписочной численности работников в 2017 году на 11 человек по сравнению с базисным годом, рабочих стало на 9 человек больше, как и специалистов. Структура численности работников ПАО «Варяг» за 2017 год изображена на рисунке 5.

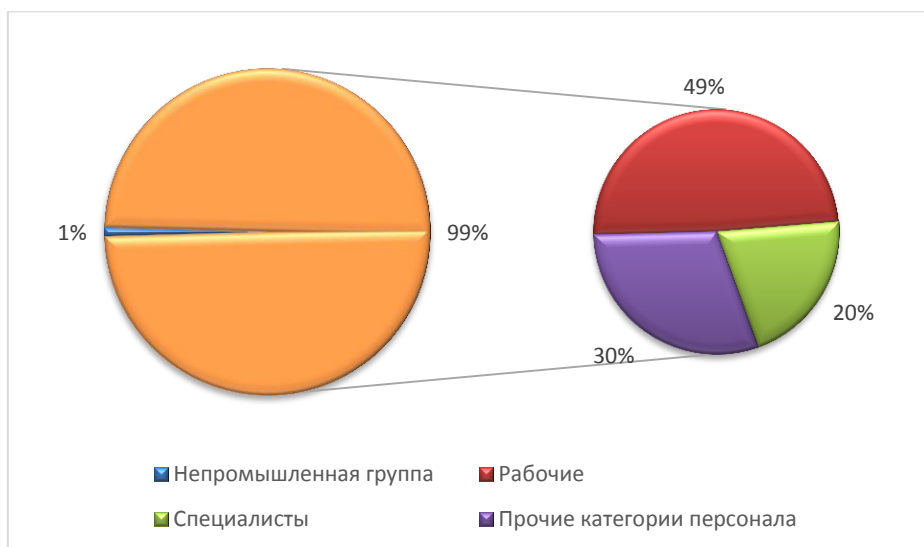


Рисунок 5 – Структура численности работников ПАО «Варяг» за 2017 год

На рисунке 5 видно, что в промышленно-производственной группе наибольший удельный вес принадлежит рабочим (49%), прочим категориям персонала принадлежат 30%. Стоит отметить, что хоть и специалисты занимают 20% в общем количестве промышленно-производственного персонала, на предприятии отсутствует отдел маркетинга, что является отрицательным фактором для организации производства непрофильной продукции гражданского назначения.

Оценивая потенциал завода «Варяг», необходимо отметить тот факт, что предприятие до 2015 года выпускало продукцию гражданского назначения: полимерную тару для пищевой промышленности и гидрооборудования [23, с. 319]. Анализ структуры производства продукции завода за 2013-2014 гг. проводится в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ структуры производства продукции ПАО «Варяг» за 2013-2014 гг.

Наименование	2013 г., тыс.руб.	2014 г., тыс.руб.	Отклонение, тыс.руб.	% к 2013 г.	% к 2014 г.
Оборонная продукция	263 500	283 000	19 500	70,10	70,25
Гражданская продукция	112 416	119 871	7 455	29,90	29,75
Итого	375 916	402 871	26 955	100	100

Исходя из расчетов в таблице 7, видно, что за анализируемый период удельный вес гражданской продукции в общем объеме производства предприятия достигал примерно 30%. В 2014 году производство продукции гражданского назначения увеличилось на 7 455 тыс. рублей, но не смотря на это, с 2015 года в связи с увеличением государственного заказа выпуск данных товаров прекратился.

Таким образом, оценка потенциала завода «Варяг» показала, что предприятие имеет необходимые возможности для производства непрофильной продукции. Основные фонды компании годны к эксплуатации, их техническое состояние находится на высоком уровне. Высокий уровень производительности труда обеспечен квалифицированными работниками, соответствующей материальной оснащенностью и положительными финансовыми результатами на заводе. У предприятия есть опыт в производстве гражданской продукции, но существенным недостатком является отсутствие маркетологов и группы

людей (команды), отвечающих за дальнейшее стратегическое развитие предприятия.

2.4 Внедрение в производство новой высокотехнологичной непрофильной продукции для гражданского сектора

На сегодняшний день основным видом деятельности оборонного предприятия «Варяг» является производство приборов и аппаратуры для автоматического регулирования или управления. Проведенный анализ во второй главе работы показал, что производственная деятельность предприятия эффективна, но она обеспечена в большей степени государственным оборонным заказом, сокращение которого приведет к ухудшению финансового положения завода. Для предотвращения вероятных кризисных ситуаций на предприятии в будущем необходимо провести диверсификацию производства высокотехнологичной продукции гражданского назначения.

Авторами работы предлагается одно из направлений диверсификации – направление экономической стратегии производственного предпринимательства, направленное на расширение сфер деятельности предприятия путем выпуска новых товаров, производство которых не имеет отношения к основной деятельности компании и её рынкам сбыта.

В качестве расширения сферы деятельности ПАО «Варяг» рекомендуется вхождение на рынок деревообрабатывающих станков, выпуская соответствующий центр типа «Hundegger K2i».

