

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)

Кафедра менеджмента

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

**Тема работы**

**Разработка стратегии развития структурного подразделения  
предприятия**

УДК 658.014:005.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3202	Букин Т.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын В.В.	К.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Н.О.	К.э.н.		

Томск - 2016г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки (специальность) 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Чистякова Н.О.

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

## ЗАДАНИЕ

### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

**Дипломной работы**

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
<b>3-3202</b>	<b>Букин Тимур Анатольевич</b>

Тема работы:

**Разработка стратегии развития структурного подразделения  
предприятия**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№1590/С от 26.02.2016г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

#### Исходные данные к работе

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

Объект исследования – Оренбургский филиал ООО «Ххххххх хххххх»;  
Предмет исследования – разработка стратегии развития структурного подразделения предприятия

#### Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

*(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов*

1. Изучение теоретических основ стратегического менеджмента;
2. Классификация и рассмотрение стратегий развития и методов стратегического анализа;
3. Описание и экономический анализ объекта исследования - предприятия Оренбургский филиал ООО «Ххххххх хххххх»;
4. Стратегический анализ структурного

<i>выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	подразделения предприятия. 5. Выбор, обоснование и оценка эффективности стратегии развития структурного подразделения.
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	41 таблица. 8 рисунков: - Модель актуального стратегического менеджмента; - Основные составляющие процесса выполнения стратегии; - Типовая структурная схема АИИС КУЭ; - География деятельности ООО «Хххххххх хххххх»; - Анализ деятельности предприятия по модели «Du pont»; - Дерево целей Томской группы Оренбургского филиала ООО «Хххххххх хххххх»; - Карта целей Томской группы Оренбургского филиала ООО «Хххххххх хххххх»; - ПО «Энергосфера» АРМ.
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Корпоративная социальная ответственность	Громова Т.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын В.В.	К.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3202	Букин Тимур Анатольевич		

## Оглавление

Реферат .....	5
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки .....	6
Введение .....	7
1 Теоретические подходы к формированию стратегии развития предприятия .....	9
1.1 Стратегический менеджмент в деятельности предприятия .....	9
1.2 Стратегический анализ внутренней и внешней среды предприятия ..	16
1.3 Разработка и реализация стратегии развития предприятия .....	24
2 Оренбургский филиал ООО «Ххххххх ххххх» и показатели его финансово-хозяйственной деятельности .....	35
2.1 Оренбургский филиал ООО «Ххххххх ххххх»: история создания и тенденции развития .....	35
2.2 Анализ имущественного состояния и ликвидности предприятия .....	43
2.3 Анализ прибыльности и рентабельности предприятия .....	53
3 Разработка стратегии развития Томской группы Оренбургского филиала ООО «Ххххххх ххххх» .....	63
3.1 PEST-анализ и анализ микроокружения предприятия .....	63
3.2 SWOT –анализ и определение стратегии развития .....	77
3.3 Разработка мероприятий по реализации стратегии и оценка эффективности .....	94
4 Корпоративная социальная ответственность Оренбургского филиала ООО «Ххххххх ххххх» .....	103
Заключение .....	113
Список использованных источников .....	115

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 116 страниц, 8 рисунков, 41 таблицу, 21 использованный источник.

Ключевые слова: стратегия, стратегический менеджмент, структурное подразделение, Оренбургский филиал.

Объектом исследования является процесс стратегического менеджмента в организации.

Цель работы: разработка стратегии развития структурного подразделения предприятия.

В процессе исследования проводились: анализ финансово-хозяйственной деятельности, внутренней и внешней среды, определение миссии и целей подразделения, определение возможных стратегий развития.

В результате исследования выбрана стратегия развития подразделения, определен расчетный экономический эффект от реализации стратегии.

Степень внедрения: в настоящий момент выбранная стратегия реализуется на предприятии ООО «Ххххххх ххххх».

Область применения: выбранная стратегия распространяется на технологические объекты дочерних обществ ПАО «Хххххх»

Экономическая эффективность/ значимость работы: в работе обоснован выбор стратегии развития структурного подразделения Оренбургского филиала ООО «Ххххххх ххххх» и проведена оценка эффективности реализации этой стратегии.

В будущем планируется: реализация выбранной стратегии развития.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

АИИС КУЭ – автоматизированная информационно-измерительная система коммерческого учета электрической энергии;

ЕСГ – единая система газоснабжения;

ИСМ – интегрированная система менеджмента;

СМК – система менеджмента качества;

СЭМ – система экологического менеджмента;

ДО – дочернее общество;

АРМ – Автоматизированное рабочее место;

ОРЭМ – оптовый рынок электрической энергии и мощности;

ЦСОИ – центр сбора и обработки информации;

ЗИП – запасные части, инструмент, принадлежности;

ДМС – добровольное медицинское страхование;

ПО – программное обеспечение;

ДСД – дистанционный сбор данных;

ЛПУ – линейное производственное управление.

