

**ВКР ИЭФ ЭиУнаП ЭиУП Управление стратегическим развитием  
предприятия Тажудинова Эльмира Тажудиновна 2019**





## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1. Методология стратегического управления и развития предприятия.....	9
1.2. Понятие, сущность и методы управления стратегическим развитием предприятия.....	13
1.3. Инструменты стратегического управления предприятием.....	25
ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЯ АО «ЗАВОД ИМ. ГАДЖИЕВА».....	32
2.1. Общая характеристика предприятия АО «Завод им. Гаджиева».....	32
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Завод им. Гаджиева».....	39
2.3. Особенности и анализ управления стратегическим развитием АО «Завод им. Гаджиева».....	47
ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ АО «ЗАВОД ИМ. ГАДЖИЕВА».....	55
3.1. Разработка методики оценки рисков стратегии развития АО «Завод им. Гаджиева».....	55
3.2. Пути совершенствования финансовой политики АО «Завод им. Гаджиева».....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	77

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современных экономических условиях одна из основных проблем функционирования предприятий связана с увеличением неопределенности в процессе ведения производственной деятельности, обусловленной повышением темпов изменения состояния внешней среды. Возрастающая непредсказуемость рынка требует от предприятия нахождения адекватных способов реагирования, обеспечивающих в перспективе сохранение или повышение эффективности его деятельности, конкурентоспособности, устойчивости развития и т.д.

Проблеме стратегического управления развитием организации уделено большое внимание в западной литературе, но, к сожалению, в нашей стране долгое время ей не уделялось должного внимания. В связи с этим решаются многие теоретические и практические вопросы о роли, сущности, содержании и способах разработки механизмов совершенствования управления развитием современных организаций, эффективности регулирования их деятельностью, определением и прогнозированием долгосрочных целей и стратегии их достижения. В условиях неопределенной рыночной среды практически не применяется методология стратегического управления, как современный инструмент управления долгосрочным развитием организаций, позволяющий всесторонне оценивать перспективы и выработать стратегию развития и планы мероприятий по реализации открывающихся возможностей, или преодолению возможных кризисов. Это и обуславливает актуальность данной выпускной квалификационной работы.

Внедрению внутрифирменных институтов и технологий управления стратегическим развитием предприятия препятствует недостаточная разработанность теоретико-методологических основ стратегического менеджмента. Анализ различных теорий и методологии стратегического

управления указывает на необходимость обобщения и систематизации накопленного в данной области опыта. Более широкий взгляд на проблему синтеза научного знания свидетельствует о необходимости отказа от узкого, дисциплинарного рассмотрения сложных явлений и процессов, перехода к иным способам их осмысления.

Одним из путей развития теории и методологии стратегического управления является понимание того, что объектом стратегического планирования является не предприятие, а его развитие. Данный подход определил направление, цели и внутреннюю логику проведенного исследования, в котором значительное внимание уделено методологии изучения и оценки процессов стратегического развития. Тем самым констатируется авторская приверженность четвертому этапу теории стратегического управления, главным отличием которого является формирование динамической концепции стратегий фирм.

Смещение акцентов в исследовании вопросов стратегического управления не означает отрицания опыта, накопленного наукой и практикой в данной области. Напротив, классические методы и инструменты стратегического управления получают дополнительные импульсы для развития.

Однако следует отметить, что среди многочисленных трудов, где основательно изучены обозначенные выше проблемы, недостаточно представлены работы, в которых раскрывались бы методологические аспекты исследования стратегического развития предприятия, обеспечивающего усиление его конкурентных позиций на рынке.

Требуют дальнейшего обоснования теоретические подходы к управлению стратегическим развитием предприятия, основанные на установлении соответствия между процессами управления и самоуправления в организации, отвечающего целям его стратегического развития.

Сохраняются методологические трудности оценки стратегического развития, уровней организационного и научно-технического развития

предприятий, управления (организации) и самоуправления (самоорганизации). Несмотря на важность данных аспектов управления стратегическим развитием предприятия, научных работ, посвященных их исследованию, практически нет.

К настоящему времени отсутствует надежное методическое обеспечение процессов обоснования и реализации основных инструментов стратегического менеджмента: выбора стратегических направлений и конкурентных стратегий развития предприятия на основе его позиционирования на рынке; выбора моделей организации управления предприятием, соответствующих целям его стратегического развития. Слабо изученными остаются проблемы выявления качественных и количественных условий горизонтальной и вертикальной интеграции предприятий.

Сложность и актуальность решения обозначенных проблем послужили основанием для выбора темы выпускной квалификационной работы.

Цель выпускной квалификационной работы - разработка теоретико-методологических основ, методических подходов и практических рекомендаций, обеспечивающих эффективное управление стратегическим развитием предприятия в современных экономических условиях.

В соответствии с указанной целью были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить историю становления и развития стратегического управления;
- рассмотреть понятие, сущность и инструменты управления стратегическим развитием предприятия;
- раскрыть общую характеристику АО «Завод им. Гаджиева»;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность и особенности стратегического управления развитием предприятия;
- на основе анализа разработать стратегические альтернативы и выбрать направления развития АО «Завод им. Гаджиева».

Предметом исследования является система управления стратегическим развитием предприятия.

Объектом исследования является АО «Завод им. Гаджиева», который занимается производством промышленной продукции.

Методологической и теоретической основой выпускной квалификационной работы являются труды отечественных и зарубежных ученых по теории управления (организации), менеджменту, стратегическому планированию и маркетингу, общей экономической теории, теории конкуренции.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования состоит в том, что расширена теоретико-методологическая база исследования стратегического развития, которая послужила основой разработки концепции управления стратегическим развитием предприятия, включающей теоретические выводы и методические подходы, направленные на усиление его конкурентных позиций на рынке.

Структура выпускной квалификационной работы. Она состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и одного приложения.

Работа изложена на 80 страницах машинописного текста, содержит 14 таблиц, 4 рисунка. Список литературы включает 41 наименование.

В первой главе рассмотрена методология стратегического управления и история его развития, понятие, сущность и методы управления стратегическим развитием предприятия, а также инструменты стратегического управления предприятием.

Во второй главе мы ознакомились с деятельностью АО «Завод им. Гаджиева», провели анализ финансово-хозяйственной деятельности и анализ управления стратегическим развитием завода, который позволил оценить прибыльность по итогу 2017 года.

В соответствии анализа деятельности завода, мы разработали в третьей главе стратегии методики оценки рисков и финансовую политику, что



позволило в конечном итоге повысить прибыльность предприятия и снизить недостаток финансовых средств.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **1.1. Методология стратегического управления и история его развития**

Методология любой науки представляет собой органичное единство мировоззренческих, методологических принципов научных методов познания и специфической, частной методологии.

Методология стратегического управления предприятия - совокупность принципов, теоретических подходов принятия стратегических решений и способов их практической реализации для достижения библиотекой оптимального использования существующего потенциала и восприимчивости к требованиям внешней среды. [15].

Основные методологические этапы стратегического управления приведены в таблице 1.

Таблица 1

Методологические этапы стратегического управления

Этапы развития стратегического управления	
Этап управление на основе контроля над исполнением	При котором реакция предприятия на изменения появляется после свершения событий. Это - реактивная адаптация, которая требует много времени на осознание неизбежности изменений и действует с опозданием. В условиях нестабильности внешней среды она неприемлема.
Этап управление на основе экстраполяции	То есть когда будущее можно предсказать путем переноса в него тенденций, отмеченных в прошлом. Вариант такой стратегии отражался в Основных направлениях развития предприятия, которые составлялись на пятилетний

	период.
Этап управление на основе предвидения изменений	Когда темп их ускорился, но не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование).
Этап управление на основе гибких экстренных решений	Которое складывается в условиях стремительного возникновения важных задач и невозможности их вовремя предусмотреть (стратегическое управление).

Стратегическое управление в современном понимании является результатом долгого эволюционного развития управленческих наук. [1].

Современная практика стратегического управления насчитывает несколько хронологических этапов

1. До второй мировой войны развивалось бюджетирование как краткосрочное стратегическое решение по управлению предприятием.

2. В 50-е годы 20 века получило развитие долгосрочное планирование с учетом фактора времени – дисконтированием.

3. В конце 60-х годов экономическая обстановка изменилась и перешли к стратегическому планированию, которое отличается от долгосрочного учетом фактора изменчивости - динамизма - внешней среды и главного ее элемента - конкурентов.

4. К 90-м годам прошлого века большинство корпораций перешли к стратегическому менеджменту, качественно иному подходу к принятию управленческих решений.

Основоположником стратегического управления принято считать И. Ансоффа, который предложил поделить процесс на две части:

- анализ ситуации и выбор стратегической позиции
- оперативное управление реализацией стратегии в реальном времени.

5. Современное достижение в стратегическом управлении связано с именем Р. Акоффа, который определил новый этап развития данного вида управления предприятием.

При интерактивном подходе к формированию стратегической позиции и контролю реализации стратегии в процессе участвует весь персонал предприятия. [35].

Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960—70-х гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде. [10].

Выделяют четыре фактора - условия, определяющих актуальность стратегического управления:

1. Во второй половине XX в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению исходя из опыта, полученного в первой половине XX в.

2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века.

4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений. [36].

В 1979 году вышла знаменитая книга И. Ансоффа «Стратегическое управление», переведенная затем на русский язык. В ней большое внимание уделяется не только процессам разработки, но и реализации стратегии, при этом непрерывность и итеративность данного процесса обязательно коррелируются с динамизмом деловой окружающей среды.

В конце 80-х годов возшла звезда Генри Минцберга, лидера современных исследователей в области стратегического планирования и управления, президента Общества Стратегического Менеджмента. Особо

нашумела его книга «Взлеты и падения стратегического планирования», изданная в 1994 году, в которой Г. Минцберг сделал вывод о том, что стратегия не может быть спланирована, поскольку планирование относится к анализу, а стратегия по своей сущности является синтезом. Однако в следующей работе «Стратегический процесс», изданной совместно с Дж. Б. Квином в 1995 году, его высказывания носят уже более умеренный характер. [8].

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления развитием предприятия.

Стратегическое управление - процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения. Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Стратегия – это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией:

- 1) основное назначение организации - выживание в долгосрочной перспективе;
- 2) способ достижения целей - поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, адаптация к изменениям в окружении;
- 3) важность фактора времени - ориентация на долгосрочную перспективу;

4) роль персонала: работник - основа организации, источник ее благополучия;

5) критерии эффективности - гибкость, готовность к изменениям.

С учетом отмеченных особенностей стратегическое управление - это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном счете позволяет организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей. [35].

Таким образом, необходимость в определении долгосрочных перспектив развития предприятия заставила ученых и практиков искать новые подходы в данном направлении, и в дальнейшем это получило название стратегическое управление. Возникновение и практическое использование методологии стратегического управления вызваны объективными причинами, вытекающими из характера изменений, в первую очередь во внешней среде организации. Суть стратегического управления заключается в том, что, с одной стороны, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование; с другой - структура управления организацией отвечает «формальному» стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения её целей и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

## **1.2. Понятие, сущность и методы управления стратегическим развитием предприятия**

Стратегическое управление - это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и

проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей. [32]

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60-70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса.

Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Можно указать на несколько конструктивных определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления. Шендел и Хаттен рассматривали его как «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». [8].

По Хиггенсу, «стратегическое управление - это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением», Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации». [32].

Существует еще целый ряд определений, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от «обычного» управления.

Этапы развития стратегического подхода.

В послевоенные годы управление фирмами практически каждое десятилетие претерпевало существенные изменения. Изменялись условия ведения бизнеса, и перед фирмами вставала задача по-новому решать вопросы достижения целей, по-новому подходить к поиску средств выживания в конкурентной борьбе. И каждый раз понятие стратегичности управления фирмой обретало особый смысл, часто диаметрально противоположный тому, который вкладывался в него ранее.

Стратегичность управления 50-60-х гг. - это долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков. Примерно в это время долгосрочные планы попали в центр внимания при выработке стратегического поведения организации. В 70-е гг. существенно изменился смысл стратегического выбора. Это уже не фиксация планов производства на долгосрочную перспективу, а выбор, касающийся того, в каком бизнесе находиться, решение по поводу того, что делать с тем бизнесом, который был успешен, но может потерять свою привлекательность вследствие изменения потребительских приоритетов. [1].

В 80-е гг. динамизм внешней среды настолько усложнил задачу своевременной адаптации к тем изменениям, которые происходят во всех сферах общественной жизни, что создание потенциала изменения, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения стало центром стратегичности поведения фирмы. Сначала стратегическое выполнение, а потом стратегическое управление окончательно свели понимание стратегического поведения фирмы к такому управлению организацией, при котором основой стратегических решений становится выбор относительно поведения фирмы в текущий момент, который при этом одновременно рассматривается и как начало будущего. [8].