Лесопромышленный комплекс играет важную роль не только в экономике Приморского края, но и всей страны. От состояния данного комплекса зависят ресурсное обеспечение роста важнейших отраслей экономики, прежде всего строительства, и более полное удовлетворение потребностей населения в широком спектре товаров. Древесные материалы пользуются устойчивым спросом во всем мире, активный спрос на них происходит на дефицитных рынках Китая и стран Юго-Восточной Азии [37].

Деревообрабатывающая отрасль Приморского края достаточно хорошо обеспечена сырьевыми ресурсами и имеет достаточно высокий потенциал для дальнейшего развития. Тем не менее, одной из основных проблем, сложившихся в данной нише, является низкий технико-экономический уровень производства из-за давно устаревших технологических оборудований, которые не позволяют производить продукцию конкурентоспособную на мировом рынке [33, с. 589]. Данный факт и определяет причину и значимость нашего предложения в виде внедрения в деятельность завода «Варяг» производство домостроительного центра типа «Hundegger K2i», который будет отвечать критерию высокотехнологичной непрофильной продукции.

Автоматический станок типа «Hundegger K2i» предназначен для обработки клееных и цельных заготовок из древесины неограниченной длины и сечением от 20x50 мм до 300x450 мм для получения всех видов деталей домов (стеновые элементы, балки перекрытия, стропильные детали, элементы каркаса и т.д.). Он характеризуется гибкостью, точностью и разнообразием возможностей обработки [40]. На сегодняшний день такое оборудование для домостроения приобретается в Германии.

Процесс организации производства новой продукции включает в себя следующие основные этапы: обоснование выпуска товара, расчет затрат на внедрение проекта, разработка плана производства, составление калькуляции себестоимости по производству продукции для гражданского сектора и оценка эффективности производства нового продукта [19, с. 20].

Для реализации проекта по внедрению в производство новой непрофильной продукции предлагается создать службу стратегического развития предприятия, куда будут входить специалисты из отдела управления имуществом, финансового отдела, отдела материально-технического снабжения и комплектации, управления качеством и главного инженера. Служба стратегического развития предприятия будет находиться непосредственно под подчинением генерального директора; вся полнота

ответственности за проведение процесса диверсификации производства будет лежать на вышеперечисленных группе лиц. В функциональные обязанности новой службы будет также входить и проведение различных мозговых штурмов по совершенствованию проекта и увеличению финансового состояния предприятия в целом.

Расчет затрат на внедрение проекта по производству непрофильной продукции на заводе «Варяг», проводящийся в таблице 8, необходим для понимания источников его финансирования и отражения итоговой суммы по соответствующим статьям расходов.

Таблица 8 – Расчет затрат на внедрение проекта по производству непрофильной продукции на заводе «Варяг»

Статья расходов	Сумма, руб.	Источник финансирования
Организация рабочего места	220 420	Собственные источники предприятия
Приобретение офисного оборудования	211 000	Собственные источники предприятия
Зарплата цехового персонала	868 800	Собственные источники предприятия
Отчисление на социальные цели	260 640	Собственные источники предприятия
Обучение цехового персонала	200 000	Собственные источники предприятия
Капитальные затраты	125 000	Собственные источники предприятия
Итого	1 885 860	

По данным таблицы 8 видно, что приблизительная сумма затрат на внедрение в производство предприятия «Варяг» нового продукта составляет 1 885 860 рублей. Статья по зарплате цехового персонала занимает 46% от итоговой суммы расходов. Это объясняется тем, что производством деревообрабатывающих станков должны заниматься

высококвалифицированные работники. Суммы остальных статей расходов примерно равняются друг с другом. Капитальные затраты, которые составляют 125 000 рублей, необходимы для модернизации физических активов.

Стоит отметить, что затраты на внедрение проекта могут быть покрыты собственными источниками предприятия.

Составим калькуляцию на изготовление автоматического станка типа «Hundegger K2i» в таблице 9.

Таблица 9 – Калькуляция на изготовление деревообрабатывающего центра типа «Hundegger K2i»

Наименование статей калькуляции	Общая стоимость, руб.
Материалы, в т.ч. НДС	1 343 112
Комплектующие	110 000
Возвратные отходы	32 759
Трудоемкость (н/ч)	34 752
Расценка стоимости 1 часа	165
Тарифная зарплата	5 734 080
Районный коэффициент (30%)	1 720 224
Основная зарплата	7 454 304
Отчисления на социальные нужды (30%)	2 236 291
Общепроизводственные расходы (44,49%)	670 887
Общехозяйственные расходы (47,14%)	335 443
Производственная себестоимость	12 117 278
Внепроизводственные расходы	242 346
Расходы на НИОКР	658 438
Полная себестоимость	13 018 062
Прибыль (25%)	3 254 516
Оптовая цена	16 272 578
НДС (18%)	2 929 064
Отпускная цена	19 201 642

Составленная калькуляция по производству деревообрабатывающего центра типа «Hundegger K2i» показала, что его отпускная цена будет приблизительно равна 19 201 642 рублям, что является приемлемым для рынка данного товара. Расходы на производство, продвижение и на НИОКР автоматического станка составляют 13 018 062 рубля, из которых 93% приходится на производственную себестоимость, 2% на внепроизводственные расходы и 5% составляют расходы на НИОКР.

