



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение**

высшего образования

**«Уральский государственный экономический университет»
(УрГЭУ)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРИАТ)**

**Тема: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРАВОВОЕ
РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА МАШИН И
ОБОРУДОВАНИЯ**

Институт непрерывного и
дистанционного образования

Направление подготовки
38.03.01. Экономика

Направленность (профиль)
*Экономика и право
хозяйственной деятельности*

Кафедра
*Конкурентного права и
антимонопольного
регулирувания*

Дата защиты: _____

Оценка: _____

Студент
*Черноголов Максим
Фёдорович*

Группа *НТ-3ЭКиП-17*

Руководитель
*Ялунина Екатерина
Николаевна, д. э. н.,
профессор*

Консультант
*Ягофарова Инара
Дамировна,
к. ю. н., доцент*

Нормоконтроль
*Колоткина Оксана
Анатольевна,
к. ю. н., доцент*

Рецензент

Екатеринбург
2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретико-методические основы стратегического планирования и правового регулирования производства оружия и боеприпасов	7
1.1 Тренды, особенности и проблемы развития производства оружия и боеприпасов в национальной экономике	7
1.2 Методические подходы к исследованию системы стратегического планирования на предприятии	14
1.3 Правовое регулирование производства оружия и боеприпасов РФ	21
2 Анализ системы стратегического планирования в АО «ВТМЗ»	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «ВТМЗ»	26
2.2 Анализ текущего состояния системы стратегического планирования АО «ВТМЗ»	36
2.3 Комплексная увязка основных экономических показателей АО «ВТМЗ»	45
2.4 Анализ локальных нормативных актов АО «ВТМЗ»	54
3 Разработка рекомендаций по формированию системы стратегического планирования в АО «ВТМЗ»	58
3.1 Разработка стратегии развития АО «ВТМЗ»	58
3.2 Оценка эффективности реализации системы стратегического планирования	63
3.3 Совершенствование локальной нормативной базы АО «ВТМЗ»	66
Заключение	71
Список использованных источников	76
Приложение А. Мировые тенденции рынка вооружения	81
Приложение Б. Принципы стратегического планирования на предприятии	82

Приложение В. Основные поставщики АО «ВТМЗ»	83
Приложение Г. Бухгалтерский баланс АО «ВТМЗ»	84

Приложение Д. Отчет о финансовых результатах	86
Приложение Е. Финансово-экономические показатели деятельности АО «ВТМЗ» за 2017-2019 годы, тыс. руб.	87
Приложение Ж. Организационная структура предприятия АО «ВТМЗ»	88
Приложение К. Преимущества и недостатки организационной структуры АО «ВТМЗ»	89
Приложение Л. Динамика численности персонала АО «ВТМЗ» за 2017-2019 гг. по категориям работников, человек	90
Приложение М. Движение рабочего персонала АО «ВТМЗ за 2017-2019гг, человек	91
Приложение Н. Распределение руководящих работников АО «ВТМЗ» по стажу работы и уровню образования	92
Приложение П. Распределение специалистов АО «ВТМЗ» по стажу работы и уровню образования	93
Приложение Р. Производственная структура АО «ВТМЗ»	94
Приложение С. Положение о планово-экономическом отделе	95
Приложение Т. Функции планово-экономического отдела АО «ВТМЗ	111
Приложение У. Показатели АО «ВТМЗ» как градообразующего предприятия города Верхняя Тура	112
Приложение Ф. Данные для анализа деловой активности АО «ВТМЗ»	113
Приложение Х. Общие показатели оборачиваемости в АО «ВТМЗ»	114
Приложение Ц. Показатели управления дебиторской и кредиторской задолженности АО «ВТМЗ»	115
Приложение Ш. Проблемы стратегического планирования	116
Приложение Щ. Рекомендации по совершенствованию системы стратегического планирования и деятельности АО «ВТМЗ»	117
Приложение Э. Варианты информационного обеспечения	118

системы стратегического планирования предприятия
Приложение Я. Программа адаптации новых 121
сотрудников АО «ВТМЗ»

ВВЕДЕНИЕ

В современной экономике России одной из важнейших является народнохозяйственная проблема выявления резервов экономического развития предприятия и формирования его внутренних инвестиционных ресурсов.

Планирование в рыночных условиях – одна из первичных функций управления. Руководство каждого экономического субъекта заинтересовано в уменьшении степени неопределенности и риска в хозяйственной деятельности и повышения эффективности. Одним из важных инструментов управления предприятием в условиях рыночной экономики является стратегическое планирование.

Система централизованного управления породила идеологию директивного планирования, которой нужно было неуклонно придерживаться, причем эта система планирования значительно отличалась от планирования в условиях рынка, которое требует творческого подхода в условиях неопределенности и непредсказуемости. Стратегическое планирование представляет собой процесс предвидения целей, затрат и результатов деятельности предприятия, в результате чего предприятие будет готово реагировать на различные ситуации, возникающие во внешней и внутренней среде и отражать возможные риски. Этот элемент является достаточно новым для российских предприятий.

В целом, стратегическое планирование как инструмент управления, должен быть нацелен в первую очередь на оптимизацию экономических процессов предприятия, проведение своевременного контроля с целью поддержания их

эффективности, определение имеющихся резервов и их оперативное использование. Стратегическое планирование можно рассматривать как универсальный инструмент управления, направленный на организацию и оптимизацию системы бизнеса с целью повышения его конкурентоспособности.

Современные тенденции в области управления определяют, что построение системы стратегического планирования должно основываться на глубоком изучении рынка, понимании клиентуры и контрагентов предприятия, вовлечении в процесс стратегического планирования и управления предприятием большого количества руководителей и специалистов разного уровня ответственности. Стратегическое планирование позволяет получить конкурентные преимущества через создание эффективной системы управления. Создание системы стратегического планирования требует интеграции управленческих и информационных технологий, что приводит к повышению эффективности управления.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование стратегического планирования и правового регулирования производства машин и оборудования.

Исходя из поставленной цели, можно сформулировать следующие задачи:

- рассмотреть тренды, особенности и проблемы развития производства оружия и боеприпасов в национальной экономике;
- охарактеризовать методические подходы к исследованию системы стратегического планирования на предприятии;

- изучить правовое регулирование производства оружия и боеприпасов в РФ;

- дать организационно-экономическую характеристику и проанализировать состояние АО «Верхнетуринский машиностроительный завод»;

- разработать рекомендации по формированию системы стратегического планирования в АО «Верхнетуринский машиностроительный завод».

Объект исследования – предприятие отрасли машиностроения. Предмет исследования – стратегическое планирование и правовое регулирование производства машин и оборудования.

Методической основой исследования в выпускной квалификационной работе послужили такие методы познания, как метод анализа научно-методической литературы, сравнительного анализа, классификации, моделирования, исследования и обобщения.

Информационная база выпускной квалификационной работы включает: нормативно-правовые акты, труды отечественных авторов, статьи, опубликованные в периодических изданиях, а также Интернет-ресурсы.

Результаты выпускной квалификационной работы, в частности разработанные рекомендации по формированию системы стратегического планирования на рассматриваемом предприятии, позволят повысить эффективность его деятельности и его конкурентоспособность.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основного текста, заключения и списка использованных источников.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА ОРУЖИЯ И БОЕПРИПАСОВ

1.1 ТРЕНДЫ, ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА ОРУЖИЯ И БОЕПРИПАСОВ В НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Оружие как средство защиты возникло и развивается вместе с человечеством, но рынок вооружения и военной техники начал формироваться только в начале XX века, когда в

развитых странах были сформированы оборонные секторы, и возникло понятие «национальная безопасность». Этому способствовала политическая ситуация в мире: то и дело разгорались локальные и межнациональные военные конфликты, накалялись международных отношений ведущих мировых держав.

Рынок вооружения и военной техники представляет собой совокупность товарно-денежных отношений, которые возникают в результате купли-продажи вооружений и военной техники, военных технологий, технологий двойного и специального назначения, а также послепродажных услуг [19].

Рынок вооружения и военной техники находится под влиянием множества факторов: экономических, правовых, социальных, экологических, факторов научно-технического прогресса, политических.

Военную технику производит относительно небольшое количество стран. На мировом рынке действует следующая тенденция: спрос идет в основном от развивающихся стран, в то время как создают его развитые страны. Пять крупнейших экспортеров военной продукции – США, Россия, Франция, Германия и Китай – обеспечили 75% совокупного объема мирового экспорта вооружений в 2014-2018 годах. В 2014-2018 гг. поставки оружия на Ближний Восток возросли по сравнению с 2009-2013 гг., в то время как потоки оружия в другие регионы сократились [31].

В 2014-2018 гг. доля импорта вооружений государствами Азии и Океании составила 40% в общем объеме мирового импорта вооружений. Однако по сравнению с 2009-2013 гг. этот показатель сократился на 6,7%. Крупнейшими

импортерами оружия в регионе стали Индия, Австралия, Китай, Южная Корея и Вьетнам [31].

Основные тенденции мирового рынка военной техники и вооружения представлены в приложении А.

Основные усилия в области совершенствования вооружения и военной техники в ближайшие 15-25 лет будут направлены на создание новых систем высокоточного оружия (ВТО), развитие информационно-управляющей инфраструктуры войск, строительство систем ПРО, внедрение нанотехнологий и разработку средств, обеспечивающих неограниченный доступ в космос и препятствующих использованию космического пространства другими государствами.

В ближайшие 10-15 лет будет наблюдаться массовая закупка странами НАТО высокоточного оружия, что связано с высокой эффективностью средств поражения данного типа, сравнимых по воздействию с ядерным оружием.

Помимо традиционных классов ВТО («воздух-земля» и «воздух-воздух») будут разрабатываться перспективные системы «космос-земля», «космос-воздух» и «космос-космос», в том числе гиперзвуковые (скорость полета более 1400 метров в секунду) с дальностью стрельбы от сотен до тысяч километров. Широкое применение получат высокоточные авиабомбы от малого до сверхбольшого калибра, авиационные кассеты, управляемые артиллерийские снаряды и автономные авиационные боеприпасы.

Еще одним из приоритетных направлений развития средств поражения большой дальности является создание гиперзвукового управляемого оружия различного назначения.

Одним из главных направлений наращивания боевых возможностей войск в будущем станет создание быстродействующих систем информационно-разведывательного обеспечения, навигации и связи.

В складывающейся обстановке Россия должна предпринять адекватные меры по укреплению научного и производственного потенциала отечественного ОПК, а также противодействию устремлениям США.

Россия занимает второе место в мире по экспорту вооружений с долей в 22% мирового рынка. На экспорт идет 21,4% продукции российского оборонно-промышленного комплекса (ОПК). Россия сотрудничает практически со 100 странами мира, портфель заказов по линии военно-технического сотрудничества на протяжении последних лет держался на уровне не ниже 45 млрд. долларов, а к концу 2018 года составил 55 млрд. долларов [35].

Однако рынок военно-технического сотрудничества тоже подвержен определенному рода колебаниям. В условиях санкций, беспрецедентного давления на иностранных покупателей отечественной техники сложно ожидать какого-либо прорыва. При условии, что в России в ближайшие годы ожидается сокращение государственного оборонного заказа, для сохранения финансовой стабильности российского ОПК предприятиям отрасли необходимо наращивать объем выпуска гражданской продукции.

Вооруженные силы Египта получили от России первую партию уникальных российских бортовых комплексов обороны (БКО) для самолетов и вертолетов под названием «Президент-С». Комплекс уже устанавливается на вертолеты Ка-52, Ми-28

и Ми-26. В 2016 году иностранные заказчики получили несколько десятков данных комплексов, в 2017 году их общее число составило 100 штук [17].

Контракты на поставку БКО «Президент-С» были заключены также с Белоруссией, Алжиром и Индией. Контракт на поставку Су-30МК2 для Вьетнама полностью выполнен. Общая сумма заключенной сделки составила порядка 600 млн долларов.

Китай, в рамках двух контрактов приобрел 230 двигателей Д-30КП2 производства НПО «Сатурн», Россия и Индия согласовали поставки ЗРС С-400, фрегатов проекта 11356 и совместное производство вертолетов Ка-226Т. Саудовская Аравия и Индия оценили С-400, изъявив желание приобрести от четырех до шести дивизионов С-400 на сумму 2-3 млрд долларов в зависимости от числа пусковых установок.

Не остались без оружия и страны СНГ: так, Белоруссия стала обладателем четырех дивизионов ЗРК С-300ПС и одного дивизиона ЗРС «Тор-М2К», бронетранспортеров БТР-82А, и вертолетов Ми-17В-5. Продолжились поставки в Азербайджан танков Т-90С, в Казахстан – истребителей Су-30СМ, вертолетов Ми-171Ш и Ми-35М. Армения стала первым зарубежным обладателем оперативно-тактического ракетного комплекса «Искандер», переданного ей из запасов Минобороны. Поставки в данные страны осуществляются как на основании международных договоров, так и частных коммерческих договоров.

Тем не менее, несмотря на достигнутые Россией успехи на рынке вооружения, существуют и определенные проблемы.

Главной проблемой является действие санкций против Военно-промышленного комплекса (ВПК) РФ. Санкции введены на поставки и подготовку специалистов в Иран, Сирию и КНДР. Под действия санкций попали: «Рособоронэкспорт», подмосковное КБ машиностроения, занимающееся разработкой и производством ракетной техники и средств ПВО, организация по производству артиллерийских и авиационных боеприпасов НПО «Базальт», 150-й авиационный ремонтный завод, внешнеэкономическое объединение «Авиаэкспорт».

На мировом рынке вооружения часто возникают опасения страны-экспортера вооружений (или третьей стороны) за возможное агрессивное использование этого вооружения против самого государства, поставляющего это оружие. Именно по этим причинам накладывается запрет на продажу определенного вида вооружения в общем или только конкретной стране. В данном случае и начинают работать неэкономические принципы, действующие посредством законодательного вмешательства, подключается политическое воздействие на ту или иную страну.

Примером данной ситуации может служить активное противодействие со стороны США попыткам России продавать вооружения в такие страны как КНДР или Иран. Несмотря на экономическую заинтересованность обеих стран, крупные сделки являются невозможными ввиду того, что Россия стоит перед выбором получения экономической выгоды от продажи вооружения или дополнительных разногласий с США.

Для России все же одной из главных проблем, возможно, остается недоукомплектованность собственной армии, как новейшими образцами вооружения, так и перспективно новыми

разработками в научно-технической области. Это связано, как со стоимостью оборудования, так и с количеством ресурсов, выделяемых на разработку, что вызывает дисбаланс в равновесии сил в мире не в лучшую для России сторону.

США любыми способами пытаются противодействовать поступлению российской военной продукции на мировой рынок вооружений и защитить своих национальных товаропроизводителей. Увеличение списка покупателей российского оружия является общемировой тенденцией, которая распространилась даже на страны НАТО. При этом следует заметить, что США осуществляют политическое давление на покупателей и пытаются повысить конкурентоспособность продукции военного назначения [8].

Существенное влияние в укреплении позиций России на рынке вооружений оказал визит короля Саудовской Аравии, в ходе которого был заключен контракт на закупку комплексов ПВО приблизительно на сумму 3,5 млрд долларов. Саудовская Аравия является постоянным покупателем ВВТ у США. Однако еще пять лет назад были подписаны контракты на 20 млрд долларов, но намерения не были выполнены.

После принятия программы «Видение-2030» Саудовская Аравия просила Россию поделиться технологиями в области производства ВВТ, пыталась привлечь Российскую Федерацию к строительству заводов по производству вооружения и военной техники на территории Саудовской Аравии с участием иностранных технологий. Это являлось бы новым шагом к сотрудничеству. Однако в данную программу уже привлечено около 10 стран, но Россия в этой программе не участвует. Без совместного взаимодействия представить участие российских

компаний в создании общего предприятия в оборонной сфере невозможно.

Важно укрепить присутствие России на мировых рынках вооружений. Вне всякого сомнения, это должно помочь национальной промышленности планировать расширение и обновление производства и создавать новые рабочие места.

Несмотря на жесточайшую и порой недобросовестную конкуренцию со стороны, в первую очередь, США и их союзников по НАТО, Россия достаточно легко находит партнеров. Причем Российской Федерации не всегда приходится жестко конкурировать с западными партнерами за право продажи оружия.

Эксперты часто предпринимают попытки сравнивать российские и американские военные технологии. Порой, оставляя за кадром тех, кто этими технологиями будет пользоваться.

Главные «потребители» отечественной военной продукции – Индия, Китай, страны Ближнего Востока и Азиатско-Тихоокеанского региона, а также платежеспособные африканские государства. Большинство стран не собирается покупать суперсовременное, дорогое оружие, которое часто слишком сложно в эксплуатации. Им нужно оружие, соответствующее их противникам.

Соотношение цены и качества – первое, что привлекает покупателей российской военной техники. Армии многих нынешних партнеров имели на вооружении еще советское оружие. Автоматы Калашникова, например, просты в обращении и привычны. Модернизированные, они будут осваиваться гораздо легче, чем любое иное автоматическое

оружие. Некоторые государства приобретают вооружение с целью его дальнейшей перепродажи спустя какое-то время после эксплуатации другим странам – тем, кто не имеет возможности покупать современные новинки вооружения. Вследствие этого можно сделать вывод, что американское оружие может и не стать постоянным на рынке с соотношением цены и качества, так как стоимость вооружения США многократно возрастает только в процессе разработки.

На первом месте по объему продаж стоят Индия, Китай. Обе эти страны претендуют на самое современное вооружение. Индия причем достаточно много военной техники закупает и в США. Однако здесь начинает действовать политический момент. Индия хочет иметь все самое современное и лучшее, но производить все это на своей территории. «Рособоронэкспорт» уже заявил, что готов расширять программу «Делай в Индии». Россия стала единственной страной в мире, передавшей в аренду современную атомную подводную лодку проекта 971У типа «Щука-Б». Что касается Китая, следует учитывать достаточно напряженные отношения между этой страной и США, которые чрезвычайно ревниво относятся к попыткам Китая занять лидирующие позиции во многих сферах, включая военную.

Большинство стран желает закупать российское оружие, именно исходя из того, что Россия четко выполняет все обязательства, которые на себя берет, в отличие от США и Франции, которые могут включить политическое эмбарго в любой момент. К примеру, закрылся вопрос о поставке авианосцев «Мистралей», когда Франция в одностороннем

порядке разорвала контракт и авианосцы так и не поступили в Россию [11].

За 16 лет у России сформировался костяк основных покупателей (в том числе Индия, Китай, Венесуэла, Вьетнам, Ирак, Алжир), за счет которых Россия и формирует свой портфель заказов. Определенные перспективы продвижения на мировые рынки «Рособоронэкспорт» связывает с вертолетами типа «Ми» и «Ка»; зенитными ракетными системами и комплексами С-400 «Триумф», «Антей-2500», «Бук-М2Э», «Тор-М2Э», ЗРПК «Панцирь-С1», ПЗРК «Игла-С». В военно-морской сфере – с фрегатами проекта 11356 и «Гепард-3.9», подводными лодками проекта 636 и «Амур-1650», а также патрульными катерами «Светляк» и «Молния». Сухопутная часть представлена модернизированными танками Т-90С, боевыми машинами пехоты БМП-3 и машинами на их базе, бронеавтомобилями «Тигр» Успехом пользуются истребители Су-30, МиГ-29 и Су-35, достаточно велик спрос на учебно-боевые самолеты Як-130.

За счет экспорта вооружений России удается добиваться положения на международной арене. Поставка оружия той или иной стране может кардинально изменить баланс сил в регионе.

Таким образом, несмотря на все трудности, присутствие страны на мировом рынке вооружений является крайне прибыльным, так как современное оружие относится к высокотехнологичному производству. Поэтому можно говорить об обоснованности внешнеэкономического курса России на экспансию мирового рынка вооружений и расширение круга «нетрадиционных» для России покупателей.

1.2 МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Грамотное и эффективное стратегическое планирование является ключевым моментом в решении проблемы повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, особенно в условиях нестабильной кризисной экономической среды. Именно поэтому целесообразным является разработка и применение актуальных механизмов и экономических методов формирования стратегии развития предприятия.

Стратегия развития предприятия представляет собой путь достижения целей, поставленных руководством предприятия, и реализации задач, связанных с данными целями. В современных условиях разработка стратегии развития предприятия является необходимым условием адаптации деятельности предприятия к постоянно меняющейся внешней и внутренней среде. Наличие у предприятия стратегии развития позволяет ему стабильно развиваться, занимать и удерживать конкурентоспособное положение на рынке.

Таким образом, в определении стратегии развития организации важно учитывать всю многоаспектность данного понятия:

- план действий по достижению стратегических целей предприятия и решения основных его проблем;
- план по созданию конкурентных преимуществ организации и отражение его позиции на рынке;

- взаимоотношения с внутренней и внешней средой организации, способы реакции на существующие и потенциальные угрозы и возможности.

При формировании стратегии своего развития организация должна опираться на базовые принципы стратегического планирования, представленные в приложении Б.

На разработку стратегии развития организации оказывает влияние целый комплекс факторов, которые условно можно разделить на внешние и внутренние по отношению к данной организации (рисунок 1).

