

Санкт-Петербургский государственный политехнический университет

Институт металлургии, машиностроения и транспорта

Кафедра «Конструкторско-технологические инновации»

В.И. Маслов, М.И. Седлер, Л.Н. Шуткевич

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
К ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И МЕНЕДЖМЕНТ»

Часть 1 АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Санкт-Петербург
2013

В.И. Маслов, М.И. Седлер, Л.Н. Шуткевич. Методические указания к выполнению заданий по дисциплине «Организация производства и менеджмент». Часть 1 Анализ стратегии компании / Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, 2013 – 34 с.

Методические указания к выполнению заданий по дисциплине «Организация производства и менеджмент» соответствуют вариативной части ФГОС ВПО направления подготовки бакалавров: 150700 – Машиностроение, 151900 – Конструкторско-технологическое обеспечение машиностроительных производств, 151600 – Прикладная механика, 221000 – Мехатроника и робототехника, 072500 – Дизайн, 221400 – Управление качеством.

Рассмотрена методика разработки и анализа стратегии компании. В качестве примера выполнения практического задания представлен анализ стратегии ОАО «Силовые машины», произведенный по результатам годовых отчетов за 2008-2011 гг. Рассмотрены стратегические цели, построен стратегический профиль, осуществлен анализ финансовых результатов, с использованием матрицы БКГ рассмотрены стратегические альтернативы.

Предназначено для студентов Института металлургии, машиностроения и транспорта, изучающих дисциплину «Организация производства и менеджмент».

Табл. 14. Ил. 9.

© В.И. Маслов, М.И. Седлер, Л.Н. Шуткевич, 2013

© Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, 2013

СОДЕРЖАНИЕ

1 ЗАДАНИЕ	4
2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ	5
2.1 Стратегия компании.....	5
2.1.1 Стратегическое видение.....	5
2.1.2 Миссия	5
2.1.3 Стратегические цели	6
2.1.4 Стратегический профиль компании.....	7
2.2 Оценка стратегии	9
2.2.1 Анализ финансовых результатов	9
2.2.2 Стратегические альтернативы бизнеса.....	13
3 ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ	16
3.1 Стратегия ОАО "Силовые машины"	16
3.2 Стратегический профиль ОАО «Силовые машины»	21
3.3 Оценка стратегии ОАО «Силовые машины»	23
3.3.1 Анализ финансовых результатов	23
3.3.2 Матрица БКГ ОАО «Силовые машины».....	30
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	34

1 ЗАДАНИЕ

Целью выполняемого задания является ознакомление студентов с отчетностью и методикой анализа стратегии компании.

Для выполнения задания команде, состоящей из 2-3 человек, предлагается осуществить анализ стратегии компании. Исходной информацией являются годовые отчеты компании за последние несколько лет, свободно размещенные в сети Интернет. Материалы для выполнения задания студенты подбирают самостоятельно. По результатам совместной работы участники команды должны составить общий отчет, включающий рассмотрение следующих вопросов:

- 1) Формулирование видения компании.
- 2) Формулирование миссии компании.
- 3) Формулирование стратегических целей компании.
- 4) Оценка стратегической конкурентоспособности компании (построение стратегического профиля).
- 5) Оценка стратегии компании.

5.1 Анализ финансовых результатов.

Анализ финансовых результатов по опубликованным данным, соответствующим российским стандартам, путем расчета показателей рентабельности продукции, продаж и производства. Анализ финансовых результатов по опубликованным данным, соответствующим международным стандартам, путем рассмотрения составляющих показателя EBITDA: амортизации, процентов по заемным средствам, налогов, чистой прибыли.

5.2 Рассмотрение возможных стратегических альтернатив бизнеса ОАО с использованием модели «Бостонской консультационной группы».

Примерный перечень крупных промышленных предприятий Санкт-Петербурга для выдачи вариантов заданий:

- 1) ОАО "ЗВЕЗДА"
- 2) ОАО "КОМПРЕССОР"
- 3) ОАО "АРМАЛИТ-1"
- 4) ОАО "НПП "КОМПЕНСАТОР"
- 5) ОАО "СНСЗ"
- 6) ОАО "ПРОЛЕТАРСКИЙ ЗАВОД"
- 7) ОАО "ЭРА"
- 8) ОАО "АДМИРАЛТЕЙСКИЕ ВЕРФИ"
- 9) ОАО "СФ "АЛМАЗ"
- 10) ОАО СЗ "СЕВЕРНАЯ ВЕРФЬ"
- 11) ОАО "НОВАЯ ЭРА"

2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

Эффективность управления компанией и ее конкурентоспособность зависит от выработки стратегического видения, миссии компании, ее ценности, культуры фирмы, корпоративной идеологии, стратегии развития. Каждая компания должна сформулировать то, что подразумевается под этими понятиями.

2.1 Стратегия компании

Стратегия компании - долгосрочное качественно определенное направление ее развития. Схема процесса разработки стратегии компании представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Схема процесса разработки стратегии компании

Процесс разработки стратегии начинается с выработки стратегического видения.

2.1.1 Стратегическое видение

Стратегическое видение – это взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков долгосрочный курс. Сформулированное стратегическое видение значительно снижает риск случайных решений и обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании. Следующим этапом разработки стратегии является формулирование миссии.

2.1.2 Миссия

Миссия - это смысл существования компании, ее главная задача, определение того, какую потребительскую ценность она создает. Из формулировки миссии должно быть ясно, для каких клиентов работает компания, какие потребности она удовлетворяет и каким способом. Миссия определяет стратегические цели - основные направления деятельности. Как правило, управленческая деятельность имеет три уровня — стратегический, тактический и оперативный.

2.1.3 Стратегические цели

Стратегические цели компании являются долговременными, рассчитанными на 10 — 15 лет, с учетом общей ситуации на рынке. Устанавливается, какие финансовые, материальные и иные ресурсы необходимы для достижения этих целей. Выбирается метод достижения целей.

На тактическом уровне общие цели конкретизируются на более короткий период — не более пяти лет, и в соответствии с поставленными на их основе задачами, определяют необходимые ресурсы.

На оперативном уровне решаются текущие задачи, выдвигаемые конъюнктурой рынка; даже эти сиюминутные задачи не должны противоречить долговременным стратегическим целям фирмы.

Все эти три уровня оказывают соответствующее воздействие на характер управления кадрами, деятельность маркетинговой службы, организацию проведения НИОКР и производство продукции.

Целей может быть несколько, в зависимости от размера и уровня развития компании, имеющихся ресурсов и т. д. Цели должны быть конкретными, максимально удовлетворяемыми, количественно определенными, достижимыми и реальными и соответствовать возможностям и устремлениям компании, выраженным в ее миссии.

Выделяют десять ключевых направлений определения целей:

Прибыльность может выражаться в различных показателях, таких как прибыль, доход на инвестированный капитал, размер выплаты дивидендов на акцию, отношение прибыли к объему продаж и в ряде других. В этой области цели могут описываться такими конкретными и специфическими выражениями, как “увеличить прибыль на 10% в течение следующего года”.

Рынки также могут быть описаны различными способами, в том числе такими понятиями, как доля рынка, объем продаж в денежном или натуральном выражении, рыночная ниша. В качестве иллюстрации можно привести такие маркетинговые цели, как “увеличить долю рынка до 28% в течение трех лет”.

Производительность (эффективность) может быть выражена отношением входа к выходу (например, “увеличить количество единиц продукции до “n” на одного рабочего за 8-часовой рабочий день”). Эти цели можно также выразить в виде издержек на единицу продукции.

Продукция, кроме показателей объема продаж или прибыльности по отношению к изделию или ассортименту изделий, может быть отображена, например, в таких целях, как “ввести такое-то изделие в ассортимент товаров средней стоимости в течение двух лет” или “снять с производства такое-то изделие к концу следующего года”.

Финансовые ресурсы. Цели в отношении них могут быть выражены различными способами в зависимости от компании, например, структурой капитала, новыми выпусками акций, движением денежной наличности, оборотным капиталом, выплатой дивидендов и периодом инкассации. В качестве иллюстрации можно привести такие цели, как “увеличить оборотный капитал на 5 млн. рублей в течение трех лет”.

Производственные мощности, здания и сооружения можно описать с помощью таких показателей, как квадратные метры, постоянные затраты, единицы продукции и многие другие измеряемые величины. Цель может быть такая: “увеличить производственную мощность до 8 млн. единиц продукции в месяц в течение двух лет”.

Исследования и внедрение нововведений могут быть выражены в денежном выражении, например, “разработать шаговый двигатель мощностью до 63 кгсм в диапазоне цен 6000-8000 рублей в течение двух лет при издержках, не превышающих 5000 рублей”.

Организация – изменения в структуре или деятельности – может выражаться любым количеством целей, таких как “разработать и внедрить матричную новую организационную структуру в течение двух лет”.

Человеческие ресурсы могут быть количественно выражены в виде показателей невыхода на работу, опозданий, часов профессионального обучения, например, “осуществить двадцатичасовую программу подготовки руководящих кадров без отрыва от производства для 120 руководителей низшего звена к концу 2000 года при издержках, не превышающих 5000 рублей на одного обучающегося”.

Социальная ответственность может быть выражена целями в форме видов деятельности, или финансовых взносов. Примером может служить цель: “принять на работу 120 безработных в течение следующих двух лет”.

2.1.4 Стратегический профиль компании

Стратегический профиль компании строится для оценки ее стратегической конкурентоспособности, т.е. способности обеспечить конкурентные преимущества с целью привлечения и сохранения заказчиков. Стратегическая конкурентоспособность компании определяется ключевыми факторами успеха (КФУ) в конкуренции.

Ключевые факторы успеха - моменты в деятельности компании, на которые она должна обращать основное внимание.

Для определения конкурентного статуса компании необходима идентификация ключевых факторов успеха. Для этого по каждому фактору делается экспертная оценка в баллах (за ноль принимаются среднеотраслевые значения). В результате этой оценки можно построить стратегический профиль бизнеса. Пример стратегического профиля бизнеса представлен в таблице 1.

Значимость КФУ определяется с учетом настоящей и будущей ситуации. Для этого каждым экспертом группы присваиваются баллы в диапазоне от -5 до +5 всем КФУ, после чего формируется коллективная оценка КФУ и строится график стратегической конкурентоспособности ОАО.

Такую же оценку следует сделать для двух ближайших конкурентов: для конкурента "А", чья рыночная ниша чуть больше рыночной ниши компании и для конкурента "В", чья рыночная ниша чуть меньше рыночной ниши компании.

На основании построенного профиля компания разрабатывает стратегический бизнес-план.

Стратегический бизнес-план – долговременный план, как правило, охватывающий период 10 – 15 лет, в котором формулируется миссия компании, ее стратегические цели, конкретные задачи, привязанные по времени и ресурсам, общая стратегия достижения поставленных целей.