Таким образом, решение определяется возникающими обстоятельствами, но в то же время оно подразумевает, что его выполнение должно не только дать ответ на вызов со стороны окружения, но и обеспечить возможность дальнейшей успешной реакции на изменения, которые произойдут в среде.

Для того чтобы дать развернутое определение стратегического управления, сравним это управление с преимущественно оперативным (назовем его обычным управлением), в основном практиковавшимся в бизнесе свыше 20 лет назад. Сравнение проведем по ключевым характеристикам управления организацией в таблице 2.

Таблица 2

Сравнение оперативного и стратегического управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, назначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации.	Выживание организации в долгосрочной перспективе, посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц.
Объект концентрации внимания менеджера	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов.	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении.
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу.	Ориентация на долгосрочную перспективу.
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология.	Люди, системы информационного обеспечения, рынок.
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций.	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия.
Критерии эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного	Своевременность и точность реакция организации на новые запросы рынка и изменения



	потенциала.	в зависимости от изменения окружения.
--	-------------	---------------------------------------

Обобщая рассмотренные особенности стратегического управления и приведенные определения, будем понимать стратегическое управление следующим образом. Стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей. [37].

В настоящее время стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющихся рыночных условиях, но тем не менее постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению в конкурентной борьбе. Отсутствие стратегического управления проявляется прежде всего в следующих двух формах.

Во-первых, организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение либо вообще не будет меняться, либо же в нем не будет происходить качественных изменений. Попытки составить долгосрочные планы, в которых предписывается, что и когда делать в достаточно длительной перспективе, либо же попытки найти в исходный период решение на многие годы вперед, желание строить «на века» или приобретать «на долгие годы» - все это признаки нестратегического управления. Видение долгосрочной перспективы — очень важная составляющая стратегического управления. [22].

Однако это ни в коей мере не означает экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед. Стратегическое управление в каждый данный момент фиксирует, что

организация должна делать в настоящем, чтобы достичь поставленных целей в будущем, исходя при этом из того, что окружение будет изменяться и условия жизни организации будут изменяться тоже. При стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее, определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем. В противоположность при нестратегическом управлении составляется план конкретных действий как в настоящем, так и в будущем, априори базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение фактически не будет меняться.

Во-вторых, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. [22].

При таком подходе очень часто оказывается, что организация не в состоянии достичь своих целей, так как их достижение принципиально зависит от возможностей, желаний и потребностей клиентов, а также от поведения конкурентов. Все, что может организация определить на основе анализа своих внутренних возможностей - это какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может понести. То же, какое количество будет куплено и по какой цене, определит рынок.

Поэтому начинать планировать деятельность организации с анализа внутренних ресурсов и возможностей рационально использовать эти ресурсы означает полностью идти вразрез с принципами стратегического управления. [8].

Возможности стратегического управления не безграничны. Существует ряд ограничений на использование стратегического управления, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не универсален для любых ситуаций и любых задач.

Во-первых, стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Вырабатываемое в стратегическом управлении описание желаемого будущего организации - это не детальное описание ее внутреннего состояния и положения во внешней среде, а скорее совокупность качественных пожеланий к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, в какие деловые группы входить и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет ли организация в будущем в конкурентной борьбе или нет.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных правил, процедур и схем. У него нет теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в определенных ситуациях.

Стратегическое управление - это скорее определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. И каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по-своему. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. [1].

Однако в целом на практике стратегическое управление - это:

- симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям;
- высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов;
- активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс

стратегического управления. Требуется введение и осуществление стратегического планирования, которое в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду.

Службы маркетинга, связи с общественностью и т.д. приобретают исключительную значимость и требуют существенных дополнительных затрат. [15].

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают новые возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическими последствия неверного прогноза бывают для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. Однако этого совершенно недостаточно, так как стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения.

На самом деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. А это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. При этом в случае стратегического управления процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения. [1].

Поэтому организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее создана пусть даже и очень хорошая подсистема стратегического планирования, но при этом нет предпосылок или возможностей для выполнения стратегии.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления.

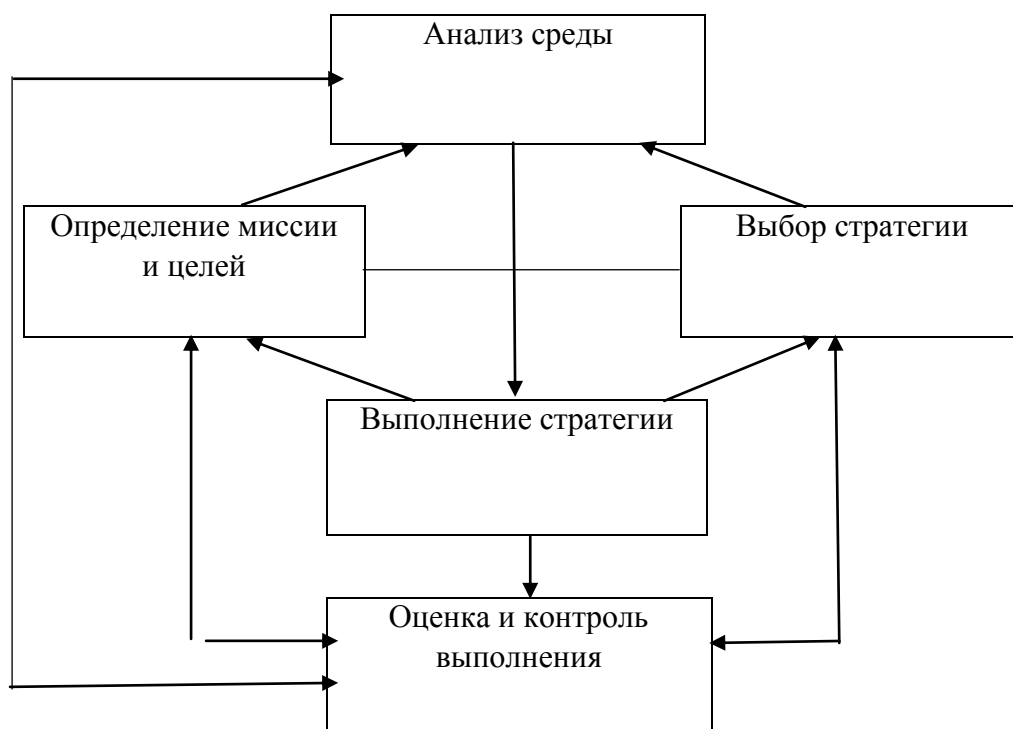


Рис. 1. Структура стратегического управления

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

целей. Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. [8].

Каждая организация вовлечена в три процесса:

- получение ресурсов из внешней среды (вход);
- превращение ресурсов в продукт (преобразование);
- передача продукта во внешнюю среду (выход).

Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды. Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

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

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

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

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше

уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т. п. [8].

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

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

Определение миссии и целей. Ранее было сказано, что одной из ключевых задач управления является поддержание баланса между входом и выходом организации. Другой не менее важной задачей управления является установление баланса интересов различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в функционировании организации и оказывающих влияние на характер, содержание и направленность ее функционирования. Баланс интересов определяет то, куда будет двигаться организация, ее целевую ориентацию в виде миссии и целей. [1].

Выбор стратегии. После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевинной стратегического управления. Определение стратегии - это отнюдь не составление плана действий. Определение стратегии - это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в

каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п. [8].

Выполнение стратегии. Особенность процесса выполнения стратегии состоит в том, что он не является процессом ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что, либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала. Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии.

Таким образом, выполнение стратегии - это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Оценка и контроль реализации стратегии. Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией. Основные задачи любого контроля следующие:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.



В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. [32].

Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы. [37].

Таким образом, можно сделать вывод, что одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению. В стратегическом управлении, стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Управление стратегическим развитием предприятия заключается в формировании и реализации стратегии развития организации на основе постоянного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности, с целью развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

### **1.3. Инструменты стратегического управления предприятием**

Как рассмотрено выше, стратегическое управление в современном понимании является результатом долгого эволюционного развития

управленческих наук. Становление и развитие теоретических исследований в области стратегического управления породило большое количество определений данного понятия. [1].

Главной целью стратегического управления является развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Наиболее целесообразно понимать под стратегическим управлением влияние субъекта на объект, осуществляемое для достижения поставленных стратегических целей посредством использования стратегических инструментов.

Следует отметить, что само понятие «инструменты стратегического управления» не выделено ни в одном источнике по исследуемой проблеме. Однако его введение необходимо для систематизации основных элементов стратегического управления.



Рис. 2. Структура инструментов стратегического управления

Каждый из вышеуказанных инструментов стратегического управления имеет сложную структуру и содержание. Являясь относительно самостоятельными, все перечисленные инструменты находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. [21].

Одним из важнейших инструментов стратегического управления, формирующим информационную базу для определения и корректировки стратегического выбора, является стратегический анализ. Именно стратегический анализ развития предприятия позволяет обеспечить научно-экономическую обоснованность принимаемых стратегических решений относительно развития предприятия в целом и его отдельных элементов, определить результативность использования трудовых, производственных (технических, технологических, материальных) и финансовых ресурсов, проверить оптимальность управленческих решений и т.п. Однако в современной научной литературе проблема стратегического анализа методически и структурно разработана недостаточно и представлена разрозненными фрагментами для оценки состояния предприятия, ситуации и конкуренции в отрасли без строгой последовательности и увязки с решением задач стратегического управления.

Определение стратегического анализа должно исходить из общепринятого понимания анализа, как метода научного исследования, состоящего в разложении изучаемого объекта на составные части и синтезе информационных элементов с целью интерпретации данных, характеризующих исследуемый объект. Более того, отводя стратегическому анализу роль инструмента стратегического управления, необходимо помнить, что его сущность гораздо шире, чем просто анализ. Таким образом, учитывая специфику исследуемого вопроса, под стратегическим анализом следует понимать сбор, оценку и интерпретацию данных о состоянии и внутренних возможностях предприятия, а также о показателях и тенденциях развития внешней среды. [22].

Важным методологическим вопросом стратегического анализа развития предприятия является определение последовательности выполнения аналитических работ.

Согласно точке зрения В. А. Гневко и В. Е. Рохчина, стратегический анализ должен включать три основных этапа аналитических работ: экспресс-анализ; комплексный анализ; детальный анализ.

Учитывая, что объектом исследования являются предприятия, содержанием экспресс-анализа должно стать установление основных характеристик стартовых условий, предпосылок и ограничений социально-экономического развития хозяйствующего субъекта. В рамках комплексного анализа рассматриваются во взаимосвязи все основные факторы, определяющие стартовые условия, исходные предпосылки и ограничения социально-экономического развития предприятия, формируются интегральные оценки. На этапе детального анализа выясняются причины, обусловившие тот или иной характер оценок, характеризующих стартовые условия, предпосылки и ограничения развития предприятия, делаются предложения относительно возможных способов улучшения положения.

Результатом ретроспективного анализа должно явиться выявление причинно-следственных связей, обусловивших фактическое состояние предприятия. Исходя из полученных результатов ретроспективного анализа и выявленных сильных и слабых сторон предприятия проводится анализ его потенциальных возможностей в перспективе. В свою очередь, такой анализ позволяет сделать выводы о возможных сильных и слабых позициях предприятия по всем сферам деятельности в будущем.

Особое место в системе стратегического анализа занимает блок аналитических работ, связанных с исследованием внешней деловой среды предприятия. Данный анализ необходимо осуществлять для факторов трех уровней: макро, мезо и местного. Итогом анализа внешней среды является выявление существующих и перспективных угроз и возможностей развития предприятия со стороны внешней среды. Особое значение в рамках стратегического анализа имеет выявление позиций предприятия и его перспективных возможностей посредством оценки различных сочетаний

сильных сторон с угрозами и возможностями, а также слабых сторон с угрозами и возможностями. [1].

Итогом проведения аналитических работ является интегральная оценка стартовых условий, предпосылок и ограничений развития предприятия. При этом необходимым условием организации эффективной аналитической работы является наличие полной, достоверной и своевременной информации.

Следующим инструментом стратегического управления является стратегическое планирование. На наш взгляд, представление процесса стратегического планирования, прослеживаемое у большей части авторов как последовательности этапов (анализ, целеполагание, формирование стратегических альтернатив, выбор, выполнение, пересмотр и развитие планов), отождествляет его с процессом стратегического управления в целом.

Как инструмент стратегического управления, стратегическое планирование должно включать только процесс целеполагания и формулирования стратегических альтернатив. Формулирование стратегических альтернатив должно осуществляться с учетом принципа иерархичности построения стратегий, который означает, что процесс планирования необходимо начинать с разработки базовой стратегии.

Принцип иерархичности построения стратегического плана означает, что одновременно с базовой стратегией разрабатываются стратегии развития каждого крупного структурного подразделения предприятия. При этом в качестве классификационного признака разработки стратегий берется деление структурных единиц предприятия на линейные и функциональные. [32].