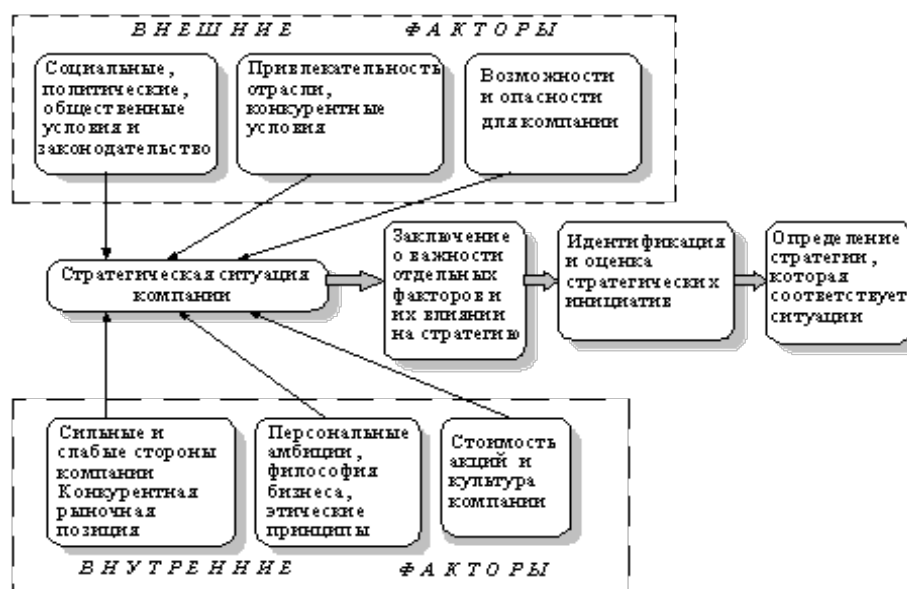


Рисунок 1 – Факторы, влияющие на стратегию развития организации [16]

Как видно из рисунка, на разработку стратегии развития организации оказывают влияние такие внешние факторы, как социальные, политические, экономические и общественные условия, в которых данная организация осуществляет свою деятельность, а также законодательство всех уровней власти. Также немаловажным внешним фактором является привлекательность отрасли, в которой работает предприятие и

наличие конкурентов. Анализ данной информации позволяет выделить потенциальные угрозы и возможности для данной организации, которые обязательно должны учитываться при разработке стратегии ее дальнейшего развития.

К внутренним факторам, влияющим на стратегическую ситуацию организации, относятся ее сильные и слабые стороны, конкурентная позиция на рынке, амбиции и этические принципы руководства данной организации, а также стоимость акций и внутренняя культура организации.

На основе оценки внешних и внутренних условий существования организации делается заключение о важности отдельных факторов и степени их влияния на нее. После чего уже определяется стратегия развития, которая наиболее соответствует условиям деятельности организации и будет способствовать укреплению ее позиций на рынке и повышению общей эффективности ее деятельности.

Модель Гарвардской школы бизнеса (SWOT-анализ) предполагает использование сильных сторон предприятия с учетом реальных и потенциальных возможностей для снижения риска возникающих угроз и устранения слабых сторон. В соответствии с данной методикой, дается характеристика внешней деловой окружающей среды, оценивается ресурсный потенциал предприятия, выявляются сильные и слабые стороны, потенциальные возможности и угрозы, а также определяются ключевые факторы успеха и отличительные возможности предприятия к развитию. В последующем происходит формулирование стратегии развития, ее оценка и мероприятия по ее реализации. Одним из основных недостатков Гарвардской школы можно выделить характерный

субъективный подход в определении сильных и слабых сторон предприятия, имеющихся возможностей и потенциальных угроз. Вместе с тем, указанные факторы целесообразно определить и классифицировать по принципу степени их влияния на основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия.

Второй популярной моделью стратегического планирования является модель Игоря Ансоффа. Классификация стратегий развития организации по И. Ансоффу представлена на рисунке 2.

Стратегии развития И. Ансоффа		
Товар \ Рынок	Старый	Новый
Старый	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый	Развитие рынка	Диверсификация

Рисунок 2 – Классификация стратегия развития И. Ансоффа [22]

И. Ансофф рассматривает четыре основных стратегии развития предприятия, которые формируются на основе выбора:

- рынок – старый / новый;
- товар – старый / новый.

Наиболее простой и распространенной является стратегия проникновения на рынок. Ее целью является увеличение объемов сбыта и количества продаж, для достижения могут использоваться инструменты: расширение рыночной доли,

открытие новых возможностей использования продукта потребителями, увеличение количества или частоты покупок товара потребителем и т.д.

Риски при осуществлении данной стратегии минимальны, поскольку предприятие ведет деятельность на привычном рынке с привычным товаром. Увеличение дохода достигается за счет удержания и (или) расширения доли рынка.

Стратегия развития рынка (расширения) подходит наилучшим образом для тех фирм, которые имеют хорошо отлаженный маркетинг. Ее целью является адаптация и продвижение своих продуктов на новые рынки, для этого используются инструменты: новые каналы сбыта, в том числе в новых географических регионах, поиск и завоевание новых сегментов рынка и др.

Стратегия развития товара заключается в том, что предприятие предлагает на уже существующем рынке товар с новыми, более привлекательными и современными характеристиками. Такая стратегия наиболее подходит для предприятий, связанных со сферой техники и технологий. Для реализации данной стратегии используются следующие инструменты: модернизация существующих продуктов путем придания им новых свойств и функций или повышения их качества, разработка и выпуск принципиально нового товара, расширение товарного ассортимента и т.д.

Самой сложной и рискованной является стратегия диверсификации, целью которой является предложение нового товара на новом рынке. Причинами для выбора данной стратегии развития могут быть как потенциальная

прибыльность стратегии, так и то, что текущая деятельность предприятия исчерпала все свои возможности.

Различают следующие виды диверсификации:

- горизонтальная диверсификация - новое направление деятельности фирмы не отличается от существующих кардинально, а скорее дополняет их;

- вертикальная диверсификация - новое направление деятельности связано с предыдущим или последующим этапом производства или продвижения существующих продуктов фирмы;

- концентрическая диверсификация - развитие и расширение текущего товарного ассортимента, которое ориентировано, в первую очередь, на новых покупателей;

- конгломератная диверсификация - новое направление деятельности, которое не связано с уже существующими видами.

Главной задачей данного анализа является формирование возможностей принятия эффективных управленческих решений с учетом освоенных рынков и диверсификации самого бизнеса. Главным негативным моментом модели И. Ансоффа является громоздкость и сложность применения его модели в реальной жизни. Еще одним недостатком можно отметить тот факт, что большее внимание уделяется финансовому и административному аспектам стратегии, не принимая во внимание инновационные составляющие развития предприятия и способы обеспечения конкурентоспособности на кадровом рынке. Учитывая происходящие процессы глобализации мирового экономического пространства, можно

отметить, что такой подход затрудняет реализацию повышения эффективности стратегического планирования.

Еще одной из базовых школ стратегического планирования является модель Г. Стейнера. Разработка стратегического плана в соответствии с методикой Г. Стейнера происходит следующим образом (рисунок 3).

Первый этап - при определении основных «предпосылок» формирования стратегии развития происходит оценка фундаментальных организационных социально-политических целей, ценностей высшего руководства, внешних и внутренних возможностей и проблем, сильных и слабых сторон предприятия

Второй этап - на этапе планирования определяются основная миссия компании, долгосрочные цели, «субцели», «субполитики», «субстратегии», среднесрочное программирование и программы

Третий этап - при реализации стратегии задаются плановые цели, тактические планы и программы

Четвертый этап - организация и развитие выполнения плана, пересмотр планов, проверка возможности реализации стратегии

Рисунок 3 – Стратегическое планирование по методике Г. Стейнера

Главными недостатками модели Стейнера являются:

- отсутствие конкретных критериальных рамок распределения сформированных стратегических планов на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные;
- игнорирование процесса контроля и измерения потребностей высшего руководства;
- неопределенность алгоритма учета ценностей основных участников формирования стратегии; определение основополагающими только организационных и социально-политических целей.

Система сбалансированных показателей, разработанная Д. Нортоном и Р. Капланом, заключается в следующем (рисунок 4).

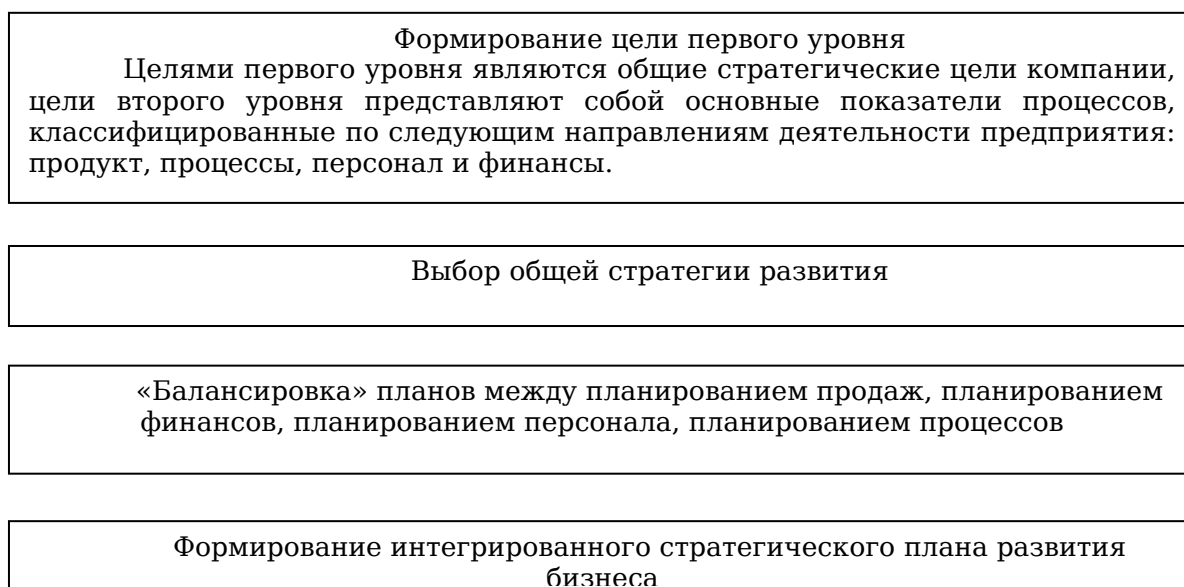


Рисунок 4 – Стратегическое планирование по методике Д. Нортона и Р. Каплана

Достоинствами модели Д. Нортона и Р. Каплана являются следующее:

- имеется четкая обозначенная алгоритмизация поведения менеджмента по поводу формирования стратегии развития предприятия;
- цели фирмы ранжируются и разграничиваются, разработаны мероприятия по достижению поставленных целей;
- внимание концентрируется на ключевых четырех направлениях деятельности предприятия (продукт, процессы, персонал, финансы).

Однако данный методический подход имеет и ряд существенных недостатков. Не регламентирован процесс определения целей стратегического развития, отсутствует механизм взаимного учета интересов высшего руководства

(топ-менеджмента), работников предприятия и собственников бизнеса при формировании целей.

Кроме того, модель системы сбалансированных показателей направлена на максимизацию прибыли фирмы, а не на повышение конкурентоспособности предприятия. Тем не менее, учредители и акционеры компании в большей степени заинтересованы именно в достижении конкурентного статуса в процессе функционирования предприятия и увеличении стоимости компании, а не только в максимизации прибыли.

Таким образом, анализ различных методических подходов стратегического планирования предприятия позволяет создать механизм формирования стратегии, учитывающий все достоинства и недостатки описанных научных подходов по вопросам стратегического планирования, либо применить и внедрить в деятельность предприятия один из описанных методов в зависимости от определенной индивидуальной ситуации на промышленном предприятии и сгенерированных целей развития, учитывая специфику каждой из описанных школ стратегического планирования. Разработка и дальнейшее использование стратегии позволяет предприятию адаптироваться в сложных современных условиях постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды, появления новых угроз и рисков, усиления конкурентной борьбы. Различные методики разработки стратегий развития позволяют предприятию определиться и выбрать такую стратегию, которая наиболее подходит для конкретных условий, в которых данное предприятие осуществляет свою деятельность. Если стратегия выбрана правильно, то ее дальнейшая реализация приведет к повышению эффективности деятельности и

максимизации прибыли, укреплению конкурентных позиций на рынке, либо, в случае необходимости, свертыванию производства с наименьшими потерями и убытками.

1.3. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА ОРУЖИЯ И БОЕПРИПАСОВ В РФ

Правоотношения, возникающие в процессе производства оружия и боеприпасов и их оборота, регулируются правовыми нормами, которые можно классифицировать следующим

об

Международный уровень Европейская конвенция о контроле за приобретением и хранением огнестрельного оружия частными лицами от 28.06.1978 г.

Российское законодательство - ст. 222 Уголовного кодекса РФ; - Федеральный закон от 13.12.1996 г. «Об оружии» №150-ФЗ.
--

Подзаконные нормативные акты - Постановление Правительства РФ от 21.07.1998 г. №814 «Правила оборота гражданского и служебного оружия и патронов к нему на территории РФ». - Постановление Правительства Российской Федерации от 15.10.1997 г. №314. «Правила оборота боевого ручного стрелкового и иного оружия, боеприпасов и патронов к нему, а также холодного оружия в государственных военизированных организациях»; - Постановление Правительства Российской Федерации от 12.07.2000 г. «Правила составления и ведения баланса производства распространения и применения взрывчатых материалов промышленного назначения»; - Постановление Правительства Российской Федерации от 03.09.2001 г. №648 «Правила учета и ношения холодного клинкового оружия, предназначенного для ношения с казачьей формой»; - другие федеральные законы и нормативные акты, которыми регламентированы правила оборота боевого огнестрельного оружия, находящегося на вооружении в Вооруженных Силах Российской Федерации,

Рисунок 5 – Нормативно-правовая база производства и хранения оружия и боеприпасов в РФ

Федеральный закон от 13.12.1996 г. №150-ФЗ «Об оружии» регулирует правоотношения, возникающие при обороте

гражданского, служебного, а также боевого ручного стрелкового и холодного оружия, а также оборот боеприпасов и патронов к оружию на территории Российской Федерации.

Согласно ст. 1 данного закона производством оружия называется исследование, разработка, испытание, изготовление, а также художественная отделка и ремонт оружия, изготовление боеприпасов, патронов и их составных частей.

Производство оружия, торговля им, его приобретение, коллекционирование или экспонирование на территории Российской Федерации подлежат лицензированию, за исключением производства и приобретения оружия государственными военизированными организациями. Государственные военизированные организации имеют право приобретать боевое ручное стрелковое и иное оружие в порядке, установленном нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации. Юридические лица с особыми уставными задачами имеют право приобретать гражданское и служебное оружие у юридических лиц - поставщиков после получения лицензии в органах внутренних дел. Приобретенное оружие подлежит регистрации в соответствующих ОВД.

Ввоз на территорию Российской Федерации и вывоз из Российской Федерации боевого ручного стрелкового и холодного оружия осуществляются в порядке, установленном Правительством Российской Федерации. Торговлю гражданским и служебным оружием и патронами к нему на территории Российской Федерации имеют право осуществлять юридические лица, производящие гражданское и служебное

оружие и патроны к нему на основании лицензии на их производство, а также юридические лица, осуществляющие торговлю на основании лицензии на торговлю гражданским и служебным оружием и патронами к нему.

Для оборота гражданского и служебного оружия и патронов к нему на территории Российской Федерации обязательным является наличие сертификата соответствия. Государственный кадастр гражданского и служебного оружия и патронов к нему является официальным сборником, содержащим систематизированные сведения о гражданском и служебном оружии и патронах к нему, разрешенных к обороту на территории Российской Федерации.

Хранение гражданского и служебного оружия и патронов к нему разрешается юридическим лицам и гражданам, получившим в ОВД разрешения на хранение или хранение и ношение оружия. Граждане Российской Федерации могут применять имеющееся у них на законных основаниях оружие для защиты жизни, здоровья и собственности в состоянии необходимой обороны или крайней необходимости. Коллекционированием и экспонированием оружия на территории Российской Федерации имеют право заниматься юридические лица и граждане, имеющие соответствующие лицензии ОВД.

Производство оружия регулируются также различными государственными стандартами:

- ГОСТ Р 50529-2010 «Оружие гражданское и служебное огнестрельное, устройства промышленного и специального назначения. Требования безопасности и методы испытаний на безопасность»;

- ГОСТ Р 50530-2010 «Патроны к ручному огнестрельному оружию, устройства промышленного и специального назначения. Виды и методы контроля при сертификационных испытаниях на безопасность».

Нарушения порядка производства оружия и боеприпасов регулируются Кодексом об административных правонарушениях. В статье 20.8 предусмотрены административные штрафы и другие наказания за нарушение правил производства, оборота и хранения оружия и боеприпасов.

В ст. 223 Уголовного кодекса РФ предусмотрено уголовное наказание за незаконное изготовления оружия в виде лишения свободы либо обязательных работ в зависимости от состава преступления.

Таким образом, производство оружия и боеприпасов на территории Российской Федерации регулируются различными правовыми нормами, источником которых является как международное право, так и российские источники права.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

Военную технику производит относительно небольшое количество стран. На мировом рынке действует следующая тенденция: спрос идет в основном от развивающихся стран, в то время как создают его развитые страны. Россия занимает второе место в мире по экспорту вооружений с долей в 22% мирового рынка. На экспорт идет 21,4% продукции российского оборонно-промышленного комплекса (ОПК). Россия сотрудничает практически со 100 странами мира.

Тем не менее, несмотря на достигнутые Россией успехи на рынке вооружения, существуют и определенные проблемы. Главной проблемой является действие санкций против Военно-промышленного комплекса (ВПК) РФ. Также одной из главных проблем остается недоукомплектованность собственной армии, как новейшими образцами вооружения, так и перспективно новыми разработками в научно-технической области. Это связано, как со стоимостью оборудования, так и с количеством ресурсов, выделяемых на разработку, что вызывает дисбаланс в равновесии сил в мире не в лучшую для России сторону.

Все же, несмотря на все трудности, присутствие страны на мировом рынке вооружений является крайне прибыльным, так как современное оружие относится к высокотехнологичному производству.

Производство оружия и боеприпасов на территории Российской Федерации регулируются различными правовыми нормами, источником которых является как международное право, так и российские источники права.

Грамотное и эффективное стратегическое планирование является ключевым моментом в решении проблемы повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, особенно в условиях нестабильной кризисной экономической среды. Именно поэтому целесообразным является разработка и применение актуальных механизмов и экономических методов формирования стратегии развития предприятия. Разработка и дальнейшее использование стратегии позволяет предприятию адаптироваться в сложных современных условиях постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды, появления новых угроз и рисков, усиления конкурентной борьбы. Если стратегия

выбрана правильно, то ее дальнейшая реализация приведет к повышению эффективности деятельности и максимизации прибыли, укреплению конкурентных позиций на рынке, либо, в случае необходимости, свертыванию производства с наименьшими потерями и убытками.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В АО «ВТМЗ»

2.1 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АО «ВТМЗ»

Акционерное общество «Верхнетуринский машиностроительный завод» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»¹ и другими законодательными актами Российской Федерации.

Общество ранее именовалось открытым акционерным обществом «Верхнетуринский машиностроительный завод» и было создано на основании распоряжения Правительства Российской Федерации от 08 мая 2009 г. № 630-р, приказа Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 10 июня 2009 г. № 163, распоряжений Территориального управления Федерального агентства по управлению государственным имуществом в Свердловской области от 31 декабря 2009 г. № 173-р, от 23 мая 2012 г. № 368-р путем преобразования федерального государственного унитарного предприятия «Верхнетуринский

¹ Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 15.04.2019) "Об акционерных обществах"

машиностроительный завод», правопреемником которого оно является.

В соответствии с решением единственного акционера, в целях приведения в соответствие с Гражданским кодексом Российской Федерации (ГК РФ) Общество переименовано из открытого акционерного общества «Верхнетуринский машиностроительный завод» в акционерное общество «Верхнетуринский машиностроительный завод».

Полное фирменное наименование Общества на русском языке:

Акционерное общество «Верхнетуринский машиностроительный завод».

Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке:

АО «ВТМЗ».

Полное наименование Общества на английском языке:

Joint Stock Company «Verhneturinsky mashinostroitelny zavod».

Сокращенное название на английском языке: JSC «VTMZ».

Место нахождения Общества: г. Верхняя Тура Свердловской области.

Почтовый адрес и место хранения документов: Российская Федерация, 624320, Свердловская область, г. Верхняя Тура, ул. Машиностроителей, д. 2.²

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения. В печати также может быть указано фирменное наименование Общества на любом иностранном языке. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим

² Устав Акционерного общества «Верхнетуринский машиностроительный завод»

наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

Основными целями деятельности Общества является: извлечение прибыли, участие в реализации государственным программ, а также иные цели, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

Основным видом деятельности АО «Верхнетурунский машиностроительный завод», согласно Устава, является производство специальной продукции, а также продукции гражданского назначения.

Указ о постройке Верхнетурунского завода был издан 18 октября 1735 года. Основание завода было положено 18 августа 1737 года. Ядром жителей заводского поселка были крестьяне, приписанные к заводу и переселенные из внутренних губерний казной для горных работ, а также за счет рекрутских наборов из чувашей, черемисов, пермяков и т.д.

Завод был специализирован на выпуск пушечных ядер, штыкового железа, а также якорей и оснастки для флота. Отливались ядра от 3-х до 12-ти дюймов, картечь для их начинки и трехпудовые «брандскугели».

По заданию артиллерийского ведомства в 1887 г., во время войны с Турцией, завод перешел на производство снарядов около 10 наименований калибром от 8 до 14 дюймов, которых производилось до 223 тыс. пудов в год.

В 1911 г. на промышленной выставке в Омске экспонировались наши снаряды, и заводу была присуждена Большая Золотая медаль. В этот период завод приобрел

характер механического предприятия. К концу первой Мировой войны на заводе работало до 8 тыс. рабочих.

После февральской революции, 6 марта 1917г. завод перешел на производство мирной продукции, он стал выпускать запасные части для товарных вагонов (оси, рессоры, буфера, стяжки, муфты, крючки и т.п.).