## **Введение**

В современном, динамично развивающемся мире любой организации необходимо искать пути улучшения эффективности своей производственно-хозяйственной деятельности. В условиях экономического спада, например, необходимо оптимизировать издержки, в условиях роста рынка необходимо укреплять свои позиции, поддерживать конкурентоспособность.

Для того, чтобы определить в каком направлении двигаться предприятию, необходимо постоянно анализировать факторы, оказывающие влияние на организацию, уметь вовремя адаптироваться к изменениям внутренней и внешней среды. Это направление определяет стратегия предприятия.

Цель данной дипломной работы – выбор оптимальной стратегии развития предприятия. Объектом исследования является процесс стратегического менеджмента на предприятии. Предмет исследования - разработка стратегии развития структурного подразделения Оренбургского филиала ООО «Ххххххх ххххх». Стратегия разрабатывается впервые для обособленного структурного подразделения филиала.

В первой главе данной работы рассматриваются теоретические вопросы стратегического менеджмента, история становления данного направления менеджмента организации. Подробно рассмотрено понятие «стратегии», ее виды. Помимо этого, приведены основные этапы анализа внутренней и внешней среды, выбора, разработки и реализации стратегии организации.

Во второй главе приведена историческая справка и тенденции развития ООО «Ххххххх ххххх». Проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности Оренбургского филиала на основе данных бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках за 2014 год.

В третьей главе выполнен анализ внутренней и внешней среды, определены миссия и цели структурного подразделения, произведен выбор

стратегии развития структурного подразделения Оренбургского филиала, разработаны мероприятия по реализации стратегии и определена ее экономическая эффективность.

В четвертой главе выполнен анализ действующей в филиале корпоративной социальной ответственности на основании данных отчета КСО предприятия за 2015 год.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что в процессе подготовки данной работы выбранная по ее итогам стратегия развития подразделения в настоящий момент начала реализовываться.

# **1 Теоретические подходы к формированию стратегии развития предприятия**

## **1.1 Стратегический менеджмент в деятельности предприятия**

Понятие «стратегия» имеет греческое происхождение и означает «искусство разворачивания войск в бою». Сегодня этот военный термин активно используется в теории и практике современного менеджмента и представляет собой определенный набор правил, которыми руководствуется компания при принятии управленческих решений [1].

Менеджмент в организации предполагает достижение определенных целей. На ранних этапах внедрения менеджмента в производство – это были локальные, быстро осуществимые цели, сформировавшие в итоге оперативный (текущий) менеджмент. Но с ростом конкуренции, изменении потребительских предпочтений, а так же других факторов, оказывающих влияние на предприятие, возникла необходимость формулирования стратегии для долгосрочного и успешного функционирования. Возникло понятие «стратегический менеджмент».

Стратегический менеджмент – это управленческая деятельность, связанная с постановкой целей и задач организации и поддержанием ряда взаимоотношений между предприятием и ее окружением, которые дают возможность ей добиваться своих целей, соответствовать ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям [2].

Стратегический менеджмент начал формироваться с середины прошлого века. Ученые выделяют 4 этапа развития данного направления: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент.

Бюджетирование. Данный этап представлял собой формирование ежегодных бюджетов и смет по статьям расходов на различные цели. Эти

цели имели краткосрочный характер. Планирование, как таковое отсутствовало, бюджеты формировались на основе показателей предыдущих периодов. В качестве влияющих факторов рассматривалась только внутренняя среда, т.е. предприятие рассматривалось как закрытая система.

Долгосрочное планирование. Основой данной деятельности являлось составление прогнозов на несколько лет вперед посредством экстраполяции (или «планировании от достигнутого»). Наиболее широко и долго данный вид менеджмента применялся в СССР. Формированию данного направления способствовали высокие темпы роста рынков и высокая предсказуемость тенденций развития и результатов.

Стратегическое планирование. Получило распространение, когда результаты на основе анализа данных предыдущих периодов перестали давать ожидаемые результаты. В основе стратегического планирования лежал анализ как внутренних возможностей предприятия, так и внешних конкурентов, и поиск способов реализации возможностей предприятия.

Стратегический менеджмент. Сформировался к 1990м годам. И представлял собой комплекс мероприятий, направленных на быстрое реагирование на изменения внутренних и внешних факторов, пересмотр целей, изменение общего направления развития. Отличие от стратегического планирования заключается в том, что у организации формируется комплексная система, включающая в себя реализацию стратегии, ее контроль и оценку.