Линейные подразделения отвечают на предприятии за производство конкретной продукции (ассортиментной группы), поэтому их стратегии конкретизируют базовую по характеристике «продукт/рынок». Функциональные же подразделения отвечают на предприятии за эффективность использования определенного вида ресурса или сферу

деятельности и поэтому их стратегии конкретизируют базовую по характеристике «ресурсы/возможности».

Основными функциональными стратегиями предприятия являются: стратегия маркетинга; финансовая стратегия; стратегия НИОКР; стратегия производства; социальная стратегия; стратегия организационных изменений; экологическая стратегия.

Следует отметить, что во многих имеющихся теоретических рассуждениях достаточно трудно разграничить процессы стратегического планирования и реализации стратегии. Однако, такая грань должна быть установлена, что и обусловило выделение нами следующего инструмента стратегического управления предприятием - организации выбора и реализации стратегии.

Выбор стратегии, подлежащей реализации, является одной из самых сложных процедур в системе стратегического управления. [37].

В настоящее время учеными и практиками выработано достаточно большое число подходов и моделей, позволяющих осуществить стратегический выбор и отличающиеся друг от друга набором переменных факторов. К числу наиболее известных относятся матрица возможностей И. Ансоффа, матрица «продукт-рынок» по А. Стейнеру, модель М. Портера, матрица «Бостон консалтинг групп (БКГ)», модель «привлекательность рынка-преимущества в конкуренции», модель стратегического выбора на основе цикла развития предприятия. Безусловно, главным критерием оценки стратегических альтернатив является условие достижимости целей предприятия. [1].

Не менее сложной и важной составляющей инструмента организации выбора и реализации стратегии является процесс воплощения стратегии в реальность. Для этого на предприятии должен быть создан специальный механизм реализации стратегий, включающий правовое, организационное, кадровое, информационное, техническое и методическое обеспечение и органично вписывающийся в общую структуру управления предприятия.

Наконец, последним инструментом стратегического управления предприятием выступает стратегический контроль. Задачей использования данного инструмента является не только своевременное обнаружение сбоев и ошибок, но и способствование выработке и осуществлению корректирующих мер, направленных на обеспечение достижения поставленной цели.

В процессе организации стратегического контроля на предприятии необходимо провести:

- обоснованный выбор контролируемых параметров, необходимых для выбора и оценки стратегических альтернатив;
- разработка и обоснование системы нормативов;
- разработку механизма выявления отклонений от выбранной стратегии и анализа их причин;
- разработку и внедрение системы мероприятий по управлению отклонениями от выбранной стратегии.

Следует отметить, что процесс использования инструмента стратегического контроля во многом определяется организационной структурой предприятия в целом, организацией системы стратегического управления и методами руководства предприятием. [21].

Таким образом, основными инструментами стратегического управления предприятия являются: стратегический анализ, который позволяет обеспечить научную экономическую обоснованность принимаемых стратегических решений; стратегическое планирование, которое включает процесс целеполагание и формулирование стратегических альтернатив; организация выбора и реализации стратегии, для которой используются различные теоретические модели; стратегический контроль, который способствует выработке и осуществлению корректирующих мер, направленных на обеспечение достижения поставленных перед предприятием стратегических целей.

## **ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ АО «ЗАВОД ИМ. ГАДЖИЕВА»**

### **2.1. Общая характеристика предприятия АО «Завод им. Гаджиева»**

АО «Завод им. Гаджиева» является первенцем Дагестанской промышленности, создан в годы первой пятилетки как база для становления народного хозяйства республики. 7 ноября 1932 года является днем рождения завода. В довоенный период завод специализировался как ремонтно-механический, выполняя заказы по ремонту оборудования промышленных объектов и колхозов Дагестана, удовлетворению бытовых нужд трудящихся, по собственным проектам. Выпускал турбины для горных гидроэлектростанций, изготавливал детали к дизельным установкам для рыбной промышленности. В годы Великой Отечественной войны основной продукцией, вырабатываемой заводом, стала военная - противотанковые снаряды, мины, ремонт военной техники, начал выпускать продукцию для нужд морского флота: рулевые машины, якорные лебедки и др. [38].

В декабре 1942г. заводу было присвоено имя Героя Советского Союза, капитана II ранга Магомеда Гаджиева. Только за период с 1942 года по 1945 год коллектив завода 9 раз завоевывал переходящее Красное Знамя



Государственного комитета Обороны. Завод, по праву, с гордостью называют в республике Флагманом машиностроения Дагестана, кузницей кадров. Указом Президиума Верховного Совета СССР от 30.08.1985 года завод награжден орденом Трудового Красного Знамени.

В соответствии с Указом Президента РФ от 01.07.92 № 721 учреждено акционерное общество «Завод им. Гаджиева», зарегистрированное решением Совета народных депутатов Ленинского района г. Махачкалы 11.02.93 г. (рег. № 145). Перерегистрировано в открытое акционерное общество «Завод им. Гаджиева» Махачкалинской Регистрационной палатой 20 ноября 1996 года (рег. № 602-П-94). Уставной капитал «Общества» составляет 52 783 185 рублей, представлен 10 556 637 именованными обыкновенными акциями номинальной стоимостью 5 рублей каждая. Акции полностью оплачены.

Более полная информация о предприятии, его целях и задачах приведена в «Уставе» предприятия, который является основополагающим документом и содержит такие пункты, как:

- общие положения;
- наименование и местонахождение;
- юридический статус;
- цели и предмет деятельности;
- права и обязанности и др.

Завод производит морские насосы, рулевые электрогидравлические машины для судов неограниченного района плавания всех классов и назначений, удовлетворяющие требованиям Международной Конвенции «СО-ЛАС-74» и правил Регистра РФ, Регистра Ллойда. Именно рулевые машины нашли широкое применение на рыбодобывающих, морских судах, на речных и смешанного типа «река-море» транспортных судах, танкерах, лихтеровозах, катерах, яхтах, вспомогательных судах - лоцманских, портовых буксирах, плавучих земснарядах, и т.д. [38].

Продукция завода хорошо известна широкому потребителю не только в России и СНГ, но и в странах дальнего зарубежья своим высоким качеством

и надёжностью при эксплуатации. Завод производит и поставляем изделия с сертификатами различных классификационных обществ: регистра Ллойда (Великобритания), Германского Ллойда, Веритас (Норвегия), Российского Морского Регистра Судоходства и т.д.

Имеются сертификаты соответствия системы менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и ГОСТ РВ 15.002-2003:

- Сертификат соответствия № 00243/RU от 12.02.2008г. на продукцию общепромышленного назначения;
- Сертификат соответствия № 6300.310725/RU от 12.02.2008г. на ВВТ.

Имеется разрешение на применение знака соответствия системы менеджмента качества.

В таблице 3 приведены данные по основным технико-экономическим показателям деятельности предприятия АО «Завод им. Гаджиева». [39].

Таблица 3

Технико-экономические показатели  
АО «Завод им. Гаджиева» за 2017 год

ПОКАЗАТЕЛИ	Ед. измер.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1. Объем тов. продукции	т.р.	86862	94576	99235	107093	128607	209597
2. Темпы роста (снижения)	%	152,2	100,3	100,4	100,6	114	135,2
3. Себестоимость произведенной продукции	т.р.	80886	89093	101511	103343	119992	209363
4. Реализация, в т.ч за готовую продукцию	т.р.	88368 82120	98800 84965	120837 104000	141934 123480	199165 175354	260744 248759
6. Расчетная прибыль (убыток)	т.р.	427	223	114	614	652	771
7. Остатки готовой продукции на складах	т.р.	25528	23519	48153	50658	31526	40321
8. Фонд оплаты труда	т.р.	25842,9	30956	39725	39202	54096	75997
9. Численность	чел.	797	816	831	806	764	796
10. Средняя заработная	руб.	2597	3122	3871	4708	5838	7886

плата							
11. Потери от брака	т.р. %	406,8 0,51	556 0,62	333 0,328	409 0,4	408,6 0,317	1661 0,84

Источник: Отчетность АО «Завод им. Гаджиева» на 2017 год.

<http://zavodgadzieva.ru/node/10>

Как видно из данной таблицы, наблюдается стабильный рост объемов товарной продукции за анализируемый период. Соответственно увеличивалась и себестоимость продукции. Прибыль предприятия в период с 2012 г. по 2014 г. заметно снизилась. А с 2015 года наблюдается резкое повышение прибыли. За период с 2012 г. по 2018 г. в плане численности сотрудников существенных изменений не наблюдается. При этом средняя заработная плата за этот период возросла более чем в 2,5 раза, и на данный момент составляет 7886 руб.

Структура АО «Завод им. Гаджиева» представляет собой типизированную линейно-функциональную структуру машиностроительного предприятия, которая под воздействием внешних и внутренних факторов деятельности предприятия в условиях рынка приняла современный вид (рис. 3). На структуру предприятия, и построение его подразделений оказывают влияние производственно-технические и организационные факторы, важнейшими из которых являются характер производственного процесса и выпускаемой продукции, масштабы производства, характер и степень специализации, степень охвата жизненного цикла изделий. Общая структура предприятия условно представляет собой определенную совокупность структур: структуры управления (функциональные отделы и службы), производственная структура (производственные цеха, участки) и структура, обеспечивающая нормальный ход производственного процесса (социально-бытовые объекты).

В структуре управления предприятия характерными процессами, вызванными рыночными формами хозяйствования, является централизация смежных функций по подготовке производства в одной службе, появление новых функций: маркетинговые исследования, инвестиционная деятельность,

работа с ценными бумагами, выполнение заказов и услуг для населения города и республики и др. Это привело или к образованию новых отделов (служб), или приданию дополнительных функций, существующим службам. Так, например, был образован экономический отдел, куда вошли планово-экономический отдел, отдел труда и заработной платы, лаборатория НОТ. Кроме того, в состав отдела вошли цеховые нормировщики, т.е. функция нормирования труда была централизована в одном отделе. [39].

В состав производственной структуры входят производственные подразделения предприятия, подразделяющиеся на основное, вспомогательное и обслуживающие производства (рис. 4).

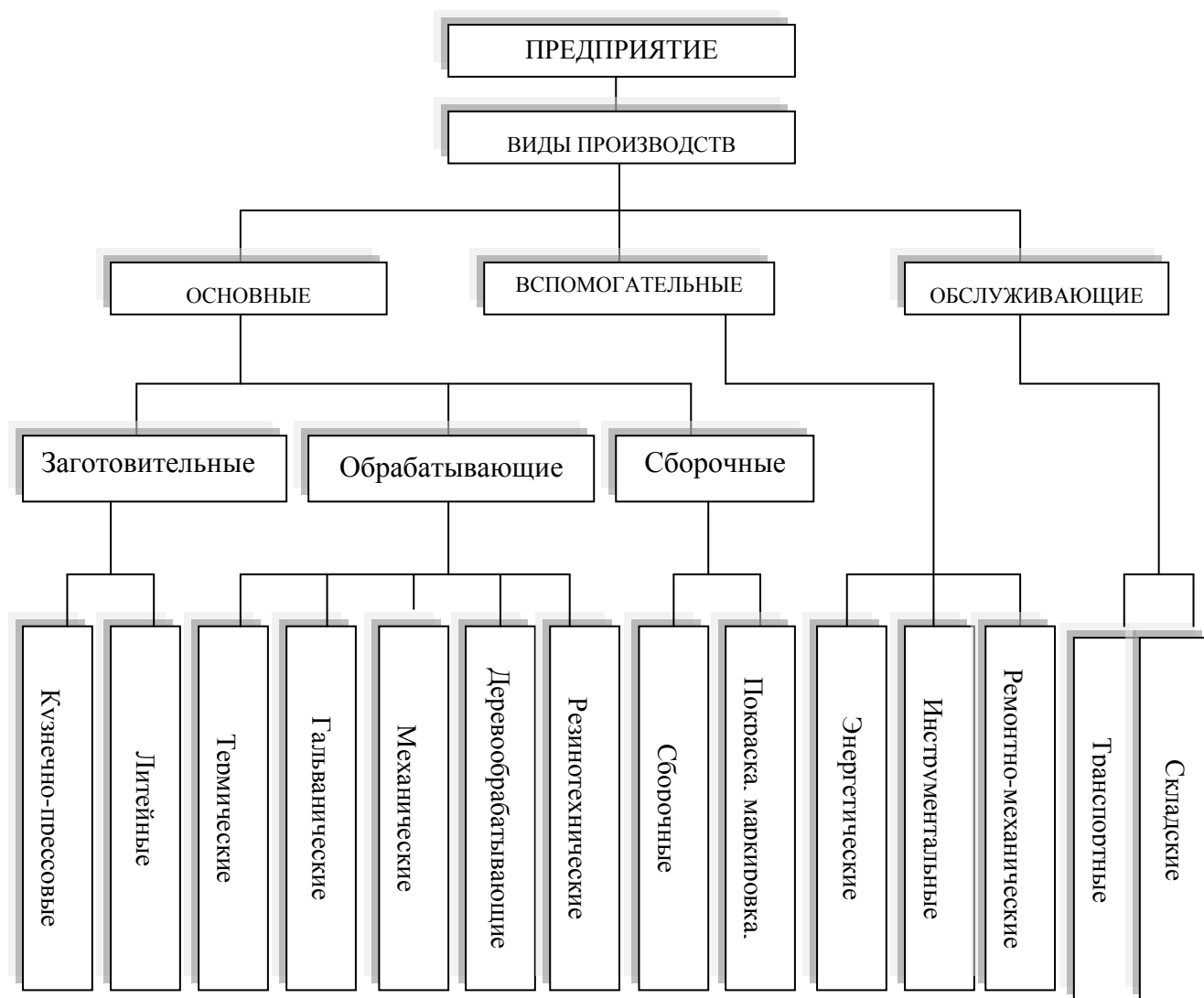


Рис. 4. Производственная структура предприятия  
АО «Завод им. Гаджиева»

К основному производству относятся: механосборочные цехи, литейный цех, кузнечнопрессовый цех, гальванотермический цех, резинотехнический участок. Вспомогательное производство представлено инструментальным цехом, энергетическим хозяйством и ремонтно-механическим цехом. [38].