В 1934 г. завод посетил нарком тяжелой промышленности Орджоникидзе и принято решение о закрытии доменного производства и специализации на спецпродукции. Кроме того, было основано производство роликоподшипников для первого в России Московского метрополитена.

К 1940 г. поселок Верхняя Тура насчитывал 25 тыс. населения. 5 апреля 1941 г. поселку был присвоен статус города.

В период Великой Отечественной войны завод был полностью задействован для выпуска спецпродукции (152-мм снаряды, 85-мм осколочные и бронебойные снаряда, корпуса к реактивным снарядам, осколочные гранаты). В 1943г. объем производства вырос к уровню 1941г. в два с лишним раза. Во время ВОВ, своё назначение завод выполнил с честью, изготавливая самые различные снаряды, в том числе снаряды, пробивавшие браню «Тигров» и «Пантер».

В послевоенный период завод выпускал дисковые мельницы, лебедки, дробилки молотковые, плуга тракторные, лесопосадочные машины, буровой инструмент.

С 1965г. началось наращивание мощностей по выпуску основной продукции: кумулятивных 100 и 122-мм снарядов, осветительных 152-мм, корпусов реактивных снарядов «Град», выпуск которых составлял порядка 700 тысяч штук в год.

В 1987 году завод удостоен ордена Трудового Красного Знамени за высокие показатели по выполнению заданий Правительства и в связи с 250-летием со дня образования завода.

С 1994 года в связи с конверсией, перестройкой и переходом к рыночным отношениям завод приступил к освоению производству новой продукции – высоковольтных вакуумных выключателей ВВН-35; ВВНТ-35; ВВН-27,5; ежегодно расширяя номенклатуру и объемы производства.

Высоковольтные вакуумные выключатели пользуются большим спросом и применяются на тяговых подстанциях железных дорог, в энергетике, энергосистемах предприятий.

АО «ВТМЗ» - уникальное предприятие, имеющее литейное и кузнечно-прессовое производство, механообрабатывающее и механосборочное производство, гальваническое, инструментальное, тарное, производство деталей из пластмасс и т. д.

Наличие специального конструкторского технологического бюро с необходимым штатом специалистов парком оборудования позволяет АО «ВТМЗ» одновременно быть своеобразным полигоном, на котором изготавливаются опытные образцы новых изделий перед запуском в серию, опробываются технические и технологические новинки производства³.

Принадлежность завода к военно-промышленному комплексу определяет уровень технологии и является основой стабильности, качества и надежности выпускаемой продукции.

³ Официальный сайт АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» - <http://vturamp.ru>

Качество, надежность и долговечность — вот те показатели продукции, которые стали уже традицией.

На АО «ВТМЗ» традиционно ставится задача наращивания объемов производства продукции, повышения качества, расширения ее номенклатуры, создания новых производств и технологий, модернизации оборудования, снижения энергозатрат.

В 2009 году АО «ВТМЗ» вошло в состав холдинга НПО «Машиностроитель», ОАО «НПК» Технологии машиностроения» – головная организация ФГУП «НИМИ», г. Москва (генеральный директор ФГУП «НИМИ» Русаков С.Н.).

АО «ВТМЗ» ориентировано на выпуск боеприпасов и в связи с исторически сложившейся спецификой производства и наличием специализированного оборудования занимается их производством 280 лет.

Рассмотрим основных контрагентов АО «ВТМЗ». Топ-26 поставщиков, с которыми АО «ВТМЗ» заключали договоры, представлены в Приложении В.

Самыми крупными поставщиками АО «ВТМЗ» являются предприятия:

- ООО «Градострой» (г. Москва, основной вид деятельности – строительство жилых и нежилых зданий);
- ООО «Элмет» (г. Екатеринбург, основной вид деятельности – торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами);
- ООО «Иск Вавилон» (г. Верхняя Пышма, основной вид деятельности – строительство жилых и нежилых зданий).

Заказчики, с которыми АО «ВТМЗ» заключали договоры, представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные заказчики АО «ВТМЗ»

Наименование заказчика	Заключено договоров	Сумма по договорам, руб.
АО "ЧПО ИМ. В.И.ЧАПАЕВА"	2	7 461 772,00
МБУ "БЛАГОУСТРОЙСТВО"	6	1 531 296,00
АО "ИМЗ", АО "ИЖЕВСКИЙ МЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД"	1	1 198 128,00
АО "РТ-ФИНАНС"	1	500 546,00
АО "СМЗ"	1	177 434,00
Итого:	-	10 869 176,00

Наибольшее число заказов (6 договоров) АО «ВТМЗ» получило от МБУ «Благоустройство» (г. Верхняя Тура, основной вид деятельности – деятельность по чистке и уборке прочая, не включенная в другие группировки).

Заказ на наибольшую сумму (7 461 772 руб.) заключены с АО «ЧПО им. В.И Чапаева» (г. Чебоксары, основной вид деятельности – производство оружия и боеприпасов).

Для оценки финансово-хозяйственной деятельности АО «ВТМЗ» важно проанализировать его основные финансово-экономические показатели: стоимость активов, выручку от продаж и себестоимость, прибыль. Данные для анализа были взяты из бухгалтерской отчетности АО «ВТМЗ» (Приложение Г и Д).

В приложении Е представлены основные финансово-экономические показатели деятельности АО «ВТМЗ» за 2017-2019 годы.

Как видно из таблицы, за рассматриваемый период по основным финансово-экономическим показателям деятельности АО «ВТМЗ» наблюдается положительная динамика.

Рассматривая изменение основных финансово-экономических показателей деятельности предприятия АО «ВТМЗ», можно сделать следующие выводы:

1) темп роста активов положительный – за 2017-2019 гг. стоимость активов АО «ВТМЗ» выросла на 80,8%, что говорит о значительном расширении масштабов деятельности и увеличении экономического потенциала предприятия;

2) темп роста выручки от продаж за 2017-2019 гг. составил 134,4%, за рассматриваемый период выручка предприятия выросла на 133,2 млн. рублей, что свидетельствует о достаточно эффективной деятельности, превышении доходов предприятия над расходами (прирост себестоимости за тот же период составил 25,5%);

3) за весь рассматриваемый период предприятие АО «ВТМЗ» имело в качестве финансового результата своей деятельности прибыль, которая выросла за 2017-2019 гг. в три раза и составила в 2019 году 358 тыс. рублей.

Таким образом, предприятие АО «ВТМЗ» имеет устойчивое финансовое положение, каждый год увеличивая прибыль, расширяет сферу своей деятельности, налаживая производство новых видов продукции.

Управление предприятием АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» основано на четком разграничении функций, прав и обязанностей распорядительных, исполнительных и контрольных органов.

Высшим органом управления общества является Общее собрание акционеров АО «Верхнетуринский машиностроительный завод».

Совет директоров АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» представляет собой орган управления, который осуществляет общее руководство предприятием за исключением вопросов, отнесенных по

законодательству РФ к компетенции Общего собрания акционеров, контролирует исполнение решений Общего собрания акционеров и обеспечение прав и законных интересов в соответствии с законодательством РФ.

Исполнительным органом АО «Верхнетури́нский машиностроительный завод» является генеральный директор.

К должностным обязанностям генерального директора АО «Верхнетури́нский машиностроительный завод» относятся:

- руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия;

- организация работы и обеспечение эффективного взаимодействия всех структурных подразделений предприятия, ведущее к повышению общей эффективности работы, росту объемов сбыта продукции и увеличению прибыли;

- обеспечение выполнения предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, хозяйственных и трудовых договоров (контрактов) и бизнес-планов;

- обеспечение предприятия квалифицированными кадрами, рационального использования и развития их профессиональных знаний и опыта, создание безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда;

- обеспечение соблюдения требований законодательства об охране окружающей среды;

- обеспечение рационального и правильного сочетания экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении

вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства.

Генеральный директор поручает другим должностным лицам ведение отдельных направлений деятельности - заместителям директора, руководителям производственных единиц и филиалов предприятий, а также функциональных и производственных подразделений.

Структура управления, принятая на предприятии АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» представлена в Приложении Ж.

Структура управления АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» является линейно-функциональной организационной структурой, в основе которой лежит принцип построения, рационализация процесса управления по основным функциям: производство, снабжение, сбыт, исследование и разработка, бухгалтерский учет и финансы, кадровая политика и т.д.

По каждой службе формируется, в свою очередь, своя система служб, которая пронизывает все предприятие - от генерального директора на высшем уровне управленческой иерархии через систему отделов и цехов. В каждом цехе также прослеживается иерархия от начальника цеха до бригадиров и низшего звена - рабочих.

Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» представлены в Приложении К.

Таким образом, при сложившейся организационной структуре на предприятии АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» основной мотивацией

деятельности руководителей и сотрудников предприятия является максимально возможное уменьшение рисков, возникающих при принятии важных решений, и ответственности за них.

Проведем анализ трудовых ресурсов предприятия АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» (приложение Л). Численность персонала на 01.01.2020 года составляет 1623 человека, за период 2014-2019 гг. она изменялась незначительно.

Как видно из Приложения Л, численность персонала АО «ВТМЗ» выросла за рассматриваемый период на 6% (96 человек). Однако предприятие характеризуется текучестью кадров, которая может отрицательно сказываться на производительности труда. Сокращение отмечено по промышленно-производственному персоналу (на 29 человек), по рабочим вспомогательного производства (на 39 человек). При этом отмечен рост по таким категориям персонала, как руководители и специалисты, служащие и инженерно-технические работники.

Динамика рабочего персонала АО «ВТМЗ» отражена в Приложении М.

Текучесть кадров свидетельствует о существующих недостатках организации труда рабочего персонала на предприятии. Это, в свою очередь, тормозит выполнение производственной программы, требует дополнительных расходов на подготовку и переподготовку кадров.

В Приложении Н представлена информация о распределении руководящих работников предприятия по стажу работы и уровню образования.

Как видно из приложения, большинство руководящих работников АО «ВТМЗ» имеют высшее образование и стаж работы на предприятии более пяти лет. При этом доля руководящего состава, прошедшего обучение, не столь велика и составляет менее 40%.

В Приложении II представлена информация о распределении специалистов предприятия по стажу работы и уровню образования.

Среди специалистов работников, имеющих высшее образование, чуть больше, чем работников со средним специальным образованием. Количество работников, прошедших обучение, по данной группе больше, чем по руководящему персоналу.

В таблице 2 представлена характеристика персонала АО «ВТМЗ» по возрасту и полу.

Таблица 2 - Структура персонала АО «ВТМЗ» по полу и возрасту

Возврат, лет	Количество, чел.	Доля, %
18-25	152	12,2
25-40	268	21,5
40-50	285	22,8
50-60	369	29,5
От 60 и выше	175	14,01
Итого	1249	100
Пол	Количество, чел.	Доля, %
М	510	40,8
Ж	739	59,2
Итого	1249	100

Как видно из таблицы 2, большинство работников находится в возрастной группе от 50 до 60 лет (29,5%). Менее всего на предприятии молодых работников до 25 лет (12,2%). Распределение по полу на предприятии АО «ВТМЗ» почти равномерное с преобладанием женщин - 59,2% женщин и 40,8% мужчин.

Таким образом, недостатками системы управления персоналом АО «ВТМЗ» являются текучесть кадров, недостаточно высокий уровень квалификационного уровня руководителей и специалистов. Также на предприятии отмечается старение кадров и нехватка молодых специалистов.

Производственная структура предприятия АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» представляет собой совокупность производственных подразделений, их взаимосвязь и размещение, ее главными элементами являются цеха и участки. В состав предприятия АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» входят несколько цехов, что отражено в Приложении Р.

Также в структуру ВТМЗ входят различные лаборатории и отделы, занимающиеся научно-исследовательскими разработками:

- центральная заводская лаборатория;
- центральная лаборатория механизации и автоматизации;
- центральная лаборатория метрологии;
- центральная аналитическая лаборатория;
- электротехническая лаборатория;
- металлографическая лаборатория;
- отдел информационных технологий и т.д.

Каждый цех имеет в своей структуре различные участки, на которых непосредственно осуществляют свою трудовую деятельность рабочие.

Таким образом, на предприятии АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» принята и действует определенная организационная и производственная структура, которая помогает распределять обязанности между

различными звеньями предприятия, осуществлять руководство и выпускать продукции заданного качества и отвечающую всем установленным характеристикам.

2.2 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ АО «ВТМЗ»

Функции планирования на предприятии ВТМЗ осуществляет планово-экономический отдел. Планово-экономический отдел предприятия отвечает за организацию планирования и контроль хода выполнения планов на данном предприятии.

Положение о планово-экономическом отделе предприятия АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» представлено в Приложении С.

Основные функции, выполняемые планово-экономическим отделом предприятия АО «Верхнетуринский машиностроительный завод», представлены в Приложении Т.

Сотрудники планово-экономического отдела совместно с высшим руководством участвуют в разработке стратегии развития предприятия, в выборе и обосновании экономических целей, анализе и оценке плановых и фактических результатов деятельности предприятия.

При осуществлении своей деятельности планово-экономический отдел активно сотрудничает с другими подразделениями предприятия: как с плановыми бюро других структурных подразделений, так и с различными функциональными подразделениями.

Планово-экономический отдел координирует работу функциональных подразделений по подготовке отдельных видов планов предприятия.

Организационная структура планово-экономического отдела АО «ВТМЗ» представлена на рисунке 6.

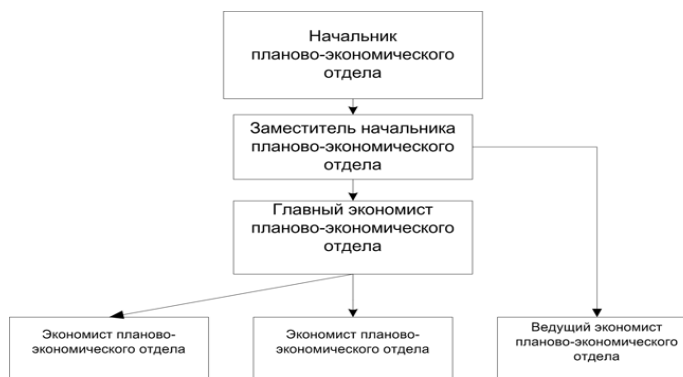


Рисунок 6 – Организационная структура планово-экономического отдела АО «ВТМЗ»

На предприятии не разработана комплексная система стратегического планирования. Планируют только финансовые показатели. В целях подготовки денежно-финансовых планов на АО «ВТМЗ» разработана и применяется система бюджетирования. Финансовое планирование на предприятии осуществляется руководством предприятия совместно с главным бухгалтером и планово-экономическим отделом, который согласовывает планируемые финансовые показатели или обоснованно возражает против них.

На практике в АО «ВТМЗ» начинать планирование приходится еще до того момента, когда предприятие сможет подвести итоги года, составив хотя бы предварительную финансовую или управленческую отчетность. Достоверность подобных планов оставляет желать лучшего, и уже в самом

начале следующего года приходится вносить в финансовый план серьезные корректировки.

В качестве основных причин, отмеченных выше недостатков в процессе планирования в АО «ВТМЗ», можно назвать следующие.

Во-первых, неэффективно выстроена система финансового управления. Не разработаны единые плановые (бюджетные) формы для подразделений, не указаны сроки их заполнения, согласования и сдачи главному бухгалтеру, отсутствует указание (распоряжение, приказ) ответственных лиц и санкций за нарушение сроков и т.д.

Во-вторых, используется трудоемкая процедура балансировки планов и сопутствующее ей большое количество итераций согласования. Например, руководители подразделений заполняют плановые формы и возвращают их заместителям генерального директора. Те, в свою очередь, сформировав общий план (бюджет) компании, могут выяснить, что результаты неудовлетворительны, и внести свои корректировки и предложения по пересмотру планов (бюджетов). После чего руководители подразделений практически заново составляют свои планы на год. И так еще несколько раз.

В процессе исследования практики стратегического планирования в АО «ВТМЗ» отмечены случаи, когда процесс планирования сводился к упрощенной корректировке фактических данных отчетного периода в сторону небольшого снижения или увеличения показателей. Причем в самой работе подразделений, руководителей и специалистов предприятия ничего не меняется. Можно предположить, что в данных

случаях речь идет даже не о выполнении или невыполнении плана, а о том, что реальный план отсутствует в принципе.

В состав проблем при составлении планов также входит нерациональный подход к документированию и документообороту в ходе процедуры планирования.

Установлению рационального порядка мешает как свободная форма подачи информации, так и внедрение сложных форм, на которые только чтобы понять их суть и порядок работы с ними уходит много времени. Если же внедряемая документация в соответствии с создаваемой системой сопровождается активной перепиской между подразделениями, то об эффективном планировании также не приходится говорить. Планирование превращается в вынужденную формальность.

Информационное обеспечение при реализации процессов стратегического планирования на предприятии АО «ВТМЗ» не применяется. Планы формируются в программах Excel и Word, что не является эффективным и не позволяет координировать планы между отделами.

Предприятие АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» является градообразующим предприятием города Верхняя Тура, что накладывает отпечаток на систему стратегического планирования развития предприятия.

Основная проблема предприятия выражается в полной зависимости от государственного оборонного заказа.

С 2013 года градообразующим предприятием АО «ВТМЗ» реализуются два инвестиционных проекта:

1. Реконструкция механического цеха для выпуска спецпродукции (сумма проекта – 379,2 млн рублей);

2. Техническое перевооружение участка штамповки заготовок корпусов специзделий в здании прессового корпуса «А» (сумма проекта 279,84 млн рублей).

В связи с недостаточным финансированием, данные проекты находились в «замороженном» состоянии до середины 2017 года, в настоящее время проекты активно реализуются. По состоянию на первое полугодие 2018 года по проекту «Реконструкция механического цеха для выпуска спецпродукции» освоено более 40,2 % инвестиций от общего плана, на сумму 153,3 млн рублей, по проекту «Техническое перевооружение участка штамповки заготовок корпусов специзделий в здании прессового корпуса «А» освоено 43,8 % инвестиций, на сумму 122,5 млн рублей.

Доля численности работников градообразующей организации в среднесписочной численности работников всех организаций, осуществляющих деятельность на территории моногорода, составляет более 20% (по состоянию на 01.01.2018 – 21,04%).

В динамике зафиксированы следующие показатели состояния градообразующего предприятия и его доли в социально-экономических показателях моногорода (Приложение У).

Как видно из представленных данных на градообразующем предприятии АО «ВТМЗ» наблюдается общая стабильность объемов производства и сбыта основной продукции. Не смотря на то, что текущее финансово-экономическое состояние АО «ВТМЗ» стабильно, сохраняются существенные риски, связанные с полной зависимостью от государственного оборонного заказа.

Стратегия развития ВТМЗ тесно переплетается со стратегией развития городского округа Верхняя Тура, в рамках которой была принята стратегическая программа «Развитие промышленности». Основной целью программы является обеспечение развития промышленного комплекса Городского округа Верхняя Тура на основе эффективной инвестиционной политики, направленной на создание новых, расширение и модернизацию существующих предприятий. Одним из программных мероприятий, направленных на достижение данной цели, является реализация инвестиционного проекта «Реконструкция механического цеха для выпуска спецпродукции на АО «Верхнетуринский машиностроительный завод»». Кроме того, предусматриваются следующие мероприятия:

- развитие кооперационных связей между промышленными предприятиями города;
- создание благоприятной среды для активизации инновационной деятельности, развитие необходимой информационно-правовой базы;
- разработка и реализация на промышленных предприятиях городского округа краткосрочных и долгосрочных программ развития;
 - применение полного спектра финансовых инструментов;
 - внедрение на предприятиях городского округа системы качества выпускаемой продукции, менеджмента качества на основе утвержденных стандартов;
- обеспечение промышленных предприятий квалифицированными инженерно-техническими и рабочими

кадрами путем взаимодействия предприятий с учебными заведениями.

В рамках реализации стратегии развития городского округа Верхняя Тура ожидаемые следующие результаты в сфере промышленности и, в частности, деятельности ВТМЗ:

- увеличение объемов промышленного производства к 2035 году в 2,2 раза;
- повышение производительности труда одного работающего до 2,2 раза;
- снижение затрат на производство, увеличение его рентабельности;
- создание и модернизация новых рабочих мест;
- снижение уровня безработицы в территории до 1,01%;
- повышение размеров поступлений в бюджеты различных уровней.

Традиционно основным изделием, выпускаемым Верхнетуринским машиностроительным заводом, являются 152 калибр для самоходных гаубиц, тяжелых артиллерийских орудий, и танковые выстрелы 125 калибра. В целом, 98% выпускаемой предприятием продукции представляет собой государственный оборонзаказ.

В 2009-2011 годах у ВТМЗ вообще не было гособоронзаказа. Только с 2012 года предприятие начало набирать производственные обороты. Начиная с 2013 года, предприятие стало работать безубыточно.

Старое оборудование предприятия не позволяло выпускать на нем новую, высокотехнологичную продукцию, расширять номенклатуру и наращивать объемы производства. Поэтому было принято решение о реконструкции механического цеха,

которая позволила подготовить программу выпуска гражданской продукции: выпуск инструмента для нефтегазодобывающей и горно-рудной промышленности, для геологоразведки. Также было осуществлено два инвестиционных проекта с большим вложением денежных средств: производство вакуумных выключателей и пожарной машины «Эталон-ВТМЗ».

В настоящее время на завершающий этап вышли две программы техперевооружения предприятия АО «ВТМЗ»:

- модернизация кузнечно-прессового цеха;
- реконструкция корпуса механического цеха.