Таблица 1- Стратегический профиль бизнеса

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА:	ОЦЕНКА									
	5	4	3	2	1					
<p>Факторы, связанные с менеджментом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия; - Способность быстро вывести на рынок новые продукты, полученные в фазе НИОКР. <p>Факторы, связанные с маркетингом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Качество сервисного обслуживания; - Удовлетворение специфических требований заказчиков; - Наличие гибкой системы цен; - Широкая номенклатура продукции; - Мощная сеть дистрибьюторов /дилеров. <p>Факторы, связанные с НИОКР:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Компетентность в научных исследованиях; - Способность к инновациям в продукции; - Способность проектировать продукцию хорошего дизайна; - Проектирование с низкими затратами. <p>Факторы, связанные с производством:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Производство с низкими затратами; - Способность к инновациям в производственных процессах; - Способность обеспечить поставки вовремя; - Способность обеспечить поставки в минимальные сроки; - Возможность резкого увеличения выпуска; - Гибкость производства при переходе на новую продукцию; - Наличие эффективной системы управления запасами. <p>Факторы, связанные с финансами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Возможность привлечения внешних инвестиций; - Возможность собственного инвестирования развития. <p>Факторы, связанные с персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Высокая квалификация персонала; - Высокая производительность труда; - Силы и направленности мотиваций. <p>Прочие факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Благоприятный имидж и репутация; - Удобное географическое расположение; - Приятное, вежливое обслуживание. 										

2.2 Оценка стратегии

Для оценки стратегии осуществляется анализ хозяйственной деятельности. Анализом хозяйственной деятельности называется научно разработанная система методов и приемов, посредством которых изучается экономика предприятия, выявляются резервы производства на основе учетных и отчетных данных, разрабатываются пути их наиболее эффективного использования.

Сами предприятия анализируют свою работу для улучшения показателей своей деятельности.

Планово - экономический отдел анализирует показатели статистического учета: производительность труда, численный состав работающих, среднюю заработную плату, использование оборудования, текучесть рабочей силы, подготовку кадров и пр.

Бухгалтерия анализирует показатели бухгалтерского учета: сдачу готовой продукции, себестоимость, фонд заработной платы, материальное снабжение, реализацию продукции, рентабельность, финансовое состояние.

Источниками анализа являются стандартные формы статистической и бухгалтерской отчетности.

Исходными материалами для анализа служат месячные и квартальные планы, суточные и сменные задания, акты ревизии.

Методы экономического анализа отличаются большим разнообразием, но для них характерны следующие общие черты: оценка деятельности предприятия с позиции роста эффективности производства, определение влияния отдельных факторов на конечные результаты деятельности. Классическими методами анализа являются наблюдение, сравнение, детализация, подстановки, корреляция, экономико-математические методы анализа и др.

По времени анализ бывает ежедневный, месячный, квартальный, годовой. При ежедневном анализе ограничиваются данными цехов, которые представляются в ПДО или бухгалтерию без письменной текстовой формы.

Результаты анализа отображаются в годовых отчетах.

2.2.1 Анализ финансовых результатов

Результативность и экономическая целесообразность функционирования компании измеряется абсолютными и относительными показателями. Различают показатели экономического эффекта и экономической эффективности.

Экономический эффект – показатель, характеризующий результат деятельности (Рисунок 2).

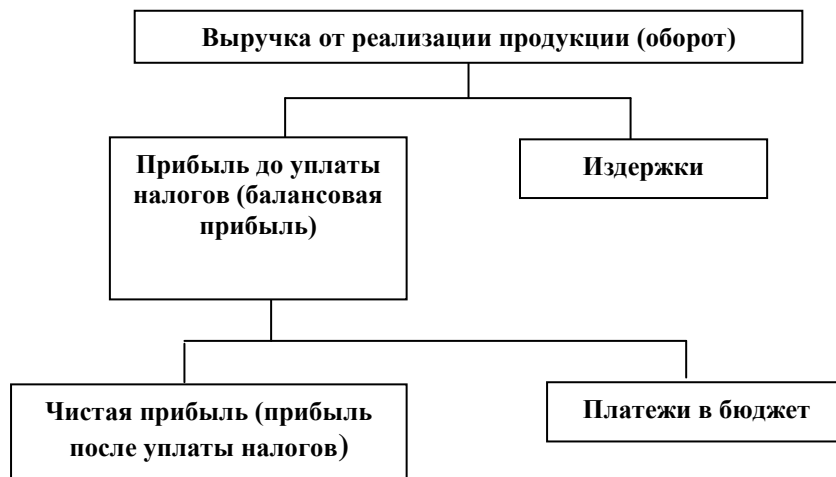


Рисунок 2 – Показатели экономического эффекта

Этим показателем является объем продаж (оборот) - абсолютный показатель объема. Основным показателем безубыточности работы компании является прибыль. Однако по этому показателю, взятому изолированно, нельзя сделать обоснованные выводы об уровне рентабельности. Одно и то же значение прибыли может быть прибылью сильно отличающихся друг от друга по масштабам деятельности и размерам вложенного капитала компаний. Соответственно и степень относительной весомости этой прибыли будет неодинаковой. Поэтому в анализе используют коэффициенты рентабельности, рассчитанные как отношение полученного дохода (прибыли) к средней величине использованных ресурсов.

Рентабельность продукции (рентабельность производственной деятельности) может быть выражена формулой:

Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия умноженная на 100%, деленная на полную себестоимость реализованной продукции.

В числителе этой формулы может быть также использован показатель прибыли от реализации продукции. Данная формула показывает, какую прибыль имеет предприятие с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Данный показатель рентабельности может быть определен как в целом по данной организации, так и по отдельным ее подразделениям, а также по отдельным видам продукции.

Рентабельность продукции, рассчитанная в целом по данной компании, зависит от трех факторов:

- от изменения структуры реализованной продукции. Увеличение удельного веса более рентабельных видов продукции в общей сумме продукции способствует повышению уровня рентабельности продукции;
- изменение себестоимости продукции оказывает обратное влияние на уровень рентабельности продукции;
- изменение среднего уровня реализационных цен. Этот фактор оказывает прямое влияние на уровень рентабельности продукции.

Одним из наиболее распространенных показателей рентабельности является **рентабельность продаж**.

Этот показатель определяется по формуле:

Прибыль от реализации продукции (работ, услуг) умножить на 100%, деленная на выручку от реализации продукции (работ, услуг).

Рентабельность продаж характеризует удельный вес прибыли в составе выручки от реализации продукции. Этот показатель называют также нормой прибыльности.

Если рентабельность продаж имеет тенденцию к понижению, то это свидетельствует о снижении конкурентоспособности продукции на рынке, так как говорит о сокращении спроса на продукцию.

Повышение рентабельности продаж достигается повышением цен на реализуемую продукцию, а также снижением себестоимости реализуемой продукции. Если в структуре реализуемой продукции увеличивается удельный вес более рентабельных видов изделий, то это обстоятельство также повышает уровень рентабельности продаж.

Чтобы повысить рентабельность продаж, компания должна ориентироваться на изменения конъюнктуры рынка, наблюдать за изменениями цен на продукцию, осуществлять постоянный контроль уровня затрат на производство и реализацию продукции, а также осуществлять гибкую и обоснованную ассортиментную политику в области выпуска и реализации продукции.

Рентабельность производства. На практике наибольшее распространение получил коэффициент рентабельности производства, определяемый на основе отчета о прибыли.

Коэффициент рентабельности производства рассчитывается как отношение выручки к себестоимости.

Динамика изменения коэффициента рентабельности производства характеризует компетентность руководства компании по реализации готовой продукции и снижению издержек ее производства. А абсолютная величина этого критерия для каждого из производимых типов продукции или оказываемых услуг показывает степень совершенства используемых технологий и оборудования.

Очевидно, что значение коэффициента рентабельности, меньшее или равное 1 говорит о необходимости прекращения производства нерентабельных типов изделий. Если значение коэффициента рентабельности производства находится в интервале от 1 до 1,1, то производство такого изделия малорентабельно, и руководству компании следует оценить возможность перехода на выпуск более рентабельной продукции. Проведенные исследования показали, что устойчивое финансовое положение фирмы обеспечивается при значениях коэффициента рентабельности производства от 1,2 до 1,4. Применение новых технологий и разработка изделий с использованием “ноу-хау” позволяет повысить значение этого критерия до 3 — 4 и более, что свидетельствует об успешной деятельности компании и хороших перспективах для развития производства.

В июле 2010 года был принят Федеральный закон № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности», согласно которому МСФО обязательны для консолидированной отчетности всеми общественно значимыми компаниями. Консолидированную отчетность в соответствии с МСФО¹ должны публиковать:

- Кредитные организации;
- Страховые организации;
- Другие организации, чьи ценные бумаги допущены к обращению на торгах фондовых бирж и (или) иных организаторов торговли на рынке ценных бумаг.

Стандарты МСФО с 1973 по 2001 год разрабатывал Комитет по международным стандартам финансовой отчетности (Board of the International Accounting Standards Committee) (IASB) и выпускал их под названием International Accounting Standards (IAS). В 2001 году IASB был реорганизован в Совет по Международным стандартам финансовой отчетности (IASB). В апреле 2001 года IASB принял (adopted) существовавшие IAS и продолжил работу, выпуская вновь создаваемые стандарты под названием IFRS.

МСФО, в отличие от некоторых национальных правил составления отчетности, представляют собой стандарты, основанные на принципах, а не на жестко прописанных правилах. Цель состоит в том, чтобы в любой практической ситуации составители могли следовать духу принципов, а не пытаться найти лазейки в четко прописанных правилах, которые позволили бы обойти какие-либо базовые положения. Среди принципов: принцип начисления (accrual basis), принцип непрерывности деятельности (going concern), осторожности (prudence), уместности (relevance) и ряд других.

В соответствии с требованиями МСФО ОАО осуществляет оценку показателя **EBITDA** - прибыль до процентов, налогов и амортизации.

EBITDA позволяет проследить формирование прибыли на всех уровнях. Кроме того, с помощью EBITDA можно сравнивать похожие по роду деятельности и размерам компании. Действительно, две совершенно одинаковых на первый взгляд компании могут иметь отличающуюся в разы чистую прибыль, в то время как EBITDA первой и второй компании будут примерно равными.

Такие существенные различия в прибыльности могут быть объяснены, если мы посмотрим на формирование прибыли на всех уровнях. Для этого нам и понадобится показатель EBITDA.

Итак, если EBITDA двух компаний примерно равны, а деятельность компаний является идентичной, тогда мы можем проанализировать, как формируется их прибыль. Первое, что мы сделаем - мы вычтем амортизацию из показателей EBITDA. Получим операционную прибыль (**EBIT**) - это прибыль до выплаты процентов и налогов.