На наш взгляд, оптимальным объемом при выпуске нового непрофильного товара будет 10 штук в год. На основании данного количества составим планируемую производственную программу промышленного предприятия ПАО «Варяг» по выпуску деревообрабатывающего центра типа «Hundegger K2i» в таблице 10.

Таблица 10 – Планируемая производственная программа ПАО «Варяг» по выпуску непрофильной продукции

Наименование показателя	Значение
Годовой объем, шт.	10
Отпускная цена ед. продукции, руб.	19 201 642
Выручка от продаж непрофильной продукции за год, руб.	192 016 420
Себестоимость ед. продукции, руб.	12 117 278
Себестоимость продукции за год, руб.	121 172 780
Внепроизводственные расходы за год, руб.	2 423 460
Прибыль от продаж за год, руб.	68 420 180

Предполагается, что от выпуска деревообрабатывающего центра типа «Hundegger K2i» предприятие «Варяг» получит прибыль от продаж в размере 68 420 180 рублей при годовой себестоимости в 121 172 780 рублей.

Проведем расчет изменения экономических показателей завода при том же объеме выпуска оборонной продукции после внедрения предлагаемого мероприятия в таблице 11.

Таблица 11 – Эффективность выпуска непрофильной продукции гражданского назначения для ПАО «Варяг»

Показатель	2017 год	2018 год	Отклонение	Темп роста, %
Выручка от продаж готовой продукции, тыс.руб. в том числе:	758 757	950 773	192 016	125,31
оборонная продукция	758 757	758 757	0	100
гражданская продукция	-	192 016	192 016	-
Себестоимость продаж, тыс.руб. в том числе:	597 384	718 557	121 173	120,28
оборонная продукция	597 384	597 384	0	100
гражданская продукция	-	121 173	121 173	-
Внепроизводственные расходы, тыс.руб.	-	2 423	2 423	-
Прибыль от продаж готовой продукции, тыс.руб.	161 373	229 793	68 420	142,4
Среднесписочная численность работников, чел.	499	529	30	106

Производство нового высокотехнологичного товара может увеличить заводу «Варяг» выручку от продаж готовой продукции до 950 773 тыс. рублей, что выше на 25,31% предыдущего года. При этом себестоимость возрастет на 20,28% и составит 718 557 тыс. рублей, а рентабельность продаж будет равна 30,4%. Предполагается, что среднесписочная численность работников увеличится на 6%.

Выпуск деревообрабатывающего центра типа «Hundegger K2i» принесет предприятию прибыль от продаж готовой продукции в размере 229 793 тыс. рублей, что выше анализируемого периода на 42,4%.

Наглядное представление изменения показателей выручки, себестоимости и прибыли от продаж готовой продукции изображено на рисунке 6.

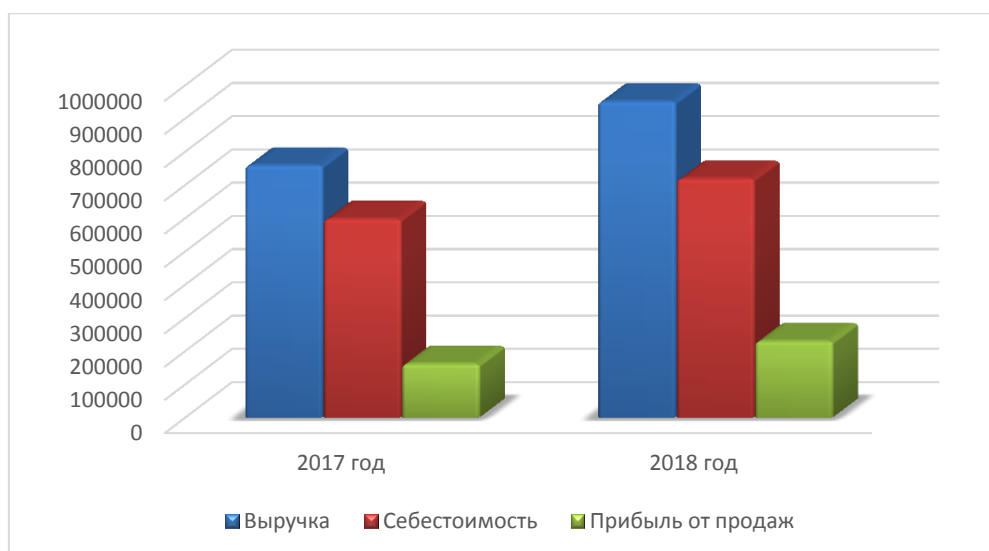


Рисунок 6 – Изменение экономических показателей предприятия после внедрения новой продукции

Реализация автоматического станка типа «Hundegger K2i» станет толчком для развития деревообрабатывающей промышленности Приморского края, что, в свою очередь, повысит не только экономическую эффективность использования древесного сырья, но и значительно поднимет социальный и культурный уровень жизни в крае, так как эта отрасль обеспечивает потребности народного хозяйства (строительство, сельское хозяйство, торговля) и населения (мебель, хозяйственно-бытовые, бумажно-беловые товары и др.) [33, с. 591]. Необходимо заметить, что использование данных оборудований соответствующими предприятиями приведет к развитию сферы деревянного домостроения, что, на наш взгляд, сможет закрепить население за территорией.