В кузнечно-прессовый цех завезено новое оборудование – трехпозиционный пресс производства Рязанского завода тяжелого машиностроения. Завершена работа по формированию проектно-сметной документации и заканчиваются работы по определению подрядчика на реконструкцию самого цеха. В ходе реконструкции был произведен демонтаж фундаментов старого пресса, монтаж новых и начался монтаж самого пресса и реконструкция цеха.

Проект реконструкции механического цеха уже подготовлен и отправлен на государственную экспертизу. Далее начнется демонтаж и реконструкция цеха.

Новые проекты по реструктуризации промышленных мощностей, техническому перевооружению предприятия действуют в рамках федеральных целевых программ по развитию оборонно-промышленного комплекса РФ. Но в связи с кризисом финансирование данных программ было прекращено. Однако реализация начатых мероприятий по реконструкции производственных площадок завода продолжается, в чем

Верхнетури́нскому машиностроительному заводу помог холдинг АО НПК «Техмаш», в состав которого входит он входит.

Тем не менее ВТМЗ приходится сталкиваться с финансовыми проблемами, что является недостатком принятой на предприятии стратегии развития. Партнеры оборонного предприятия «Ростеха» потребовали признать Верхнетури́нский машиностроительный завод банкротом. С соответствующим иском к ВТМЗ обратилась строительная компания «Градострой», выполнявшая для предприятия работы по реконструкции и перевооружению. Организация заявила о финансовых претензиях на 6 млн рублей, причем в скором времени они могут вырасти в разы.

АО «ВТМЗ» в одностороннем порядке отказалась исполнять обязанности по двум крупным госконтрактам, заключенным со строителями, в ответ получив иски на 75 и 53 млн рублей. При этом в ходе одного из разбирательств была доказана обоснованность разрыва соглашений.

На данный момент в иске о банкротстве обозначены финансовые претензии в размере порядка 6 млн рублей. Ранее аналогичную сумму задолженности компания «Градострой» смогла доказать в Арбитражном суде Свердловской области по контракту на капитальный ремонт и модернизацию оборудования механического цеха для выпуска спецпродукции ВТМЗ. Общая сумма договора составляла 67,35 млн рублей.

Как следует из позиции суда, в рамках исполнения госконтракта участники не смогли договориться о расчетах – в итоге разбираться в ситуации пришлось арбитражу, который встал на сторону строителей. ВТМЗ попробовал оспорить решение в апелляции, но проиграл и во второй инстанции.

С сентября 2017 года иск «Градостроя» - уже пятое заявление о признании оборонного предприятия банкротом. В частности, в конце 2017 года гарантирующий поставщик электроэнергии в Свердловской области - «ЭнергосбыТ Плюс» (контролируется ПАО «Т Плюс») заявлял о несостоятельности АО «Верхнетуринский машиностроительный завод». ВТМЗ накопил долг за электричество более чем на 11 млн рублей и только после принятия банкротного иска выплатил средства.

Несколькими месяцами ранее по такому же принципу вынужден был действовать другой поставщик энергоресурсов - ГУП Свердловской области «Газовые сети». ВТМЗ был должен около 5 млн рублей за поставленный газ. Рассмотрение дела о банкротстве было прекращено после подписания между сторонами мирового соглашения - ВТМЗ пообещал выплатить средства равными частями в течение трех месяцев и своевременно гасить текущие обязательства.

В случае с «Градостроем» вероятность мирового соглашения крайне мала. Претензии на 53 млн рублей «Градострою» уже удалось отстоять в первой инстанции. Согласно материалам дела, ВТМЗ по конкурсу привлек строителей для выполнения комплекса работ по техническому перевооружению участка штамповки заготовок корпусов специзделий в здании прессового корпуса «А». Общая стоимость контракта составила 253,9 млн рублей.

Однако спустя 7 месяцев после заключения соглашения заказчик неожиданно решил отказаться от исполнения своих обязательств, направив соответствующее письмо в «Градострой». В качестве мотивов решения было заявлено, что работы якобы выполнены с «существенными неустранимыми

недостатками». При этом конкретный перечень недостатков в уведомлении не указан.

Суть претензий ВТМЗ вскрылась уже в ходе разбирательств. В частности, юристы ВТМЗ настаивали на допущенных недостатках по фундаменту. В последующем на фундамент должно было быть установлено и введено в эксплуатацию оборудование в рамках оборонно-промышленного комплекса. Ответчик указал, что в связи с непредставлением актуализированной привязки смонтированной платы под фундамент бетонная подготовка подлежит демонтажу.

Анализируя ситуацию, суд, однако, пришел к выводу, что ВТМЗ не смог предоставить доказательств о некачественно выполненных работах и не известил подрядчика в разумный срок о выявленных недостатках. Более того, выяснилось, что ВТМЗ практически сразу привлек к работам другую компанию – ООО «Элмет», лишив себя таким образом возможности доказать якобы имевшие место нарушения со стороны «Градостроя».

В итоге арбитраж решил взыскать с Верхнетуринского машиностроительного завода 51,7 млн рублей долга и 2,8 млн рублей процентов за пользование чужими денежными средствами. На данный момент машиностроительный завод пытается оспорить судебный акт в апелляции.

Претензии «Градостроя» по иску на 75 млн рублей связаны с еще одним односторонним отказом ВТМЗ исполнять обязательства по контракту на реконструкцию механического цеха для выпуска спецпродукции. В ходе разбирательств ВТМЗ выдвинул встречные требования на 42,2 млн рублей.

Таким образом, анализ системы стратегического планирования, действующей на предприятии АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» выявил определенные проблемы в системе планирования. Предприятие регулярно задерживает выплаты по заключенным государственным контрактам, заключенным с подрядчиками в рамках государственного оборонного заказа.

2.3 КОМПЛЕКСНАЯ УВЯЗКА ОСНОВНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ АО «ВЕРХНЕТУРИНСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»

В Приложении Ф рассмотрим анализ исходных данных для анализа деловой активности предприятия.

Проводя анализ данных, представленных в приложении Ф можно сделать вывод о том, что предприятие с каждым отчетным периодом наращивает объемы своей деятельности. Это выражено в росте выручки от реализации, которая в 2019 году выросла по сравнению с 2017 годом на 133209 тыс. руб. Темп роста выручки от реализации составил 134,4%.

Помимо выручки, за анализируемые периоды также наблюдается увеличения среднегодовой суммы активов. Среднегодовая стоимость активов на предприятии АО «ВТМЗ» выросла в 2019 году по сравнению с 2017 годом на 618 857 тыс. руб. Темп роста среднегодовой стоимости активов за рассматриваемый период составил величину, равную 184,6%.

Указанные факты свидетельствуют о расширении деятельности АО «ВТМЗ», что представляет собой благоприятный факт для предприятия.

Далее, в Приложении X рассмотрим общие показатели оборачиваемости в АО «ВТМЗ».

Более наглядно оборачиваемость активов АО «ВТМЗ» представим на рисунке 7.



Рисунок 7 – Оборачиваемость активов АО «ВТМЗ»

Проводя анализ данных, представленных в Приложении X и на рисунке 7 можно сделать следующие основные выводы.

Оборачиваемость активов снижается в каждом из рассматриваемых периодов. В связи с этим, такой показатель как средний срок оборота всех активов, соответственно, растет. Данный факт наглядно проиллюстрирован на рисунке 12, что позволяет сделать однозначный вывод о том, что предприятие АО «ВТМЗ» несмотря на рост активов, снижает деловую активность.

Также проводя анализ общих показателей оборачиваемости АО «ВТМЗ» можно обратить внимание на рост фондоотдачи. Темп роста данного показателя в 2019 году по сравнению с 2017 годом составил 123,3%.

Далее, в таблице 3 рассмотрим показатели управления материальными запасам АО «ВТМЗ».

Таблица 3 - Показатели управления материальными запасами АО «ВТМЗ»

Показатель	Ед. изм.	Период			Изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
		2019	2018	2017	2019 - 2018	2019 - 2017	2019 - 2018	2019 - 2017
Оборачиваемость запасов		1,57	1,79	1,99	-0,22	-0,42	87,6%	78,8%
Средний срок оборота запасов	дн.	230	202	181	28	49	114,1%	126,9%
Доля запасов в общей величине оборотных активов		0,40	0,42	0,65	-0,02	-0,25	95,8%	61,3%

Для большей наглядности, оборачиваемость запасов представим на рисунке 8.

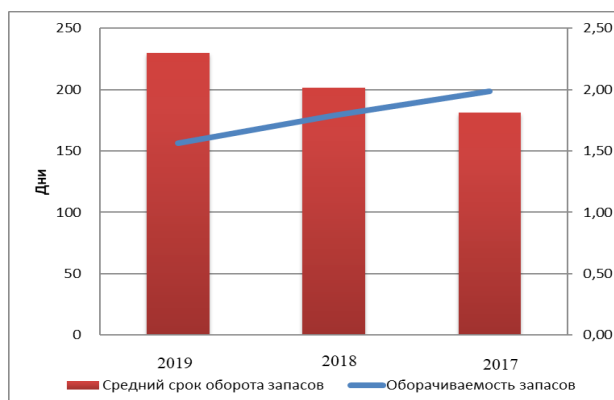


Рисунок 8 - Оборачиваемость запасов АО «ВТМЗ»

Проводя анализ показателей, представленных в таблице 3 и на рисунке 8 можно сделать вывод о том, что средний срок оборота запасов растет. Следовательно, имеет место быть снижение оборачиваемости запасов. Данный факт, также как и в предыдущем случае, когда рассматривалась оборачиваемость активов - указывает на то, что общая деловая активность предприятия в рассматриваемые периоды снижается.

Далее, в Приложении Ц проведем анализ показателей управления дебиторской и кредиторской задолженностью АО «ВТМЗ».

Для более наглядной иллюстрации динамики оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности рассмотрим рисунок 9.

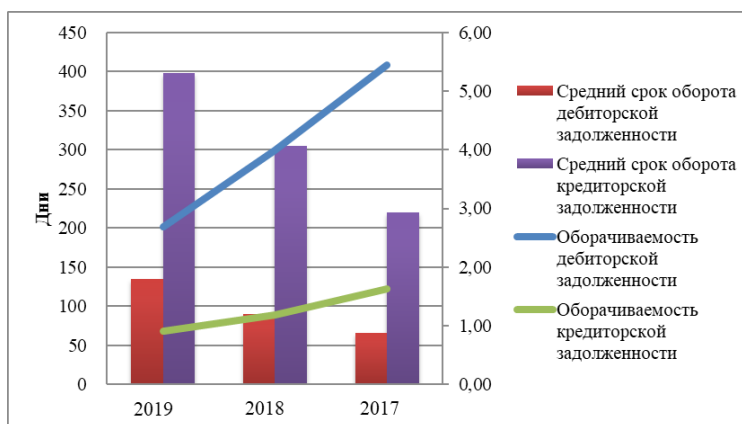


Рисунок 9 – Оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности в АО «ВТМЗ»

Анализируя оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности в АО «ВТМЗ», можно сделать вывод о том, что наблюдается увеличение срока оборота и, как следствие данного факта, снижение оборачиваемости.

Также нужно отметить, что динамика оборачиваемости кредиторской задолженности снижается более серьезными темпами. В связи с этим можно сделать вывод о том, что предприятие АО «ВТМЗ» наращивает кредиторскую задолженность из года в год. Это приводит к тому, что оборачиваемость кредиторской задолженности снижается.

В целом, по результатам анализа деловой активности АО «ВТМЗ» можно сделать следующие основные выводы.

Предприятие наращивает и расширяет свою деятельность, о чем свидетельствует увеличение выручки и средней

стоимости активов. Однако оборачиваемость активов, запасов, а также кредиторской и дебиторской задолженности снижается. В связи этим можно заключить, что предприятию необходимо расширять рынок сбыта продукции, так как несмотря на рост активов и выручки от реализации – относительные показатели деловой активности падают.

Далее рассмотрим анализ финансовых результатов АО «ВТМЗ» (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ основных показателей деятельности АО «ВТМЗ»

Показатель	Ед. изм.	Период			Изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
		2019	2018	2017	2019 - 2018	2019 - 2017	2019 - 2018	2019 - 2017
Выручка (нетто)	тыс. руб.	520105	489182	386896	30923	133209	106,3%	134,4%
Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	48597	37191	11322	11406	37275	130,7%	429,2%
Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб.	8276	9307	3471	-1031	4805	88,9%	238,4%
Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	358	150	111	208	247	238,7%	322,5%
Среднегодовая сумма всех активов	тыс. руб.	1350304	1029344	731447	320960	618857	131,2%	184,6%
Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб.	454453	454057	453954	396	499	100,1%	100,1%

Полная себестоимость товаров, работ или услуг	тыс. руб.	471508	451991	375574	19517	95934	104,3%	125,5%
---	-----------	--------	--------	--------	-------	-------	--------	--------

Анализируя основные финансовые результаты деятельности АО «ВТМЗ», которые представлены в таблице 4, можно сказать следующее.

Выручка предприятия растет как в 2018 году, так и в 2019. В 2019 году рост данного показателя по сравнению с 2017 годом составил 133 209 тыс. руб. Темп роста выручки в 2019 году в сравнении с 2017 годом соответствует 134,4%.

Также можно отметить рост прибыли от продаж. Данный показатель вырос на 37 275 тыс. руб. в 2019 году по сравнению с 2017 годом и составил 48 597 тыс. руб. Темп роста прибыли от продаж в 2019 году по сравнению с 2017 годом составил 429,2%, что является весьма положительным фактом.

Рассматривая динамику прибыли до налогообложения можно отметить, что данный показатель в 2019 году по сравнению с предыдущим отчетным периодом (2018-м годом) сократился на 1 031 тыс. руб. Однако, если сравнивать показатель прибыли до налогообложения в 2019 году с 2017-м годом, то можно отметить рост данного показателя на 4 805 тыс. руб.

Читая прибыль предприятия АО «ВТМЗ» показывает устойчивую динамику к росту. Темп роста данного показателя в сравнении 2017 и 2019 годов составил 322,5%. Однако, несмотря на рост относительных показателей динамики чистой прибыли, абсолютное значение чистой прибыли находится на очень низком уровне в сравнении с масштабами предприятия.

Данный факт является неблагоприятным и требует пристального внимания со стороны руководства предприятия.

Далее, в таблице 5 рассмотрим показатели рентабельности предприятия АО «ВТМЗ».

Таблица 5 – Показатели рентабельности АО «ВТМЗ»

Показатель	Период			Изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2019	2018	2017	2019 - 2018	2019 - 2017	2019 - 2018	2019 - 2017
Рентабельность активов (ROA)	0,6 %	0,9 %	0,5 %	-0,3%	0,1%	67,8%	129,2 %
Коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE)	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0%	0,1%	238,5 %	322,2 %
Коэффициент рентабельности продаж (ROS) по чистой прибыли	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0%	0,0%	224,5 %	239,9 %
Коэффициент рентабельности продаж (ROS) по прибыли от продаж	9,3 %	7,6 %	2,9 %	1,7%	6,4%	122,9 %	319,3 %
Рентабельность производства	0,1 %	0,0 %	0,0 %	0,0%	0,0%	228,8 %	256,9 %

Более наглядно динамику показателей рентабельности АО «ВТМЗ» представим на рисунке 10.

Динамика показателей рентабельности

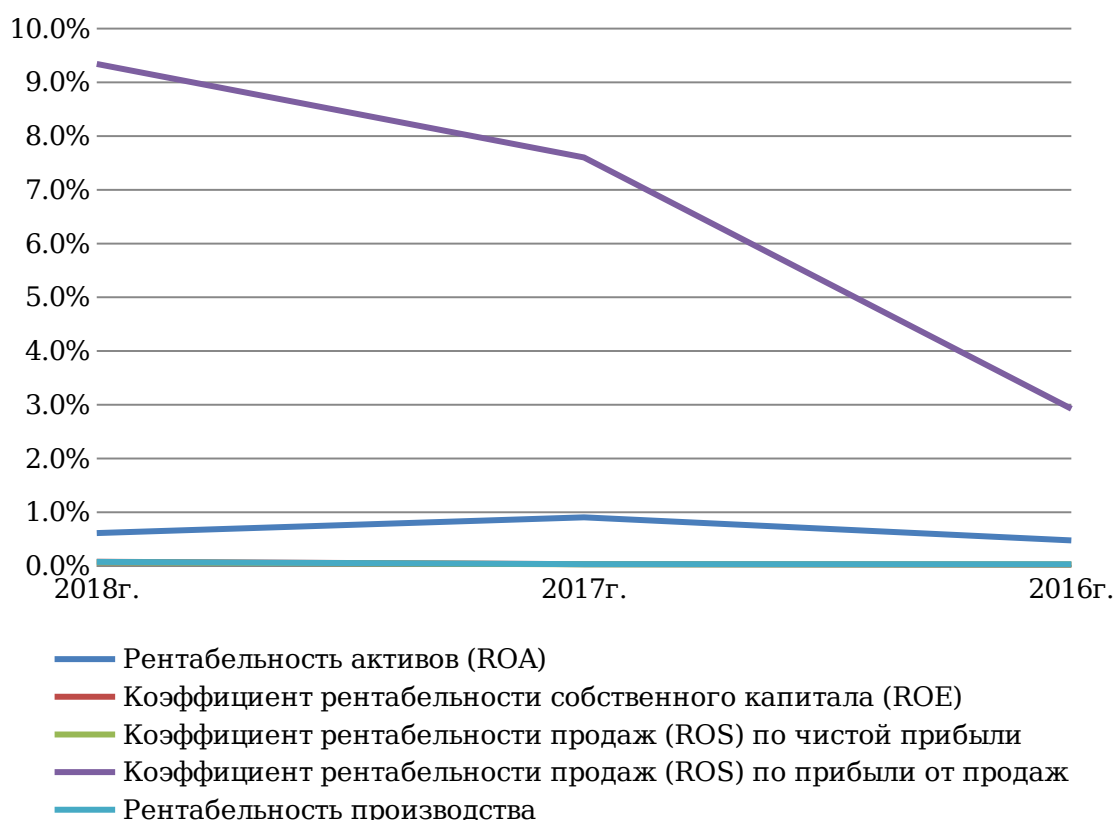


Рисунок 10 – Динамика показателей рентабельности АО «ВТМЗ»

Исходя из анализа динамика рентабельности АО «ВТМЗ» можно сказать, что рентабельность активов снизилась на -0,3% в 2019 году по сравнению с 2018-м годом. Однако в сравнении с 2017 годом можно говорить о росте данного показателя на 0,1%.

Коэффициент рентабельности продаж по прибыли от продаж растет в каждый из анализируемых отчетным периодом. В 2019 году значение данного показателя составило 9,3%.

Однако, рассматривая рентабельность, можно прийти к выводу о том, что значение большинства показателей рентабельности находятся на очень низком уровне. Данный

факт свидетельствует о том, что предприятию необходимо повышать эффективность деятельности.

Далее, в таблице 6, рассмотрим анализ прибыли до налогообложения.

Таблица 6 – Анализ прибыли до налогообложения АО «ВТМЗ»

Показатель	2019		2018		2017		Изменение 2019 - 2018		Изменение 2019 - 2017	
	тыс. руб.	уд.вес, %	тыс. руб.	уд.вес, %	тыс. руб.	уд.вес, %	тыс. руб.	уд.вес, %	тыс. руб.	уд.вес, %
Доходы	541 759	100,0%	506 593	100,0%	404 654	100,0%	35 166	100,0%	137 105	100,0%
доходы от обычных видов деятельности	520 105	96,0%	489182	96,6%	386 896	95,6%	30 923	87,9%	133 209	97,2%
проценты к получению	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
прочие доходы	21 654	4,0%	17 411	3,4%	17 758	4,4%	4 243	12,1%	3 896	2,8%
Расходы	533 483	100,0%	497 286	100,0%	401 183	100,0%	36 197	100,0%	132 300	100,0%
расходы по обычным видам деятельности	471 508	88,4%	451 991	90,9%	375 574	93,6%	1951 7	53,9%	95 934	72,5%
проценты к уплате	12 654	2,4%	12 018	2,4%	1 880	0,5%	636	1,8%	10 774	8,1%
прочие расходы	49 321	9,2%	33 277	6,7%	23 729	5,9%	16 044	44,3%	25 592	19,3%
Прибыль (убыток) до налогообложения	8 276		9 307		3 471		-1 031		4 805	

Динамику структуры доходов и расходов предприятия АО «ВТМЗ» рассмотрим на рисунках 11 и 12.



Рисунок 11 – Динамика структуры доходов АО «ВТМЗ»

Далее, на следующем рисунке, проиллюстрируем динамику расходов предприятия.

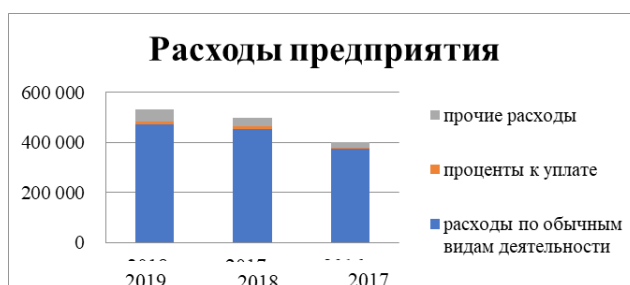


Рисунок 12 – Динамика структуры расходов АО «ВТМЗ»

Как уже отмечалось ранее, прибыль до налогообложения в 2019 году снизилась в сравнении с 2018 годом. Однако, учитывая рост с 2017-го года, можно говорить о том, что данный показатель находится на достаточно стабильном уровне.

Проводя анализ структуры доходов и расходов, можно сделать вывод о том, что подавляющая часть, как доходов, так и расходов предприятия представлена доходами и расходами по обычным видам деятельности.