Обслуживающий производственный процесс представлен: транспортным цехом, осуществляющим как внутризаводские перевозки, так и междугородные; складским хозяйством (склад металлов, склад ГСМ, центральный склад и др.).

Производственные подразделения предприятия формируются по конкретным признакам, определяющим их структуру. К таким признакам относятся технологическая и предметная специализация. Соответственно различают три типа производственных структур: технологическую, предметную и смешанную.

При технологической структуре цехи и участки основного производства создаются по принципу технологической однородности выполняемых работ или производственных процессов по изготовлению различных изделий.

Примером здесь может служить (теперь уже расформированный) механический цех № 6, осуществлявший механическую обработку деталей и изделий на станках с числовым программным управлением. [39].

Достоинством технологической структуры является технологическая специализация производства и высокая при этом квалификация рабочих. Облегчается руководство (участком), маневрирование людьми. В то же время технологической структуре присущ ряд существенных недостатков.

1) Из-за большой номенклатуры продукции, выпускаемой в цехах (участках) с технологической структурой, увеличивается время на переналадку оборудования на другие виды продукции, удлиняется производственный цикл.

2) Оборудование невозможно располагать по ходу технологического процесса, так как при частой смене изготовления продукции меняются состав и последовательность операций. Размещение оборудования по группам однотипных машин создает встречное движение полуфабрикатов, увеличивает внутренние перевозки и удлиняет производственный цикл.

3) Отсутствует ответственность за качество изделия в целом, так как каждый участок выполняет отдельные операции.

При предметной структуре основные цехи создаются по отдельным переделам по признаку изготовления каждым из них либо определенного изделия, либо его части. При предметной структуре создаются более благоприятные условия для внедрения новой техники, механизации и автоматизации производства, так как оборудование располагается по ходу технологического процесса. [38].

Это создает предпосылки внедрения поточного метода организации производства, сокращения длительности производственного цикла. Каждый цех, участок, за которым закреплено изготовление определенной продукции, полностью отвечает за ее выпуск в срок заданного объема и качества. По такому принципу организовано производство всех товарных цехов (№ 2,11,18). [39].

В то же время при предметной структуре усложняется руководство цехами, участками, в которых усложняется разнообразные по характеру операции. Усложняется структура. Возникает необходимость располагать всеми видами оборудования в каждом цехе, уменьшается его загрузка.

В АО «Завод им. Гаджиева» применяется смешанная структура, при которой заготовительное производство и цехи построены по технологическому принципу (кузнечно - прессовый, литейный цехи), а обрабатывающие по предметному принципу. Такая структура характерна для большинства машиностроительных заводов с серийным типом производства.

В социальной инфраструктуре предприятия изменения касались объектов дошкольного воспитания (детские сады), здравоохранения, жилого

фонда предприятия, которые перешли в муниципальную собственность. В настоящее время в социальной структуре имеются: столовая (организация обедов, свадеб и других торжеств), здравпункт, оказывающий работникам первую медицинскую помощь, библиотеки (художественная, техническая), тепличное хозяйство в поселке Хушет, зона отдыха на берегу моря и оздоровительный лагерь в Буйнакском районе. [38].

## **2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности**

### **АО «Завод им. Гаджиева»**

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия представляет собой процесс, основанный на изучении данных о финансовом состоянии и результатах деятельности предприятия с целью оценки перспективы его развития. Таким образом, главной задачей анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия является снижение неизбежной неопределенности, связанной с принятием экономических решений, ориентированных в будущее.

Детализация процедурной стороны методики анализа финансового состояния зависит от поставленных целей, а также различных факторов информационного, временного, методического, кадрового и технического обеспечения. Аналитическая работа может проводиться в два этапа:

1. Предварительная оценка или экспресс-анализ финансового состояния;
2. Детализированный анализ финансового состояния.

В процессе анализа финансово-хозяйственного результата предприятия решаются следующие задачи:

- изучение данных о формировании финансового результата и использовании прибыли;
- исследование динамики показателей прибыли и рентабельности предприятия;



- выявление и измерение влияния основных факторов, воздействующих на финансовый результат;

- выявление резервов и их использование для повышения прибыли и рентабельности предприятия. [2].

Источниками информации для анализа финансово-хозяйственных результатов являются документы предприятия. Среди документов, подлежащих изучению, выделяют приказ об учетной политике организации, первичные документы, регистры учета, отчетность.

1. Первичные документы: накладные на сдачу готовой продукции; требования на отпуск продукции; карточки складского учета; счета-фактуры; журнал регистрации полученных и выставленных счетов-фактур; книга продаж; инвентаризационные описи; накладные на реализацию готовой продукции, грузовые таможенные декларации, коносаменты; количественно-суммовые карточки, оборотные ведомости; калькуляции.

2. Регистры синтетического и аналитического учета: главная книга, журналы-ордера № 10 и № 11, ведомость № 16

3. Бухгалтерская отчетность предприятия: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках;

Основным источником информации для анализа финансово-хозяйственных результатов организации является Отчет о финансовых результатах. Он построен таким образом, что в нем отдельно отражаются доходы и расходы по различным направлениям деятельности организации.

Результаты анализа финансового состояния предприятия имеет первостепенное значение для широкого круга пользователей, как внутренних, так и внешних по отношению к предприятию - менеджеров, партнеров, инвесторов и кредиторов.

Показатели рентабельности анализируются в динамике, в сравнении со среднеотраслевыми значениями и показателями конкурентов. В качестве критериев оценки могут быть выбраны значения тех или иных показателей

рентабельности, устанавливаемые банками для лучших (первоклассных) заемщиков. [14].

Величина выручки от реализации за 2017 выросла на 192517 тыс. руб. по сравнению с 2016 г. В целом для предприятия рост выручки от реализации является положительным фактором, поскольку в дальнейшем может привести к увеличению прибыли. [38].

На таблице 4 представлен анализ финансовых показателей завода.

Таблица 4

Анализ финансовых показателей АО «Завод им. Гаджиева» за 2015-2017 гг.

	Наименование показателя	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	Абсолютное изменение (+,-)		Темп роста %	
					2016 год	2017 год	2016 год	2017 год
1	Выручка от реализации тыс. руб.	172 843	267 050	459 567	94 207	192 517	155	172
2	Себестоимость продукции тыс. руб.	177 680	255 395	425 928	77 715	170 533	144	167
3	Валовая прибыль тыс. руб.	-4 837	11 655	33 639	16 492	21 984	-241	289
4	Коммерческие расходы тыс. руб.	2 588	2 546	3 176	-42	630	98	125
5	Управленческие расходы тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
6	Прибыль от продаж тыс. руб.	-7 425	9 109	30 463	16 534	21 354	-123	334
7	Проценты к получению	0	0	0	0	0	0	0
8	Проценты к уплате	0	0	0	0	0	0	0
9	Прочие доходы	32 525	17 723	47 246	-14 802	29 523	54	267
10	Прочие расходы	24 596	25 972	76 260	1 376	50 288	106	294
11	Прибыль до	504	860	1 449	356	589	171	168

	налогообложен ия тыс. руб.							
12	Чистая прибыль тыс. руб.	403	688	1 159	285	471	171	168

По итогам анализа в таблице 4 можно сделать следующие выводы:

В себестоимости реализованной продукции (выполненных работ и оказанных услуг) произошли изменения. Себестоимость реализованной продукции увеличилась за 2017 год на 170533 тыс. руб. Если сравнить темпы роста выручки и себестоимости, то в целом на предприятии наблюдается положительная динамика, поскольку темпы роста выручки значительно опережают темпы выручки себестоимости. [38].

По итогам 2017 года предприятие прибыльно. Величина чистой прибыли составляет 1159 тыс. рублей по сравнению с 2016 годом – 688 тыс. рублей. Это характеризуется положительно, поскольку свидетельствует об положительной динамике организации.

По показателям рентабельности, представленных в таблице 5, можно сделать выводы о том что, в динамике происходит относительное увеличение эффективности вложенных средств в целом за счёт увеличения эффективности использования всего имущества организации.

Таблица 5

Анализ рентабельности АО «Завод им. Гаджиева» за 2015 - 2017 гг

	Наименование показателя	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	Абсолютное изменение (+,-)		Темп роста %	
					2016 год	2017 год	2016 год	2017 год
1.	Рентабельность собственного капитала,%	0,36	0,62	1,03	0,25	0,41	169,6 6	166,7 3
2.	Рентабельность активов,%	0,18	0,22	0,30	0,04	0,08	123,0 5	135,9 3
3.	Рентабельность затрат,%	-8,33	5,90	3,45	14,23	- 2,46	-70,85	58,37
4.	Рентабельность	0,23	0,26	0,25	0,02	-	110,4	97,89

	продаж,%					0,01	9	
5.	Рентабельность основных средств %	0,42	0,46	0,70	0,05	0,23	111,51	149,60
6.	Рентабельность оборотного капитала,%	0,36	0,47	0,61	0,11	0,14	131,20	128,68
7.	Рентабельность заёмного капитала,%	0,36	0,35	0,43	-0,01	0,08	96,51	122,99

Рентабельность продаж положительная. Цепные показатели динамики свидетельствуют об увеличении эффективности продаж. Аналогичная ситуация происходит и с рентабельностью затрат.

Снижению эффективности использования капитала способствовало снижение эффективности использования всех видов ресурсов, вовлечённых в хозяйственную деятельность. [39].

Эффективность использования основных средств по интенсивности её наращивания несколько ниже в 2017 году по сравнению с 2015 годом.

Результаты исследования показали: хотя в данный момент времени организация платёжеспособная и развивается пока успешно, но наметилась тенденция к ухудшению положения из-за снижающейся эффективности использования всех видов ресурсов и капитала в целом, что может привести к дальнейшему ухудшению финансового результата.

Далее проведем анализ финансовой устойчивости АО «Завод им. Гаджиева» за 2015 - 2017 гг., представленный в таблице 6.

Таблица 6

#### Анализ финансовой устойчивости

	Наименование показателя	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	Абсолютное изменение (+,-)		Темп роста %	
					2016 год	2017 год	2016 год	2017 год
1	К концентрации собственного капитала (автономии)	0,50	0,36	0,30	-0,14	-0,07	72,52	81,53
2	Доля заемного	0,50	0,64	0,70	0,14	0,07	127,50	110,52

	капитала в общей сумме средств							
3	К финансовой зависимости	2,00	2,76	3,38	0,76	0,62	137,89	122,66
4	К маневренности собственного капитала	1,01	1,31	1,70	0,30	0,39	129,31	129,57
5	Соотношение собственных и привлеченных средств	1,00	1,76	2,38	0,76	0,62	175,80	135,56
6	Доля долгосрочных обязательств в инвестиционном капитале	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0

Коэффициент маневренности собственного капитала на конец 2017 г. равно 1,70 т.е. 100 % собственного капитала вложено в капитальные активы и направлено на финансирование текущей деятельности.

Коэффициент финансовой зависимости составляет 3,38. Он показывает, что на одну единицу собственного капитала приходится 3,38 стоимости активов.[38].

Чтобы оценить показатели оборачиваемости, необходимо провести анализ деловой активности, который представлен в таблице 7.