Таким образом, производство высокотехнологичной непрофильной продукции на промышленном предприятии «Варяг» позволит не только загрузить производственные мощности предприятия и изменить свои экономические показатели, но и выжить в условиях снижения гособоронзаказа. Реализация деревообрабатывающего центра будет способствовать созданию дополнительных рабочих мест, увеличивать доходы и качество жизни населения, а также повлияет на экономическое развитие региона в целом.

2.5 Новые рынки и их возможности

Приморский край несет значительную нагрузку в промышленном секторе страны. Крупнейшие лесопромышленные предприятия региона играют значительную роль в обеспечении экономической стабильности региона и в дальнейшем развитии Приморья [37, с. 50]. Тем не менее, как уже упоминалось ранее, на предприятиях Приморского края и далее до Урала практически отсутствует оборудование, необходимое для обработки древесины по современным технологиям, вследствие чего произведенная ими продукция, как правило, неконкурентоспособна.

Рынок деревообрабатывающего оборудования в России характеризуется ненасыщенностью предприятиями, на данный момент осуществляют свою деятельность в этой сфере 3 крупных предприятия, 5 – средних, 26 – малых и 67 – микропредприятий [27]. По данным официальной статистики с каждым годом деревообрабатывающих станков в стране выпускается все меньше и меньше, что отражено в таблице 12.

Таблица 12 – Статистические данные об объемах выпуска и средних ценах деревообрабатывающих станков в России за 2013-2016 гг.

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение	
					базисное	цепное
Выпуск деревообрабатывающих станков, шт.	5 561	5 105	4 876	4 676	-885	-200
Средние цены производителей деревообрабатывающих станков, рублей за шт.	237 936	220 352	204 296	207 492	-30 444	3 196

Из таблицы 12 видно, что в 2016 году объем выпуска деревообрабатывающих станков в стране сократился на 885 штук по сравнению с 2013 годом. Средняя цена производителей данных

оборудований в 2016 году составила 207 492 рубля, что выше 2015 года на 3 196 рублей. Доля импортного оборудования на рынке составляет приблизительно 95%.

Предложение по производству высокотехнологичной непрофильной продукции в виде деревообрабатывающего центра заводом «Варяг» объясняется также и тем, что в Приморском крае нет предприятий, занимающихся выпуском данного товара, то есть рынок полностью свободен. На местных лесопромышленных предприятиях в основном функционируют оборудования из Японии, Республики Корея, Китая, Италии и Германии. Такая ситуация наблюдается во всем Дальневосточном федеральном округе.

Таким образом, становится очевидно, что при успешном использовании маркетинговых инструментов производство автоматического оборудования типа «Hundegger K2i» может в перспективе иметь спрос, как и в Приморье, так и на российском рынке, в связи с чем руководству ПАО «Варяг» рекомендуется нанять на работу специалистов в области маркетинга. Организационная структура предприятия после выполнения предложенных нами мероприятий отражена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Организационная структура ПАО «Варяг» после предложенных мероприятий

Конкурентное преимущество производства деревообрабатывающего центра заключается в том, что данный тип оборудования отличается многофункциональностью, гибкостью и точностью благодаря механизмам управления и системам транспортировки и позиционирования с двумя захватывающими транспортными каретками [40].

Эффективное производство непрофильной продукции предприятием «Варяг» и активное продвижение товара поспособствуют освоению новых внешних рынков, то есть завод сможет реализовывать деревообрабатывающее оборудование на экспорт. Рассмотрим основных стран-импортеров станочной продукции за 2016 год на рисунке 8.

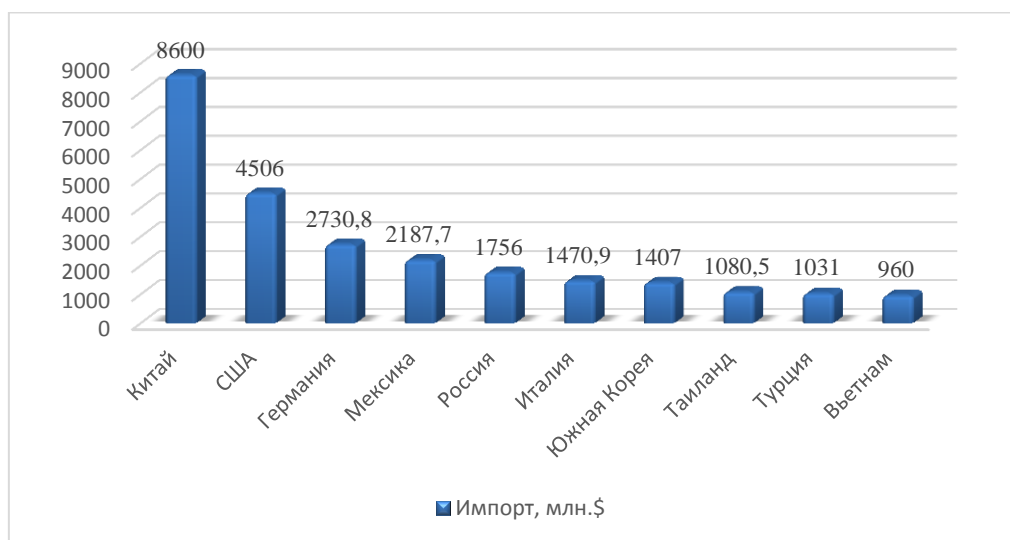


Рисунок 8 – Основные страны-импортеры станочной продукции за 2016 г.