Интенсификация изменений среды предприятия является следствием развития транспортных коммуникаций, связи, электронных технологий, автоматизации производственных процессов и других факторов, еще недавно казавшихся футуристическими.

Современная концепция стратегического менеджмента предусматривает при формировании стратегии предприятия применение эффективного методического приема – стратегической сегментации и выделения стратегических зон хозяйствования (СЗХ). Стратегическая зона

хозяйствования – это отдельный сегмент внешнего окружения, на который организация имеет или желает получить выход [1].

Стратегическая зона бизнеса крупных диверсифицированных организаций, как правило, делится на стратегические единицы бизнеса.

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка [1]. Объекты, входящие в сегмент, должны обладать общими признаками, например:

- стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков;

- бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;

- деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

Основной задачей стратегической единицы бизнеса является достижение поставленных стратегических целей (снижение издержек, выход на новые рынки, сегменты, увеличение доли рынка, разработка новых видов продукции и другое) [1].

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на 3 вопроса:

- в каком положении предприятие находится сейчас?

- в каком положении предприятие хотело бы находиться через 3, 5, 10 ... лет?

- каким способом достигнуть желаемого результата?

Стратегический менеджмент реализуется на предприятии высшим руководством (топ-менеджмент), в отличие от текущего управления на уровне производства. В таблице №1 приведены основные отличия стратегического менеджмента от оперативного (текущего).

Таблица 1 – Отличия стратегического менеджмента от оперативного

Характеристика	Менеджмент	
	Оперативный	Стратегический
1. Цель организации	Производство	Выживание в долгосрочной перспективе через баланс с внешней средой
2. Внимание менеджмента сконцентрировано	На внутренней среде, рациональном использовании ресурсов	На внешней среде, поиске новых возможностей в конкурентной борьбе, адаптации к внешним изменениям
3. Основа построения системы управления	Функции, организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, рынок, системы информационного обеспечения
4. Учет фактора времени	Кратко- и среднесрочная перспектива	Долгосрочная перспектива
5. Эффективность управления	Прибыльность и рациональное использование производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на изменения внешней среды

Данный перечень не является исчерпывающим. Среди других особенностей стратегического менеджмента можно выделить:

- стратегическое управление не дает точной картины будущего;
- стратегическое управление не может быть сведено к набору процедур и схем. У него нет инструментальной теории, которая прописывает, что и как нужно делать в определенных ситуациях;
- требуются большие усилия, затраты времени и ресурсов, чтобы внедрить стратегический менеджмент на предприятии;
- резко увеличиваются негативные последствия ошибок стратегического предвидения;
- для реализации стратегического менеджмента часто основной упор делается на стратегическое планирование, а реализация стратегического плана не осуществляется. Поэтому если у предприятия нет возможностей для внедрения стратегического плана – не надо тратить время и ресурсы для разработки этого плана.

## *Виды стратегий*

Все множество стратегий, применяемых организациями, являются различными модификациями нескольких основных стратегий, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии среды. Выделяют четыре базовые стратегии [1]:

1) Ограниченный рост. Данную стратегию выбирает большинство компаний в сложившихся отраслях со стабильной технологией (например – нефтяная отрасль, электроэнергетика). Цель развития устанавливается от «достигнутого» и корректируется при изменении каких-либо условий. Данная стратегия является наиболее легкой и наименее рискованной.

2) Рост. Эта стратегия применяется чаще всего в динамичных отраслях с часто меняющейся технологией (например – рынок сотовой связи). Для данной стратегии характерно установлением повышающих показателей уровня развития по сравнению с предыдущим периодом. Различают стратегии концентрированного роста по отношению к основному рынку (продукту) и интегрированного роста, направленные на расширение предприятия путем добавления новых структур.

Конкретными стратегиями концентрированного роста являются:

– стратегия усиления позиции на рынке. Реализуется посредством активных действий по продвижению товаров/услуг, привлечению новых потребителей и т.д.;

– стратегия развития рынка. Представляет собой стратегию, направленную на поиск новых рынков для уже производимых товаров или услуг;

– стратегия развития продукта. Данная стратегия направлена на увеличение объема продаж за счет организации производства и реализации нового продукта на уже освоенном рынке.

3) Сокращение (стратегия последнего средства). Выбор данной стратегии осуществляется организацией в тех случаях, когда показатели ее деятельности приобретают тенденции к ухудшению, и нет возможности

изменить эту ситуацию. Для данной стратегии характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде.