Операционная прибыль или **EBIT** (сокр. от англ. *Earnings Before Interest and Taxes*) — разность между валовой прибылью и операционными затратами.

¹ **Международные стандарты финансовой отчетности** (МСФО; IFRS англ. *International Financial Reporting Standards*) — набор документов (стандартов и интерпретаций), регламентирующих правила составления финансовой отчетности, необходимой внешним пользователям для принятия ими экономических решений в отношении предприятия.

Прибыль хозяйствующего субъекта в результате основной экономической деятельности.

Операционная прибыль — финансовый результат от всех видов деятельности до уплаты налога на прибыль и процентов по заемным средствам. Та операционная прибыль, при которой экономическая рентабельность активов будет полностью использоваться только в погашение процентов по заемным средствам, называется критической операционной прибылью.

Прибыль до налогообложения (бухгалтерская) – это прибыль от продаж + (–) доходы (расходы) от деятельности + (–) внереализационные доходы (расходы) (налогооблагаемая прибыль).

Если компании используют различные методы начисления амортизации (например, одна из них использует ускоренный метод, предполагающий списание значительной части основных средств за первые годы эксплуатации, а вторая - равномерный, предполагающий равные списания в течение всей эксплуатации), если компании начали эксплуатацию основных средств в разное время, или если у одной компании незначительное количество основных средств (эта компания предпочитает, например, лизинг покупке имущества), а у второй - значительно их больше, тогда расхождение в показателях EBIT будет существенным.

Но не стоит забывать, что средства амортизационного фонда никуда не уходят, они остаются у компании. Более того, они не облагаются налогами и, поэтому, компании часто стараются списать значительную часть имущества в виде амортизации в первые годы использования имущества.

Теперь исключим из EBIT выплаченные проценты по обязательствам и получим **EBT**- это прибыль до налогов. Так как различные компании формируют источники финансирования разными путями, то и долговые обязательства будут разными. Кроме того, проценты, под которые компании привлекают заемные средства, будут отличаться и, соответственно, размер выплат тоже будет разным. В отличие от амортизации выплаченные проценты уходят из компании.

После выплаты налогов у нас остается чистая прибыль. Чистая прибыль пойдет на выплату дивидендов акционерам и на развитие компании. Величина чистой прибыли является прямым следствием методов расчета амортизации, величины долга и стоимости его обслуживания, а также от величины налогов и сборов и способов их оптимизации.

2.2.2 Стратегические альтернативы бизнеса

Матричная модель Бостонской консультационной группы (БКГ) используется для анализа стратегии компании (рисунок 3).

Предложенная модель позволяет определить настоящее и будущее положение бизнеса с учетом двух факторов: с точки зрения возможности расширения рынка (абсолютная доля рынка) и способности компании конкурировать на нем.

Абсолютная доля рынка определяет две области: область высоких и область низких возможностей. Принято считать возможности расширения рынка низкими, если темп роста продаж на нем не превышает 10% в год. Рост этого показателя обеспечивает компании возможность снижать цены на продукцию в результате проявления эффекта соотношения “издержки/объем”

(по мере увеличения объема производства снижаются издержки, связанные с изготовлением изделия).

Снижение издержек при увеличении объема производства обусловлено комбинацией следующих факторов:

- преимуществом в технологии;
- организацией эффективного управления производством;
- эффектом экономии на масштабе.

Уровень конкурентоспособности (относительная доля рынка) рассчитывается как отношение уровня продаж компании к уровню продаж крупнейшего конкурента. Этот показатель обеспечивается эффектом дифференциации – созданием фирмой изделий с уникальными свойствами (закрепленными торговой маркой).

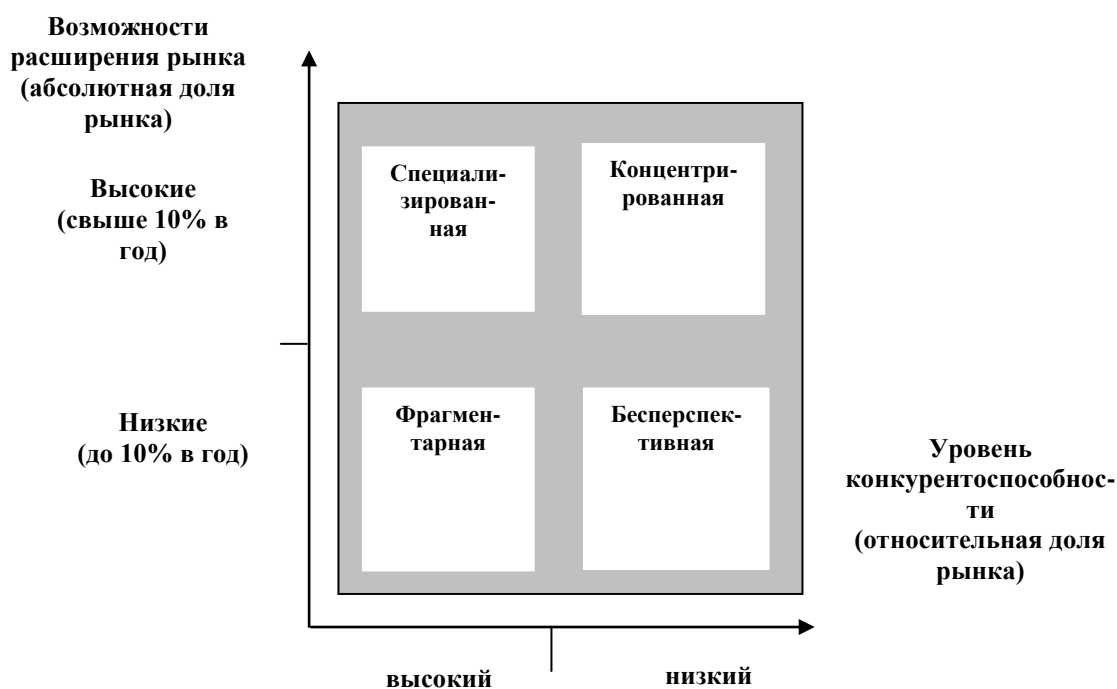


Рисунок 3 – Матрица БКГ

Матрица БКГ указывает на четыре основные позиции бизнеса, определяемые как соотношением “издержки/объем”, так и эффектом дифференциации:

1. **Специализированная деятельность**, позволяющая использовать эффект соотношения “издержки/объем” и одновременно добиваться как можно большей дифференциации по отношению к изделиям конкурентов.

2. **Концентрированная деятельность**, позволяющая использовать лишь эффект соотношения “издержки/объем”, поскольку эффект дифференциации здесь недостаточно стабилен и рентабелен.

3. **Фрагментарная деятельность**, при которой эффект дифференциации проявляется в двух направлениях бизнеса:

- в виде скрытого или начинающегося производства, когда рынок лишь зарождается;
- в виде производства, выпускающего продукцию “на заказ”.

4. **Бесперспективная деятельность**, к которой невозможно применить как соотношение “издержки/объем”, так и эффект дифференциации.

При помощи матрицы БКГ компания может определить размеры и сочетание вложений капитала в различные направления своего бизнеса и, тем самым, сформировать портфель заказов.

Варианты стратегий в рамках матрицы БКГ:

- Рост и увеличение доли рынка - превращение “фрагментарной деятельности” в “специализированную деятельность”.

- Сохранение доли рынка - стратегия для “концентрированной деятельности”, доходы от которой могут быть использованы для растущих видов бизнеса и финансовых инноваций.

- Получение краткосрочной прибыли максимально возможного размера, даже за счет сокращения доли рынка. Такая стратегия используется при слабой “концентрированной деятельности”, лишенной будущего, неудачной “фрагментарной деятельности” и “бесперспективной деятельности”.

- Ликвидация бизнеса или отказ от него и использование денежных средств, высвободившихся вследствие этого, для развития других направлений - стратегия для “бесперспективной деятельности” и “фрагментарной деятельности”, утратившей возможности привлечения инвестиций.

3 ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

В качестве примера выполнения задания разберем анализ стратегии ОАО «Силловые машины», являющимся холдингом, в состав которого входят ведущие предприятия Санкт-Петербурга в области энергетического машиностроения: «Ленинградский металлический завод» (ЛМЗ), «Электросила», Завод турбинных лопаток» (ЗТЛ) и др.

ОАО «Силловые машины» производит широкий спектр оборудования для гидравлических, тепловых, газовых и атомных электростанций, для передачи и распределения электроэнергии, а также транспортного и железнодорожного оборудования.

3.1 Стратегия ОАО "Силловые машины"

1) ВИДЕНИЕ ОАО "Силловые машины" – Занимать первое место на рынке энергетического машиностроения России и СНГ и быть ключевым игроком на мировом рынке.

2) МИССИЯ ОАО "Силловые машины" - Предоставлять надежные и эффективные комплексные решения для удовлетворения нужд мировой энергосистемы, непрерывно совершенствуя свои технологии и бизнес-процессы.

3) СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ОАО «Силловые машины» определены в годовом отчете за 2011 год:

а) Прибыльность

Стратегическая цель заключается в том, чтобы к 2017 году стать одним из лидеров на мировом рынке энергетического машиностроения по выручке и EBITDA². Важнейшую роль в достижении этих результатов сыграют наращивание объема выпуска и повышение эффективности исполнения заказов, расширение продуктовой линейки в смежные сегменты бизнеса до уровня мировых лидеров отрасли, совершенствование внутренних бизнес-процессов, создание рыночных партнерств, совместных предприятий и участие в процессах консолидации отрасли для усиления позиции глобального игрока на рынке энергомашиностроения.

б) Рынки

ОАО «Силловые машины» объединило в своем составе производство турбинного и котельного оборудования, что позволяет нам осуществлять комплексные поставки оборудования и услуг, предлагать типовые решения, единые подходы к сервису — именно такого подхода требует современная электроэнергетика.

в) Производительность (эффективность)

Руководство компании поставило цель с каждым годом работы повышать эффективность производства, о чем свидетельствуют данные финансовой отчетности.

г) Продукция

Выпуск турбинного оборудования в 2011 году составил 8,6 ГВт, что на 46% больше показателя 2010 года; генераторного оборудования — 9,6 ГВт (рост составил 18,5%).

В 2011 году завершено изготовление оборудования для многих объектов российской и зарубежной энергетики. Без сомнения, одно из самых значимых

² Сокращение EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) на русский язык переводится как "прибыль до процентов, налогов и амортизации".

событий 2011 года - состоявшийся в декабре пуск в эксплуатацию первого нового гидроагрегата Саяно-Шушенской ГЭС.

Для восстановления пострадавшей после аварии станции в 2011 году мы изготовили шесть комплектов крупногабаритных узлов, а также четыре гидротурбины и пять гидрогенераторов.