При экспорте деревообрабатывающих станков типа «Hundegger K2i» промышленный завод «Варяг» будет ориентирован на рынки данных товаров в странах Азии, поскольку предприятие находится в г. Владивосток. Исходя из рисунка 7, видно, что реализация оборудования может быть осуществлена таким странам, как Вьетнам, Таиланд, Республика Корея и, в частности, Китай.

Экспорт данной непрофильной продукции будет отражать факт производства предприятием высококачественного и конкурентоспособного товара.

При успешном внедрении в производство предприятия непрофильной продукции для гражданского сектора, в перспективе рекомендуется руководителям завода разработать план по созданию дочерней компании, которая будет специализироваться в выпуске деревообрабатывающего оборудования. Дочерняя компания будет необходима при существенном увеличении объемов производства станков в год, что приведет к перезагруженности производственных мощностей основного предприятия и увеличению заработной платы работников производящих гражданскую продукцию.

Стоит отметить, что дочерняя компания может получить различные налоговые льготы и административные преференции, зарегистрировавшись в экономической зоне «Свободный порт Владивосток» (СПВ), а именно во Владивостокском городском округе. Поскольку дочернее предприятие будет заниматься производством деревообрабатывающего оборудования, бизнес будет отвечать главному требованию территории СПВ об осуществлении нового для компании вида предпринимательской деятельности.

Получив статус резидента СПВ, на дочернюю компанию будут распространяться следующие возможности ведения бизнеса:

- налог на прибыль – 0% в течение первых 5 лет (12% в течение последующих 5 лет); налог на имущество – 0% в течение первых 5 лет (0,5% последующие 5 лет); земельный налог – 0% в течение 5 лет;
- общий размер страховых взносов – 7,6% в течение 10 лет;
- беспошлинный и безналоговый режим свободной таможенной зоны, упрощенное ведение внешнеэкономической деятельности [38].

Также статус резидента «Свободного порта Владивосток» даст новому предприятию ряд административных преференций: сокращенные сроки проведения контрольных проверок, возможность получения земельного участка в аренду без торгов, право управляющей компании на защиту резидента в суде и другие.

Становится очевидно, что создание дочерней компании после внедрения проекта по производству деревообрабатывающего центра типа «Hundegger K2i» должно быть на приоритетном месте у руководства предприятия «Варяг». Вхождение в режим «Свободный порт Владивосток» поможет дочерней компании выпускать высококачественную и конкурентоспособную продукцию.

Таким образом, можно сделать вывод, что рынок деревообрабатывающих станков в России весьма невелик. Предприятия, работающие в этой сфере, расположены в основном в европейской части страны. Лесопромышленные предприятия используют зарубежные оборудования, ссылаясь на качество и приемлемую цену.

Заводу «Варяг» необходимо принять на работу специалистов в области маркетинга для эффективного сбыта непрофильной продукции не только на внутреннем рынке, но и на внешнем. В перспективе предприятие может расширить свою деятельность, создав дочернюю компанию на территории действия режима «Свободный порт Владивосток».

По результатам проведенного анализа видно, что предложенные мероприятия по производству высокотехнологичной непрофильной продукции на предприятии «Варяг» являются эффективными и могут быть рекомендованы к внедрению.

Заключение

Таким образом, диверсификация производства – это существенная мера, которая направлена на улучшение эффективности производства, увеличения получаемой выгоды или недопущение банкротства компании с помощью освоения новых рынков путем выпуска новой непрофильной продукции. В условиях сокращения государственного оборонного заказа, проведение диверсификации производства стало приоритетным направлением для предприятий оборонно-промышленного комплекса, поскольку государством поставлена задача довести к 2030 году долю гражданской продукции не менее чем до 50% общего объема производства российского военно-промышленного комплекса.

Оборонно-промышленный комплекс России занимает важное место и имеет большое значение в развитии экономики, поэтому входящие в него предприятия имеют свои некоторые особенности:

- высокая зависимость от государственного заказа, который обеспечивает ОПК работой и необходимым финансированием;
- специфический характер продукции (военная техника), удовлетворяющая стратегические интересы страны;
- высокий уровень требований к квалификации персонала (рабочих, служащих, специалистов);
- высокий уровень наукоемкости производства (использование в производстве определенного высокоточного оборудования, уникальных и сложных технологий);
- возможность производить не только военную продукцию, но и продукцию гражданского назначения.

Тем не менее, существенной проблемой для руководства предприятий оборонно-промышленного комплекса является отсутствие идей по созданию новой непрофильной продукции и навыков по выводу их на рынок, хотя и государство создает необходимое пространство для диверсификации производства. Решение данных вопросов обуславливает актуальность

выбранной темы выпускной квалификационной работы. Целью выпускной квалификационной работы является разработка практических рекомендаций, направленных на организацию производства высокотехнологичной непрофильной продукции на оборонном предприятии.