Выделяют три типа стратегий сокращения:

– стратегия ликвидации. Применяется, когда предприятие не способно вести дальнейший бизнес;

– стратегия «сбора урожая» - направлена на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе. Данная стратегия применяется к бизнесу, у которого нет перспективы, который не может быть продан с прибылью, но может принести доходы во время распродажи имеющихся товаров при максимальном сокращении всех видов затрат;

– стратегия сокращения. Заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или направлений деятельности (как правило – неэффективное) с целью изменения границ ведения бизнеса;

4) Комбинированная стратегия. Представляет собой различное сочетание рассмотренных выше стратегических альтернатив. Это стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, функционирующие в нескольких отраслях.

*Модель актуального стратегического менеджмента.*

В процессе становления стратегического менеджмента учеными было разработано множество различных концепций и прикладных методов. В данной работе, в качестве теоретической основы выступает концепция, предложенная С.А. Поповым – актуальный стратегический менеджмент [3]. Модель представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Модель актуального стратегического менеджмента

Данная модель является своеобразным синтезом многих известных моделей стратегического менеджмента. А также имеет большую практику успешного применения[3].

По сути, стратегический менеджмент представляет собой постоянный непрерывный процесс, направленный на поддержание конкурентоспособности предприятия, выживание в долгосрочной

перспективе, адаптацию к постоянно изменяющимся факторам внутренней и внешней среды организации. Непрерывность достигается за счет обратной связи.

По модели так же можно увидеть, что современный стратегический менеджмент компании – это профессиональная циклическая деятельность, имеющая сложную структуру и несколько направлений внутренней специализации [3].

В соответствии с моделью, изображенной на рисунке 1, можно выделить три укрупненных этапа стратегического цикла организации:

- 1) Стратегическая аналитика (ситуационный стратегический анализ);
- 2) Разработка стратегии;
- 3) Реализация стратегии.

Рассмотрим этапы модели стратегического менеджмента более подробно в следующих частях дипломной работы.

## **1.2 Стратегический анализ внутренней и внешней среды предприятия**

Ситуационный стратегический анализ является первичным этапом стратегического менеджмента компании и, как видно на рисунке 1, включает в себя:

- Стратегический анализ внутренней и внешней среды предприятия;
- Определение миссии, видения и целей.

Внешняя среда в стратегическом управлении рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.

Макроокружение включает: политическую обстановку; экономические факторы; социальные факторы, научно – технические факторы, демографические факторы, факторы культурной среды и т.д.

Непосредственное окружение включает: рынки приобретения, посредников, рынки сбыта, конкурентов.

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках предприятия. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование предприятия. Внутренняя среда фирмы включает организационную структуру, человеческие, финансовые ресурсы, маркетинг, производство и т.д..

В данной работе для оценки внешней и внутренней среды предприятия рассмотрим более подробно следующие виды методов статистического исследования:

- PEST -анализ;
- Анализ микроокружения предприятия;
- SWOT-анализ;

#### *PEST-анализ*

PEST – анализ, это инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных, технологических аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании[3]. Другими словами PEST – анализ макроокружения предприятия.

#### Процесс проведения PEST анализа

Давая оценку политическим, экономическим, социально-культурным и технологическим факторам, необходимо учитывать не только их фактическое состояние, но и уметь спрогнозировать возможные изменения каждого фактора в будущем, на несколько лет вперед. В связи с этим, большую значимость имеет момент, что в проведении PEST анализа принимали участие эксперты отрасли или персонал компании, который уже давно взаимодействует с рынком и обладает необходимой компетентностью.

Процесс проведения PEST анализа включает следующие этапы:

1. Определение факторов, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль организации;

2. Сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора;

3. Анализ значимости и степени влияния каждого фактора;

4. Составление сводной таблицы PEST анализа.

Пошаговое заполнение таблиц PEST анализа:

Шаг первый: определяем исходные факторы для анализа. Первым шагом составим перечень факторов, которые могут повлиять на продажи и прибыль компании в долгосрочной перспективе (3-5 лет). Разбираем эти факторы на 4 группы: политические, экономические, социально-культурные и технологические.

Шаг второй: определяем степень влияния факторов. После того, как все факторы, способные оказать влияние на продажи и прибыль компании, выбраны, необходимо оценить силу влияния каждого фактора. Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

1 — влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании;

2 — только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании;

3 — влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

Шаг третий: проводим оценку вероятности изменения фактора. Вероятность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 — максимальную вероятность. Оценка проводится группой экспертов (несколько человек), имеющих значительный опыт работы в отрасли.

После выставления всех оценок в отдельном столбце рассчитывается среднее арифметическое значение для каждого фактора.