Также необходимо обратить внимание на рост доли прочих расходов в 2019 году. Данный факт имеет негативное влияние на прибыльность и рентабельность предприятия.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Предприятие наращивает и расширяет свою деятельность, о чем свидетельствует увеличение выручки и средней стоимости активов. Однако оборачиваемость активов, запасов, а также кредиторской и дебиторской задолженности снижается. В связи этим можно заключить, что предприятию необходимо расширять рынок сбыта продукции, так как, несмотря на рост активов и выручки от реализации, – относительные показатели деловой активности падают.

При проведении анализа финансовых результатов предприятия АО «ВТМЗ» было выяснено, что за все рассматриваемые периоды предприятие является прибыльным и рентабельным. Однако показатели чистой прибыли, несмотря на высокие относительные показатели динамики, в абсолютном выражении являются весьма незначительными. Рентабельность предприятия является положительной, но находится на достаточно низком уровне, что свидетельствует о

необходимости повышать эффективность деятельности. В 2019 году наблюдается рост уровня прочих расходов в структуре расходов. Данный фактор отрицательно влияет на прибыльность и рентабельность организации, что также требует внимания.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что предприятию необходимо сосредоточить усилия на следующих двух направлениях: расширение деловой активности и повышение объемов реализации продукции; сокращение издержек и повышение уровня прибыльности и рентабельности.

2.4 АНАЛИЗ ЛОКАЛЬНЫХ НОРМАТИВНЫХ АКТОВ АО «ВЕРХНЕТУРИНСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»

Учитывая, что предприятие АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» является юридическим лицом, на предприятии существует локальная нормативная база. Эта база разрабатывается непосредственно сотрудниками предприятия и представляет собой, как обязательную документацию, которая должна быть разработана исходя из действующего законодательства, так и документы, которые касаются непосредственно регулирования деятельности предприятия.

Основным локальным нормативно-правовым актом для АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» является Устав предприятия.

В Уставе завода указывается его фирменное наименование, организационно-правовая форма, устанавливаются основные принципы его функционирования, данным локальным актом утверждается также перечень видов

деятельности, которые осуществляет АО «Верхнетури́нский машиностроительный завод».

Также на предприятии присутствуют те локальные нормативные акты, которые должны присутствовать в соответствии с законом. Это такие правовые акты как:

- положение об оплате труда сотрудников АО «Верхнетури́нский машиностроительный завод»;

- положение об учетной политике, которое разрабатывается бухгалтерией. Учетная политика организации - принятая организацией совокупность способов ведения бухгалтерского учета, включающих первичное наблюдение, стоимостное измерение, текущую группировку и итоговое обобщение фактов хозяйственной деятельности. Существенными признаются способы ведения бухгалтерского учета, без знания о применении которых заинтересованными пользователями бухгалтерской отчетности невозможна достоверная оценка финансового положения, движения денежных средств или финансовых результатов деятельности организации.

- положение о структурных подразделениях АО «Верхнетури́нский машиностроительный завод»;

- положения должностных инструкциях работников АО «ВТМЗ»;

- решения Совета Директоров и т.д.

На предприятии также существуют и специфические локальные нормативные акты, такие, например, как:

- Положение о вознаграждениях и компенсациях членам Совета директоров и ревизионной комиссии;

- Положение о ревизионной комиссии, на которую возложен контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества.

Согласно Положению о ревизионной комиссии, ревизионная комиссия Общества является выборным органом, осуществляющим контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества.

В своей деятельности ревизионной комиссии руководствуется законодательством Российской Федерации, Уставом Общества, настоящим Положением и иными внутренними документами Общества, а также решениями Общего собрания акционеров Общества. Компетенция и порядок деятельности ревизионной комиссии определяется законодательством Российской Федерации, Уставом Общества и положением о ревизионной комиссии.

Важным уточнением в Положении о ревизионной комиссии является тот факт, ревизионная комиссия независима от должностных лиц / органов управления Общества и подотчетна общему собранию акционеров общества. Наличие данного положения указывает на то, что ревизионная комиссия АО «ВТМЗ» не подчиняется должностным лицам предприятия. Данный фактор очень важен для эффективной проверки деятельности предприятия.

Также на предприятии используется единое положение о закупке, а котором прописаны основные вопросы, которые касаются закупочной деятельности.

Согласно данному положению, основными целями закупочной деятельности являются:

- своевременное и полное удовлетворение потребностей заказчиков в продукции с необходимыми показателями цены, качества и надежности;

- эффективное использование денежных средств, направляемых на закупку продукции, снижение прямых и косвенных издержек на приобретаемую продукцию;

- расширение возможностей для участия юридических и физических лиц, в том числе индивидуальных предпринимателей, в закупках продукции путем обеспечения информационной открытости, гласности и прозрачности закупочной деятельности;

- повышение инвестиционной привлекательности организаций Корпорации за счет регламентации закупочной деятельности;

- предотвращение возможных ошибок и злоупотреблений в сфере закупочной деятельности.

Таким образом, проведя анализ локальной нормативной базы АО «ВТМЗ», можно сделать вывод о том, что предприятие уделяет серьезное внимание регулированию деятельности организации. Такой подход является обоснованным, потому что предприятие является государственным и работает в военной сфере. Следовательно, функция контроля должна быть особенно развитой. Однако на предприятии отсутствует какая-либо локальная документация, которая обеспечивала бы реформирование деятельности АО «ВТМЗ» и повышение ее эффективности. Иными словами, отсутствие каких-либо программ и разработок, которые способствовали бы выходу предприятия из достаточно кризисного состояния – можно рассматривать как недостаток локальной нормативной базы.

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

АО «ВТМЗ» имеет устойчивое финансовое положение, каждый год увеличивая прибыль, расширяет сферу своей деятельности, налаживая производство новых видов продукции. АО «ВТМЗ» наращивает и расширяет свою деятельность, о чем свидетельствует увеличение выручки и средней стоимости активов. Однако оборачиваемость активов, запасов, а также кредиторской и дебиторской задолженности снижается. В связи этим можно заключить, что предприятию необходимо расширять рынок сбыта продукции.

Анализ системы стратегического планирования, действующей на предприятии АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» выявил определенные проблемы в системе планирования. Предприятие регулярно задерживает выплаты по заключенным государственным контрактам, заключенным с подрядчиками в рамках государственного оборонного заказа. Планирование осуществляется чаще всего формально, планы много раз пересматриваются и корректируются, отсутствуют единые формы для осуществления планирования.

Анализ локальной нормативной базы АО «ВТМЗ» показал, что предприятие уделяет серьезное внимание регулированию деятельности организации. Но на предприятии отсутствует какая-либо локальная документация, которая обеспечивала бы реформирование деятельности АО «ВТМЗ» и повышение ее эффективности.

Таким образом, можно выделить следующие проблемы в системе стратегического планирования и, соответственно, деятельности предприятия АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» (Приложение Ш).

То есть, предприятию АО «ВТМЗ» необходима разработка рекомендаций по совершенствованию системы стратегического планирования, которая позволит ему занять конкурентоспособное положение на рынке, своевременно рассчитываться с долгами и повысить эффективность своей деятельности.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В АО «ВЕРХНЕТУРИНСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»

3.1 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АО «ВЕРХНЕТУРИНСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»

В результате проведения анализа системы стратегического планирования и финансово-хозяйственной деятельности АО «Верхнетуринский машиностроительный завод», определены следующие проблемы и предложены рекомендации по их решению (Приложение Ш).

Информационное обеспечение играет большую роль в улучшении деятельности предприятия, облегчая работу и экономя время, обеспечивая своевременную связь между всеми участниками хозяйственной деятельности предприятия.

Современные объемы информации сложно своевременно обработать и проанализировать без использования информационных технологий. Данную проблему можно решить переходом к использованию автоматизированных систем обработки информации. Растущая динамика технологических и экономических процессов не оставляет времени для анализа поступающей информации, поэтому наряду с автоматизированной обработкой информации необходим ее автоматизированный анализ. От использованного метода анализа собранной информации зависит вероятность ошибки вследствие принятого решения.

В Приложении Э представлены возможные варианты информационного обеспечения деятельности предприятия АО «Верхнетуринский машиностроительный завод». Из предложенных вариантов программного обеспечения рекомендуется программа «ПП-предприятие» как наиболее отвечающую требованиям АО «ВТМЗ».

В качестве меры по улучшению системы мотивации персонала АО «ВТМЗ» можно предложить расширенный социальный пакет, из которого сотрудники могут выбрать любые три пункта:

- добровольное медицинское страхование для сотрудников и членов семей;
- абонементы в фитнес-клуб;
- оплата стоимости туристической путевки и для сотрудника и детей в возрасте до 15 лет;
- оплата стоимости курсов иностранного языка для сотрудника и его детей в возрасте до 15 лет;

- доплата на получение второго высшего образования или посещение курсов повышения квалификации;

- дополнительные дни отпуска;

- взносы на накопительную часть пенсии.

Дополнительными стимулами для повышения мотивации сотрудников послужат:

- поддержка семьи (подарки на рождение ребенка, свадьбу, новогодние подарки детям, льготы для молодых мам);

- льготы от партнеров (скидки на брендовую одежду, автомобили, туристические поездки и другое).

В качестве нематериальных факторов, стимулирующих мотивацию персонала АО «ВТМЗ», можно выделить:

- систему повышения квалификации;

- внутренний конкурс на замещение вакантных руководящих должностей;

- корпоративный спорт;

- корпоративные праздники;

- корпоративный портал и внутренняя социальная сеть.

Важной задачей по повышению мотивации персонала на предприятии является совершенствование системы адаптации новых сотрудников (как пришедших впервые в организацию, так и назначенных из штата предприятия на новую должность).

Каждому работнику, приступившему к выполнению обязанностей на новой должности, необходима профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе для успешной реализации в дальнейшем на рабочем месте. Когда сотрудник приступает к новой работе, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в рамки работы на

новом месте. Поэтому нужно прилагать усилия к адаптации сотрудников, проводить программы систематического обучения и подготовки работников, способствуя раскрытию их потенциала.

Цель социально-психологической адаптации – минимизация психологического напряжения при вводе в новую должность, помощь в решении профессиональных задач, возникающих в процессе самостоятельной трудовой деятельности.

Программа адаптации рассчитана на срок до нескольких месяцев в зависимости от категории сотрудника и уровня его профессионализма. Программа адаптации сотрудников АО «ВТМЗ» может включать следующие мероприятия (Приложение Ю).

Поддержка и помощь со стороны непосредственного руководителя позволяют оперативно и качественно решать возникающие вопросы, тем самым повышая эффективность работы сотрудников организации. Имея положительный опыт работы с руководителем в качестве наставника, сотрудник, пришедший на новую должность, в самостоятельной работе будет стараться использовать полученные навыки и передавать их в дальнейшем другим новым сотрудникам.

Доверительные отношения между руководителем и сотрудником повышают эффективность деловой коммуникации и способствуют образованию команды в коллективе. Совместная работа укрепляет общий командный дух, позволяет достигать более высокие показатели деятельности организации.

В работе с подчиненными руководитель сам более качественно исполняет свои обязанности, так как он должен показать положительный пример и научить правильному исполнению работы. Решая проблемы сотрудников, возникающие в процессе профессионального развития и адаптации, руководитель повышает свою компетентность.

Эффективно организованная социально-психологическая адаптация позволяет снизить затраты на привлечение новых сотрудников, и получить финансовые результаты от быстрого ввода кандидатов в должность.

Таким образом, реализация программы социально-психологической адаптации сотрудников, вступающих в новую должность, существенно повышают эффективность работы персонала и уровень его мотивации.

Проведение различных стажировок и других мероприятий, направленных на отработку практических навыков работы по исполняемой должности позволит повысить эффективность работы и качество подготовки сотрудника, стимулировать его работать лучше и качественнее (Приложение Я).

Вовлечение сотрудников предприятия в решение важных и проблемных вопросов организации позволяет им почувствовать себя частью корпоративной культуры и может принести эффективные решения и новый взгляд на имеющиеся проблемы.

В составе механизмов управления финансовым планированием в АО «ВТМЗ» важная роль должна отводиться системам и методам ее контроля. Организация системы внутреннего контроля является важной составной частью построения всей системы управления организацией с целью

обеспечения ее эффективности. Данные системы создаются организации принципу линейности и функциональности или системы сразу включают в себе оба эти принципа.

В последнее время в практике получила широкое распространение прогрессивная комплексная система внутреннего контроля, которая организуется в организациях и называется «контроллинг». Данная концепция была выработана в 80-е годы XX века с целью предотвращения кризисных ситуаций, которые приводят предприятие к банкротству. Такой принцип, как принцип «управление по отклонениям» заключается в оперативном сравнении основных нормативных и фактических показателей для выявления отклонений между ними и определения взаимозависимости этих отклонений в организации с целью влияния на узловые факторы нормализации деятельности. Контроллинг начинает внедряться и в практику отечественных предприятий.

Главный объект контроллинга - прибыль организации. В общей системе контроллинга выделяют центральный блок - это «контроллинг прибыли». Содержание данного блока заключается в следующем. «Контроллинг прибыли» - система внутреннего контроля, которая обеспечивает концентрацию контрольных действий на наиболее значимых направлениях формирования и использования прибыли организации, а так же своевременное выявление отклонений фактических результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений по выполнению поставленных задач.

Объект контроллинга прибыли - управленческие решения по основным вопросам ее формирования, распределения и использования в организации.

Сфера контроллинга - бюджет доходов и расходов.

При выработывании системы приоритетов необходимо учитывать, что они могут иметь различный характер для отдельных типов центров ответственности; для некоторых сфер деятельности организации; для различных аспектов формирования, распределения и использования прибыли организации.

Рекомендацией, оказывающей положительное влияние на качество финансового планирования в АО «ВТМЗ» будет являться повышение квалификации персонала планово-экономического отдела предприятия, а именно их обучение на курсах повышения квалификации.

Таким образом, предложенные рекомендации позволят улучшить систему стратегического планирования на предприятии АО «ВТМЗ», что повысит эффективность деятельности, финансовые результаты, улучшит отношения с контрагентами, уменьшит текучесть кадров на предприятии и повысит мотивацию работников к более качественному труду, что положительно отразится на результатах деятельности предприятия.

3.2 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Одной из статей затрат по улучшению системы стратегического планирования АО «ВТМЗ» является приобретение информационного обеспечения. Подсчитаем эффект от внедрения программы учета и планирования производства. Экономический эффект от внедрения средств

автоматизации может быть лишь косвенным, так как внедренные средства автоматизации не являются прямым источником дохода, а являются либо вспомогательным средством организации получения прибыли, либо помогают минимизировать затраты.

Главный экономический эффект от внедрения средств автоматизации заключается в улучшении экономических и хозяйственных показателей работы предприятия, в первую очередь за счет повышения оперативности управления и снижения трудозатрат на реализацию процесса управления, то есть сокращения расходов на управление. Для большинства предприятий экономический эффект выступает в виде экономии трудовых и финансовых ресурсов, получаемой от:

- снижения трудоемкости расчетов;
- снижение трудозатрат на поиск и подготовку документов;
- экономии на расходных материалах (бумага, картриджи);
- сокращения служащих предприятия.

Снижение же трудозатрат на предприятии возможно за счет автоматизации работы с документами, снижения затрат на поиск информации.

Критерием эффективности создания и внедрения новых средств автоматизации является ожидаемый экономический эффект. Он определяется по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_p - E_n * K_n, \quad (1)$$

где \mathcal{E}_p - годовая экономия;

E_n - нормативный коэффициент ($E_n = 0,15$);

K_n - капитальные затраты на проектирование и внедрение, включая первоначальную стоимость программы.

Годовая экономия \mathcal{E}_p складывается из экономии эксплуатационных расходов и экономии в связи с повышением производительности труда пользователя. Таким образом, получаем:

$$\mathcal{E}_p = (P1 - P2) + \Delta P_{\text{п}}, \quad (2)$$

где P1 и P2 - соответственно эксплуатационные расходы до и после внедрения разрабатываемой программы;

$\Delta P_{\text{п}}$ - экономия от повышения производительности труда дополнительных пользователей.

Капитальные затраты на внедрение программы составляют 36300 руб. (стоимость программы - 1 основное место + 5 дополнительных). Установка программы - 3000 рублей. Итого 39300 рублей.

В эксплуатационные расходы входят:

- содержание информационных расходов;
- содержание персонала по обслуживанию комплекса технических средств;
- расходы на функционирование программы;
- расходы на содержание здания;
- прочие расходы.

Посчитаем расходы на содержание персонала, исходя из условия, что оклад сотрудника составляет 50000 руб.

$$Z = 1 * 50000 * (1 + 34\% / 100) = 67000 \text{ руб.}$$

Накладные и прочие расходы до и после внедрения программы будем рассматривать как неизменные, т.е. внедрение программы не вызвало экономию чернил в картриджах принтеров, расходование бумаги и т.п. Таким образом, годовая экономия будет равна экономии, связанной с повышением производительности труда пользователя.

Рассчитаем экономию за счет увеличения производительности труда сотрудника. В настоящее время на предприятии маршруты составляются диспетчером и водителями вручную, без использования специальных автоматизированных программ. В качестве исходных данных будем использовать данные, приведенные в таблице 8.

Таблица 8 – Затраты труда работников предприятия АО «ВТМЗ»

№ п/п	Вид работ	До автоматизации, мин Fj	Экономия времени, мин. ДТ	Повышение производительности труда P _i (в %)
1.	Ввод информации	40	20	100
2.	Проведение расчетов	5	4	100
3.	Подготовка и печать отчетов	30	15	100
4.	Анализ и выборка данных	44	10	300
	Итого:			500

Экономия, связанная с повышением производительности труда пользователя:

$$\Delta P = Z_{\text{п}} \times \sum_1 \frac{P_i}{100}, \quad (10)$$

где $Z_{\text{п}}$ - среднегодовая заработная плата пользователя.

$$P = 67000 \times 500/100 = 335000 \text{ руб.}$$

В итоге получаем следующую ожидаемую экономическую эффективность:

$$\text{Э} = 335000 - 39300 \times 0,15 = 329105 \text{ руб.}$$

Таким образом, при первоначальных затратах на программу в 39,3 тыс. руб. экономия за счет повышения производительности труда сотрудников составит 329105 руб. за год.

То есть, внедрение проектных мероприятий по совершенствованию системы стратегического планирования

принесет положительный эффект и дополнительную прибыль предприятию АО «ВТМЗ».

Таким образом, использование различных информационных технологий в деятельности предприятия несет множество преимуществ, повышается эффективность деятельности, уменьшаются временные, трудовые и стоимостные затраты на осуществление деятельности. Главным критерием эффективности работы любой компании, стремящейся занять конкурентоспособное положение на рынке, является повышение удовлетворенности своих клиентов, что реализуется в случае внедрения информационных технологий в деятельность предприятия.

3.3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛОКАЛЬНОЙ НОРМАТИВНОЙ БАЗЫ АО «ВЕРХНЕТУРИНСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»

Прежде чем рассматривать вопрос, касающийся совершенствования локальной нормативной базы в АО «ВТМЗ», представляется важным отразить один весьма актуальный момент. Принятие любых локальных нормативных актов должно осуществляться непосредственно под какую-либо программу. Иными словами, принятие каких-либо локальных актов, которые носят исключительно декларативный характер – является абсолютно неэффективным. Ведь на разработку какого-либо локального акта предприятие расходует ресурсы.

Разумеется, это не относится к тем локальным нормативным актам, которые издаются периодически и необходимы для обеспечения деятельности предприятия

(приказы о приеме на работу, приказы об увольнении, различные формы отчетности и т.д.). Речь ведется именно о новых локальных актах, которые должны быть дополнением реальных мероприятий, их нормативным закреплением, а не заменой.

Учитывая тот факт, что предприятие АО «ВТМЗ» является государственным и производит продукцию для оборонного комплекса, то вполне можно предположить, что на предприятии отсутствуют локальная нормативная база, которая касалась бы достижения каких-либо финансовых показателей. Однако, проведя анализ финансово-хозяйственной деятельности, удалось выяснить, что предприятию необходимо совершенствовать эффективность своей работы.

В связи с этим, предполагается, что на предприятии должно быть разработано положение о развитии завода на определенный срок. В этом Положении должны содержаться показатели деятельности, которое предприятие планирует достигнуть за определенный период. Расчет этих показателей должна осуществлять экспертная группа, в которую должны входить сотрудники бухгалтерии.

Учитывая важность данного документа, предполагается, что перед принятием, его должно рассмотреть и утвердить собрание акционеров.

Данный внутренний нормативный акт должен представлять собой основу, на которой должны будут реализовываться те мероприятия, которые были описаны выше.

Далее, после принятия положения о развитии, должны быть приняты иные акты управленческого характера, которые

бы документально закрепляли создание рабочей группы, задачей которой должно быть проведение работы по увеличению объемов реализации продукции предприятия, а также комиссии, которая должна будет заниматься работой по сокращению издержек.

Предполагается, что должны быть разработаны и приняты положение о рабочей группе по увеличению объемов реализации, а также положение о комиссии по сокращению издержек.

В данных положениях должны быть прописаны основные функции, которые соответствуют комиссии и рабочей группе, порядок формирования данных подразделений в рамках АО «ВТМЗ», а также все остальные характеристики, которые должны быть указаны.

Наличие нормативного закрепления создания двух данных структур в рамках локальной нормативной базы АО «ВТМЗ», должно подтвердить важность этих мероприятий. Иными словами, закрепление на уровне локальной нормативной базы создания двух новых структур, создаст у сотрудников АО «ВТМЗ», которые будут входить в эти структуры, понимание о значимости их работы на предприятии. Кроме того, все должностные инструкции сотрудников, которые будут входить в рабочую группу и в комиссию, также должны быть прописаны в положениях.