Переходя к оценке деятельности объекта исследования – ПАО «Варяг», необходимо заметить, что предприятие входит в оборонно-промышленный комплекс и её доходы в большей степени зависят от объемов государственного заказа на выпуск продукции. Основным видом деятельности завода «Варяг» является производство комплексных систем управления движением и защиты парознергетики.

Анализ показателей бухгалтерского баланса ПАО «Варяг», проведенный на основе годовых бухгалтерских отчетностях, показал, что валюта баланса предприятия за анализируемый период увеличилась на 129 925 тыс. рублей и на 2017 год составила 1 462 633 тыс. рублей.

В ходе проведенной оценки финансовых результатов предприятия видно, что показатель выручки за 2015-2017 гг. увеличился на 55,68% (329 436 тыс. рублей) и составил 921 050 тыс. рублей, тогда как показатель себестоимости за тот же период увеличился на 37,4% (177 099 тыс. рублей) и стал равен 650 611 тыс. рублям. Показатель валовой прибыли с 118 102 тыс. рублей в 2015 году увеличился до 270 439 тыс. рублей в 2017 году. Этой же сумме равен и показатель прибыли от продаж.

Прибыль до налогообложения в ПАО «Варяг» за период 2015-2017 гг. характеризуется положительными темпами роста, и она увеличилась на 82,55% (125 633 тыс. рублей). Также в 2017 году её доля от выручки составила 30,16%.

Чистая прибыль за анализируемый период имеет тенденцию к росту, что говорит об эффективной деятельности предприятия. Данный показатель завода «Варяг» в 2017 году увеличился на 100 089 тыс. рублей по сравнению с 2015 годом.

В целом производственно-хозяйственная деятельность оборонного предприятия «Варяг» весьма эффективна. Предприятие способно платить по своим обязательствам, рентабельность продаж в 2017 году увеличилась на 47,29% по сравнению с 2015 годом. С каждого рубля выручки остается 0,294 копейки.

Несмотря на положительные значения финансовых результатов предприятия, у завода «Варяг» отсутствует план по производству непрофильной продукции для гражданского сектора. Сокращение государственного оборонного заказа в ближайшие годы пошатнет сложившуюся ситуацию организации. Проведение процесса диверсификации производства предприятия поможет избежать отрицательных последствий в будущем.

Оценка потенциала ПАО «Варяг» для производства высокотехнологичной непрофильной продукции выявила, что стоимость основных фондов предприятия увеличилась на 17 094 тыс. рублей в 2017 году, их изношенность на конец отчетного года составила 36,36%. Среднесписочная численность работников завода в 2017 году составила 499 человек, 495 из которых входят в промышленно-производственный персонал. Показатель выработки на одного работающего из промышленно-производственного персонала организации в отчетном году вырос на 638,36 тыс. рублей по сравнению с 2015 годом и составил 1860,71 тыс. рублей.

Оборонное предприятие «Варяг» до 2015 года выпускало продукцию гражданского назначения, но увеличение государственного оборонного заказа стало причиной прекращения её производства.

Анализ производственно-хозяйственной деятельности ПАО «Варяг» и оценка потенциала предприятия показали, что завод имеет все необходимые возможности для внедрения в производства новой высокотехнологичной непрофильной продукции. В связи с чем, предлагается производство заводом домостроительного центра типа «Hundegger K2i», который предназначен для обработки заготовок из древесины для получения всех видов деталей домов.

Приблизительная сумма затрат на внедрение в производство предприятия нового продукта составляет 1 885 860 тыс. рублей. Отпускная цена автоматического станка, рассчитанная на основании составленной калькуляции, будет приблизительно равна 19 201 642 рублям, а его себестоимость – 12 117 278 рублям.

Производство нового высокотехнологичного товара в объеме 10 оборудований в год при том же объеме выпуска оборонной продукции может увеличить заводу «Варяг» выручку от продаж готовой продукции до 950 773 тыс. рублей и принести прибыль от продаж в размере 229 793 тыс. рублей. Предполагается, что среднесписочная численность работников увеличится на 6%, а рентабельность продаж будет равна 30,4%.

Рекомендуется создать службу стратегического развития предприятия, которая будет отвечать за проект по производству высокотехнологичной непрофильной продукции для гражданского сектора, а также принять на работу маркетологов, которые будут заниматься продвижением деревообрабатывающего центра.

При создании необходимых условий новый товар будет иметь большой спрос не только на внутреннем рынке, но и на внешнем. В перспективе ПАО «Варяг» предлагается создание дочерней компании по производству деревообрабатывающего оборудования, которая будет под статусом резидента «Свободного порта Владивосток», что даст ей налоговые льготы и административные преференции.

Таким образом, воплощение предложенных мероприятий ПАО «Варяг» обладает реальными возможностями для эффективной деятельности предприятия в условиях сокращения гособоронзаказа. Производство деревообрабатывающего оборудования типа «Hundegger K2i» значительно поднимет социальный уровень жизни населения, поспособствует созданию дополнительных рабочих мест, а также повлияет на экономическое развитие региона в целом.