Шаг четвертый: оценка реальной значимости факторов. Следующим шагом уже можно рассчитать реальную значимость каждого фактора. Реальная значимость позволяет оценить, насколько организации следует

обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность компании.

Чем выше реальная значимость фактора (Оценка с поправкой на вес), тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на организацию.

Шаг пятый: составление сводной таблицы PEST анализа. Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в таблице.

Таблица PEST анализа — промежуточный вариант. Для того, чтобы завершить анализ, необходимо сделать выводы: по каждому фактору прописать воздействие фактора на отрасль, на организацию и спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность предприятия.

#### *Анализ микроокружения*

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых организация в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

Теория конкуренции по М. Портеру заключается в том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели М. Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара.

Пять сил Портера:

1. Угроза вторжения новых игроков;
2. Рыночная власть покупателей;

3. Рыночная власть поставщиков;
4. Появление товаров – заменителей;
5. Внутриотраслевая конкуренция.

Пошаговое выполнение анализа:

Первый шаг: Оценка конкурентоспособности товара компании и уровня конкуренции на рынке

Второй шаг: Оценка угрозы ухода потребителей

Третий шаг: Оценка угрозы для Вашего бизнеса со стороны поставщиков

Четвертый шаг: Представление результата анализа в сводном виде и разработка направления работ.

#### *SWOT-анализ*

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы.

В качестве основы для составления матрицы SWOT-анализа часто используют PEST анализ и анализ микроокружения по М.Портеру.

Пошаговое выполнение SWOT-анализа:

Шаг первый: Поиск сильных и слабых сторон. Рассматриваем сильные и слабые стороны организации, выделяем те факторы, которые являются ключевыми факторами успеха на рынке, составляем рейтинг выбранных факторов, по каждому фактору проводим сравнительный анализ с ключевыми конкурентами. Рассматриваем отдельно сильные и слабые стороны, составляем итоговый рейтинг сильных и слабых сторон.

Шаг второй: Определение возможностей роста бизнеса, рассматриваем возможные источники роста, анализируем какой объем продаж или прибыли может принести данная возможность в том или ином рынке, составляем рейтинг от объема продаж или прибыли, еще раз

анализируем возможности и составляем итоговый рейтинг возможностей фирмы.

Шаг третий: Определение угроз фирмы. Рассматриваем варианты угроз для фирмы, оцениваем по каждой угрозе потери какого объема продаж или прибыли в месяц может привести данная угроза, составляем рейтинг угроз от объема и прибыли, анализируем и все сводим в итоговый рейтинг угроз.

Шаг четвертый: Составление таблицы SWOT-анализа, заполняется исходя из предыдущих шагов.

Шаг пятый: Составление 10 ключевых выводов.

#### *Определение миссии и целей*

Ни одна организация не может успешно функционировать, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, к чему она стремится в своей деятельности. После того, как анализ внутренней и внешней среды предприятия завершен, руководство должно определить эти ориентиры своей деятельности.

Миссия – это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ее конкурентов.

#### Формулировка миссии должна быть:

- понятной, недвусмысленной и непротиворечивой;
- вызывать доверие, разделяться и поддерживаться сотрудниками;
- краткой и лаконичной;
- созидательной и вдохновляющей.

Значение формулирования миссии предприятия состоит в следующем:

- 1) Миссия является основой принятия решений руководством организации, определяет ее цели и задачи;
- 2) Миссия позволяет донести до всех сотрудников важность общего дела и играет важную роль в сплочении коллектива, его мотивации;

3) Миссия убеждает сотрудников, что предприятие преследует ясные, непротиворечивые цели.

Миссия не должна отражать конкретные задачи – что, как и в какие сроки следует выполнить. Она задает основное направление движение предприятия, отношение к явлениям и процессам, протекающим внутри нее. Важно, чтобы миссия была сформулирована максимально ясно, доступно, была понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией и, прежде всего, своим собственным сотрудникам » [5].

Миссия должны быть сформулирована таким образом, чтобы исключить возможность ее различной интерпретации, трактовки, оставляя при этом простор для творческого и гибкого развития организации.

Желательно, чтобы миссия организации ограничивалась одним предложением. Например, миссия ПАО «Ххххххх» гласит: «надежное, эффективное и сбалансированное обеспечение потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки» [15]. Или миссия ПАО «Сбербанк»: « Мы делаем жизнь людей лучше, помогая реализовывать их мечты» [18]. Миссия компании «Майкрософт»: «Лидерство в сфере глобальных телекоммуникационных услуг» [1].