Ежегодно до 2014 года на Саяно-Шушенской ГЭС в соответствии с планом-графиком восстановления будут вводиться в эксплуатацию по три гидроагрегата. В итоге станция будет полностью оснащена абсолютно новым и современным оборудованием производства «Силовых машин», обладающим улучшенными рабочими характеристиками и соответствующим всем требованиям надежности и безопасности.

Не менее важно для Компании и участие в реализации крупнейших отечественных атомных проектов по программе «АЭС-2006»: поставке основного оборудования машинных залов Нововоронежской и Ленинградской АЭС-2. В 2011 году ОАО «Силовые машины» изготовило уникальный турбогенератор для первого энергоблока Нововоронежской АЭС-2 и первую быстроходную турбину мощностью 1200 МВт для Ленинградской АЭС-2.

В соответствии с инновационным проектом атомной энергетики России - сооружением четвертого энергоблока Белоярской АЭС с реактором на быстрых нейтронах БН-800 — Компания изготовила и испытала головной образец турбины мощностью 800 МВт.

ОАО «Силовые машины» активно развивает направление сервиса и модернизации энергомашиностроительного оборудования, предлагая электростанциям свой уникальный опыт производства основного энергетического оборудования, а также максимально технически совершенные и надежные, экономически выгодные решения, основанные на использовании современной научно-исследовательской базы и передовых технологий.

Итогом проактивной сбытовой деятельности стал 21-процентный рост портфеля заказов до 5080 млн. долларов США, обусловленный наращиванием проектов, удовлетворяющих потребности российской энергетики. По объему выручки доля контрактов на российском рынке достигает 86,4%, в то время как 13,6% приходится на зарубежные рынки, где, безусловно, есть серьезный потенциал для роста».

д) Финансовые ресурсы

Начиная с 2008 года "Силовые машины" устойчиво генерируют прибыль, и результаты 2010 года подтверждают эту тенденцию. Чистая прибыль компании в 2010 году выросла на 32,3% по сравнению с показателем 2009 года и составила 255,6 млн. долларов США.

Благодаря реализации масштабной инвестиционной программы, направленной на снижение затрат и минимизацию издержек в производстве, EBITDA компании в 1,2 раза превысила показатель 2009 года и составила 363,2 млн долларов США.

Рентабельность по EBITDA составила 21,7%.

На 31 декабря 2010 года портфель заказов "Силовых машин" составил 4,194 млрд. долларов США, что на 14,8% больше показателя 2009 года. Рост портфеля заказов в первую очередь связан с существенным расширением внутреннего спроса на энергооборудование, особенно в части ремонтов, сервиса и модернизации действующих турбин и генераторов. В структуре контрактов, заключенных в 2010 году, доля внутреннего рынка составляет 74%, внешнего (с учетом стран СНГ) – 26%.

В 2010 году объем инвестиций составил 3,5 млрд. рублей. Инвестиционный бюджет 2011 года превышает 4,3 млрд. рублей, что на 22%

больше показателя 2010 года. Цель инвестиционной программы компании, которая реализуется с 2008 года, – создать современное промышленное предприятие с обновленными, рационально размещенными производственными фондами, снизить себестоимость выпускаемой продукции, увеличить производственные мощности компании и внедрить новые типы продукции.

Основные направления инвестиционной программы – это расширение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в части создания новых типов продукции с техническими характеристиками, которые не только соответствуют, но и превосходят мировые аналоги; развитие существующей производственной и лабораторно-стендовой базы компании; строительство нового завода по производству энергетического оборудования.

В настоящее время в промышленной зоне "Металлострой" Колпинского района Санкт-Петербурга развернуто строительство первого пускового комплекса по производству тихоходных и быстроходных турбоагрегатов мощностью до 1600 МВт для атомных электростанций. Окончание строительства первого пускового комплекса запланировано на март 2012 года, выпуск новой продукции намечен на 2013 год. Технологический уровень производства будет отвечать самым высоким мировым стандартам. С выходом нового комплекса на полную проектную мощность в 2014 году производственные мощности "Силовых машин" увеличатся до выпуска оборудования общей мощностью 14 ГВт ежегодно. Строительство ведется за счет собственных средств компании. Общий объем инвестиций в строительство первого пускового комплекса составляет 6,6 млрд. рублей.

Выручка Общества за 12 месяцев 2011 года составила 1 702 856 тыс. долларов США, что на 1,69% больше аналогичного показателя 2010 года. Себестоимость выпускаемой продукции снизилась на 4,22% и составила по итогам 2011 года 1 133 250 тыс. долларов США.

Валовая прибыль по итогам 12 месяцев 2011 года составила 569 606 тыс. долларов США, что на 15,91% больше данного показателя по сравнению с отчетным периодом 2010 года.

Чистая прибыль ОАО "Силовые машины" увеличилась на 26,36% и по итогам 2011 года составила 323 044 тыс. долларов США.

ЕБИТДА выросла на 22,20% и по итогам 2011 года составила 443 860 тыс. долларов США.

Финансовый результат 2011 года отражает положительную тенденцию в деятельности АО «Силовые машины», выраженную в стабильной генерации прибыли. Годовая выручка увеличилась на 4,25 % и достигла 47,3 млрд. рублей. Чистая прибыль составила 9,25 млрд. рублей, что на 41,44% больше показателя 2010 года. Наиболее существенный вклад в рост финансовых показателей внесли: масштабная инвестиционная программа, цель которой - повышение производительности; снижение затрат и минимизация издержек в производстве, а также увеличение загрузки производственных мощностей и объема отгрузок изготовленного оборудования.

е) Производственные мощности

Ввод в эксплуатацию в Металлострое первого пускового комплекса современного завода, направленного на производство инновационного для российского энергомашиностроения продукта — тихоходной паровой турбины для АЭС мощностью 1200 МВт (с возможностью расширения линейки до 1800 МВт). Новое производство позволит увеличить наши производственные мощности до выпуска оборудования общей мощностью 14 ГВт ежегодно и

предложить новые типы оборудования для электроэнергетики, востребованные рынком.

ж) Исследования и внедрение нововведений

Основными направлениями в области исследований являются:

- разработка новой продукции с техническими характеристиками, превосходящими мировые аналоги;
- привлечение к разработке новой продукции институтов РАН и других ведущих отечественных научных организаций;
- развитие материально-технической базы конструкторских подразделений и исследовательских лабораторий;
- стимулирование притока квалифицированных специалистов и молодежи в конструкторско-технологические и исследовательские подразделения;
- повышение уровня патентной защищенности новых конструкторских решений, компьютерных программ и технологий.

С целью обеспечения реализации инновационных проектов Компания продолжает работу:

- по модернизации лабораторно-стендовой базы и, в частности, по развитию лаборатории водяных турбин, модернизации натурального стенда паровых турбин;
- по внедрению автоматизированных систем проектирования 3D, закупке исследовательской и диагностической аппаратуры у ведущих производителей.

Компания нацелена на оптимизацию и повышение эффективности действующих в производстве технологических процессов путем оснащения производства современным технологическим оборудованием.

Основные направления инвестиционной программы – это расширение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в части создания новых типов продукции с техническими характеристиками, которые не только соответствуют, но и превосходят мировые аналоги; развитие существующей производственной и лабораторно-стендовой базы компании; строительство нового завода по производству энергетического оборудования.

В настоящее время в промышленной зоне "Металлострой" Колпинского района Санкт-Петербурга развернуто строительство первого пускового комплекса по производству тихоходных и быстроходных турбоагрегатов мощностью до 1600 МВт для атомных электростанций. Окончание строительства первого пускового комплекса запланировано на март 2012 года, выпуск новой продукции намечен на 2013 год. Технологический уровень производства будет отвечать самым высоким мировым стандартам. С выходом нового комплекса на полную проектную мощность в 2014 году производственные мощности "Силовых машин" увеличатся до выпуска оборудования общей мощностью 14 ГВт ежегодно. Строительство ведется за счет собственных средств компании. Общий объем инвестиций в строительство первого пускового комплекса составляет 6,6 млрд рублей.

з) Организация

Системность, транспарентность, эффективность — базовые ценности, которые лежат в основе реализации Компанией следующих принципов корпоративного управления:

–**Соблюдение прав акционеров и инвесторов.** ОАО «Силовые машины» обеспечивает соблюдение всех требований применимого корпоративного законодательства Российской Федерации, а также возможность беспрепятственной реализации акционерами Компании принадлежащих им и основанных на требованиях закона прав.

–**Прозрачность процедур.** Порядок работы органов управления и контроля ОАО «Силловые машины» закреплен в положениях об Общем собрании акционеров, Совете директоров, Правлении, Ревизионной комиссии. Все документы доступны акционерам и потенциальным инвесторам на корпоративном сайте www.power-m.ru.

–**Эффективность работы совета директоров.** Основная цель деятельности Совета директоров — защита интересов всех акционеров, общее руководство деятельностью, а также обеспечение эффективного контроля за финансовой и хозяйственной деятельностью Компании.

–**Раскрытие информации.** Принципы раскрытия информации, которых придерживается Компания, отражены в действующем с 2004 года Положении об информационной политике. ОАО «Силловые машины» придерживается политики информационной открытости: регулярно проводятся встречи с акционерами, инвесторами и аналитиками, организуются презентации и посещения производственных площадок, информация о Компании в виде пресс-релизов публикуется в средствах массовой информации, в том числе на сайте Компании.

Совет директоров ОАО «Силловые машины» действует на основании Федерального закона «Об акционерных обществах», Устава Компании и Положения о Совете директоров. Совет директоров Компании избирается Общим собранием акционеров и состоит из восьми членов.

и) Человеческие ресурсы

В сфере социального партнерства цель Компании состоит в том, чтобы каждый работник ОАО «Силловые машины» был заинтересован в развитии предприятия, разделял его ценности, осознавал себя членом глобальной единой команды, достойных условий труда и повышение качества жизни работников, установление с коллективом партнерских отношений.

В 2011 году работникам ОАО «Силловые машины» для организации своего отпуска, проведения выходных дней, а также с лечебно-профилактической целью на выбор было предложено несколько баз отдыха, здравниц, санаториев, работающих круглогодично.

Компания компенсирует работникам 70–90% стоимости путевки в зависимости от категории работника. Для детей работников ОАО «Силловые машины» в 2011 году был организован оздоровительный отдых в периоды летних, осенних и зимних каникул в детских оздоровительных лагерях Ленинградской области. Финансирование детского отдыха осуществлялось также на основании коллективного договора, согласно которому Компания оплачивала 90–100 % стоимости путевки в зависимости от категории работника.

В 2011 году комбинаты общественного питания, которые до этого времени входили в состав подразделений ОАО «Силловые машины», были переведены на аутсорсинг. К организации питания работников Компании привлечены кейтеринговые компании ООО «ОбедовСМ» и ООО «ОМС-СПб Кейтеринг», постоянно работающие над повышением качества предоставляемых услуг.