Таблица 7

Анализ деловой активности АО «Завод им. Гаджиева за 2015-2017 гг

	Наименование показателя	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	Абсолютное изменение (+,-)		Темп роста %	
					2016 год	2017 год	2016 год	2017 год
1	Фондоотдача	1,79	1,80	2,76	0,02	0,95	100,92	152,82
2	Обрачиваемость активов	0,78	0,87	1,21	0,09	0,34	111,36	138,86
3	Оборачиваемость средств в расчетах (дебиторской задолженности)	7,75	7,90	18,93	0,15	11,03	101,89	239,71
4	Оборачиваемость	1,95	2,51	3,13	0,56	0,62	128,56	124,94

	ь запасов							
5	Оборачиваемость кредиторской задолженности	0,55	0,73	0,59	0,18	-0,14	132,65	80,31
6	Оборачиваемость собственного капитала	1,56	2,40	4,08	0,84	1,68	153,55	170,32
7	Продолжительность операционного цикла	9,70	10,40	22,06	0,70	11,66	107,25	212,07
8	Продолжительность финансового цикла	9,15	9,67	21,47	0,52	11,80	105,71	222,08

Анализ деловой активности предприятия, или показатели оборачиваемости, позволяют оценить, насколько эффективно предприятие использует свои средства в процессе хозяйственной деятельности.[12].

Коэффициенты оборачиваемости - это группа показателей, которые характеризуют скорость финансового обращения относительно различных базовых параметров.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности - это выручка от реализации продукции, отнесенная к среднегодовой сумме дебиторской задолженности. Этот показатель характеризует способность компании своевременно взыскивать дебиторскую задолженность.[14].

Коэффициенты оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности тесно связаны между собой. Если среднее время взыскания дебиторской задолженности меньше, чем время погашения дебиторской, то теоретически предприятие может обходиться без собственных оборотных средств, используя средства кредиторов.

Коэффициент оборачиваемости материальных запасов - это отношение выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости запасов. Этот показатель важен для оценки целесообразности формирования запасов и их структуры, и характеризует, насколько быстро используются запасы

предприятия в ходе его хозяйственной деятельности. Следует отметить, что допустимая величина данного показателя тесно связана со стоимостью капитала, и формирование запасов эффективно лишь до тех пор, пока стоимость капитала, привлеченного для их формирования, не становится выше позитивного эффекта от этих запасов.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала - это отношение выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости собственного капитала. Этот показатель характеризует то, насколько эффективно используется собственный капитал и позволяет оценить целесообразность увеличения капитала за счет привлеченных или заемных средств.[17].

Таким образом, анализ финансовых показателей завода показал, что себестоимость реализованной продукции увеличилась за 2017 год, величина чистой прибыли составило 1159 тыс. рублей. Это свидетельствует о положительной динамике предприятия. Также анализ рентабельности показывает увеличение эффективности продаж. Анализ приведенных показателей позволяет оценивать, насколько эффективен бизнес-процесс предприятия, и, что немаловажно, позволяет экономически обосновать целесообразность привлечения заемного капитала или других источников финансирования.

### **2.3. Особенности и анализ управления стратегическим развитием АО «Завод им. Гаджиева»**

Процесс стратегического управления в АО «Завод им. Гаджиева», как и в любом другом предприятии, начинается с формирования системы, задач и целей, поставленных перед предприятием.

Важнейшим элементом системы стратегического управления в АО «Завод им. Гаджиева» является стратегическое планирование. Стратегическое планирование, с одной стороны, ставит целью комплексное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятия в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития предприятия. С другой - оно является вершиной системы планов

предприятия, которая включает, кроме стратегического плана, планы текущей деятельности (тактические планы), оперативные планы, планы развития предприятия. [38].

Сущность стратегического планирования заключается в четком усвоении целей АО «Завод им. Гаджиева» и дальнейшей разработке форм и методов по их реализации. Любое стратегическое планирование неизбежно предусматривает получение четкого ответа на вопросы, характеризующие функцию планирования:

- Уровень бизнеса (развития) в настоящее время
- Направления дальнейшей успешной деятельности
- Механизмы реализации поставленной цели. [7].

Для этого в АО «Завод им. Гаджиева» необходимо располагать исчерпывающей информацией в области финансов, маркетинга, оказываемых юридических услуг, научных исследований и разработок, трудовых ресурсов и т.д.

Стратегическое планирование - вид плановой работы, состоящей в АО «Завод им. Гаджиева» в разработке стратегических планов, предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий развития, реализация которых обеспечит ему эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

Стратегическое планирование в АО «Завод им. Гаджиева» представляет собой процесс определения целей, а также путей их достижения, выбора специфических стратегий развития, определение необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы предприятия в будущем. Его задача заключается в обеспечении нововведений и организационных изменений для адекватной и гибкой реакции на изменения внешней среды.

Процесс стратегического планирования в АО «Завод им. Гаджиева» включает в себя использование как формальных, так и неформальных



процедур его реализации. Для правильной оценки взаимодействия всех подразделений, видов его деятельности процесс планирования нужно структурировать, формализовать и организовать. Это способствует снижению рисков при принятии стратегических решений по развитию АО «Завод им. Гаджиева». [8].

Для стратегического планирования характерно постоянное решение задач, связанных с выбором альтернативных действий. Вариантность реализуется через ситуационный подход к планированию, предполагает наличие альтернативных стратегий и механизмов их реализации. Основными элементами выбора являются: миссия, задачи и цели. [11].

Миссией АО «Завод им. Гаджиева» является его слоган - «Максимальное удовлетворение ваших потребностей».

Целью является поставка на российские и другие рынки мира насосной продукции, общепромышленной и нефтегазовой арматуры, гибких металлических шлангов, электрогидравлических рулевых машин, предназначенных для судов неограниченного района плавания всех классов и назначений, удовлетворяющих требованиям Международной Конвенции "СОЛАС-74" и правил Регистра РФ. Регистра Ллойда, а также предоставлению крупногабаритных отливок методом вакуумно-пленочного формования (ВПФ) из следующих сплавов и металлов: бронза, алюминиевые сплавы, серый чугун и сталь (25 Л, 35Л и 45Л) с максимальными размерами 800x800x400, в том числе и на оснастке заказчика, имеется технология литья в землю, кокиль. [38].

Исходным процессом стратегического управления, обеспечивающим базу определения миссии и цели АО «Завод им. Гаджиева», для стратегического планирования и выработки стратегии дальнейшего поведения является анализ среды.

Благодаря анализу среды АО «Завод им. Гаджиева» осуществляет стратегическое планирование своей деятельности.

Анализ среды АО «Завод им. Гаджиева» предполагает главным образом изучения трех основных ее составляющих:

- макроокружения;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды АО «Завод им. Гаджиева».

От сегмента рынка поставленной продукции зависит объем предоставленных продуктов АО «Завод им. Гаджиева», количество и качество продукции, также услуг. В первую очередь особого внимания заслуживает анализ динамики положения каждого вида продукции АО «Завод им. Гаджиева» в натуральном выражении (в количественном соизмерении). [39].

Анализ финансовых показателей деятельности АО «Завод им. Гаджиева» за 2015 – 2017 годы, позволил выявить категорию продукций, которые предоставляются АО «Завод им. Гаджиева», и из которых складывается, как качественная, так и количественная характеристика предоставляемых товаров, способствующих росту их дальнейшего предоставления. Данные анализы позволяют утверждать об устойчивой динамике роста объема реализации предоставляемых товаров за период 2015 - 2017 годы.

Формирование объемов, предоставляемых АО «Завод им. Гаджиева» товаров сложно предвидеть на будущее, так как это зависит от многочисленных факторов внешней среды (политический строй, жизненный уровень граждан и т.д.) и внутренней среды (открытие филиалов, обустройство представительств, набор квалифицированных кадров, уровень зарплаты и т.д.). Эти факторы не только составляют основу предоставления товаров, но и определяют стратегию развития завода. [10].

Присущей оценке, и планированию новой стратегии АО «Завод им. Гаджиева», особого внимания заслуживают конкуренты, которые на сегодняшний день довольно долго находятся на рынке предоставления товаров, услуг.

Наиболее очевидными критериями для конкурентного анализа АО «Завод им. Гаджиева» являются:

1. Занимаемый сегмент рынка по предоставлению крупногабаритных отливок методом вакуумно-пленочного формования (ВПФ) из следующих сплавов и металлов: бронза, алюминиевые сплавы, серый чугун и сталь (25Л, 35Л и 45Л) с максимальными размерами 800x800x400, в том числе и на оснастке заказчика, имеется технология литья в землю, кокиль.

2. Размеры предоставляемых услуг и их динамика роста.

3. Количественная и качественная тенденция изменения предоставляемых товаров.

4. Рост доверия и репутации в глазах потребителей.

5. Выход на позицию лидера в области предоставления товаров и услуг по обслуживанию потребителей. [38].

Чем лучше существующее положение АО «Завод им. Гаджиева» в целом, тем меньше нуждаются в радикальных изменениях стратегии АО «Завод им. Гаджиева».

Чем слабее настоящее положение предприятия, тем более критическому анализу должна быть подвергнута его стратегия. Неустойчивое положение предприятия следует рассматривать как признак слабой стратегии или ее плохой реализации. [1].

Процесс анализа и выбора стратегии считается сердцевиной стратегического управления. Данный этап является этапом разработки обобщающей модели действий, необходимых для достижения сформулированной цели организации. Одним из характеризующих приемов анализа непосредственного окружения организации и её внешней среды является SWOT-анализ. [17].

Самым эффективным и популярным методом анализа предприятия является SWOT-анализ. Этот метод помогает выявить сильные (S) и слабые (W) стороны предприятия, а также возможности (O) и угрозы (T) внешней среды.

На основании выявленных групп факторов, составляются стратегии развития:

SO - Стратегия, использующая сильные стороны и возможности предприятия;

ST - стратегия, использующая сильные стороны для нейтрализации угроз внешней среды;

WO - стратегия, минимизирующая слабые стороны за счет возможностей предприятия;

WT - стратегия нейтрализующая слабые стороны предприятия и угрозы внешней среды. [7].

Составим матрицу SWOT-анализа для АО «Завод им. Гаджиева», представленный в таблице 8.

Таблица 8

Матрица SWOT-анализа АО «Завод им. Гаджиева»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лидерство на рынке</li> <li>• Опыт</li> <li>• Широкая производственная линейка</li> <li>• Система профессионального обучения и повышения квалификации</li> <li>• Многолетнее партнерство с лидерами мирового рынка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаток финансовых средств</li> <li>• Низкая рентабельность производства из-за слабой организации снабжения и технического сервиса механизмов</li> <li>• Высокие издержки производства</li> <li>• Отсутствие оценки рисков</li> </ul>
Возможности (O)	Угрозы (Т)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Растущий рынок</li> <li>• Возможности роста</li> <li>• Наличие новых привлекательных географических рынков</li> <li>• Появление новых технологий в судостроении</li> <li>• Приток частного и иностранного капитала в отрасль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая доступность финансов</li> <li>• Высокая конкуренция</li> <li>• Развитие альтернативных технологий и аналогов оборудования</li> <li>• Высокая степень контроля бизнеса со стороны государства</li> <li>• Дефицит специалистов</li> </ul>

Далее необходимо провести оценку возможностей и угроз по следующим критериям:

- вероятность реализации;
- степень влияния.

Были выбраны наиболее опасные угрозы:

- отсутствие оценки рисков;
- низкая доступность финансов;
- развитие альтернативных технологий и аналогов оборудования.

Далее на основании имеющихся данных была проведена комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон предприятия. Были сопоставлены угрозы и возможности со слабыми и сильными сторонами. [7].

После матрицы SWOT-анализа были выявлены в таблице 9 следующие факторы внешней среды.

Таблица 9

Матрица SWOT-анализа внешней среды АО «Завод им. Гаджиева»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лидерство на рынке;</li> <li>• Опыт;</li> <li>• Система профессионального обучения и повышения квалификации;</li> <li>• Многолетнее партнерство с лидерами мирового рынка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаток финансовых средств;</li> <li>• Отсутствие оценки рисков</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможности роста</li> <li>• Приток частного и иностранного капитала в отрасль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкая доступность финансов</li> <li>• Развитие альтернативных технологий и аналогов оборудования</li> </ul>

Финансовое состояние организации характеризуется составом и размещением средств, структурой их источников, скоростью оборота капитала, способностью организации погашать свои обязательства в срок и в полном объеме, а также другими факторами. [12].

Содержанием стратегии финансового планирования хозяйствующего субъекта является определение его центров доходов и центров расходов.

Центр доходов хозяйствующего субъекта - это его подразделение, которое приносит ему максимальную прибыль.

Центр расходов - это подразделение хозяйствующего субъекта, являющееся малорентабельным или вообще некоммерческим, но играющее важную роль в общем производственно-торговом процессе.

Бюджет доходов и расходов предназначен для планирования прибыли, как разности между доходами и расходами. В этом его роль и значение в финансовом управлении на предприятии. Отчет об исполнении бюджета доходов и расходов замыкает контур финансового управления. На основе такого отчета составляется бюджет доходов и расходов на следующий период, принимаются другие решения.[11].

Следовательно, бюджет доходов и расходов позволяет планировать прибыль и, следовательно, рентабельность предприятия, а также рассчитать плановое значение маржинального дохода предприятия. Это означает, что по бюджету доходов и расходов можно выполнить весьма содержательный анализ финансового плана предприятия.