Таким образом, совершенствование локальной нормативной базы АО «ВТМЗ» должно заключаться в разработке и принятии следующих положений:

- положения «О развитии»;

- положение «О рабочей группе по увеличению объемов реализации»;

- положение «О комиссии по сокращению издержек».

Таким образом, в завершение третьей главы выпускной квалификационной работы, можно сделать следующие выводы. В результате проведения анализа эффективности деятельности АО «Верхнестуринский машиностроительный завод», были определены следующие проблемы:

- снижение относительных показателей оборачиваемости в АО «ВТМЗ»;

- крайне низкие показатели рентабельности предприятия.

Для того чтобы увеличить объемы реализации, на предприятии предполагается создать на предприятии рабочую группу, в которую должны входить инженеры, имеющие необходимый доступ к уровню секретности, а также принятые в штат сотрудники, которые имеют опыт работы в рамках Министерства обороны. Это могут быть бывшие военные, чьи знания и опыт могли бы способствовать законному лоббированию интересов АО «ВТМЗ» при осуществлении контактов с оборонным ведомством.

Рост выручки от реализации продукции позволит предприятию улучшить динамику показателей деловой активности.

Для того чтобы снизить производственную себестоимость выпускаемой продукции, предлагается создать комиссию в рамках предприятия, перед которой должна будет быть поставлена задача снижения показателей себестоимости продаж, а также прочих расходов. В комиссию должны будут входить как представители учетно-аналитического

подразделения АО «ВТМЗ», так и представители производства. Работа должна будет быть сконцентрирована на выявлении производственных резервов снижения себестоимости, а также на проведении более эффективных тендеров на поставку материалов, используемых в производственном процессе. Необходимо проведение качественной работы по отбору поставщиков, а также пресечение каких-либо коррупционных схем в закупке материалов и оборудования для производственных нужд предприятия.

Запланированное снижение издержек должно будет способствовать росту прибыльности и рентабельности деятельности АО «ВТМЗ». В особенности актуальным для предприятия является повышение уровня чистой прибыли, как показал анализ, проведенный во второй главе курсовой работы, находится на достаточно низком уровне.

Совершенствование локальной нормативной базы АО «ВТМЗ» должно заключаться в разработке и принятии следующих положений: положения «О развитии»; положение «О рабочей группе по увеличению объемов реализации»; положение «О комиссии по сокращению издержек».

ВЫВОДЫ ПО ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ

В результате проведения анализа системы стратегического планирования и финансово-хозяйственной деятельности АО «ВТМЗ», определены проблемы и предложены рекомендации по их решению.

Представлены возможные варианты информационного обеспечения деятельности предприятия АО «ВТМЗ». Из

предложенных вариантов программного обеспечения рекомендуется программа «ПП-предприятие» как наиболее отвечающую требованиям АО «ВТМЗ».

В качестве меры по улучшению системы мотивации персонала АО «ВТМЗ» можно предложить расширенный социальный пакет, из которого сотрудники могут выбрать любые несколько пунктов.

В составе механизмов управления финансовым планированием в АО «ВТМЗ» важная роль должна отводиться системам и методам ее контроля. Организация системы внутреннего контроля является важной составной частью построения всей системы управления организацией с целью обеспечения ее эффективности.

Рекомендацией, оказывающей положительное влияние на качество финансового планирования в АО «ВТМЗ» будет являться повышение квалификации персонала планово-экономического отдела предприятия, а именно их обучение на курсах повышения квалификации.

Совершенствование локальной нормативной базы АО «ВТМЗ» должно заключаться в разработке и принятии следующих положений: положения «О развитии»; положение «О рабочей группе по увеличению объемов реализации»; положение «О комиссии по сокращению издержек».

Таким образом, предложенные рекомендации позволят улучшить систему стратегического планирования на предприятии АО «ВТМЗ», что повысит эффективность деятельности, финансовые результаты, улучшит отношения с контрагентами, уменьшит текучесть кадров на предприятии и повысит мотивацию работников к более качественному труду,

что положительно отразится на результатах деятельности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Военную технику производит относительно небольшое количество стран. На мировом рынке действует следующая тенденция: спрос идет в основном от развивающихся стран, в то время как создают его развитые страны. Одним из главных направлений наращивания боевых возможностей войск в будущем станет создание быстродействующих систем информационно-разведывательного обеспечения, навигации и связи.

Россия занимает второе место в мире по экспорту вооружений с долей в 22% мирового рынка. На экспорт идет 21,4% продукции российского оборонно-промышленного комплекса (ОПК). Россия сотрудничает практически со 100 странами мира. Однако рынок военно-технического сотрудничества тоже подвержен определенному рода колебаниям. В условиях санкций, беспрецедентного давления на иностранных покупателей отечественной техники сложно ожидать какого-либо прорыва. При условии, что в России в ближайшие годы ожидается сокращение государственного оборонного заказа, для сохранения финансовой стабильности российского ОПК предприятиям отрасли необходимо наращивать объем выпуска гражданской продукции.

Несмотря на все трудности, присутствие страны на мировом рынке вооружений является крайне прибыльным, так как современное оружие относится к высокотехнологичному производству. Поэтому можно говорить об обоснованности внешнеэкономического курса России на экспансию мирового

рынка вооружений и расширение круга «нетрадиционных» для России покупателей.

Грамотное и эффективное стратегическое планирование является ключевым моментом в решении проблемы повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, особенно в условиях нестабильной кризисной экономической среды. Именно поэтому целесообразным является разработка и применение актуальных механизмов и экономических методов формирования стратегии развития предприятия.

Производство оружия и боеприпасов на территории Российской Федерации регулируются различными правовыми нормами, источником которых является как международное право, так и российские источники права.

Анализ различных методических подходов стратегического планирования предприятия позволяет создать механизм формирования стратегии, учитывающий все достоинства и недостатки описанных научных подходов по вопросам стратегического планирования, либо применить и внедрить в деятельность предприятия один из описанных методов в зависимости от определенной индивидуальной ситуации на промышленном предприятии и сгенерированных целей развития, учитывая специфику каждой из описанных школ стратегического планирования. Разработка и дальнейшее использование стратегии позволяет предприятию адаптироваться в сложных современных условиях постоянно изменяющейся внешней и внутренней среды, появления новых угроз и рисков, усиления конкурентной борьбы. Различные методики разработки стратегий развития позволяют предприятию определиться и выбрать такую стратегию,

которая наиболее подходит для конкретных условий, в которых данное предприятие осуществляет свою деятельность. Если стратегия выбрана правильно, то ее дальнейшая реализация приведет к повышению эффективности деятельности и максимизации прибыли, укреплению конкурентных позиций на рынке, либо, в случае необходимости, свертыванию производства с наименьшими потерями и убытками.

В выпускной квалификационной работе система стратегического планирования и правового регулирования была рассмотрена на примере предприятия АО «Верхнетури́нский машиностроительный завод».

Основным видом деятельности АО «Верхнетури́нский машиностроительный завод», согласно Устава, является производство специальной продукции, а также продукции гражданского назначения. АО «ВТМЗ» ориентировано на выпуск боеприпасов и в связи с исторически сложившейся спецификой производства и наличием специализированного оборудования занимается их производством 280 лет.

На предприятии АО «Верхнетури́нский машиностроительный завод» принята и действует определенная организационная и производственная структура, которая помогает распределять обязанности между различными звеньями предприятия, осуществлять руководство и выпускать продукции заданного качества и отвечающую всем установленным характеристикам. Предприятие АО «Верхнетури́нский машиностроительный завод» имеет устойчивое финансовое положение, каждый год увеличивая прибыль, расширяет сферу своей деятельности, налаживая производство новых видов продукции. ВТМЗ является

уникальным предприятием, сочетающим в себе различные виды производств: литейное и кузнечно-прессовое производство, механообрабатывающее и механосборочное производство, гальваническое, инструментальное, тарное, производство деталей из пластмасс и т. д., являясь главным градообразующим предприятием города Верхняя Тура.

Анализ системы стратегического планирования, действующей на предприятии АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» выявил определенные проблемы в системе финансового планирования. Предприятие регулярно задерживает выплаты по заключенным государственным контрактам, заключенным с подрядчиками в рамках государственного оборонного заказа. Получающий крупные заказы ВТМЗ соглашается рассчитываться только через суд и под угрозой банкротства. То есть, предприятию АО «Верхнетуринский машиностроительный завод» необходима разработка рекомендаций по совершенствованию системы стратегического планирования, которая позволит ему занять конкурентоспособное положение на рынке, своевременно рассчитываться с долгами и повысить эффективность своей деятельности.

Предприятие наращивает и расширяет свою деятельность, о чем свидетельствует увеличение выручки и средней стоимости активов. Однако оборачиваемость активов, запасов, а также кредиторской и дебиторской задолженности снижается. В связи этим можно заключить, что предприятию необходимо расширять рынок сбыта продукции, так как, несмотря на рост активов и выручки от реализации, – относительные показатели деловой активности падают.

При проведении анализа финансовых результатов предприятия АО «ВТМЗ» было выяснено, что за все рассматриваемые периоды предприятие является прибыльным и рентабельным. Однако показатели чистой прибыли, несмотря на высокие относительные показатели динамики, в абсолютном выражении являются весьма незначительными. Рентабельность предприятия является положительной, но находится на достаточно низком уровне, что свидетельствует о необходимости повышать эффективность деятельности. В структуре доходов и расходов основная часть принадлежит доходам и расходам по основным видам деятельности. В 2019 году наблюдается рост уровня прочих расходов в структуре расходов. Данный фактор отрицательно влияет на прибыльность и рентабельность организации, что также требует внимания.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что предприятию необходимо сосредоточить усилия на следующих двух направлениях: расширение деловой активности и повышение объемов реализации продукции; сокращение издержек и повышение уровня прибыльности и рентабельности.

Проведя анализ локальной нормативной базы АО «ВТМЗ», можно сделать вывод о том, что предприятие уделяет серьезное внимание регулированию деятельности организации. Такой подход является обоснованным, потому что предприятие является государственным и работает в военной сфере. Следовательно, функция контроля должна быть особенно развитой.

Однако на предприятии отсутствует какая-либо локальная документация, которая обеспечивала бы реформирование деятельности АО «ВТМЗ» и повышение ее эффективности. Иными словами, отсутствие каких-либо программ и разработок, которые способствовали бы выходу предприятия из достаточно кризисного состояния – можно рассматривать как недостаток локальной нормативной базы.

В выпускной квалификационной работе были предложены следующие рекомендации по совершенствованию системы стратегического планирования АО «ВТМЗ»:

- применение информационных технологий – внедрение автоматизированного программного обеспечения для контроля, анализа и контроля производственного процесса;

- повышение мотивации сотрудников, социально-психологическая адаптация сотрудников, повышение квалификации;

- организация системы внутреннего контроля, повышение квалификации персонала экономического отдела;

- совершенствование локальной нормативной базы АО «ВТМЗ» должно заключаться в разработке и принятии следующих положений: положения «О развитии»; положение «О рабочей группе по увеличению объемов реализации»; положение «О комиссии по сокращению издержек».

Таким образом, предложенные рекомендации позволят улучшить систему стратегического планирования на предприятии АО «ВТМЗ», что повысит эффективность деятельности, финансовые результаты, улучшит отношения с контрагентами, уменьшит текучесть кадров на предприятии и повысит мотивацию работников к более качественному труду,

что положительно отразится на результатах деятельности предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: основной закон РФ от 12.12.1993 (ред. от 21.07.2014). – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный.

2. Уголовный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон РФ от 13.06.1996г. №63-ФЗ (ред. от 07.04.2020). – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный.

3. Об акционерных обществах [Электронный ресурс]: федер. закон РФ от 26.12.1995 г. №208-ФЗ (ред. от 15.04.2019). – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный.

4. Об оружии [Электронный ресурс]: федер. закон РФ от 13.12.1996 г. № 150-ФЗ (ред. от 31.05.2010). – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный.

5. Абрютина М. С., Грачев А. В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст]: учеб. / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. М.: Дело и сервис, 2015. – 401 с.

6. Аньшин В.М. Инвестиционный анализ [Текст]: учеб. / В.М. Аньшин - М.: Дело, 2017. – 280 с.

7. Баканов, М. И. Теория экономического анализа [Текст]: учеб. / М. И. Баканов. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 289 с.

8. Бакаев А.С., Шнейдман Л.З. Финансовая политика предприятия и анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учеб. / А.С.Бакаев, А.З. Шнейдман. - М.: НИКА, 2014. - 320 с.

9. Бакланов В. И. Финансовая деятельность предприятия в современных условиях [Текст]: учеб. / В.И. Бакланов. - М.: Экономика, 2014. - 275 с.

10. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово - хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. / Т.Б. Бердникова - М.: ИНФРА-М, 2014. - 215 с.

11. Бердникова Л. Ф., Альдебенева С. П. Финансовый анализ: понятие и основные методы [Текст]: / Л.Ф. Бердникова, С.П. Альдебенева // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 330-338.

12. Бирюков А.Н., Ковалевская И.А. Диагностика как процедура прогнозирования степени близости предприятия к несостоятельности или банкротству [Электронный ресурс]: / А.Н. Бирюков, И.А. Ковалевская // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». 2017. №8.

13. Бочаров В. В. Финансовый анализ. Краткий курс [Текст]: учеб. / В.В. Бочаров. - СПб.: Питер, 2015. - 240 с.

14. Булатов А.С. Экономика предприятия [Текст]: учеб. / А.С. Булатов - М.: Эскмо, 2018. - 205 с.

15. Буряковский В.В. Финансы предприятий [Текст]: учеб. / В.В. Буряковский. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 290 с.

16. Войтов, А. Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки [Текст]: пособие / А. Г. Войтов. - М.: Дашков и К, 2015. - 232 с.
17. Волков О.И. Экономика предприятия [Текст]: Курс лекций / О.И. Волков, В.К. Скляренко. - М.: Инфра-М, 2018. - 143 с.
18. Врублевский Н.Д. Учет затрат в энергопредприятиях // Бухгалтерский учет [Текст]: учеб. / Н.Д. Врублевский. 2014. - №19. С. 115-119.
19. Выварец А.Д. Экономика предприятия [Текст]: учеб. / А.Д. Выварец. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 405 с.
20. Герчикова И.Н. Менеджмент [Текст]: учеб. /И.Н. Герчикова - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. - 501 с.
21. Гиляровская Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческой организации [Текст]: учеб. / Л.Т. Гиляровская . - М.: Юнити, 2018. - 290 с.
22. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии [Текст]: учеб. /В.А. Горемыкин. 2016. - ЭБС «Юрайт».
23. Григорьев Ю.А. Рентабельность предприятия и проблемы совершенствования отчетности [Текст]: / Ю.А. Григорьев // Консультант. 2015. № 21. - С. 24-29.
24. Дафт Р. Организации [Текст]:учеб. / Р. Дафт. - СПб: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2014. - 352с.
25. Ефимова О.В. Анализ финансовых результатов и эффективности использования имущества [Текст]: / О.В. Ефимова // Бухгалтерский учет. 2015. №1. - С. 204-209.
26. Жилкина, А. Н. Финансовый анализ [Текст]: учеб. / А. Н. Жилкина. - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 285 с.

27. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия [Текст]: учеб. / Н.Л. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 250 с.

28. Зимин Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятия [Текст]: учеб. Н.Е. Зимин. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 240 с.

29. Ибрагимова, М.Х. Анализ внешней среды компании для принятия стратегических решений [Текст]: М.Х. Ибрагимова // Проблемы современной экономики, 2012. № 2 (42).

30. Калиева О. М., Лужнова Н. В., Дергунова М. И., Говорова М. С. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия [Текст]: / О.М. Калиева, Н.В. Лужнова, М.И. Дергунова, М.С. Говорова // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). - Казань: Бук, 2014. - С. 93-96.

31. Камаев В.Д. Учебник по основам экономической теории / В.Д. Камаев, - М.: Учебное пособие, 2016. - 345с.

32. Кириллова Т.С. Исследование внутренних и внешних факторов, влияющих на финансовую устойчивость предприятий и корпораций [Текст]: / Т.С. Кириллова // Проблемы экономики, 2013. - №6. - С. 31-34.

33. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. - М.: ТК Велби, 2015. - 340 с.

34. Ковалев В.В. Финансовая отчетность: анализ финансовой отчетности (основы балансоведения) [Текст]: учеб. / В.В. Ковалев. - М.: Инфра-М, 2016. - 420 с.

35. Комплексный экономический анализ предприятия [Текст]: учебное пособие / Н. В. Войтоловский - Издательский дом «Питер», 2015. - 255 с.
36. Крылов Э.И. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия [Текст]: / Э.И. Крылов. - М.: ДИС, 2014. - 290 с.
37. Кушнир И. В. Теория организации [Электронный ресурс]/ И.В. Кушнир. Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika/t007/toc.htm>, свободный.
38. Крылов С.И. Финансовый анализ [Текст]: учебное пособие / С.И. Крылов. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. - 160 с.
39. Любушин Н.П., Лещева В.Б. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст]: Учебное пособие для вузов / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева. - М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2016. - 290 с.
40. Мильнер Б. З. Теория организации [Текст]: учебник / Б.З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М. - 2014.
41. Менеджмент: Теория и практика в России [Текст]: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. - М.: ИДФБК - ПРЕСС, 2015. - 528 с.
42. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]: учеб. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2014. - 620 с.
43. Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент [Текст]: учеб. / Ю.П. Морозов. М.: Юнити-Дана. - 2015.
44. Пелюшкевич М.Л. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учеб. / М.Л. Пелюшкевич. -2014. - 184 с.

45. Печаткина Е.Ю., Третьяков В.И. Логистическое обеспечение конкурентных преимуществ предприятия [Текст]: / Е.Ю. Печаткина, В.И. Третьяков // Вестник ЮУрГУ. – 2015. № 28. – С. 158-164.

46. Прикладная экономика [Текст]: Учебное пособие / Г.И. Журухин. 2-е изд., перераб. и доп. – Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос.гос.проф.- пед.ун-т», 2014. – 263 с.

47. Разиньков П.И. Экономическое состояние и конкурентоспособность предприятия. Методы анализа и показатели оценки [Текст]: / П.И. Разиньков, О.П. Разинькова. Тверь: ТвГТУ, 2013. 152 с.

48. Романова Т.Г., Романова Т.В., Белоусова А.Г. Финансовый анализ. Схемы и таблицы [Текст]: / Т.Г. Романова, Т.В. Романова, А.Г. Белоусова. – Улан-Удэ: 2015. – 67 с.

49. Русак Н.А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования [Текст]: учеб./ Н.А. Русак. - М.: Высшая школа, 2018. - 100 с.

50. Рябова М. А. Анализ финансовой отчетности [Текст]: учебно-практическое пособие / М. А. Рябова. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – 237 с.

51. Савкина Р. В. Планирование на предприятии учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика» [Текст]: учеб. / Р.В. Савкина. - М.: Дашков и К', 2012. - 324 с.

52. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. / Г.В. Савицкая. - М.: Инфа-М, 2013. – 680 с.

53. Савицкая Г. В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности [Текст]: учеб. / Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 570 с.

54. Титов В.И. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. / В.И.Титов. - М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2017. - 380 с.

55. АО «Верхнестуринский машиностроительный завод [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://vturamp.ru>, свободный.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Мировые тенденции рынка военной техники и вооружения⁴



⁴ Составлено по: [18].