#### *Постановка целей развития предприятия*

Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик предприятия, которых оно желало бы добиться через определенный промежуток времени и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели бывают долгосрочные и краткосрочные. Как правило, краткосрочные цели вытекают из долгосрочных.

В зависимости от специфики деятельности, отрасли в целом, состояния внешней и внутренней среды, миссии в каждой компании устанавливается свой необходимый набор целей. Однако, несмотря на ситуационность в выборе целей, следует выделить несколько направлений, по которым в организациях устанавливаются цели [5]:

- прибыльность (показатели: прибыль, рентабельность, доход на акцию и др.);
- положение на рынке (доля рынка, объем продукции);
- производительность (издержки на единицу продукции, объем производимой в единицу времени продукции);
- финансовые ресурсы (структура капитала, величина оборотного капитала);
- мощности организации (занимаемая площадь, количество единиц техники);
- разработка продукта, обновление технологии (величина затрат на НИОКР, сроки введения нового продукта);
- организационные и управленческие изменения;
- человеческие ресурсы (повышение квалификации, текучесть кадров);
- работа с клиентами (скорость обслуживания, снижение количества жалоб);
- социальная ответственность (благотворительность, экология).

При установке необходимо учесть, что цели должны быть:

- достижимыми;
- гибкими;
- измеримыми;
- конкретными;
- совместимыми;
- приемлемыми.

Методологическую основу стратегического менеджмента образует целевой подход, т. е.:

- четкое определение и формирование целей деятельности предприятия и его подразделений;
- ранжирование и упорядочивание целей;
- установление сроков их достижения;

– определение стратегических задач по их достижению.

Важность определения целей связана с тем, что они:

- являются фундаментом для процесса корпоративного менеджмента в целом: планирования, маркетинга, организации, координации и контроля;
- определяют способы повышения эффективности бизнеса;
- лежат в основе принятия любого делового решения;
- служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Совокупность целей различных уровней представляет систему взаимосвязанных целей, которую принято называть деревом целей.

Построение дерева целей может быть выполнено как декомпозицией (расчленение целей высшего уровня на цели низшего уровня), так и композицией (из целей низшего уровня формулируются цели более высокого уровня) [1].

Впервые дерево целей (пирамида, иерархия целей) была разработана Г. Линстоуном в компании «REND-corporation» для обеспечения реализации целей военного характера.

Принципы декомпозиции целей:

1. Построение дерева целей по временным интервалам.
2. Построение по функциональному принципу.
3. Ранжирование целей по уровням управления.
4. Ранжирование целей по стадиям жизненного цикла продукции.
5. Смешанная иерархия целей.

### **1.3 Разработка и реализация стратегии развития предприятия**

*Анализ и оценка конкурентной позиции стратегии*

Выбор стратегии заключается в анализе нескольких альтернативных вариантов и определении, – какой из предложенных вариантов будет

наиболее эффективен для предприятия. Для сравнения стратегий в современном менеджменте широко используется портфельный анализ.

Портфельный анализ — инструмент, с помощью которого руководство предприятия изучает и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения (прекращения) инвестиций в неэффективные проекты [1].

При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность организации на каждом из этих рынков. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т. е. должно быть обеспечено правильное сочетание подразделений или продуктов, испытывающих потребность в капитале для обеспечения роста, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

Процедуры портфельного анализа достаточно типичны:

1. Все виды деятельности (ассортимент продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса.

2. Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес - единиц и перспектив развития соответствующих рынков.

3. Для каждой бизнес-единицы разрабатывается стратегия и бизнес-единицы с похожими стратегиями объединяются в однородные группы.

4. Руководство оценивает бизнес-стратегии всех подразделений организации с точки зрения их соответствия общей (корпоративной) стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, необходимые каждому подразделению.

Предназначение методов портфельного анализа заключается в том, чтобы помочь менеджерам создать ясную картину формирования затрат и прибылей в диверсифицированной компании.

Портфельный анализ обеспечивает менеджеров инструментом анализа и планирования портфельных стратегий для определения разумной

диверсификации, то есть расширения ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства в результате деятельности рынка.

Методы портфельного анализа организации были разработаны в 60-е годы прошлого века для решения задач стратегического управления на корпоративном уровне и являются одними из немногих специализированных методов стратегического менеджмента. Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка.

#### *Матрица General Electric – Mc. Kencey*

Один из самых популярных в использовании методов портфельного анализа, был предложен компаний General Electric (GE). Матрица была разработана при участии консалтинговой фирмы Mc. Kencey для анализа собственного портфеля компании GE и получила название «экран бизнеса» [1].

Матрица позволяет проводить одновременный анализ для нескольких сегментов.