Бюджет доходов и расходов позволяет рассчитать несколько финансовых коэффициентов:

- рентабельность продаж;
- коэффициенты расходов (затрат);
- маржинальная рентабельность.

Результативность деятельности предприятия в финансовом смысле характеризуется показателями рентабельности и прибыли. Эти показатели как бы подводят итог деятельности предприятия за отчетный период; они зависят от многих факторов: объем проданной продукции, затратноемкость, организация производства и др. [13].

Таким образом, произошло снижение выручки, прибыли от реализации, увеличилась себестоимость продукции и, как следствие, уменьшилась доля чистой прибыли. По результатам проведенного SWOT-анализа выявлены причины, которые отрицательно влияют на деятельность предприятия. В

связи с низкой доступностью финансов, недостатком финансовых средств, отсутствием оценки рисков, развитие альтернативных технологий и аналогов оборудования, происходит снижение выручки, следовательно, снижение доли чистой прибыли.

### **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА АО «ЗАВОД ИМ. ГАДЖИЕВА»**

#### **3.1. Разработка методики оценки рисков для стратегического управления АО «Завод им. Гаджиева»**

В предыдущей главе данной работы был проведен полный анализ системы управления предприятия АО «Завод им. Гаджиева». В ходе данного анализа были определены стратегии дальнейшего развития исследуемого

предприятия и выявлены посредством SWOT-анализа слабые стороны и угрозы данного завода.

Стратегическое управление промышленным предприятием в условиях нестабильности среды определяется как процесс формирования комплекса формализованных процедур, посредством которых обеспечивается долгосрочное управленческое воздействие на бизнес-процессы хозяйствующего субъекта через установление параметров будущего состояния предприятия, нацеленных на достижение выбранных стратегических приоритетов. [32].

Мы рекомендуем АО «Завод им. Гаджиева» в процессе разработки оценивать риски, которые можно условно объединить в четыре группы:

- технические риски, которые связаны с используемыми в компании технологиями, качеством ее продуктов / услуг или инфраструктуры и т.д.;

- риски внешней среды, которые возникают при работе с клиентами, субподрядчиками и поставщиками, контролирующими органами, а также из-за погодных условий;

- организационные риски, которые непосредственно связаны с системой менеджмента компании, имеющимися для стратегии ресурсами и т.д.;

- риски управления стратегией, которые возникают при осуществлении процессов планирования, контроля исполнения, коммуникаций и т.д.

Несмотря на то, что в распоряжении руководства АО «Завод им. Гаджиева» имеется широкий ассортимент инструментов и методов, которые позволяют планировать и анализировать большинство рисков стратегии развития компании на текущий момент и в перспективе, волатильность денежных потоков и доходов компании не позволяет ей быть полностью уверенной в 100%-ной реализации стратегии и вынуждает компания регулярно пересматривать или корректировать стратегию.

Как правило, работы по минимизации влияния рисков осуществляются постфактум, когда негативное воздействие ряда факторов уже имеет место и



нужно незамедлительно принимать решения, в том числе на уровне топ-менеджмента. Подобная ситуация вызывает необходимость совершенствования действующей системы риск-менеджмента компании. [23].

Для решения задачи минимизации рисков компании АО «Завод им. Гаджиева» следует применить системный подход, а именно:

- внедрить регулярный риск-менеджмент в компании, который должен предусматривать ответственного за управление рисками директора либо отдельной службы;
- утвержденной методологии управления рисками; регламента взаимодействия риск-менеджеров с другими подразделениями компании;
- плана конкретных мероприятий на период по минимизации рисков; бюджета на управление рисками. [25].

В качестве концепции менеджмента риска в АО «Завод им. Гаджиева» применяется модель COSO ERM. [9].

Однако, данный стандарт недостаточно подходит применительно к специфике деятельности АО «Завод им. Гаджиева», поскольку он трудноприменим и приводит к проявлению следующих недостатков: в данном стандарте отсутствует возможность учета положительного влияния риска, возникает путаница в методологических основах его применения, отсутствует возможность оценить производственные риски, основополагающие для деятельности судостроительного предприятия.

Кроме того, практикующие риск-менеджеры, к примеру Р. Гиниятов, Д.Л. Кольберт, указывают на то, что структура системы управления рисками в соответствии с COSO слишком усложнена. Еще одним значительным недостатком стандарта является то, что он ориентирован в основном на внутреннюю среду организации, и практически не учитывает внешние факторы.

В этой связи мы предлагаем перейти АО «Завод им. Гаджиева» на стандарт управления рисками ISO 31000:20094 [40], который имеет некоторые преимущества в сравнении с COSO (таблица 10).

Таблица 10

Преимущества использования ISO 31000 в сравнении модели ERM  
COSO

ISO 31000	COSO ERM
Применим к организациям любого размера вне зависимости от вида деятельности	Наиболее приспособлен для крупных финансовых организаций
Более понятно написан, термины явно определены	Нелегко понять, не удовлетворяет принципам менеджмента риска
более широкая применимость в качестве ссылки для менеджмента риска в существующих и будущих стандартах	ограниченная применимость, главным образом в США в пределах финансового сектора
легко применим (меньше чем 30 страниц), содержит практических рекомендаций по внедрению	очень сложный (более чем 200 страниц), не содержит практических рекомендаций по внедрению
при применении отсутствует требование по изменению существующей системы менеджмента	при применении требует изменения системы менеджмента в соответствии с требованиями COSO
обращается ко всем уровням организации к любому типу риска как с положительными, так и отрицательными последствиями	сосредотачивается на отрицательном риске на корпоративном уровне, часто очень запутывает применение на операционном уровне
непрерывное улучшение системы менеджмента риска, которые удовлетворяют признакам совершенства	не приводит к подходам в менеджменте риска, которые удовлетворяют признакам совершенства

Международный стандарт ISO 31000:2009 может быть использован любыми государственными, частными или общественными предприятиями, ассоциациями и группами, а также отдельными лицами. [40].

Таким образом, ISO 31000:2009 является универсальным стандартом, не ориентирующимся на специфические особенности какой-либо отрасли или сектора экономики. Он позволяет самостоятельно учесть различные аспекты системы управления рисками, идентифицировать уровни риска, определить критерии для принятия риска, идентифицировать приемлемые уровни риска и т.д. [26].

Анализ внедрений менеджмента риска в зарубежных компаниях реального сектора экономики показывает, что дальнейшее успешное развитие АО «Завод им. Гаджиева» наилучшим образом осуществимо в соответствии с ISO 31000:2009. В отличие от COSO в международном стандарте ISO 31000:2009 не применяется термин «реагирование на риск». Вместо него используется понятие «обработка риска». [9].

Так, обработка риска представляет собой процесс модификации риска. [25].

Обработка риска может включать:

- 1) обходной путь риска посредством решения не начинать или не продолжать деятельность, которая провоцирует появление риска;
- 2) сохранение или увеличение риска с целью исследовать обстоятельство;
- 3) удаление источника риска;
- 4) изменение вероятности;
- 5) изменение последствий;
- 6) разделение риска с другой стороной или сторонами (включая контракты и финансирование риска);
- 7) сохранение риска при наличии полной информации.

Рассмотрим методы обработки риска, установленные ISO 31000:2009.

Метод обхода риска путем принятия решения о том, чтобы не начинать или не продолжать деятельность, провоцирующую появление риска. Данный метод по своей сути подобен методу уклонению от риска. Метод сохранения или увеличения риска с целью исследования обстоятельств его возникновения подобен методу принятию риска. При этом, при использовании метода принятия риска он исследуется, оценивается его вероятность и степень влияния, затраты и вероятные преимущества; уровень остаточного риска должен не превышать уровень риска, допустимого для предприятия. [29].

В то время, как при использовании метода сохранения или увеличения риска вероятность и влияние риска, а также потенциальные затраты и преимущества не могут быть точно определены руководством предприятия, а уровень остаточного риска может быть равен или превышать уровень присущего риска. Это происходит потому что согласно определению, стандарта ISO 31000:2009, остаточным риском признается риск, который остается после обработки риска, при этом остаточный риск может включать в себя также не идентифицированный риск. [30].

В отличие от этого определения, согласно COSO, остаточный риск представляет собой риск, который остается после эффективного выполнения запланированных руководством действий по реагированию на риск. [9].

1. Метод удаления источника риска. Согласно определению, стандарта ISO 31000:2009, под источником риска понимается элемент, который сам по себе или в комбинации с другими имеет внутренний потенциал для возникновения риска.

2. В стандарте COSO удалению риска также соответствует метод «уклонение от риска».

3. Метод изменения вероятности риска и изменения последствий. Согласно стандарта COSO руководство при принятии решения о реагировании на риск оценивает воздействие этой реакции на вероятность и влияние рисков, то есть каждый из методов реагирования на риск, которые были указаны ранее, влечет за собой изменение вероятности и последствий действия рисков, которое будет различаться в зависимости от специфики финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

4. Метод разделения риска с другой стороной или сторонами (включая контракты и финансирование риска).

Данный метод по своей сути близок к перераспределению риска.

Метод сохранения риска при наличии полной информации. Метод аналогичен принятию риска.

Ниже в таблице 11 нами были обобщены результаты анализа методов реагирования на риск, установленные COSO и ISO 31000:2009.

Таблица 11

Сравнение двух методов анализа рисков

	Метод реагирования на риск, установленный COSO	Метод обработки риска, установленный ISO 31000:2009
1	Уклонение от риска. Закрытие производства определенного вида готовой продукции, отказ от выхода на новые рынки, принятие решения о продаже подразделения, переквалификация производства и др.	1. Обходной путь риска посредством решения не начинать или не продолжать деятельность, которая провоцирует появление риска. 2. Удаление источника риска. 3. Изменение вероятности. 4. Изменение последствий
2	Сокращение риска. Диверсификация, введение лимитов, формирование резервов, уменьшение времени нахождения в опасных зонах и др.	1. Изменение вероятности. 2. Изменение последствий
3	Перераспределение риска. Хеджирование, страхование и передача определенного вида деятельности сторонней организации и др.	1. Разделение риска с другой стороной или сторонами (включая контракты и финансирование риска). 2. Изменение вероятности. 3. Изменение последствий
4	Принятие риска: «Самострахование», непосредственное принятие риска, удержание риска (одновременное самострахование и принятие риска) и др.	1. Сохранение или увеличение риска с целью исследовать обстоятельство. 2. Сохранение риска при наличии полной информации. 3. Изменение вероятности. 4. Изменение последствий

В стандарте ISO 31000:2009 в отличие от COSO методов обработки риска, выделяется гораздо больше, однако некоторые из них близки по своей сути и аналогичны содержанию методов реагирования, описанных в COSO. [9].

С целью внедрения стандарта ISO 31000 в практику деятельности АО «Завод им. Гаджиева» необходимо также проведение следующих мероприятий, направленных на повышение эффективности системы риск-менеджмента компании в целом:

- развивать риск-культуру в подразделения компании, вовлекая при этом как руководство, так и структурные подразделения;
- дальнейшее внедрение практики лимитирования рисков (риск-аппетит, уровни толерантности, лимиты на банки);
- создание рабочих групп (комитетов) по управлению рисками в подразделения компании;
- дальнейшее повышение квалификации в области управления рисками как риск-менеджеров, владельцев рисков так и руководящих работников подразделений компании;
- рекомендуется разработать планы непрерывности деятельности подразделений компании, планы по управлению рисками подразделений компании, активно использовать иные методы выявления рисков.

Таблица 12

Затраты на внедрение международного стандарта по управлению  
рисками ISO 31000:20092

Направления затрат	Удельный вес, %	Сумма, рублей
Затраты на обучение работников	20	90000
Затраты на обследование предприятия с целью получения рекомендаций по внедрению системы менеджмента риска	10	45000
Затраты на разработку обязательных документов системы менеджмента риска (для ISO 9001 - политика в области управления рисками, руководство по рискам, шесть обязательных документированных процедур), разработка дополнительных (не обязательных по стандарту) документов системы менеджмента риска	10	45000

Затраты на организацию службы управления рисками	2	9000
Затраты на ознакомление (обучение) работников с изменениями на предприятии и новыми документами системы менеджмента риска	3	13500
Затраты на внутренний аудит системы менеджмента риска	7	31500
Затраты на устранение замечаний, которые могут быть выявлены на этапе внутреннего аудита	8	36000
Затраты на проведение сертификационного аудита	40	180000
Итого	100	450000

Мы провели оценку экономической эффективности перехода на международный стандарт по управлению рисками ISO 31000:2009. Для начала рассмотрели затраты на внедрение стандарта, представленные в таблице 12.

Далее в таблице 13 приведены основные статьи текущих затрат, которые будут направлены на поддержание системы менеджмента риска в рабочем состоянии, а также на пролонгацию действия сертификата.