Список использованных источников

- 1) Об утверждении перечня организаций, включенных в сводный реестр организаций оборонно-промышленного комплекса: [приказ Минпромторга России № 1828: принят 3 июля 2015]. – Официальный сайт Минпромторга России. – Режим доступа : minpromtorg.gov.ru.
- 2) Послание Президента Федеральному Собранию от 1 декабря 2016. – Официальное интернет-представительство Президента России в сети Интернет. – Режим доступа : kremlin.ru.
- 3) Антипов, А.В. Состояние и развитие отечественного оборонно-промышленного комплекса / А.В. Антипов // Красная звезда. – 2006. - №2. – С. 16.
- 4) Анурин, В. Маркетинговые исследования потребительского рынка / В. Анурин, И. Муромкина, Е. Евтушенко. – СПб. : Питер, 2014. – 352 с.
- 5) Аронов, А.М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития / А.М. Аронов, А.Н. Петров. – СПб. : Лениздат, 2014. – 126 с.
- 6) Артеменко, В.Г. Анализ финансовой отчетности : учебное пособие / В.В. Остапова. – М. : Омега-Л, 2014. – 436 с.
- 7) Ачосов, О.Б. Диверсификация как фактор повышения эффективности функционирования оборонно-промышленного комплекса / Г.В. Бабкин, А.А. Косенко // Вооружение и экономика. – 2016. - №4. – С. 19-30.
- 8) Бабурина, И.А. Основные особенности предприятий оборонно-промышленного комплекса / И.А. Бабурина, Э.Э. Губайдуллина, Г.И. Юрковская // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2010. - № 6. – С. 8-9.
- 9) Березин, И.С. Маркетинг и исследования рынков / И.С. Березин. – М. : Русская Деловая Литература, 2015. – 254 с.
- 10) Бочаров, В.В. Финансовый анализ / В.В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2007. – 240 с.

- 11) Валеев, А.Р. Диверсификация промышленного производства в России: тенденции и перспективы / А.Р. Валеев // Экономический вестник РТ. – 2015. – С. 265-268.
- 12) Гиляровская, Л.Т. Экономический анализ : учебник для вузов / Л.Т. Гиляровская. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 522 с.
- 13) Грузинов, В.П. Экономика предприятия : учебник / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов, В.А. Кузьменко. – М. : ЮНИТИ, 2014. – 533 с.
- 14) Дятлов, С.А. Оборонно-промышленный комплекс России как основа инновационного развития экономики страны / С.А. Дятлов, Т.А. Селищева // Экономика. – 2009. - № 4. – С. 6-20.
- 15) Егоров, В.Н. Диверсификация как фактор адаптации в трансформационной экономике. / В.Н. Егоров, Е.В. Еремина. – Иваново: Иван. гос. ун-т, 2004. – 72 с.
- 16) Ермолович, Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности : учебник / Л.Л. Ермолович. – Минск : Современная школа, 2015. – 800 с.
- 17) Жукова, Т.В. Диверсификация производства как один из современных способов развития российской экономики / Т.В. Жукова // Новые технологии. – 2016. – №3. – С. 136-138.
- 18) Жулина, Е.Г. Диверсификация деятельности предприятия / Е.Г. Жулина, Т.Л. Мягкова, О.Б. Кацуба. – М. : Управление персоналом, 2006. – 226 с.
- 19) Ильин, А.И. Планирование на предприятии. Тактическое планирование / А.И. Ильин. – М. : Новое знание, 2015. – 37 с.
- 20) Керимов, В.Э. Бухгалтерский анализ на производственных предприятия : учебник для бакалавров / Э.В. Керимов. – М. : Дашков и Ко, 2011. – 348 с.
- 21) Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – М. : Вильямс, 2015. – 496 с.

- 22) Макаров, А.И. Поддержка экспорта высокотехнологичной продукции и развитие инновационного сектора России / А.И. Макаров, А.А. Пахомова, О.В. Бирюкова. – М. : Дело, 2014. – 214 с.
- 23) Мишунина, Л.Н. Проблемы и направления инновационного развития предприятий ОПК (на примере Приморского края) / Л.Н. Мишунина // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2009. - № 4. – С. 317-321.
- 24) Отечественный ВПК и его историческое развитие / О.Д. Бакланов, О.К. Рогозина. – М. : Об-во сохранения лит. наследия, 2013. – 792 с.
- 25) Панкратов, А.В. Оборонно-промышленный комплекс: мировые тенденции и российская практика / А.В. Панкратов. – М. : Научная книга, 2005. – 265 с.
- 26) Плотников, В.А. Военная экономика и тыловое обеспечение войск (сил) / В.А. Плотников, Р.С. Забузов, В.А. Титов. – М. : Штаб тыла ВС РФ, 2006. – 415 с.
- 27) Промышленное производство в России. 2016 : Статистический сборник. – М. : Росстат, 2016. – 347 с.
- 28) Рогозин, Д.О. Война и мир в терминах и определениях. Военно-технический словарь / Д.О. Рогозин. – М. : Вече, 2016. – 272 с.
- 29) Розмирович, С.Д. Диверсификация ОПК: как побеждать на гражданских рынках / С.Д. Розмирович, Д.С. Медовников, Е.В. Манченко. – М. : Вече, 2017. – 36 с.
- 30) Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / Г.В. Савицкая. – М. : Новое знание, 2009. – 704 с.
- 31) Смирницкий, Е.К. Экономические показатели бизнеса / Е.К. Смирницкий. – М. : Экзамен, 2002. – 512 с.
- 32) Степанов, И.С. Экономика строительства : учебник / И.С. Степанов. – М. : Юрайт-Издат, 2007. – 620 с.