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Принципы стратегического планирования на предприятии

Принципы стратегического планирования

Ориентация на долгосрочные глобальные цели организации, а также учет экономических интересов его владельцев

Множество возможных направлений развития организации, обусловленных изменениями внешней среды ее деятельности

Непрерывность разработки стратегии развития с постоянной адаптацией к изменениям во внутренней и внешней среде организации

Комплексность стратегии развития организации, согласованность стратегических решений по отдельным направлениям ее деятельности, видами ресурсов и функциями

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Основные поставщики АО «ВТМЗ»

Наименование поставщика	Заключено договоров	Сумма по договорам руб.
АО «НМЗ»	1	2 610 000
ООО «Промгруппа»	1	1 797 717
ООО «УралСтройМонтаж»	1	1 490 000
ООО «ТД ЗОЦМ»	1	853 771
ООО «КОМПРЕССОР-ПРО»	1	741 600
АО «ГОРИСЛАВЦЕВ И К. АУДИТ»	1	585 000
ООО «РТ-КОМПЛЕКТИМПЕКС»	2	540 000
ООО «МЕТАЛЛИНВЕСТ»	1	515 752
АО «НПК «ТЕХМАШ»	1	500 000
ООО «ПОЛИТЕХ»	1	378 072
ООО «ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ СТАЛИ»	1	310 000
ООО «ОКБ КОЗЫРЕВ»	1	170 000
ООО «ТЕХПРОГРУСССЕРВИС»	1	155 520
Прочие организации	190	680 875 118
Итого:	-	1 916 630 676

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Бухгалтерский баланс АО «ВТМЗ»

<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2019 года</i>	<i>На 31 декабря 2018 года</i>	<i>На 31 декабря 2017 года</i>
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	0 111	0	0	1
Основные средства	0 115	48200 0	45152 1	434076
Доходные вложения материальные ценности	0 116	0	0	0
Финансовые вложения	0 117	0	0	0
Отложенные налоговые активы	0 118	547	1547	4703
Прочие внеоборотные активы	0 119	68320	63411	7005
Итого по разделу I	0 110	55086 7	51647 9	445785
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	0 121	35317 7	31136 8	226783
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0 122	0	0	9592
Дебиторская задолженность	0 123	21015 4	17795 5	67624
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0 124	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	0 125	32000 0	25311 9	39883
Прочие оборотные активы	0 126	2100	5388	4712
Итого по разделу II	0 120	88543 1	74783 0	348594
БАЛАНС	0 160	14362 98	12643 09	794379
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал,	0 131	53105 9	53105 9	531059

уставный фонд, вклады товарищей)				
Собственные акции, выкупленные акционерами	132	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	134	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	135	0	0	0
Резервный капитал	136	3857	3857	3857
Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2017 года
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	137	(80115)	(80812)	(80907)
Итого по разделу III	130	45480	45410	454009
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	141	12267	12368	0
Отложенные налоговые обязательства	142	724	524	0
Оценочные обязательства	143	0	0	0
Прочие обязательства	145	0	0	0
Итого по разделу IV	140	12339	12421	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	151	25256	11358	62005
Кредиторская задолженность	152	59142	55949	268858
Оценочные обязательства	154	14112	12911	9507
Прочие обязательства	155	0	0	0
Итого по разделу V	150	85809	68599	340370
БАЛАНС	170	14362	12643	794379

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Отчет о финансовых результатах АО «ВТМЗ»

Наименование показателя	Код строки	За 2019 год	За 2018 год
Выручка	0 211	520 105	489 182
Себестоимость продаж	0 212	(46 9675)	(45 0292)
Валовая прибыль (убыток)	0 210	504 30	388 90
Коммерческие расходы	0 221	(18 33)	(16 99)
Управленческие расходы	0 222	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	0 220	485 97	371 91
Доходы от участия в других организациях	0 231	0	0
Проценты к получению	0 232	0	0
Проценты к уплате	0 233	(12 654)	(12 018)
Прочие доходы	0 234	216 54	174 11
Прочие расходы	0 235	(49 321)	(33 277)
Прибыль (убыток) до налогообложения	0 230	827 6	930 7
Текущий налог на прибыль	0 241	(23 53)	(18 33)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	1 242	(12 46)	(22 49)
Изменение отложенных налоговых обязательств	0 243	(20 0)	(52 4)
Изменение отложенных налоговых активов	0 245	(10 00)	(31 56)
Прочее	0 246	(43 65)	(36 44)
Чистая прибыль (убыток)	0 240	358	150
Совокупный финансовый результат периода	0 250	358	150

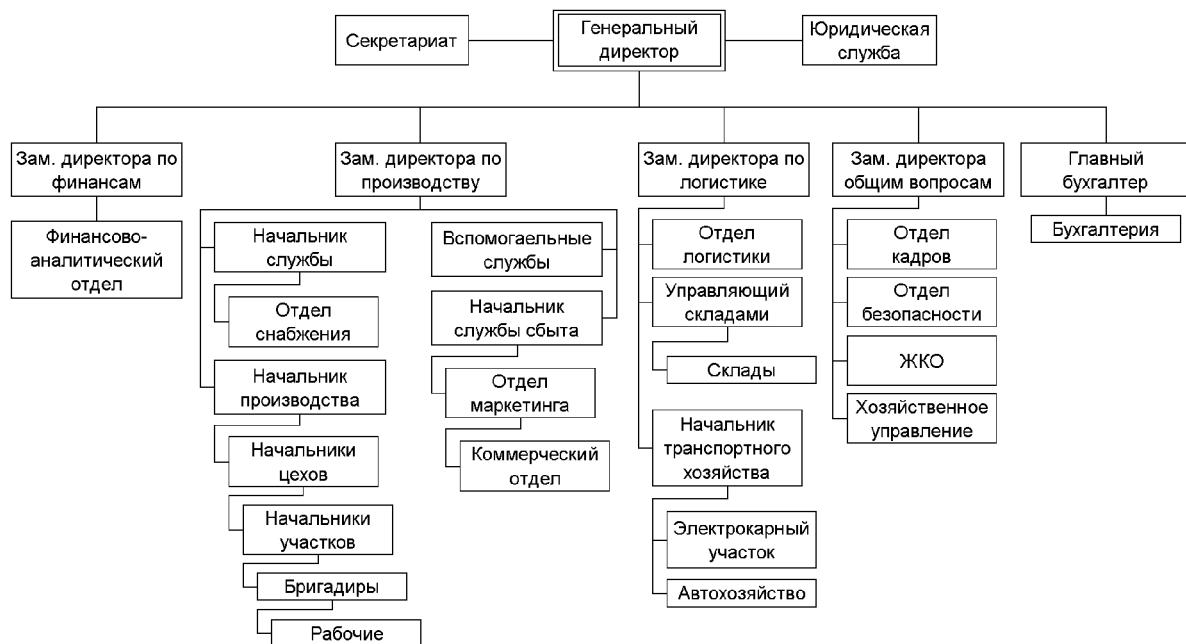
ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Финансово-экономические показатели деятельности АО
«ВТМЗ» за 2017-2019 годы, тыс. руб.

Показатель	2017	2018	2019	Темп прироста, %
1. Выручка от продаж	386 896	489 182	520 105	34,4
2. Стоимость активов	794 379	1 264 309	1 436 298	80,8
3. Себестоимость продаж	375 574	451 991	471 508	25,5
4. Чистая прибыль	111	150	358	222,5

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Организационная структура предприятия АО «ВТМЗ»



ПРИЛОЖЕНИЕ К

Преимущества и недостатки организационной структуры АО «ВТМЗ»

Преимущества	Недостатки
Высокая квалификация и компетентность специалистов в выполнении своих функций	Затруднена передача информации и коммуникаций между функциональными подразделениями
Наиболее эффективная форма организации труда для выполнения рутинных задач и операций, не требующих множества контактов, частого принятия решений или постоянного внесения изменений в выполняемую работу	Замедляется процесс принятия решений по различным вопросам в целом по предприятию и отдельным его подразделениям
Сокращение дублирования каких-либо функций в аппарате управления и в инженерно-технологической подготовке производства	Проблемы в понимании руководителей и специалистов, работающих в разных функциональных отделах
Эффективное управление, в особенности методами административного воздействия	Система материального поощрения и продвижения по службе базируется на способности работника наиболее эффективно выполнять функции внутри своего подразделения. При этом мало учитывается его вклад в конечный результат деятельности предприятия

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Динамика численности персонала АО «ВТМЗ» за 2017-2019 гг. по категориям работников, человек

Категории работников	2017	2018	2019	Отклонение в абсолютном выражении 2018 г. к 2017 г.	Отклонение в абсолютном выражении 2019 г. к 2018 г.
Промышленно-производственный персонал	1278	1258	1249	-20	-9
в т. ч. рабочие основного производства	798	805	800	7	-5
Рабочие вспомогательного производства	480	453	449	-27	-4
ИТР	50	139	158	-11	+19
Руководители	30	27	35	-3	+8
Специалисты	119	135	123	+16	-12
Служащие	53	67	58	+14	-9
Итого:	1530	1626	1623	96	-3

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Движение рабочего персонала АО «ВТМЗ» за 2017-2019

гг., человек

Показатели	2017	2018	2019
Принято в течение отчетного периода - всего	21	11	37
В том числе по источникам:			
Выпускники учебных заведений	4	1	8
Перевод с других предприятий	-	1	1
Направлены органами трудоустройства	9	-	10
Приняты самим предприятием	8	9	18
Выбило в течение отчетного периода - всего	35	29	19
В том числе по причинам:			
Окончание срока договора	6	4	9
Переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом	19	15	5
По собственному желанию	10	7	4
Увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины	-	3	1

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Распределение руководящих работников АО «ВТМЗ» по стажу работы и уровню образования

Работники/стаж работы	Образование				Всего	
	Высшее		Среднее профессиональное			
	чел.	% к общей численности	чел.	В % к общей численности	чел.	В % к общей численности
Работники, имеющие стаж в отрасли до 5 лет	9	25	2	11	11	33
Из них прошли обучение	1	3	1	2	2	6
Работники, имеющие стаж в отрасли свыше 5 лет	18	51	6	24	24	67
Из них прошли обучение	7	20	2	9	9	29
Всего человек	27	76	8	35	35	100

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Распределение специалистов АО «ВТМЗ» по стажу работы и уровню образования

Работники/стаж работы	Образование				Всего	
	Высшее		Среднее профессиональное			
	чел.	% к общей численности	чел.	В % к общей численности	чел.	В % к общей численности
Работники, имеющие стаж в отрасли до 5 лет	14	11,2	10	8,8	24	20
Из них прошли обучение	9	7	2	2	11	9
Работники, имеющие стаж в отрасли свыше 5 лет	37	30	62	50	99	80
Из них прошли обучение	15	12	33	27	48	39
Всего человек	51	41,2	72	58,8	123	100

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Производственная структура предприятия АО «ВТМЗ»

Производственная структура АО «Верхнетурунинский машиностроительный завод»
Заготовительные цеха: - кузнечный цех; - литейный цех; - прессовый цех; - сварочный цех.
Обрабатывающие цеха: - механический цех; - механосборочный цех; - термический цех; - деревообрабатывающий цех.
Сборочные цеха: - узловой сборки; - общей сборки.
Вспомогательные цеха: - ремонтный цех; - инструментальный цех; - энергетический цех; - паросиловой цех.
Транспортное хозяйство
Складское хозяйство

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Положение о планово-экономическом отделе

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
АО «Верхнетурунский
машиностроительный завод»
_____ (_____)
«__» _____ г.

Положение о планово-экономическом отделе

1 Общие положения

1.1 Планово-экономический отдел (далее по тексту отдел) является самостоятельным структурным подразделением АО «Верхнетурунский машиностроительный завод» (далее по тексту Предприятие). Отдел создается и ликвидируется приказом генерального директора предприятия.

1.2 Отдел подчиняется непосредственно директору по экономике предприятия.

1.3 Отдел возглавляет начальник планово-экономического отдела (далее начальник отдела), назначаемый на должность приказом генерального директора предприятия по представлению директора по экономике.

В своей деятельности отдел руководствуется:

1.4.1 Уставом предприятия.

1.4.2 Настоящим Положением.

1.4.3 Инструктивными, методическими и иными нормативными материалами по вопросам планирования производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности предприятия, установленными на предприятии нормами и правилами.

1.4.3 Постановлениями и распоряжениями Правительства РФ.

1.4.4 Приказами, указаниями и распоряжениями генерального директора и директора по экономике предприятия.

1.4.5 Политикой предприятия в области качества.

1.4.6 Документацией системы менеджмента качества предприятия.

2 Цели

2.1 Организация и систематическое совершенствование планово-экономической работы на предприятии, обеспечивающей разработку и контроль за выполнением

перспективных текущих планов на основе максимальной мобилизации резервов роста производства.

2.2 Экономическое планирование, направленное на эффективное использование всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг).

2.3 Организация и совершенствование планирования труда, форм и систем оплаты труда, материального стимулирования с учетом достижений науки, техники и передового опыта в целях повышения эффективности производства.

2.4 Контроль за соблюдением трудового законодательства, постановлений, распоряжений и других нормативных актов вышестоящих организаций по вопросам организации труда и заработной платы.

2.5 Снижение издержек производства и повышение его рентабельности путем широкого внедрения новой техники, прогрессивной технологии.

2.6 Совершенствование концепции планирования расходов на осуществление деятельности предприятия, инвестиционные программы.

3 Внутренняя структура

3.1 Структуру и штатную численность отдела утверждает генеральный директор предприятия.

3.2 Распределение обязанностей между работниками отдела производится начальником отдела.

3.3 Работники планово-экономического отдела принимаются и освобождаются от должности приказом генерального директора предприятия по представлению начальника отдела.

3.4 В своей деятельности работники руководствуются:

3.4.1 Инструктивными, методическими и иными нормативными материалами по вопросам планирования производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности предприятия, установленными на предприятии нормами и правилами.

3.4.2 Постановлениями и распоряжениями Правительства РФ.

3.4.3 Приказами, указаниями и распоряжениями генерального директора и директора по экономике предприятия.

3.4.4 Политикой предприятия в области качества, документацией системы менеджмента качества предприятия.

4 Функции и задачи

Для выполнения поставленных задач Планово-экономический отдел осуществляет следующие функции:

4.1. В области нормирования труда:

4.1.1. Разработка и внедрение норм затрат труда во всех звеньях производства, обеспечение широкого применения технически обоснованных норм выработки и норм обслуживания для рабочих, специалистов и служащих.

4.1.2. Анализа качества применяемых норм и нормативов. Разработка совместно с цехами и другими службами календарных планов пересмотра норм выработки и осуществление контроля за их выполнением.

4.1.3. Руководство работой по пересмотру норм времени и обслуживания и замене их новыми, более прогрессивными.

4.1.4. Проведение унификации применяемых норм, разработка и осуществление мероприятий по внедрению единых, типовых и укрупненных норм времени.

4.1.5. Осуществление контроля за правильностью применения утвержденных норм и расценок.

4.1.6. Проведение анализа выполнения действующих норм выработки по цехам, участкам, профессиям рабочих, изучение причин невыполнения норм выработки отдельными рабочими, разработка предложений по устранению этих причин, контроль за выполнением мероприятий, обеспечивающих освоение норм.

4.1.7. Обеспечение подразделений предприятия нормативными материалами по труду.

4.1.8. Проведение семинаров, лекций и бесед по вопросам организации труда и заработной платы для рабочих, специалистов и служащих предприятия.

4.1.9. Участие в разработке заданий по снижению трудоемкости продукции (совместно с техническими службами).

4.2. В области организации труда:

4.2.1. Организация и проведение систематического изучения использования рабочего времени всеми категориями работников предприятия путем применения фотографий рабочего дня, хронометражных наблюдений и других методов изучения рабочего времени.

4.2.2. Выявление и анализ причин потерь рабочего времени, разработка предложений по улучшению использования рабочего времени и осуществление контроля за их внедрением.

4.2.3. Изучение и подготовка совместно с другими отделами и цехами предложений о наиболее рациональной

расстановке рабочей силы и осуществление контроля за их выполнением.

4.2.4. Разработка совместно с соответствующими отделами и службами предложений по совершенствованию управления производством; изменений структуры подразделений предприятия, направленных на возможное уменьшение численности и удешевление управленческого аппарата, повышение уровня его использования; осуществление контроля за соблюдением штатной дисциплины.

4.2.5. Участие в разработке рациональных режимов работы, графиков сменности работы бригад, участков, цехов и осуществление контроля за их выполнением.

4.2.6. Участие совместно с другими подразделениями предприятия и профсоюзной организацией в изучении и распространении передового опыта организации труда (хозрасчетные бригады, совмещение профессий, многостаночное обслуживание и т.п.).

4.2.7. Участие в разработке организационно-технических мероприятий, направленных на повышение производительности труда и снижение трудоемкости продукции.

4.2.8. Участие совместно с отделом кадров и другими подразделениями предприятия в анализе причин текучести кадров и разработке мероприятий по их закреплению.

4.2.9. Осуществление контроля за соблюдением на предприятии действующего трудового законодательства и правил внутреннего распорядка.

4.2.10. Подготовка совместно с профсоюзной организацией и соответствующими подразделениями предприятия проектов коллективных договоров и организация проверки их исполнения.

4.3 В области организации заработной платы:

4.3.1 Изучение эффективности применения действующих систем оплаты труда, разработка мероприятий по совершенствованию организации заработной платы всех категорий работников предприятия.

4.3.2 Разработка применительно к конкретным условиям предприятия положений о премировании работников, осуществление контроля за правильностью их применения.

4.3.3 Осуществление контроля и проведение анализа расходования фонда оплаты труда, правильности соотношения в уровнях заработной платы работающих, соблюдения штатной дисциплины.

4.3.4 Подготовка и утверждение в установленном порядке Перечня профессий рабочих, для которых при повременной оплате труда применяются тарифные ставки сдельщиков, а также отдельных рабочих, которым устанавливаются месячные оклады взамен тарифных ставок.

4.3.5 Осуществление контроля за правильностью применения тарифных ставок, окладов, надбавок, доплат и коэффициентов к заработной плате, правильностью тарификации работ и установления разрядов рабочим.

4.3.6 Разработка штатных расписаний подразделений и отражение изменений организационно-управленческой структуры предприятия в штатных расписаниях подразделений.

4.3.7 Контроль за правильностью установления наименования профессий и должностей согласно Общероссийскому классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов.

4.3.8 Проведение анализа организации и структуры заработной платы по подразделениям предприятия, отдельным категориям и профессиям работников.

4.4. В области планирования труда и заработной платы:

4.4.1. Разработка предложений по совершенствованию планирования трудовых показателей по участкам, цехам и предприятию в целом в направлении более полного использования рабочего времени, правильного и экономного использования фондов заработной платы и снижения трудовых затрат на изготовление продукции.

4.4.2. Разработка совместно с технологическими службами и утверждение в установленном порядке структурным подразделениям заданий по снижению трудоемкости и уменьшению численности работающих за счет внедрения организационно-технических мероприятий.

4.4.3. Проведение анализа причин отклонений от запроектированных показателей трудозатрат.

4.4.4. Разработка проектов планов по труду и доведение утвержденных планов до цехов.

4.4.5. Осуществление контроля за расходованием фонда заработной платы в цехах, отделах и службах предприятия; принятие мер по устранению выявленных недостатков.

4.5. В области условий и режимов труда и отдыха:

4.5.1. Участие совместно с отделом кадров и отделом охраны труда и пром.безопасности в подготовке и утверждении в установленном порядке Перечня работ и профессий рабочих, оплачиваемых по повышенным тарифным ставкам в связи с

тяжелыми и вредными условиями труда, особо тяжелыми и особо вредными условиями труда.

4.5.2. Участие совместно с отделом кадров и отделом охраны труда и пром.безопасности в подготовке и утверждении в соответствии с действующим законодательством списка цехов, профессий и должностей с вредными условиями труда, работа в которых дает право на дополнительный отпуск и сокращенный рабочий день.

4.5.3. Осуществление контроля за соблюдением в производствах, цехах, бригадах постановлений, приказов и других материалов по вопросам доплат за условия труда.

4.5.4. Разработка производственного календаря и участие во внедрении оптимальных режимов труда и отдыха, рациональной организации труда и т. д.

4.6. В области планирования:

4.6.1. Организация и общее руководство разработкой проектов перспективных и текущих планов предприятий в соответствии с контрольными цифрами:

- подготовка предложений для утверждения руководством предприятия о порядке, сроках и участниках (отделах, службах, цехах) разработки проектов планов;

- распределение производственной программы между цехами и службами предприятия;

- рассмотрение обоснований и расчетов проектов планов подразделений предприятия;

- обеспечение согласованности и взаимной увязки планов цехов и служб предприятия;

- составление проектов планов предприятия в целом.

4.6.2. Планирование производственно-хозяйственной деятельности цехов и служб на основе утвержденного плана предприятия, доведение годовых и квартальных заданий цехам и службам по установленному перечню показателей.

4.6.3. Внесение соответствующих корректировок в планы предприятия и отдельных подразделений в случае изменения производственно-хозяйственной ситуации.

4.7. В области организации планово-экономической работы:

4.7.1 Подготовка необходимых материалов для рассмотрения проектов планов, итогов работы предприятия и цехов на постоянно действующем производственном совещании и заседаниях технико-экономического совета предприятия.

4.7.2 Организация работы по нормированию и ценообразованию на предприятии:

— систематизация нормативных затрат на изготовление продукции;

— составление нормативных калькуляций, контроль за внесением в них всех текущих изменений;

— участие в разработке прогрессивных плановых технико-экономических норм и нормативов и доведение их до цехов, отделов и служб предприятия;

— разработка совместно с другими службами предприятия проектов учетных цен и тарифов и представление их на утверждение;

— разработка и представление на утверждение внутривозвратских цен;

— разработка ценников, применяемых при планировании и учете;

4.7.3 Организация разработки мероприятий по эффективному использованию производственных мощностей основных и оборотных фондов, материальных и трудовых ресурсов, по использованию всех резервов производства.

4.7.4 Организация разработки мероприятий по выполнению и перевыполнению установленных плановых заданий.

4.8. В области анализа и оперативно-статистического учета:

4.8.1. Контроль за выполнением цехами и службами предприятия годовых, квартальных, месячных, планов и заданий.

4.8.2. Организация и руководство работой по комплексному, экономическому анализу производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

4.8.3. Составление совместно с бухгалтерией пояснительной записки к годовому отчету, участие в балансовой комиссии по итогам деятельности предприятия.

4.8.4. Подготовка документов к ежемесячной балансовой комиссии.

4.8.5. Представление необходимых обобщающих материалов и справок по результатам анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

4.8.6. Контроль за правильностью производимых соответствующими службами и цехами предприятия расчетов экономической эффективности внедрения новой техники, рационализаторских предложений и других организационно-технических мероприятий, направленных на повышение эффективности производства, надежности и качества

продукции, развитие специализации и кооперирования, механизацию инженерного и управленческого труда.

4.8.7. Организация статистической отчетности предприятия:

- сбор необходимых материалов, обобщение, подготовка и представление статистической отчетности в сроки и по формам, установленным Госкомстатом РФ;

- контроль за качеством всей статистической отчетности на предприятии;

- систематизация статистических материалов и составление справок по статистической отчетности.

4.9. В области методологической работы.

4.9.1 Методическое руководство, разработка форм и документации, порядка и сроков проведения работ по:

- технико-экономическому планированию;

- оперативно-производственному планированию (совместно с производственно-диспетчерскими службами предприятия);

- внутризаводскому хозяйственному расчету (совместно с главной бухгалтерией);

- учету и анализу результатов производственно-хозяйственной деятельности (совместно с главной бухгалтерией);

- расчетам экономической эффективности;

- классификации затрат предприятия;

- статистической отчетности.