Таблица 13

Текущие расходы организации, связанные с поддержанием системы менеджмента риска

Направления затрат	Удельный вес, %	Сумма, рублей
Затраты на проведение внутреннего аудита системы менеджмента риска (минимум один раз в год)	25	62500
Затраты на подготовку сертифицированных внутренних аудиторов	10	25000

Затраты на повышение квалификации (обучение) работников вопросам менеджмента риска	5	12500
Затраты на проведение надзорного (ресертификационного) аудита системы менеджмента риска	60	150000
Итого	100	250000

Если затраты на систему менеджмента риска достаточно очевидны и легко определяются прямым калькулированием, то расчет экономических выгод от внедрения стандарта не столь очевиден и прост. Сложность его усугубляется неявным характером большинства положительных эффектов внедрения системы менеджмента риска. Для ориентировочного расчета величины этих эффектов на этапе обоснования возможно применение экспертных вероятностных оценок возможных последствий внедрения системы. [34].

В таблице 14 указаны основные направления получения экономического эффекта, имеющие место при внедрении системы менеджмента риска.

Таблица 14

Экономический эффект от внедрения системы менеджмента риска ISO 31000:2009

Вид экономического эффекта	Источник эффекта
Увеличение прибыли, пропорциональный приросту объемов реализации	Рост спроса
Экономия на постоянных расходах, пропорциональная их доле в структуре себестоимости и росту объемов реализации	Рост спроса
Сокращение совокупных текущих затрат	Оптимизация процессов в организации
Относительное увеличение денежных поступлений при сохранении прежнего уровня текущих расходов	Изыскание внутренних резервов



Рассчитаем примерный прирост прибыли от внедрения ISO 31000:2009 (выгода от внедрения предпринята в виде 20% прироста чистой прибыли):

$$0,2 * 5085 = 1\ 017 \text{ тыс. рублей}$$

Следующий показатель, необходимый при оценке эффективности внедрения МС ISO серии 9000, - это прибыль, которая рассчитывается по формуле:

$$P_{\text{стан}} = B - Z$$

Где,

B - выгода от внедрения, тыс. руб.;

Z - затраты на внедрение (единовременные и текущие), тыс. руб.;

n - текущий период, в течение которого внедряются стандарты, год.

$$P_{\text{стан}} = 1017 - 700 = 317 \text{ тыс. рублей}$$

Непосредственно экономический эффект от внедрения стандарта выразится в сумме 317 тыс. рублей за первый год реализации системы менеджмента риска по стандарту ISO 31000:2009.

Таким образом, проведенное исследование показало, что стратегия развития предприятия в рыночной экономике связана с разнообразными предпринимательскими рисками, генерируемыми как внутренними условиями функционирования, так и внешней средой.

Практическое применение стандарта ISO 31000 даст возможность АО «Завод им. Гаджиева»:

- создать и укрепить контрольную вертикаль на основе соблюдения принципов независимости и объективности;

- повысить эффективность корпоративного управления и обеспечения руководства компании достоверной информацией для принятия управленческих решений;

- обеспечить повышение экономической устойчивости, прозрачности финансовой деятельности, инвестиционной привлекательности и рыночной стоимости компании, сохранность, целевое и эффективное использование финансовых и материальных ресурсов;

- своевременно выявлять и минимизировать коммерческие, финансовые, налоговые и иные риски в управлении;

- обеспечить значительное снижение рисков противоправных действий и предупреждения возможностей совершения злоупотреблений и мошенничества;

- сформировать адекватную современным постоянно меняющимся условиям хозяйствования систему информационного обеспечения всех уровней управления, позволяющую своевременно адаптировать функционирование компании к изменениям во внутренней и внешней среде.

Следующая стратегия - это так называемые стратегии концентрированного роста. Для достижения поставленных целей, усиления конкурентных преимуществ, расширения рынка услуг и привлечения новых заказчиков необходимо реализовывать эти стратегии, которые связаны с изменением продукта или рынка. Стратегическое развитие компании при этом должно быть направлено на захват рынка услуг в сфере механической обработки, горячей и холодной штамповки, все виды сварочных работ, ковочные работы, а именно на активное привлечение клиентов и с использованием имеющейся клиентской базы. Такая стратегия предполагает реализацию следующих направлений развития организации. [29].

1. Лидерство по Республики Дагестан в сфере производства и поставки на российских и других рынках мира насосной продукции, общепромышленной и нефтегазовой арматуры, гибких металлических шлангов, электрогидравлических рулевых машин, предназначенных для судов неограниченного района плавания всех классов и назначений, удовлетворяющих требованиям Международной Конвенции "СОЛАС-74" и правил Регистра РФ. Регистра Ллойда. [38].

2. Захват рынка в Республике Дагестан путем оказания услуг по изготовлению крупногабаритных отливок методом вакуумно-пленочного формования, механической обработки, горячей и холодной штамповки,

также все виды сварочных работ, ковочные работы и изготовление любых видов оконных решеток, дверей, калиток, ворот, заборов и скамеек.

3. Усиление производственных мощностей и рабочей силы (новое современное оборудование, повышение качества сервисных услуг, использование оригинальных запчастей и расходных материалов, привлечение новых специалистов).

4. Расширение спектра предоставляемых услуг и товаров.

5. Развитие персонала путем постоянного повышения профессионального уровня.

Услуги и товары компании могут быть направлены на следующие сегменты рынка:

- а) предприятия горнодобывающей промышленности;
- б) предприятия машиностроительной отрасли;
- в) дорожно-строительные компании;
- г) частные лица (запчасти, масла, фильтры).

Ценовая политика должна разрабатываться на основе цен, принятых на рынке в Дагестане и повышаться в связи с общей тенденцией к повышению цен на услуги и на оборудование. [6].

Приведенная стратегия рассчитана на 3 года, она может подвергаться постоянной корректировке. Для реализации стратегии должен быть создан совет стратегического развития.

Каждый месяц директор должен предоставлять на совете стратегического развития отчеты по развитию компании, по результатам отчетного периода по маркетинговым, производственным и финансовым результатам деятельности АО «завод им. Гаджиева». Заместитель директора по экономическому развитию предоставляет финансовые результаты и консолидирует их в отчеты для предоставления на совете стратегического развития, заместитель директора по общим вопросам готовит маркетинговые отчеты и планы работы фирмы. Все отчеты по деятельности компании консолидируются и подготавливаются в качестве презентации для

представления на совете стратегического развития. Директор совместно с заместителями вырабатывают новые планы на предстоящие периоды для представления и утверждения на совете стратегического развития. После утверждения новых планов на совете стратегического развития, директор готовит план работы на текущий период (на месяц), организует собрание руководителей компании и доносит план работ для каждого руководителя. По итогу отчетного периода, каждый руководитель лично перед директором должен отчитаться по проделанной работе в виде отчетов и докладов. [13].

Таким образом, приоритетными направлениями развития организации должны быть обеспечение высокого уровня оценки рисков, усиление конкурентных преимуществ, расширения рынка услуг, выбор объемов и номенклатуры запасных частей и расходных материалов, повышение эффективности самого сервисного обслуживания, путем оперативной диагностики технического состояния техники и оптимального сочетания высокого качества предоставляемых сервисных услуг с минимальными сроками выполнения работ.

### **3.2. Пути совершенствования финансовой политики на АО «Завод им. Гаджиева»**

Проведенный SWOT-анализ показал, что у предприятия возможная угроза - это недостаток финансовых средств, поэтому создается необходимость совершенствования финансовой политики.

Основным условием для эффективного ведения деятельности АО «Завод им. Гаджиева» является наличие стратегического видения, управления, а, следовательно, и политики.

Финансовая политика во многом ориентирована на состояние рынка, конкуренции, ее задачи заключаются не только в обеспечении выживаемости, но и в том, чтобы даже в самых сложных ситуациях выбрать оптимальный вариант. Зачастую при анализе использование тех или иных показателей при расчете одного и того же приводит к разным результатам.

Финансовая политика формируется при исследовании различных сторон, внешних факторов с учетом всех рисков и возможностей. [41].

Так, финансовая политика предприятия формируется под влиянием политики государства. Целью формирования финансовой политики предприятия является создание эффективной системы управления финансовыми потоками, которые будут обеспечивать достижение тактических и стратегических целей деятельности, выражающихся привлекательности, финансовой устойчивости и максимизации прибыли [5].

Разработка учетной и налоговой политики является одним из приоритетных направлений, способствующих реализации эффективной финансовой политики предприятия. Именно на учетной и налоговой политике основываются правила ведения и организации учета. Для любой компании формирование учетной политики может стать одним из способов стабилизации положения.[4].

Итак, если исходить из определений, то учетная политика в зависимости от выбранного типа может быть ориентирована на затраты, доходы и иные факторы. От того, какая политика будет выбрана, зависит объективность и достоверность принятия управленческих решений АО «Завод им. Гаджиева».

Одними из наиболее часто используемых на современном этапе является «Стандарт кост» и «Директ-костинг» [19].

Разработка учетной политики АО «Завод им. Гаджиева» должна быть ориентирована на выборе методов калькуляции себестоимости, т.к. от них зависит достоверность и объективность принимаемых решений.

Стоит отметить, что именно на методах калькуляции строятся варианты прогнозов различных сценариев. Рекомендуется выбрать такие методы, которые позволят обеспечить представление о доле коммерческих расходов, уровне переменных и постоянных затрат, а также непосредственно о структуре издержек производства. [24].

Существует взаимосвязь между учетной и налоговой политикой. Налоговые последствия содержат большинство положений, отраженных в учетной политике. Это позволяет проводить оптимизацию налоговых платежей. По своей сути учетная политика сформирована для цели оптимального определения налогообложения предприятия путем различных методов анализа, оценки и т.п. [28].

АО «Завод им. Гаджиева» рекомендуется произвести следующие меры по разработке учетной политики:

- разработать рабочий план бухгалтерского учета, который будет содержать синтетические и аналитические счета, требуемые для эффективного ведения бухгалтерского учета в соответствии с действующим законодательством Республики Дагестан (законом, типовым планом счетов, рекомендациями Министерства финансов РД и т.п.)

- создание форм первичных учетных документов, используемых для оформления фактов финансово-хозяйственной деятельности, с предусмотренными типовыми формами первичных документов, а также разработка форм документов внутренней бухгалтерской отчетности;

- определить правила документооборота (бумажного, электронного) и технологию обработки учетной информации;

- установить порядок проведения инвентаризации активов и обязательств предприятия;

- определить методику ведения бухгалтерского и налогового учета;

- принятие иных управленческих решений, которые могут отразиться на качестве, времени и результатах организации бухгалтерского учета. [5].

С целью оптимизации учетной и налоговой политики завода требуется произвести следующие действия:

- провести экспертизу бухгалтерской и налоговой политики предприятия, основываясь на действующем законодательстве Республики Дагестан с целью выявления текущих рисков и проблем, которые связаны с неточным, неправильным или отсутствием отражения определенных

необходимых положений в учетной политике предприятия, а также процесса подготовки формирования рекомендаций по ликвидации выявленных недостатков;

- оптимизировать, актуализировать, разработать учетную политику для целей бухгалтерского и налогового учета Товарищества с ограниченной ответственностью. Сформировать предложения по способам ведения учета, позволяющие в рамках действующего законодательства РФ оптимально снизить налоговую нагрузку (налоговое планирование), организовать логичный, понятный бухгалтерский учет, не вызывающий замечаний ни у проверяющих органов, ни у собственников.

- произвести консультирование по возникающим вопросам в учетной политике со специалистами.

Из представленных рекомендаций стоит отдельное внимание в процессе разработки обратить на налоговое планирование, т.к. оно позволяет значительно сократить налоговую нагрузку. [31].

АО «Завод им. Гаджиева» в области налогового планирования при разработке налоговой политики следует проводить работу в нескольких направлениях:

Первый этап начинается в период реализации стратегического планирования. Он заключается в определении более выгодных важнейших условий функционирования предприятия с точки зрения налогообложения (структуры, места расположения, вида и направлений деятельности)

Второй этап происходит в процессе оперативного планирования, когда производится определение оптимальных условий и норм сделок текущей деятельности, а также выявление наиболее рациональных направлений размещения прибыли и активов в группы предприятия. [24].

Третьим этапом налогового планирования является процесс регулирования величин налоговых баз, включающих в себя анализ и расчет налоговых баз по разным группам налогов, создание оптимальных вариантов

учетной политики для бухгалтерского и налогового учета, применение систем льгот по бюджетам всех уровней.

Четвертным этапом является оптимизация налоговых платежей по срокам. Это предполагает установление сроков уплаты налогов, способствующих росту денежных средств в доходности и обороте деятельности предприятия.

Существенно повышается эффективность налогового планирования в случае, если организация произведена правильно, в частности в области разработки целей, задач, плана налогового планирования, а также реализации и разработки схем налоговых платежей. [18].