Работники, имеющие дело с вредными и опасными производственными факторами, обеспечивались молоком, соками или получали денежную компенсацию. Они продолжали своевременно проходить периодические медицинские осмотры с использованием дополнительных методов исследования в медсанчасти ОАО «Силловые машины».

Финансирование программ медицинского обслуживания осуществлялось в основном за счет средств Компании, государственного социального

страхования и самих работников. В 2011 году всем желающим работникам Компании была предоставлена возможность участия в Национальном приоритетном проекте «Здоровье». Изъявившие желание и участвовавшие в нем работники получили «Паспорта здоровья».

Отдельное направление программы социального партнерства — это организация культурно-просветительской и физкультурно-оздоровительной работы, способствующей усилению корпоративного духа, укреплению отношений в коллективе. В рамках этой программы в Компании в 2011 году проводились соревнования по различным видам спорта, турслеты и корпоративные праздники. В течение 2011 года продолжалась регулярная работа по оперативному и достоверному информированию работников о важнейших событиях в жизни ОАО «Силовые машины» с использованием еженедельной корпоративной газеты, интернета и системы информационных стендов.

к) Социальная ответственность

Одно из главных требований современного производства — повышение экологической безопасности. Внедрение экологически чистых и ресурсосберегающих технологий позволяет сократить производственные затраты, повысить экологический имидж предприятия. Деятельность ОАО «Силовые машины» в области охраны окружающей среды осуществляется в соответствии с требованиями природоохранного законодательства РФ и установленными нормативами допустимого

воздействия на окружающую среду. Действующая в Обществе система управления

охраны окружающей среды дает возможность эффективно планировать природоохранную деятельность и снизить техногенную нагрузку на окружающую среду.

Важная составляющая социальной политики ОАО «Силовые машины» — забота о своих работниках. Деятельность по оказанию социальной помощи ветеранам Компании в течение нескольких лет ведет Фонд милосердия ОАО «Силовые машины». Он поддерживает их материально, организует концерты к юбилейным и праздничным датам, экскурсии, встречи с руководителями Компании и профсоюзных организаций заводов.

ОАО «Силовые машины» продолжает участвовать в городских социальных программах, которые ведутся при поддержке губернатора Санкт-Петербурга, в частности в проведении празднования Победы в Великой Отечественной войне. В 2011 году в соответствии с губернаторской программой «Долг» ОАО «Силовые машины» продолжило участие в благотворительной программе по оказанию адресной помощи ветеранам Великой Отечественной войны. Традиционно в конце года в Компании была организована благотворительная акция по сбору подарков и средств в помощь детям - сиротам, а также детям, страдающим онкогематологическими заболеваниями. В 2011 году работники ОАО «Силовые машины» смогли помочь детям нескольких детских домов в Ленинградской области и в других регионах. Наряду с этим в Компании проходили разовые благотворительные акции по сбору средств для детей работников, которым было необходимо дорогостоящее лечение.

3.2 Стратегический профиль ОАО «Силовые машины»

На основе изучения стратегических целей и достигнутых результатов экспертным методом определена значимость КФУ с учетом настоящей и будущей ситуации.

Значимость КФУ определена экспертным методом с учетом настоящей и будущей ситуации. Для этого каждым участником команды присвоены баллы всем КФУ, после чего сформирована коллективная оценка КФУ и построен график стратегической конкурентоспособности. Стратегический профиль ОАО «Силловые машины» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Стратегический профиль компании ОАО «Силловые машины»

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА:	ОЦЕНКА										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<p>Факторы, связанные с менеджментом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия; - Способность быстро вывести на рынок новые продукты, полученные в фазе НИОКР. <p>Факторы, связанные с маркетингом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Качество сервисного обслуживания; - Удовлетворение специфических требований заказчиков; - Наличие гибкой системы цен; - Широкая номенклатура продукции; - Мощная сеть дистрибьюторов /дилеров. <p>Факторы, связанные с НИОКР:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Компетентность в научных исследованиях; - Способность к инновациям в продукции; - Способность проектировать продукцию хорошего дизайнера; - Проектирование с низкими затратами. <p>Факторы, связанные с производством:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Производство с низкими затратами; - Способность к инновациям в производственных процессах; - Способность обеспечить поставки вовремя; - Способность обеспечить поставки в минимальные сроки; - Возможность резкого увеличения выпуска; - Гибкость производства при переходе на новую продукцию; - Наличие эффективной системы управления запасами. <p>Факторы, связанные с финансами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Возможность привлечения внешних инвестиций; - Возможность собственного инвестирования развития. <p>Факторы, связанные с персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Высокая квалификация персонала; - Высокая производительность труда; - Силы и направленности мотиваций. <p>Прочие факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Благоприятный имидж и репутация; - Удобное географическое расположение; - Приятное, вежливое обслуживание. 											

3.3 Оценка стратегии ОАО «Силловые машины»

3.3.1 Анализ финансовых результатов

В обращении Председателя Правления – Генерального директора ОАО «Силловые машины» Игоря Костина, опубликованном в годовом отчете за 2011 год дана оценка финансовых результатов: «Финансовый результат 2011 года отражает положительную тенденцию в деятельности АО «Силловые машины», выраженную в стабильной генерации прибыли. Годовая выручка увеличилась на 4,25 % и достигла 47,3 млрд. рублей. Чистая прибыль составила 9,25 млрд. рублей, что на 41,44% больше показателя 2010 года. Наиболее существенный вклад в рост финансовых показателей внесли: масштабная инвестиционная программа, цель которой - повышение производительности; снижение затрат и минимизация издержек в производстве, а также увеличение загрузки производственных мощностей и объема отгрузок изготовленного оборудования». В таблице 3 представлены основные показатели финансовой отчетности ОАО «Силловые машины».

Анализ финансовой деятельности ОАО «Силловые машины» по данным финансовых результатов за 2011 год, соответствующих российским стандартам. Расчет показателей рентабельности продукции, продаж и производства.

Таблица 3 – Основные показатели финансовой отчетности ОАО «Силловые машины» за 12 месяцев 2011 года по российским стандартам бухгалтерского учета

Показатель	12 мес. 2011, тыс. руб.	12 мес. 2010, тыс. руб.	%
Выручка	47 271 062	45 345 934	104,25%
Себестоимость	(31 375 483)	(30 755 241)	102,02%
Валовая прибыль	15 895 579	14 590 693	108,94%
Прибыль от продаж	10 647 084	9 008 116	118,19%
Прибыль до налогообложения	11 102 071	8 248 447	134,60%
Чистая прибыль	9 252 684	6 541 784	141,44%

Рентабельность продукции ОАО «Силловые машины»

Рентабельность продукции = Чистая прибыль/Себестоимость (%).

Результаты расчета рентабельности продукции представлены в таблице 4 и на рисунке 4.

Таблица 4 – Расчет рентабельности продукции

12 месяцев 2011 г.	12 месяцев 2010 г.
29,49%	21%

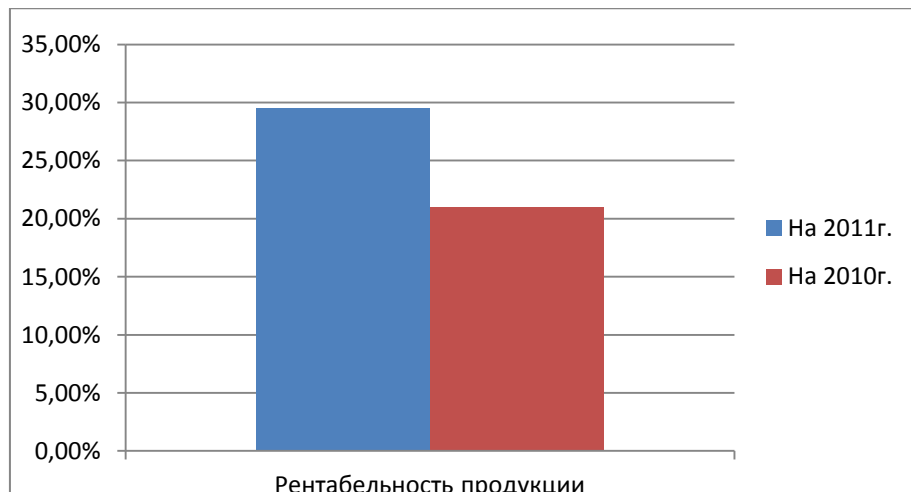


Рисунок 4 – Рентабельность продукции

Выводы. Рентабельность продукции показывает результаты текущих затрат. Коэффициент рентабельности продукции определяется результативностью работы за отчетный период; он не отражает планируемый и вероятный эффект долгосрочных инвестиций. Себестоимость продукции выросла на 2%, а рентабельность – на 28%, что говорит об увеличении результативности работы (о возможных причинах точно сказать нельзя – снижение себестоимости может быть за счет изменения вида сырья, внедрения новых технологий и т.д.).

Рентабельность продаж ОАО «Силловые машины»

Рентабельность продаж=прибыль от реализации /выручка от реализации (%).

Результаты расчета рентабельности продаж представлены в таблице 5 и на рисунке 5.

Таблица 5 – Расчет рентабельности продаж

12 месяцев 2011 г.	12 месяцев 2010 г.
22,5%	19,8%

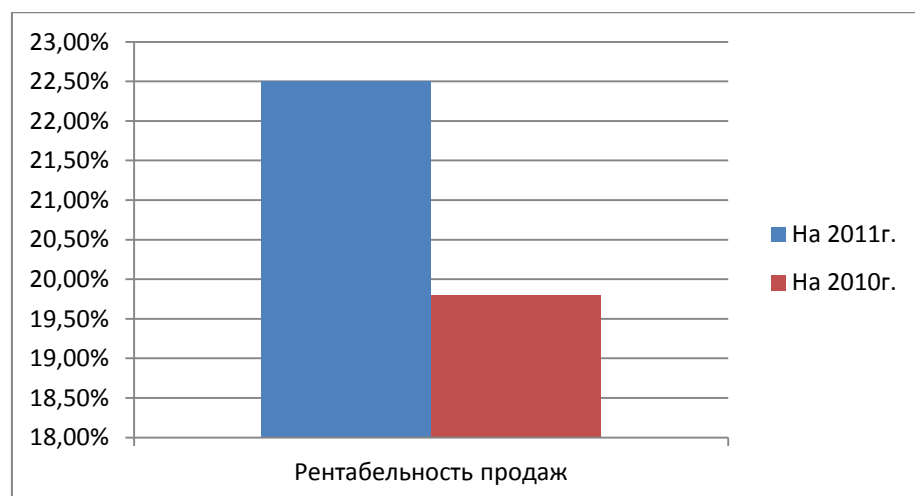


Рисунок 5 – Рентабельность продаж

Выводы. Предприятие считается низкорентабельным, если рентабельность продукции находится в пределах от 1 до 5%, среднерентабельным – от 5 до 20% и высокорентабельным от 20 до 30%. Значение рентабельности продукции выше 30% характеризуется как сверхрентабельность. ОАО «Силовые машины» в 2010 году было среднерентабельным предприятием, в 2011 оно становится высокорентабельным, но не стремится стать сверхрентабельным, о факторах изменения рентабельности точно сказать нельзя, это может быть рост объемов продаж или изменение ассортимента продукции.