33) Стратегическое планирование производства гражданской продукции на основе взаимодействия предприятий ОПК с университетами / Л.Н. Мишунина, Ю.В. Якубовский // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2017. - № 1. – С. 588-592.

34) Цветков, В.А. Оборонно-промышленный комплекс России: проблемы и перспективы развития / В.А. Цветков. – М. : Фин. ун-т при Правительстве РФ, 2016. – 20 с.

35) Шепеленко, Г.И. Экономика организации и планирование производства на предприятии : учебное пособие для вузов / Г.И. Шепеленко. – М. : МарТ, 2003. – 403 с.

36) Шестакова, Е.В. Диверсификация компании : особенности планирования / Е.В. Шестакова // Справочник экономиста. – 2013. – № 11. – С. 11-15.

37) Шмидт, В.Ю. О современном состоянии лесопромышленного комплекса Приморского края / В.Ю. Шмидт // Вопросы экономики. – 2009. – № 2. – С. 47-67.

38) Официальный сайт АО «Корпорация развития Дальнего Востока» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://erdc.ru>.

39) Официальный сайт ПАО «Варяг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.varyag.ru>.

40) Официальный сайт компании Hans Hundegger AG [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hundegger.de>.

Автор работы _____
(подпись)

« ____ » _____ 2018 г.

Консультант (если имеется)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« ____ » _____ 2018 г.

Руководитель ВКР _____ д.т.н., профессор
(должность, ученое звание)

_____ (подпись) Якубовский Ю.В.
(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 _____ д-р экон.наук
(ученое звание)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

_____ (подпись) Разумова Ю.В.
(Ф.И.О)

« ____ » _____ 2018 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 экспортному контролю.

Е.А. Тюрина / _____ /
Подпись

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

« ____ » _____ 2018 г.

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономики предприятия

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента Цыцькова Балта Баторовича
(фамилия, имя, отчество)

специальность (направление) 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций (промышленность)» группа Б1401ап

Руководитель ВКР д.т.н., профессор кафедры экономики предприятия Ю.В. Якубовский
(ученая степень, ученое звание, И.О. Фамилия)

на тему: «Организация производства высокотехнологичной непрофильной продукции на оборонном предприятии (на примере ПАО «Варяг»)»

Дата защиты ВКР «__» июля 2018 г.

Работа представлена на 60 страниц машинописного текста и включает 2 главы в том числе 12 таблиц, 8 рисунков. Список используемой литературы содержит 40 источников.

Работа посвящена организации производства высокотехнологичной непрофильной продукции на оборонном предприятии (на примере ПАО «Варяг»).

Решение вопросов, связанных с организацией производства новой непрофильной продукции на оборонных предприятиях, носит актуальный характер, поскольку диверсификация производства стала единственной возможностью для выживания в условиях сокращения гособоронзаказа, но у руководства хозяйствующих субъектов нет идей по созданию новых изделий и навыков по выводу их на рынок.

В работе предложено ввести в производство промышленного завода «Варяг» новую непрофильную продукцию в виде деревообрабатывающего центра типа «Hundegger K2i», а также рекомендуется создать службу стратегического развития предприятия и принять на работу специалистов в области маркетинга.

Дипломник продемонстрировал достаточный уровень знаний методики проведения анализа, умение пользоваться литературой, систематизировать полученную информацию и делать выводы. При подготовке выпускной квалификационной работы Цыцьков Б.Б. проявил высокую степень ответственности. График работы соблюдался.

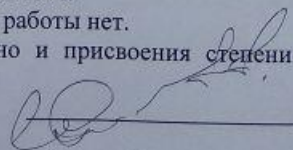
Проверка дипломной работы на плагиат показала высокий процент оригинальности. Процент заимствований составил 15%.

Замечаний по содержанию и оформлению работы нет.

Заключение: заслуживает оценки отлично и присвоения степени бакалавра по направлению «Экономика».

Руководитель ВКР д.т.н., профессор Якубовский

(уч. степень, уч. звание)



(подпись)

Ю.В.

(И.О. Фамилия)

«25» июня 2018 г.

Отглавление

Введение. 2

1 Теоретические аспекты значимости оборонно-промышленного комплекса и

задачи диверсификации. 5

1.1 Оборонно-промышленный комплекс и его особенности. 5

1 1.2 Сущность и значение диверсификации производства для предприятия. 9

1 1.3 Диверсификация производства как направление повышения

2 эффективности хозяйственной деятельности предприятия. 15

2 Анализ деятельности и разработка предложения по производству

FU500-АНТРАПЛАГИАТ-04 - ПРОВЕРКА ВПР НА НАЛИЧИЕ ПЛАГИАТА, ШЭМ 2018

Окончательная проверка выпускных квалификационных работ на наличие плагиата

Балга Баторович Цыциков on Sun, Jun 24
2018, 4:12 PM

15% highest match

Submission ID: 2b388a4d-d313-4c25-a15d-
fc13eed043b6

?????? ????_201...

Word Count: 10,877

Attachment ID: 219216984

15%