Привлечение для этой цели специализированного бухгалтера может способствовать при помощи пределов законной оптимизации, эффективного использования механизмов защиты налогоплательщиков, системного применения норм налогового и гражданского законодательства, обеспечению оптимизации условий финансово-хозяйственной деятельности предприятия в области налогообложения, сроков налоговых платежей и регулированию величин налоговых баз. [33].

Таким образом, разработка учетной и налоговой политики на основе перечисленных этапов позволит повысить уровень управления стратегическим развитием на предприятии.



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Целью данного исследования была разработка теоретико-методологических основ, методических подходов и практических рекомендаций, обеспечивающих эффективное управление стратегическим развитием предприятий в современных экономических условиях, в результате которого нами сделаны обобщения и сформулированы следующие выводы.

Управление стратегическим развитием предприятия - это деятельность высшего руководства по управлению организацией в конкурентной рыночной среде. Оно является важнейшей составляющей жизни современной деловой организации, особенно в условиях рыночной конкуренции и динамично развивающейся рыночной среды.

Необходимость в определении долгосрочных перспектив развития предприятия заставила ученых и практиков искать новые подходы в данном направлении, и в дальнейшем это получило название стратегическое управление. Возникновение и практическое использование методологии стратегического управления вызваны объективными причинами, вытекающими из характера изменений, в первую очередь во внешней среде организации. Суть стратегического управления заключается в том, что, с одной стороны, существует чётко организованное комплексное

стратегическое планирование; с другой - структура управления организацией отвечает «формальному» стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения её целей и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Также, одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению. В стратегическом управлении, стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Управление стратегическим развитием предприятия заключается в формировании и реализации стратегии развития организации на основе постоянного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности, с целью развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Основными инструментами стратегического управления предприятия являются: стратегический анализ, который позволяет обеспечить научную экономическую обоснованность принимаемых стратегических решений; стратегическое планирование, которое включает процесс целеполагание и формулирование стратегических альтернатив; организация выбора и реализации стратегии, для которой используются различные теоретические модели; стратегический контроль, которые способствуют выработки и осуществлению корректирующих мер, направленных на обеспечение достижения поставленных перед предприятием стратегических целей.

Проведенный анализ финансовых показателей показал, что АО «Завод им. Гаджиева», что себестоимость реализованной продукции увеличилась за 2017 год, величина чистой прибыли составило 1159 тыс. рублей. Это

свидетельствует о положительной динамике предприятия. Также анализ рентабельности показывает увеличение эффективности продаж.

Нами был проведен SWOT-анализ, по результатам которого произошло снижение выручки, прибыли от реализации, увеличилась себестоимость продукции и, как следствие, уменьшилась доля чистой прибыли. По результатам проведенного SWOT-анализа выявлены причины, которые отрицательно влияют на деятельность предприятия. В связи с низкой доступностью финансов, недостатком финансовых средств, отсутствием оценки рисков, развитие альтернативных технологий и аналогов оборудования, происходит снижение выручки, следовательно, снижение доли чистой прибыли.

Нами был проведен SWOT-анализ, были выявлены сильные и слабые стороны завода, а также угрозы и возможности внешней среды. В связи с низкой доступностью финансов, недостатком финансовых средств, отсутствием оценки рисков, развитие альтернативных технологий и аналогов оборудования, происходит снижение выручки, следовательно, снижение доли чистой прибыли. Это позволило нам сформировать альтернативный портфель стратегий, а затем и выбрать основные эффективные экономические стратегии, которых, как нам, кажется, необходимо придерживаться в долгосрочной перспективе.

А именно: обеспечение высокого уровня оценки рисков, усиление конкурентных преимуществ, расширения рынка услуг, выбор объемов и номенклатуры запасных частей и расходных материалов, повышение эффективности самого сервисного обслуживания, путем оперативной диагностики технического состояния техники и оптимального сочетания высокого качества предоставляемых сервисных услуг с минимальными сроками выполнения работ.

В процессе разработки стратегии развития АО «Завод им. Гаджиева» важная роль отводится оценке рисков. Был предложен стандарт управления рисками ISO 31000:20094.

Следующая разработанная стратегия - это так называемые стратегии концентрированного роста. Для достижения поставленных целей, усиления конкурентных преимуществ, расширения рынка услуг и привлечения новых заказчиков необходимо реализовывать эти стратегии, которые связаны с изменением продукта или рынка.

Проведенный SWOT-анализ во второй главе также показал, что у завода возможная угроза - это недостаток финансовых средств, поэтому создается необходимость совершенствования финансовой политики.

Финансовая политика во многом ориентирована на состояние рынка, конкуренции, ее задачи заключаются не только в обеспечении выживаемости, но и в том, чтобы даже в самых сложных ситуациях выбрать оптимальный вариант. Зачастую при анализе использование тех или иных показателей при расчете одного и того же приводит к разным результатам. Финансовая политика формируется при исследовании различных сторон, внешних факторов с учетом всех рисков и возможностей.

Разработка учетной и налоговой политики является одним из приоритетных направлений, способствующих реализации эффективной финансовой политики предприятия. Именно на учетной и налоговой политике основываются правила ведения и организации учета. Для любой компании формирование учетной политики может стать одним из способов стабилизации положения.

То есть, разработанная учетная и налоговая политика позволит повысить уровень управления стратегическим развитием на предприятии

Таким образом, в связи с поставленными целями были решены следующие задачи:

- исследованы методические аспекты разработки стратегии развития организации;
- разработана стратегия формирования минимизации рисков;
- выполнен стратегический анализ деятельности объекта исследования;
- разработана комплексная стратегия концентрированного роста;

- была усовершенствована финансовая политика.

Предполагаемый результат был достигнут, а именно - разработана стратегия развития предприятия, успех которой доказывают проведенные расчеты.

Сохранение данных стратегий, перспективно и эффективно для АО «Завод им. Гаджиева» в настоящее время, особенно в период, когда экономика наполнена кризисными явлениями и нестабильностью.

В результате успешной реализации предложенного плана развития завода, мы надеемся, что данное предприятие достигнет поставленной главной цели в намеченные сроки. Для эффективной деятельности завода необходимо не только наличие стратегии, но и постоянный анализ имеющейся стратегии, анализ степени ее соответствия к сложившимся условиям на рынке. Поскольку без этого невозможно ни успешная деятельность, ни удержание стабильного конкурентного преимущества, что в современных рыночных условиях крайне важно.

Таким образом, реализация всех предложенных мероприятий позволяет устранить существующие на АО «Завод им. Гаджиева» проблемы и повысить эффективность существующей системы управления. Цель написания работы достигнута.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Экономика; Москва; 2015 г. – 312 с.;
2. Артеменко В. Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ: учебное пособие. - М.: Издательство "ДИС", НГАЭиУ, 2017 г.;
3. Батуев М. В. Анализ финансового состояния //Аудит и финансовый анализ - 2015. - № 2.;
4. Бежин С. Оценка финансовой политики организации / С. Бежин. НГТУ, 2015 г. 27 с.;
5. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т. Б. Бердникова. М.: Инфра-М, 2016 г. 224 с.;
6. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. Киев. МП «ИТЕМЛтд»: СП АДЕФ-УКРАИНА, 2017. 534 с.;
7. Бородин В. А. Стратегия управления инновационной фирмой. - Новосибирск: ЭКО, 2018 г. - С.374.;
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 2015 г. - 296 с.;

9. Гиниятов, Р. Риск и контроль (модель COSO). Электронный ресурс: [https://www.iaa-ru.ru/inner\\_auditor/publications/articles/upravlenie-riskami/r-giniyatov-risk-i-kontrol-model-coso/](https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/publications/articles/upravlenie-riskami/r-giniyatov-risk-i-kontrol-model-coso/) [Дата обращения 15.05.2019 г.];
10. Глинн Дж., Маркова В., Перкинс Д. Стратегия бизнеса. 2-е изд. - Новосибирск, 2016 г. С. 4.;
11. Глумаков В.Н. Максимов М.М. Малышева Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. - М.: Вузовский учебник.2016 г. - С.187.;
12. Губина О.В., Губин В.Е. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Практикум: Учебное пособие: М.: Инфра - М, 2017 г. - 192 с.;
13. Гусев Ю. В. Стратегическое управление. - Новосибирск, 2017 г. - С.164.;
14. Домбровская Е.Н. Бухгалтерская (финансовая) отчетность. - М.: Риор, 2015 г. - 412 с.;
15. Ильяева И. А. Стратегическое управление библиотекой: учебно-методическое пособие / И. А. Ильяева, В.Н. Маркова. - М.: КНОРУС, 2018 г. - 184 с.;
16. Карзаева Н.Н. Оценка и ее роль в учетной и финансовой политике организации / Н.Н. Карзаева. М.: Финансы и статистика, 2015 г. 224 с.;
17. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: М.: Проспект, 2018 г. - 457 с.;
18. Кушнир И.В. Цели финансовой политики предприятия: курс лекций / И.В. Кушнир. М.: Институт экономики и права Ивана Кушнира, 2015 г. 73 с.;
19. Лихачева О.Н. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия / О.Н. Лихачева, С.А. Щуров. М.: Вузовский учебник, 2017 г. 288 с.;
20. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: М 25 Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2015 г.;

21. Меркулова Е.В. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ // Современные проблемы науки и образования. – 2016 г. - № 4.;
22. Муллахмедова С. С. Стратегический менеджмент: курс лекций, 2015 г.;
23. Некрасов, А.Г., Атаев, К.И. Принципы и процессы управления рисками на основе требований международного стандарта ИСО 31000 // Автоматизация и управление в технических системах. – 2017 г. - №2(4). – С. 136.;
24. Приходько Е.А. Оценка финансовой политики организации / Е.А. Приходько. Новосибирск: НГТУ, 2016 г.;
25. Сайфуллина, Р.Р. Методы реагирования на риск, применимые на предприятиях малого бизнеса // Современные проблемы науки и образования. – 2015 г. - №1. – С. 595.;
26. Солонникова Т.Г. Управление рисками в системе менеджмента качества организации: теоретические аспекты интеграции и внедрение на основе международных стандартов // Системное управление. – 2016 г. - №3(20). – С. 37.;
27. Стрельник, М.М. Сравнение стандартов управления рисками (COSO ERM, ferma и iso 31000:2009) // Известия СПбГЭУ. – 2015 г. - №5 (89). – С. 119.;
28. Турманидзе Т.У. Финансовый анализ хозяйственной деятельности предприятия / Т.У. Турманидзе. М.: Финансы и статистика, 2018 г. 224 с.;
29. Турчанинова, Т.В. Стратегии развития судоремонтного предприятия // Мир транспорта. – 2016 г. - №6. – С. 81.;
30. Хабибулин, М. Риск-менеджмент //MANAGEMENT. – 2015 г. - №1(33). – С. 4-12.;
31. Чернов В.А. Финансовая политика организации / В.А. Чернов. М.: Юнити-Дана, 2016 г. 248 с.;



32. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Под редакцией д.э.н. проф. Чернышева М.А., 2017 г. - 506 с.;
33. Шуклов Л.В. Управление развитием предприятий. Бухгалтерский и финансовый аспекты / Л.В. Шуклов. М.: Либроком, 2016 г. 200 с.;
34. Янова, Я.Ю. Концепция ориентированного на риск внутреннего контроля - идеал, к которому нужно стремиться // Внутренний контроль в кредитной организации. – 2017 г. - №4. – С. 103-110.;
35. История развития стратегического управления. Электронный ресурс: <http://managerrealty.ru/istorija-strategicheskogo-htm> [Дата обращения 10.03.2019 г.];
36. Сущность и методологические основы стратегического менеджмента. Электронный ресурс: <https://studfiles.net/preview/5056604/> [Дата обращения 10.03.2019 г.];
37. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки. Электронный ресурс: <http://0prom.ru/?id=414> [Дата обращения: 10.03.2019 г.];
38. Общая характеристика предприятия ОАО «Завод им. Гаджиева». Электронный ресурс: <http://zavodgadzieva.ru/node/4> [Дата обращения 28.03.2019 г.];
39. Общая характеристика предприятия ОАО «Завод им. Гаджиева». Электронный ресурс: <http://zavodgadzieva.ru/node/10> [Дата обращения 28.03.2019 г.];
40. Международный стандарт риск-менеджмента ISO 31000:2009 «Риск Менеджмент – Принципы и руководства» Электронный ресурс: [http://www.amu.kz/fotosnews/vstrecha\\_rectora\\_so\\_stud\\_31\\_oct/ISO%2031000-2009.pdf](http://www.amu.kz/fotosnews/vstrecha_rectora_so_stud_31_oct/ISO%2031000-2009.pdf) [Дата обращения 15.05.2019 г.];
41. Понятие финансовой политики предприятия. Содержание, основные цели, задачи. Электронный ресурс: [http://mgumoscov.blogspot.com/2012/01/blog-post\\_2544.html/](http://mgumoscov.blogspot.com/2012/01/blog-post_2544.html/) [Дата обращения 15.05.2019 г.].