Рентабельность производства

Рентабельность производства = выручка/себестоимость (%)

Результаты расчета рентабельности производства представлены в таблице 6 и на рисунке 6.

Таблица 6 – Расчет рентабельности производства

12 месяцев 2011 г.	12 месяцев 2010 г.
150%	147%

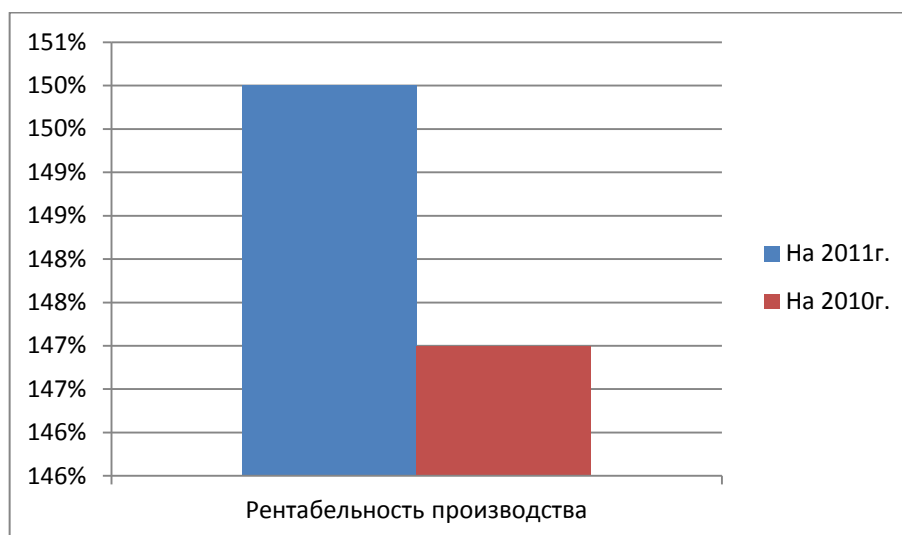


Рисунок 6 – Рентабельность производства

Выводы. Коэффициент рентабельности производства также имеет тенденцию к повышению, хотя и незначительную. Это говорит о стабильности существования данной компании, коэффициент выше среднего рекомендуемого (1,4). Однако его можно повысить за счет внедрения новых технологий. Но так как он изменяется незначительно, это свидетельствует о недостаточности работы компании в данном направлении.

Рассмотрение формирования прибыли ОАО «Силовые машины» за 2010, 2011 год путем анализа составляющих показателя EBITDA: амортизации, процентов по заемным средствам, налогов по данным финансовых результатов, соответствующим мировым стандартам. Оценка динамики чистой прибыли.

Основные показатели финансовой отчетности ОАО "Силовые машины" за 12 месяцев 2010 и 2011 годов по международным стандартам бухгалтерского учета представлены в Таблицах 7,8 и на рисунке 7.

Таблица 7 - Основные показатели финансовой отчетности ОАО "Силовые машины" за 12 месяцев 2010 по международным стандартам бухгалтерского учета

\$ тыс., если не указано иное	12 мес. 2010, \$ тыс.	12 мес. 2009,\$ тыс.	Изм., %
Выручка	1 674 621	1 852 633	90,4
Себестоимость	(1 183 203)	(1 380 610)	(85,7)
Валовая прибыль	491 418	472 023	104,1
Операционная прибыль	303 273	244 719	123,9
Операционная рентабельность, %	18,1	13,2	-
Прибыль до налогообложения	300 312	231 666	129,6
Чистая прибыль	255 655	193 281	132,3
ЕБИТДА	363 233	297 018	122,3
Рентабельность по ЕБИТДА, %	21,7	16,0	-

Таблица 8 - Основные показатели финансовой отчетности ОАО "Силовые машины" за 12 месяцев 2011 года по международным стандартам бухгалтерского учета

Показатель	12 мес. 2011, USD тыс.	12 мес. 2010, USD тыс.	%
Выручка	1 702 856	1 674 621	101,69%
Себестоимость	(1 133 250)	(1 183 203)	95,78%
Валовая прибыль	569 606	491 418	115,91%
Операционная прибыль	373 647	312 859	119,43%
Прибыль до налогообложения	390 084	300 312	129,89%
Чистая прибыль	323 044	255 655	126,36%
ЕБИТДА*	443 860	363 233	122,20%

*ЕБИТДА - прибыль до процентов, налогов и амортизации (рисунок 7).

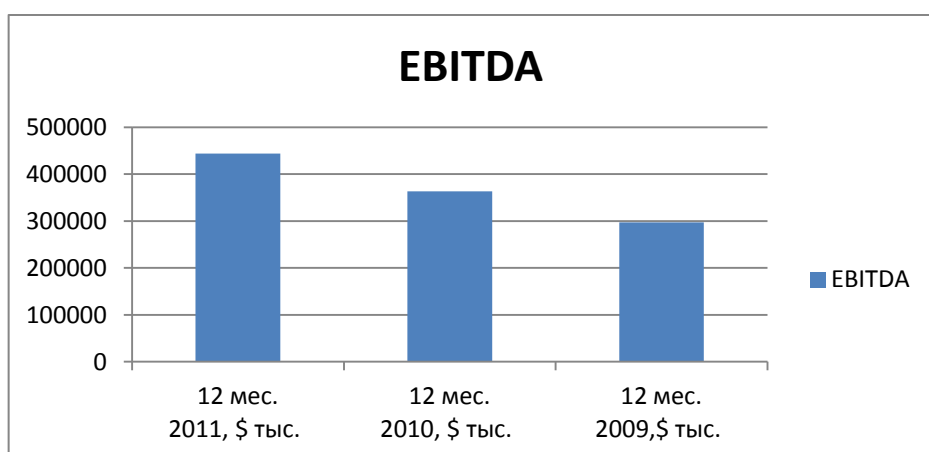


Рисунок 7 - Прибыль до процентов, налогов и амортизации

Операционная прибыль или **ЕВІТ** (сокр. от англ. *Earnings Before Interest and Taxes*) — разность между валовой прибылью и операционными затратами. Прибыль хозяйствующего субъекта в результате основной экономической деятельности (рисунок 8).

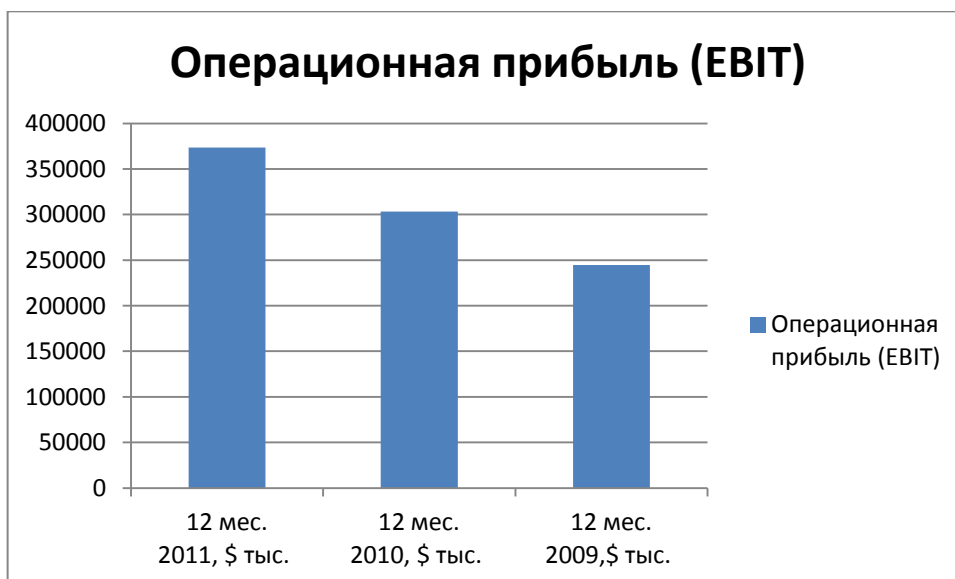


Рисунок 8 – Операционная прибыль

Поскольку $ЕВІТ = ЕВІТДА - \text{Амортизация}$, по опубликованным данным можно судить об оснащённости ОАО «Силловые машины» основными средствами (рисунок 9)

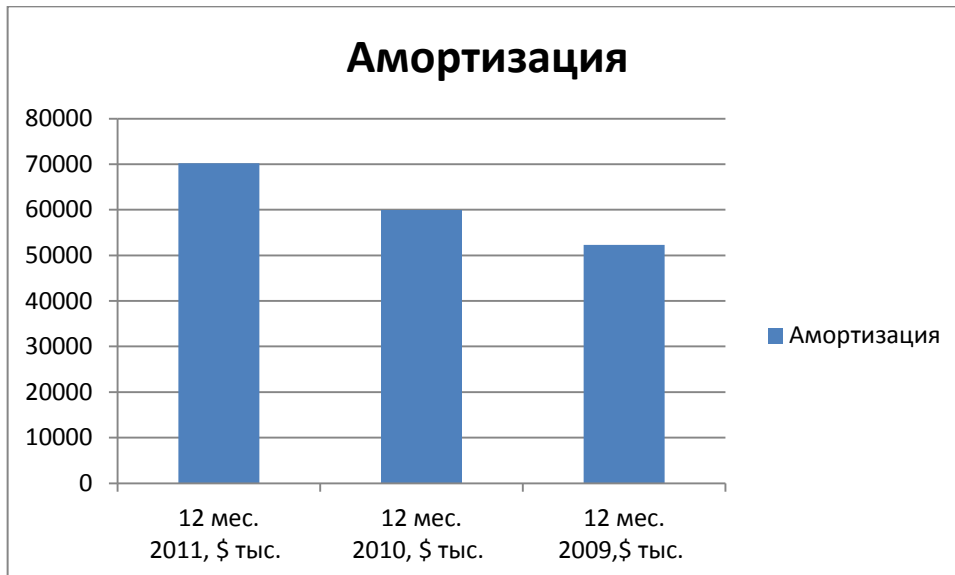


Рисунок 9 - Амортизация

Приняв средний срок амортизации основных средств, равным 10 лет можно оценить стоимость и темп роста основных средств (рисунок 10).