4.9.2 Изучение и распространение передового опыта плано-экономической работы, оперативного учета и анализа хозяйственной деятельности цехов и служб предприятия.

4.9.3 Совместно с отделом технического обучения и подготовки кадров организует экономическую учебу в целях повышения квалификации работников всех экономических служб предприятия.

5 Права.

Плано-экономический отдел имеет право:

5.1. Требовать и получать от подразделений необходимые для работы отдела материалы (отчетов по установленным формам, справок и т.д.), необходимых для осуществления работы, входящей в компетенцию плано-экономического отдела.

5.2. Давать руководителям структурных подразделений предприятия обязательные для исполнения указания по вопросам, относящимся к компетенции отдела.

5.3. Самостоятельно вести переписку по вопросам, входящим в компетенцию отдела и не требующим решения директора по экономике предприятия.

5.4. Привлекать к участию при разработке плана и отдельных заданий другие отделы по принадлежности и экономистов цехов и служб.

5.5. Проверять и подтверждать сметы, расчеты экономической эффективности, калькуляции, составленные другими отделами и цехами предприятия.

5.6. Представительствовать в установленном порядке от имени предприятия по вопросам, относящимся к компетенции отдела, во взаимоотношениях с государственными и муниципальными органами, а также другими предприятиями, организациями, учреждениями, в том числе профсоюзами, социальными фондами и службами занятости.

5.7. Давать обязательные для цехов и отделов указания по вопросам методики внутризаводского планирования, экономического анализа и определение экономического эффекта предприятия мероприятий и рационализаторских предложений.

5.8. Требовать и получать от отделов и цехов отчеты о ходе выполнения планов по производству, труду и рентабельности.

5.9. Приостанавливать действие распоряжений и указаний руководителей цехов, отделов и служб, противоречащих законодательству, инструкциям и положениям по вопросам труда и заработной платы, с доведением об этом до сведения руководства предприятия для принятия соответствующих мер.

5.10. Осуществлять анализ деятельности и контроль загрузки специалистов и служащих производств, цехов, отделов.

5.11. Привлекать в установленном порядке работников подразделений для подготовки проектов документов по вопросам труда и заработной платы, а также для разработки и осуществления мероприятий, проводимых отделом в соответствии с возложенными на него обязанностями и функциями.

5.12. Давать отделам, службам и цехам, а также отдельным работникам необходимые разъяснения по вопросам нормирования труда и организации заработной платы.

5.13. Вносить предложения руководству предприятия о поощрении работников за активную работу по улучшению организации труда, технического нормирования и заработной платы.

5.14. Вносить предложения о наложении дисциплинарных взысканий, а также о привлечении к материальной ответственности работников предприятия за нарушения в нормировании труда и расходовании фонда заработной платы.

5.15. Представлять предприятие в вышестоящих, профсоюзных и других организациях по вопросам организации труда и заработной платы.

5.16. Визировать документы об установлении окладов, тарифных ставок, выплате премий, надбавок к заработной плате, приеме и переводе работников на другую работу и др.

6 Взаимоотношения с другими подразделениями

6.1 С конструкторским и технологическим отделами по вопросам:

— получения: норм расходов на материалы, смет на освоение новых производств, заданий по сокращению потерь от несоответствия, плана по отходам, затрат по тех перевооружению.

6.2 С отделом энергетика, конструкторским и технологическим отделами, отделом капитального строительства, отделом механика по вопросам получения: данных о потребленной электроэнергии, данных о затратах на механический, электрический, сантехнический ремонт, смет на ремонт зданий, сооружений, оборудования, затрат по капитальному ремонту и строительству зданий.

6.3 С бухгалтерией по вопросам: — получения основных форм бухгалтерской отчетности (№1, 2).

6.4 С финансовым отделом по вопросам: — плана доходов.

6.5 С отделом сбыта по вопросам: — получения: плана производства по основной и прочей продукции, данных по отгрузке и остаткам продукции за месяц.

6.6 С отделом менеджмента качества по вопросам: — предоставления документации системы менеджмента качества предприятия; — предоставления: проектов документов и другой документации в рамках СМК.

6.7 С отделом отгрузки по вопросу: — получения: данных по производству продукции в натуральном и стоимостном выражениях, а также прочей продукции; — справку по выполнению плана производства для расчета премии производству.

6.8 С экономистами цехов вспомогательного производства по вопросам:

— получения: отчетов по себестоимости, по использованию основных материалов, данных по незавершенному производству, объяснений по себестоимости: — получения: нормативов затрат других цехов (оптовые цены цехов), нормативов материальных затрат; — предоставления оптовых цен и сумм по услугам.

6.9 С конструкторским и технологическим отделами по вопросу предоставления: данных для расчета экономической эффективности мероприятий по модернизации и техперевооружению предприятия.

6.10 С инженером по организации и нормированию труда по вопросу получения нормативов по заработной плате на выпускаемые изделия, трудоемкость изделий.

6.11 Отдел взаимодействует со всеми подразделениями предприятия по вопросам: — предоставления: методических инструкций: классификации затрат предприятия; калькулирования себестоимости основной продукции; определение экономической эффективности использования новой техники, изобретений и рационализаторских предложений; калькулирования себестоимости услуг вспомогательного производства; порядок составления и анализ выполнения консолидированного баланса предприятия. — предоставления инструкций: о сроках составления отчета по себестоимости; о порядке проведения балансовой комиссии по подведению итогов выполнения техпромфинплана.

7 Ответственность начальника подразделения

7.1 Ответственность за надлежащее и своевременное выполнение отделом функций, предусмотренных настоящим положением, несет начальник отдела.

7.2 На начальника планово-экономического отдела возлагается персональная ответственность за:

7.2.1 Организацию деятельности отдела по выполнению задач и функций, возложенных на отдел.

7.2.2 Организацию в отделе оперативной и качественной подготовки и исполнения документов, ведение делопроизводства в соответствии с действующими правилами и инструкциями.

7.2.3 Соблюдение сотрудниками отдела трудовой и производственной дисциплины.

7.2.4 Обеспечение сохранности имущества, находящегося в отделе, и соблюдение правил пожарной безопасности.

7.2.5 Подбор, расстановку и деятельность сотрудников отдела.

7.2.6 Соответствие действующему законодательству визируемых (подписываемых) им проектов приказов, инструкций, положений, постановлений и других документов.

7.2.7 Ответственность сотрудников отдела устанавливается должностными инструкциями.

8 Заключение

8.1 Настоящее Положение составлено в соответствии с:

8.1.1 Типовым положением о планово-экономическом отделе.

8.1.2 Действующей на предприятии организационной структурой;

8.1.3 Штатным расписанием планово-экономического отдела;

8.2 В настоящее Положение имеет право вносить предложения об его изменении директор по экономике предприятия, начальник отдела.

8.3 Сроком введения в действие настоящего Положения считать дату утверждения Положения Генеральным директором предприятия.

Директор по экономике

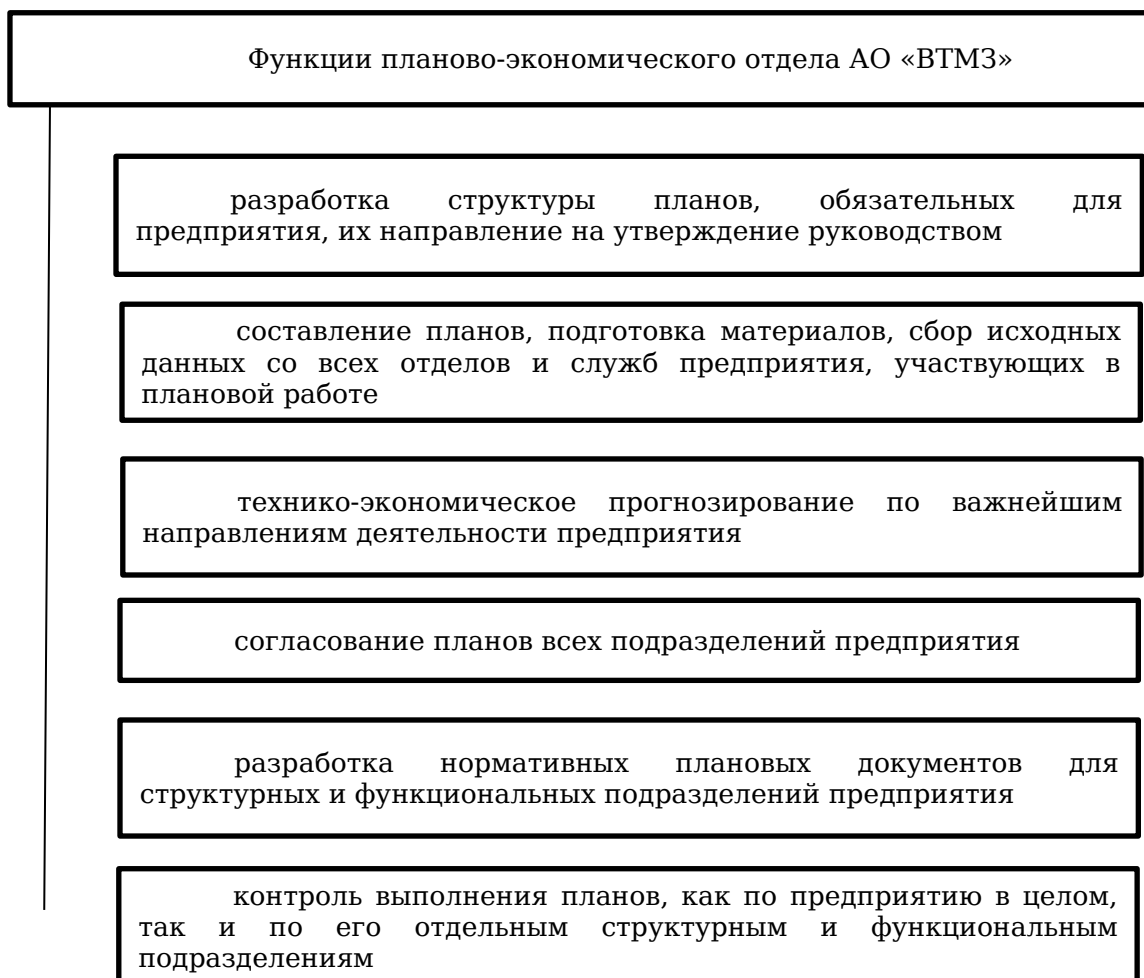
Начальник отдела кадров

Начальник отдела менеджмента качества

Начальник юридического отдела

ПРИЛОЖЕНИЕ Т

Функции планово-экономического отдела предприятия АО «ВТМЗ»



ПРИЛОЖЕНИЕ У

Показатели АО «ВТМЗ» как градообразующего предприятия города Верхняя Тура⁵

Показатели	2013	2014	2015	2016	2017
Среднесписочная численность АО «ВТМЗ», тыс. чел.	0,672	0,683	0,684	0,695	0,705
Среднесписочная численность работников всех организаций, тыс. чел.	3,20	3,20	3,190	3,20	3,35
Доля работников градообразующего предприятия в среднесписочной численности работников всех организаций, %	21,0	21,3	21,5	21,7	21,04
Объем отгруженных товаров собственного производства, млн. рублей	717,8	882,36	955,11	961,7	987,1
Объем отгруженных товаров собственного производства, АО «ВТМЗ», млн. рублей	313,7	411,2	466,2	427,5	434,2
Доля градообразующего предприятия в объеме отгруженных товаров, выполненных работ и оказанных услуг собственного производства, %	43,7	46,6	48,8	44,5	44,0

⁵ Стратегия социально-экономического развития городского округа Верхняя Тура на период до 2035 года // Постановление Главы городского округа Верхняя Тура от 18.12.2018 г. №281.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ф

Данные для анализа деловой активности АО «ВТМЗ»

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Период			Изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
			2019	2018	2017	2019 - 2018	2019 - 2017	2019 - 2018	2019 - 2017
1	Выручка (нетто)	тыс. руб.	520 105	489 182	386 896	30 923	133 209	106,3 %	134,4%
2	Среднегодовая сумма всех активов	тыс. руб.	1 350 304	1 029 344	731 447	320 960	618 857	131,2 %	184,6%
3	Среднегодовая величина собственного капитала	тыс. руб.	454 453	454 057	453 954	396	499	100,1 %	100,1%
4	Среднегодовая величина заемного капитала	тыс. руб.	895 851	575 288	277 493	320 564	618 358	155,7 %	322,8%
5	Среднегодовая стоимость основных средств	тыс. руб.	466 761	442 799	427 958	23 962	38 803	105,4 %	109,1%
6	Среднегодовые остатки оборотных средств	тыс. руб.	816 631	548 212	290 774	268 419	525 857	149,0 %	280,8%
7	Среднегодовые остатки запасов	тыс. руб.	332 273	273 872	194 850	58 401	137 423	121,3 %	170,5%
8	Среднегодовая величина дебиторской задолженности	тыс. руб.	194 055	122 790	71 020	71 265	123 035	158,0 %	273,2%
9	Среднегодовая величина кредиторской задолженности	тыс. руб.	575 458	414 176	236 780	161 283	338 678	138,9 %	243,0%

ПРИЛОЖЕНИЕ X

Общие показатели оборачиваемости в АО «ВТМЗ»

Показатель	Ед. изм.	Период			Изменен ие, тыс. руб.		Темп роста, %	
		2019	2018	2017	2019 - 2018	2019 - 2017	2019 - 2018	2019 - 2017
Оборачиваемость всех активов		0,39	0,48	0,53	-0,09	-0,14	81,0%	72,8%
Средний срок оборота всех активов	дн.	935	758	681	177	254	123,4%	137,3%
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала		1,14	1,08	0,85	0,07	0,29	106,2%	134,3%
Период оборота собственного капитала	дн.	315	334	422	-20	-108	94,1%	74,5%
Коэффициент оборачиваемости заемного капитала		0,58	0,85	1,39	-0,27	-0,81	68,3%	41,6%
Период оборота заемного капитала	дн.	620	423	258	197	362	146,5%	240,2%
Оборачиваемость оборотных активов		0,64	0,89	1,33	-0,26	-0,69	71,4%	47,9%
Средний срок оборота оборотных активов	дн.	565	403	271	162	295	140,1%	208,9%
Фондоотдача		1,11	1,10	0,90	0,01	0,21	100,9%	123,3%
Доля оборотных активов в общей величине капитала		0,62	0,59	0,44	0,02	0,18	104,2%	140,5%

ПРИЛОЖЕНИЕ Ц

Показатели управления дебиторской и кредиторской задолженностью в АО «ВТМЗ»

Показатель	Ед. изм.	Период			Изменение, тыс. руб.		Темп роста, %	
		2019	2018	2017	2019 - 2018	2019 - 2017	2019 - 2018	2019 - 2017
Оборачиваемость дебиторской задолженности		2,68	3,98	5,45	-1,30	-2,77	67,3%	49,2%
Средний срок оборота дебиторской задолженности	дн.	134	90	66	44	68	148,6%	203,3%
Оборачиваемость кредиторской задолженности		0,90	1,18	1,63	-0,28	-0,73	76,5%	55,3%
Средний срок оборота кредиторской задолженности	дн.	398	305	220	94	178	130,7%	180,8%
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности		0,34	0,30	0,30	0,04	0,04	113,7%	112,4%
Коэффициент оборачиваемости и денежных средств		0,45	0,83	4,76	-0,38	-4,31	54,4%	9,5%

ПРИЛОЖЕНИЕ Ш

Проблемы системы стратегического планирования

№	Сфера стратегического планирования	Проблема
1	Система стратегического планирования	Отсутствует комплексная система стратегического планирования
2	Система стратегического планирования	Не применяется информационное обеспечение при планировании показателей
3	Система стратегического планирования	Планирование происходит зачастую формально, путем коррекции прошлогодних показателей
4	Планирование трудовых ресурсов	Недостаточная квалификация руководящего персонала и специалистов
5	Планирование трудовых ресурсов	Недостаточная мотивация рабочего персонала, что приводит к текучести кадров
6	Планирование трудовых ресурсов	Нехватка молодых специалистов
7	Финансовое планирование	Расчет по своим обязательствам предприятие производит только по решению суда и угрозой банкротства
8	Локальная нормативная база	Отсутствует локальная документация, обеспечивающая реформирование деятельности и выходу из кризисного состояния

ПРИЛОЖЕНИЕ Ц
Рекомендации по совершенствованию системы стратегического планирования и деятельности предприятия АО «ВТМЗ»

№	Проблема	Решение
1	Отсутствует комплексная система стратегического планирования	Применение информационных технологий – внедрение автоматизированного программного обеспечения для контроля, анализа и контроля производственного процесса
2	Не применяется информационное обеспечение при планировании показателей	
3	Планирование происходит зачастую формально, путем коррекции прошлогодних показателей	
4	Недостаточная квалификация руководящего персонала и специалистов	Повышение мотивации сотрудников, социально-психологическая адаптация сотрудников, повышение квалификации
5	Недостаточная мотивация рабочего персонала, что приводит к текучести кадров	
6	Нехватка молодых специалистов	
7	Расчет по своим обязательствам предприятие производит только по решению суда и угрозой банкротства	Организация системы внутреннего контроля, повышение квалификации персонала экономического отдела
8	Отсутствует локальная документация, обеспечивающая реформирование деятельности и выходу из кризисного состояния	Разработка и принятие локальных нормативных актов: положения «О развитии»; положение «О рабочей группе по увеличению объемов реализации»; положение «О комиссии по сокращению издержек»

ПРИЛОЖЕНИЕ Э

Варианты информационного обеспечения системы стратегического планирования АО «ВТМЗ»

Программы Характеристика	Конфигурация «Производство» программы «Склад и торговля»	Учет производства	ПП «Предприятие»	SLS-производство
Разработчик	Компания «Простой софт»	Компания «Универсальная система учета»	«Овионт Информа»	Компания Softland Systems
Описание	Конфигурация «Производство» предназначена для автоматизации учета на производстве.	Используя программу производственного контроля, можно наладить управленческий производственный учет на производстве и совершать анализ продукции, автоматизировать, а также осуществлять масштабный производственный контроль.	Программа «Предприятие» предназначена для комплексной автоматизации бухгалтерского, налогового, управленческого, кадрового, складского и оперативного учета на предприятии в полном соответствии с требованиями бухгалтерского, налогового и трудового законодательства.	Программа SLS-Производство предназначена для автоматизации планирования и учета материалов на производственном предприятии, изготавливающего продукцию под заказы клиентов.
Возможности	Конфигурация легко и быстро настраивается под конкретные требования заказчика. Гибкая структура базы данных дает возможность создавать новые таблицы, отчеты, графики, добавлять поля, формировать списки и многое другое.	Производственная система универсальна тем, что в ней можно вести учет по организации и по складу отдельно. Гибкая система справочников позволит настроить программу учета индивидуально под производство.	Учет расходов на производство продукции или услуг осуществляется отдельно по каждому виду производимой продукции через форму «Производство». Программа позволяет оформить списание материала со склада или приобретенных услуг в	Программа охватывает все этапы работы компании: прием заявок от клиентов, составление на их основе плана производства, резервирование материалов, производство и отпуск готовой продукции покупателям. Программа дает возможность своевременно

Программы Характеристика	Конфигурация «Производство» программы «Склад и торговля»	Учет производства	ПП «Предприятие»	SLS-производство
	<p>Программа учета интуитивно проста и понятна, не требует специальных знаний и квалификации и в ИТ-сфере. Конфигурация легко и быстро настраивается под индивидуальные требования.</p>	<p>Автоматизация учета производства позволяет делать инвентаризацию, указав при этом окончание периода. Еще одной дополнительной особенностью программы учета является то, что, если производство имеет несколько отделений, можно вывести в каждой работе информацию именно по конкретному отделению. База данных для учета позволит видеть и управлять всеми действиями производства. Преимущество программы – гибкая система фильтрации. Можно использовать не только простые фильтры с одним или двумя условиями, но и создавать сложные фильтры с несколькими условиями, для быстрого поиска нужной информации.</p>	<p>производство и учесть иные виды расходов. Данные о производственных затратах поступают в налоговый учет. Программа обеспечивает не только комплексную автоматизацию учета предприятия, но и формирует всю необходимую отчетность.</p>	<p>получать точные данные для анализа движения материалов в производстве, принятия решения о поставках и сбыте продукции. Выполнение производственного плана можно отслеживать в разрезе конкретного цеха, отдельной заявки клиента и по каждому наименованию продукции. Оптимизируя управление материальными ресурсами, производственное предприятие может сокращать издержки, увеличивая свою прибыль.</p>
Стоимость программного продукта	8000 рублей. Устанавливается на программу «Склад и	Есть демо-версия. Стоимость на одного пользователя – 10000 рублей.	Одно рабочее место – 6050 рублей в год. Дополнительно оплачивается	46400 рублей – за одно рабочее место.

	торговля»	Дополнительный пользователь - 8000 рублей.	обучение работе в программе, настройка программы под специфические требования заказчика.	
--	-----------	--	--	--

ПРИЛОЖЕНИЕ Ю

Программа социально-психологической адаптации новых сотрудников АО «ВТМЗ»

Программа социально-психологической адаптации сотрудников предприятия

совместная работа непосредственного руководителя и сотрудника в процессе освоения практической части программы профессионального развития

формирование и поддержка доверительных отношений между руководителем и сотрудниками

обучение руководителей правилам подачи обратной связи своим подчиненным

помощь руководителя в разрешении сложных ситуаций, возникающих в процессе самостоятельной работы сотрудников

ПРИЛОЖЕНИЕ Я

Программа повышения практической направленности работы с персоналом АО «ВТМЗ»