#### Этапы разработки матрицы:

- 1) Выбор критериев: определяются критерии конкурентоспособности товара, определяется величина каждого критерия в процентах.
- 2) Определяются критерии оценки привлекательности рынка (%).
- 3) Оценивается привлекательность сегментов и конкурентоспособность товаров. Оценка производится по шкале от 1 до 10.
- 4) Рассчитывается общий балл конкурентоспособности и привлекательности сегментов с учетом важности критериев (путем умножения оценки каждого показателя на его вес).
- 5) Анализируемые сегменты располагаются в матрице согласно количеству набранных баллов.

В зависимости от того, в какое поле попадает сегмент рынка, выделяют 9 стратегий:

Таблица 2 – Сегменты стратегий по матрице Мак Кинси

Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)	№1	№2	№3
	Средняя (4-7 баллов)	№4	№5	№6
	Низкая (0-3 балла)	№7	№8	№9
Конкурентоспособность товара компании в сегменте		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)

Подробно данные стратегии, а так же рекомендации по их реализации будут рассмотрены в следующем разделе.

Достоинства матрицы Мак Кинси:

- Матрица более совершенна, т. к. учитывает большее число факторов.
- В матрице вводятся промежуточные значения между понятиями «высокая / низкая», «сильная/слабая».
- Матрица GE, в отличие от матрицы БКГ, позволяет оценивать долгосрочную привлекательность бизнеса и указывает направления движения ресурсов корпорации к видам бизнеса, которые вероятнее всего достигнут конкурентного преимущества.

Однако матрица GE не дает реальных рекомендаций по разработке специфических стратегий, матрица только отвечает на вопрос, на какую стратегию ориентироваться в целом:

- агрессивное расширение;
- защиту и оборону;
- сбор урожая.

Портфельный анализ можно осуществить и с помощью других матриц.

### *Рекомендации по реализации стратегии*

На основании результатов матрицы Мак Кинси, мы сможем выбрать наиболее оптимальную стратегию развития предприятия, а так же получить необходимые рекомендации по реализации этой стратегии.

В зависимости от того, в какое поле матрицы попадает сегмент, выделяют 9 стратегий:

№1: Высокая привлекательность сегмента – низкая конкурентоспособность в сегменте:

– при входе в сегмент рекомендуется сформировать устойчивое конкурентное преимущество. До увеличения конкурентоспособности компании вход на рынок не целесообразен;

– при существовании в сегменте необходимо все усилия направить на защиту существующих позиций, не прилагать усилия на росте в данном сегменте.

№2: Высокая привлекательность в сегменте – средняя конкурентоспособность:

– сегмент с высоким потенциалом. Необходимо сконцентрироваться на конкурентных преимуществах товара;

– желательно четко определять источники роста в сегменте;

– остерегаться прямой борьбы «лоб в лоб» с лидером.

№3: Высокая привлекательность и высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте:

– абсолютное лидерство;

– концентрация ключевых ресурсов компании на данном сегменте;

– инвестиции в максимально возможный рост;

– высокое внимание защите конкурентных преимуществ;

– усиление маркетинга на рост и укрепление приверженности к товару;

- инвестиции в развитие технологий, усиление конкурентных преимуществ;

- создание барьеров для входа новых игроков.

№4: Средняя привлекательность сегмента и низкая конкурентоспособность бизнеса:

- вход в сегмент не рекомендуется;

- концентрация на получение максимального дохода при минимальных вложениях;

- инвестирование необходимо направлять только на сохранение положения в сегменте;

- стратегия защиты против ключевых конкурентов.

№5: Средняя привлекательность сегмента и средняя конкурентоспособность:

- вход в сегмент возможен, если рынок обладает высоким потенциалом в будущем или компания прогнозирует усиление конкурентных преимуществ.

Если компания уже существует в сегменте:

- детально рассмотреть возможность усиления конкурентных преимуществ;

- необходимо четко определить источники бизнеса в сегменте (у каких конкурентов забирать долю рынка) и выстроить стратегию против них;

- рекомендуются умеренные инвестиции для постепенного укрепления позиций на рынке;

- необходимо выбирать ограниченные методы продвижения с максимальной отдачей.

№6: Средняя привлекательность сегмента и высокая конкурентоспособность:

- сегмент с высоким потенциалом для компании.

Если организация уже существует в сегменте:

- высокий уровень инвестиций в донесение конкурентных преимуществ и формирование лояльной потребительской базы;
- ограничение использования дорогостоящих медиа-ресурсов;
- необходимы инвестиции в укрепление и долгосрочную защиту конкурентных преимуществ;
- высокий уровень контроля над потенциалом сегмента. В случае обнаружения высокого потенциала – реализация стратегии №3.