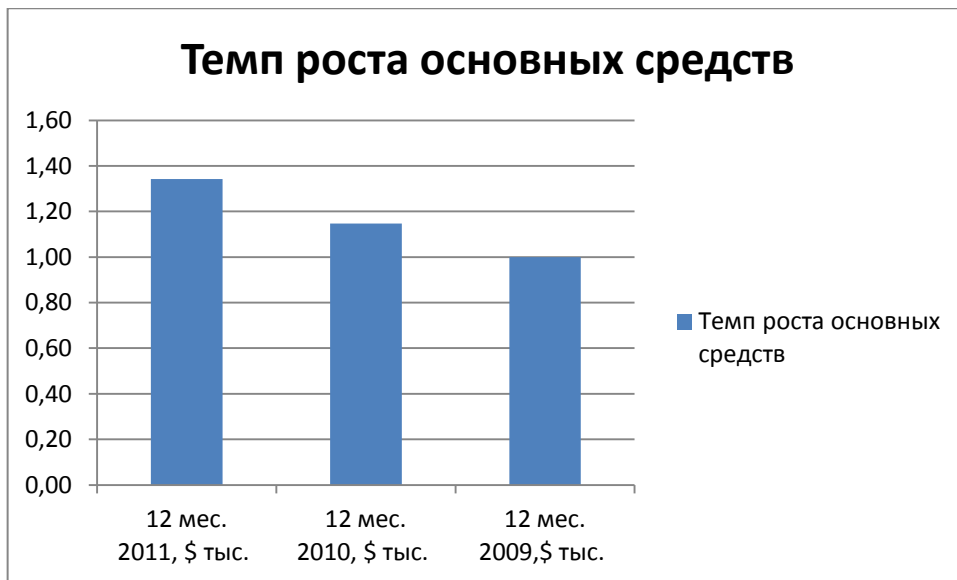


Рисунок 10 – Темп роста основных средств

Исключив из **ЕВИТ** выплаченные проценты по обязательствам, получается прибыль до уплаты налогов – **ЕВТ** (рисунок 11).

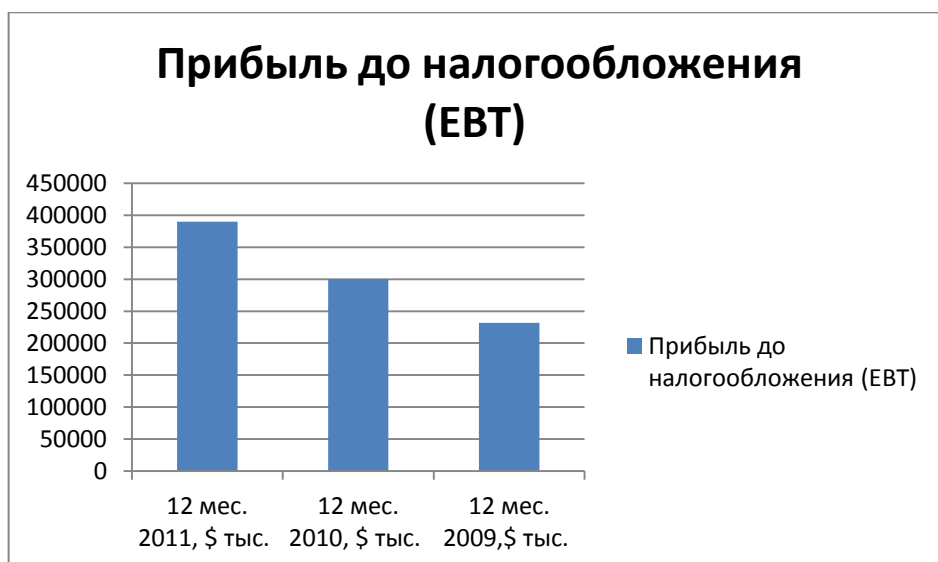


Рисунок 11 – Прибыль до налогообложения

Поскольку **ЕВТ = ЕВИТ - Выплаченные проценты по заемным средствам**, по опубликованным данным можно судить о выплаченных/полученных процентах ОАО «Силловые машины» (рисунок 12).

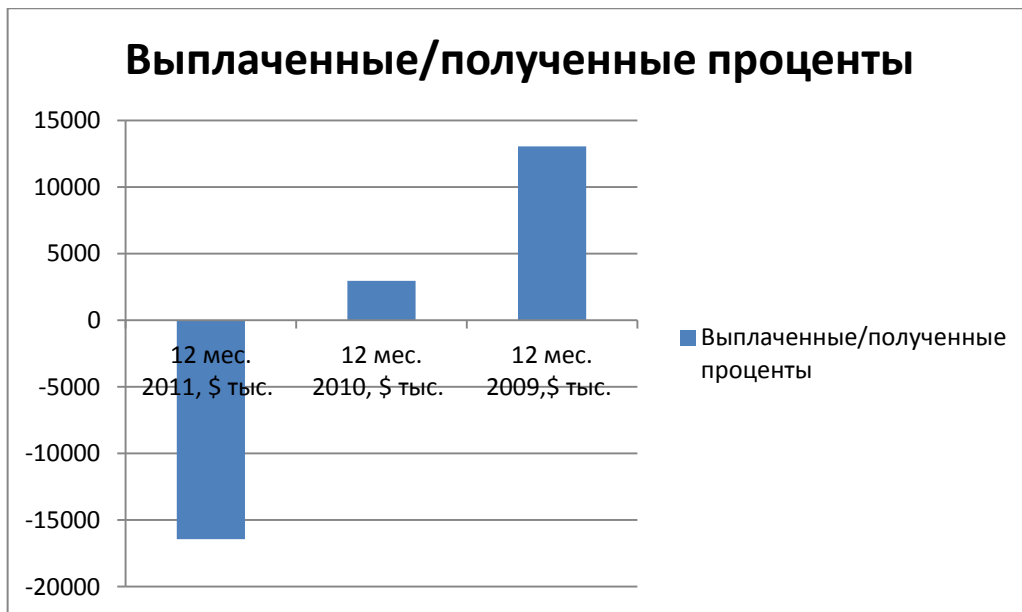


Рисунок 12 – Выплаченные/полученные проценты

После выплаты налогов остается чистая прибыль. Чистая прибыль расходуется на выплату дивидендов акционерам и на развитие компании (рисунок 13).

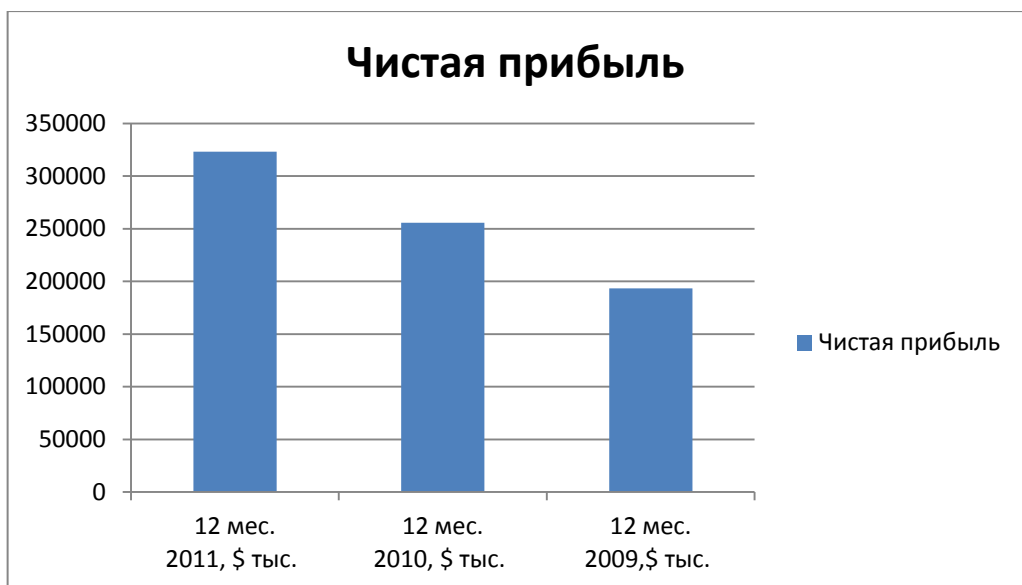


Рисунок 13 – Чистая прибыль

Результаты расчетов представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты расчетов составляющих показателя EBITDA

Показатель	12 мес. 2011, \$ тыс.	12 мес. 2010, \$ тыс.	12 мес. 2009, \$ тыс.
Выручка	1702856	1674621	1852633
Себестоимость	1133250	1183203	1380610
Валовая прибыль	569606	491418	472023
Операционная прибыль (ЕВІТ)	373647	303273	244719
Прибыль до налогообложения (ЕВТ)	390084	300312	231666
Чистая прибыль	323044	255655	193281
ЕВІТDA	443860	363233	297018
Амортизация	70213	59960	52299
Стоимость основных средств	702130	599600	522990
Темп роста основных средств	1,34	1,15	1,00
Выплаченные/полученные проценты	-16437	2961	13053
Налоги	67040	44675	38385

Выводы.

Амортизация. Начиная с 2009 года, наблюдается тенденция повышения амортизационных отчислений. Наиболее вероятные причины повышения амортизации – увеличение основных фондов предприятия, поскольку одновременно наблюдается рост объема производства продукции. Увеличение амортизационных отчислений также является благоприятным для предприятия, так как они являются важнейшим источником финансирования инвестиций (в развитых странах мира амортизационные отчисления до 70-80% покрывают потребности предприятия в инвестициях).

Проценты по заемным средствам. Привлекая заемные средства, предприятие рассчитывает на эффект финансового рычага, то есть она получает дополнительные ресурсы, заплатив за них меньше, чем предполагаемая прибыль. Для ОАО «Силловые машины» прослеживается уменьшение количества процентов по заемным средствам, а затем и полный отказ от заемных средств. С 2011 года предприятие занимается инвестиционной деятельностью.

Налоги. ОАО «Силловые машины» является компанией, устойчиво генерирующей прибыль, расширяющей производство и увеличивающей объем выпускаемой продукции, поэтому рост суммы уплачиваемых налогов вполне закономерен. В сумму уплачиваемых налогов входят все обязательные налоги, уплачиваемые предприятием, особенно на рост суммы налогов влияет налог на прибыль, на имущество предприятия и налог на добавленную стоимость.

3.3.2 Матрица БКГ ОАО «Силловые машины»

Рассмотрим возможные стратегические альтернатива бизнеса ОАО «Силловые машины» с использованием модели «Бостонской консультационной группы».

В годовом отчете ОАО «Силловые машины» за 2011 год представлены данные о мировом потреблении электроэнергии:

В настоящее время 67% мирового объема электроэнергии вырабатывается за счет углеводородного топлива. При этом около 33% электроэнергии в мире генерируется угольными ТЭС.

Доля АЭС в мировом топливно-энергетическом балансе составляет 8%.

Суммарная доля возобновляемых источников электроэнергии, включая гидроресурсы, составляет 19%.

Согласно прогнозам Международного энергетического агентства к 2035 году доли природного газа и ядерного топлива в генерации будут выше доли угля, однако основная часть электроэнергии будет генерироваться электростанциями на ископаемом топливе. Среди ископаемого топлива природный газ будет демонстрировать самые высокие темпы роста (2,1% в год).

На рисунке 14 представлена матрица БКГ ОАО «Силовые машины».

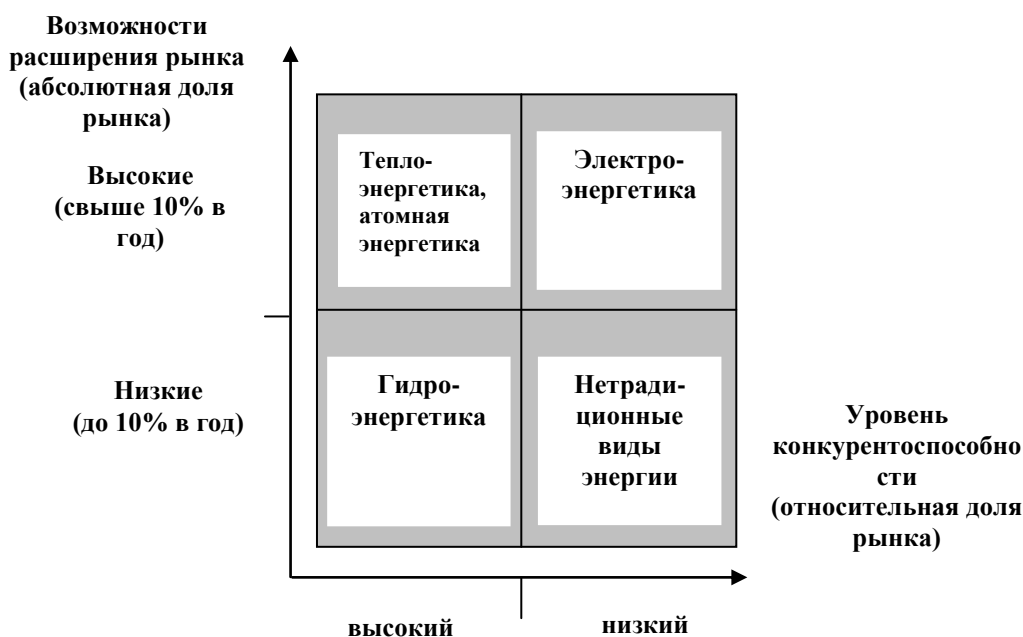


Рисунок 14 – Матрица БКГ ОАО «Силовые машины»

Фрагментарной деятельностью можно считать гидроэнергетику, поскольку она по прогнозам является самой перспективной отраслью в будущем, рынок только зарождается, как и масштабное производство.

В годовом отчете ОАО «Силовые машины» за 2011 год отмечено:

Общемировой уровень установленной мощности ГЭС в 2011 году достиг 998,9 ГВт. В соответствии с долгосрочным прогнозом Международного энергетического агентства установленная мощность ГЭС до 2035 года может увеличиться в 1,5 раза. Около 90% вводов новых ГЭС будет приходиться на развивающиеся страны, что объясняется практически полным освоением гидропотенциала в развитых странах и вводимыми экологическими ограничениями. Например, в США и Западной Европе освоение гидропотенциала составляет более 80%, тогда как в Китае и Индии не превышает 25%, при этом 80% мирового экономически обоснованного и неосвоенного гидропотенциала приходится на Африку, Азию и Латинскую Америку.

Исходя из реализуемых проектов, в мире в долгосрочной перспективе ожидается строительство как крупных ГЭС мощностью более 1 ГВт, так и ГЭС средней и малой мощности.

В России согласно базовому варианту Генеральной схемы размещения объектов электроэнергетики до 2030 года планируется ввести 11,8 ГВт новых мощностей ГЭС, из них 25 % приходится на ГАЭС. В технологическом плане в России планируется создание крупных гидроагрегатов мощностью до 1000 МВт

и обратимых гидроагрегатов мощностью 300–350 МВт с переменной скоростью вращения, а также разработка гидрооборудования для приливных электростанций.

Специализированной деятельностью можно считать теплоэнергетику и атомную энергетику как устойчиво развивающиеся отрасли энергетики, стабильно нуждающиеся в большом количестве инвестиций в технологии и развитие продукта.

В годовом отчете за 2011 год отмечено:

Общемировая установленная мощность ТЭС составила 3684,3 ГВт. На более чем 60 % ТЭС применяется паросиловое оборудование. Основным направлением развития тепловой энергетики в мире является применение новых высокоэффективных технологий. Прежде всего, это мощные паровые блоки (от 600 до 1100 МВт), рассчитанные на сверхкритические и суперсверхкритические параметры пара, а также парогазовые установки на базе новейшего поколения высокоэффективных газовых турбин. Все более широкое применение находит технология газификации угля, которая, по прогнозам, будет широко использоваться после 2020 года.

В России реализуется стратегия модернизации энергетической системы, направленная на повышение энергоэффективности. В соответствии с современными тенденциями развития энергетики ОАО «Силловые машины» ведет активную инновационную политику в области развития своей продуктовой номенклатуры. В частности, идет работа по созданию тихоходных турбоагрегатов мощностью 1200 МВт для АЭС, а также паровых турбин на суперсверхкритические параметры мощностью 660 МВт и выше. При этом Компания является лидером по производству быстроходных турбоагрегатов для АЭС, а в области гидроэнергетики ОАО «Силловые машины» выпускает широкий спектр оборудования на различные параметры эксплуатации. Кроме того, Компания ведет работу по расширению компетенций с целью стать комплексным поставщиком оборудования.

В частности, в декабре 2011 года Компания подписала соглашение о покупке 100% акций ОАО «ЭМАльянс», являющегося крупнейшим поставщиком котельного оборудования для тепловой энергетики.

В 2011 году в мире было введено 4,8 ГВт новых мощностей АЭС. Общая мировая установленная мощность АЭС составила 399,6 ГВт. Кроме этого, в 2011 году начато строительство около 10 ГВт новых мощностей АЭС, при этом 6,9 ГВт приходится на страны Южной и Юго-Восточной Азии, прежде всего Китай и Индию, где ядерные технологии получили широкое распространение. В общемировом масштабе на долгосрочную перспективу снижения вводов новых АЭС не планируется.

Общая установленная мощность АЭС в России составляет 23,3 ГВт. В соответствии с базовым вариантом Генеральной схемы размещения объектов электроэнергетики до 2030 года в России планируется ввести 43,4 ГВт новых атомных мощностей. Одновременно реализуется программа увеличения выработки электроэнергии, продления сроков эксплуатации блоков и повышения коэффициента использования установленной мощности.

Концентрированной деятельностью можно считать электроэнергетику, поскольку потребность в данной энергии постепенно снижается, уступая место другим видам энергии, поэтому этот вид деятельности не требует развитие продукта, а производственных мощностей достаточно для выполнения заказов.

В годовом отчете ОАО «Силловые машины» за 2011 год отмечено:

Общемировое потребление электроэнергии в 2011 году составило около 19,9 трлн кВт·ч.

Согласно данным мирового энергетического агентства рост мирового энергопотребления в среднем будет составлять 1,7% в год в период до 2030 года. Вместе с этим в долгосрочной перспективе прогнозируется постепенное снижение темпов роста, и после 2020 года прирост мирового электропотребления может составлять не более 1–2% в год, что объясняется его насыщением и реализацией в мире стратегий повышения энергоэффективности. Большая часть прироста потребления электроэнергии будет приходиться на страны Юго-Восточной Азии и Латинской Америки. Несмотря на этот факт, в данных странах электропотребление на 1 человека будет оставаться на низком уровне по сравнению с развитыми странами.

В России электропотребление за прошедший 2011 год составило 1021,1 млрд кВт·ч, что на 1,2% превосходит потребление в 2010 году. В дальнейшем прирост электропотребления в России ожидается на уровне 2–3%.

Согласно базовому варианту Генеральной схемы размещения объектов электроэнергетики до 2030 года в России планируется ввести 109 ГВт новых ТЭС.

Бесперспективной можно считать деятельность по альтернативным источникам энергии. Следует сказать, что у этой деятельности есть перспективы, но не в ближайшем будущем.

В годовом отчете ОАО «Силовые машины» за 2011 год отмечено:

Общая установленная мощность генерирующих мощностей, работающих на нетрадиционных возобновляемых источниках электроэнергии (ВИЭ), за 2011 год достигла 172,8 ГВт без учета локальной распределенной генерации. К 2025 году установленная мощность электростанций, работающих на нетрадиционных ВИЭ, может сравняться с установленной мощностью ГЭС.

К 2035 году планируется, что около половины всего общего объема генерируемой электроэнергии будет приходиться на возобновляемые источники электроэнергии, включая АЭС, ГЭС и нетрадиционные ВИЭ.

Статус наиболее динамично развивающихся и привлекающих наибольший интерес инвесторов сохраняют энергетические проекты, использующие ветряную, солнечную, геотермальную энергию.

В России нетрадиционные источники электроэнергии в настоящее время слабо развиты, однако согласно существующим государственным стратегиям данный сектор электроэнергетики планируется активно развивать к 2020 году. Основное внимание из нетрадиционных видов источников электроэнергии планируется уделить ветряным, геотермальным и приливным энергетическим установкам.

Возможные варианты развития бизнеса и направления инвестиций

Самый перспективный вариант – последующее превращение фрагментарной деятельности в специализированную, то есть сделать гидроэнергетику одним из основных видов деятельности. Это соответствует стратегическим целям ОАО «Силовые машины», вкладывающего инвестиции в строительство нового завода по производству тихоходных турбин.

Возможен и необходим вариант сохранения доли рынка для концентрированной деятельности (электроэнергетики), так как этот рынок стабильно существует и нет тенденции к его исчезновению в ближайшее время.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1) ГОСТ 2.105-95 ЕСКД. Общие требования к текстовым документам.
- 2) ГОСТ 7.32-2001 Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления
- 3) Алексеев А.Н. и др. Менеджмент : учебник для вузов по направлению и специальности "Менеджмент" под общ. ред. И. Н. Шапкина.— М.: Юрайт, 2011 — 690 с.
- 4) Мескон, М. Основы менеджмента: Учебник: Пер. с англ. / Мескон М. и др. ; Акад.нар. хоз-ва при Правительстве РФ, Высш. шк. междунар. бизнеса. — М.: Дело, 1998 .— 799 с.
- 5) Фатхутдинов, Раис Ахметович. Производственный менеджмент : учебник для вузов по специальности "Менеджмент" / Р. А. Фатхутдинов .— 4-е изд. — СПб.: Питер, 2003 .— 490 с.
- 6) ОАО «Силовые машины» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.power-m.ru/>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ., испанск.