№7: Низкая привлекательность и низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте:

- вход в сегмент не рекомендуется;
- необходимо максимальное снижение всех инвестиций в сегмент;
- исключить вероятность использования лучших ресурсов организации;
- можно рассмотреть возможность продажи бизнеса в этом сегменте.

№8: Низкая привлекательность – средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте:

- ускоренные инвестиции для ограниченного и быстро доступного роста;
- рекомендуется не тратить значительных усилий на инвестициях, а сосредоточиться на защите позиции текущего уровня;
- использовать относительно недорогие медиа-ресурсы в продвижении товаров/услуг.

№9: Низкая привлекательность и высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте:

- следует отложить вход в сегмент до улучшения привлекательности рынка;
- минимальные инвестиции в развитие бизнеса;
- контролировать потенциал сегмента. В случае роста потенциала – переход к стратегиям №3 или №6.

Взаимосвязь сегментов матрицы Мак Кинси и видов стратегий, рассмотренных выше в части 1.1 достаточно очевидна:

- попадание стратегий в сегменты №1-3 определяет выбранные направления в качестве стратегий роста;
- при расположении стратегий в полях №5 и №6 рекомендуется использовать стратегии ограниченного роста;
- сегменты с низким уровнем привлекательности №7-9, а так же №4 предполагают выбор стратегии сокращения.

Данные рекомендации по реализации стратегий не являются исчерпывающими. Необходимо учитывать множество факторов внутренней и внешней среды, однако данные действия способны сформировать общий вектор направления действий организации.

#### *Основные стадии выполнения стратегии*

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства организации решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов [1]:

- 1) Первый этап. Углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие задачи:
  - уяснение сущности поставленных целей, разработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а так же состоянию среды;
  - доведение идей стратегии и целей до сотрудников предприятия с целью максимального их вовлечения в процесс реализации стратегии.
- 2) Второй этап. Разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На данном этапе производится анализ и распределение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями. Могут составляться специальные программы (например - обучение сотрудников, повышение квалификации).

3) Третий этап. На данном этапе руководство принимает решение об изменении действующей организационной структуры;

4) Четвертый этап. Заключается в проведении необходимых изменений на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий вероятного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по минимизации этого сопротивления и окончательной интеграции проведенных изменений.

5) Пятый этап. Корректировка стратегического плана, если этого требуют возникшие в ходе реализации стратегии новые обстоятельства.

Несмотря на то, что подходы руководителей к реализации стратегии должны соответствовать каждой конкретной ситуации, можно выделить основные составляющие, которые выполняются независимо от предприятия (рисунок 2).



Рисунок 2 – Основные составляющие процесса выполнения стратегии

### *Стратегические изменения*

Реализация выбранной стратегии обеспечивается путем проведения необходимых изменений. Можно выделить четыре типа стратегических изменений [1]:

1) Перестройка предприятия за счет фундаментальных изменений, связанных с организационной структурой и миссией предприятия. Эти изменения характерны для ситуации, когда организация меняет отрасль и, как следствие, продукт и место на рынке. Реализация стратегии в этом случае наиболее сложна и связана с организационными, социально-экономическими изменениями, а так же, как правило, с изменениями в технологической области;

2) Радикальное преобразование предприятия проявляется, когда организация не меняет основную отрасль, но при этом в ней происходят значительные изменения, связанные, например, со слиянием с конкурентами или созданием филиалов. В этом случае требуются значительные внутриорганизационные изменения, касающиеся организационной структуры предприятия;

3) Умеренное преобразование осуществляется, когда организация выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать новых покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг;

4) Обычные изменения связаны с проведением преобразований в области маркетинга с целью поддержания интереса к продукту. Данные изменения не являются существенными и их проведение мало отражается на деятельности предприятия в целом.

Стратегические изменения носят системный характер, поэтому они в любом своем проявлении затрагивают все стороны предприятия.

#### *Стратегический контроль*

Стратегический контроль является заключительным этапом реализации стратегического плана предприятия. Необходимость его обусловлена выявлением и предотвращением угроз, связанных с выполнением стратегии. Процесс стратегического контроля заключается в последовательности взаимосвязанных действий [1]:

1) Определение критериев, подлежащих оценке;

2) Определение целей, показателей, которые должны быть достигнуты к определенному периоду времени. Могут разрабатываться специальные стандарты, представляющие собой детализацию стратегических целей, в которых производится оценка промежуточных и конечных показателей;

3) Оценка результатов функционирования за обозначенный период;

4) Сопоставление фактических результатов функционирования с установленными стандартами. На данном этапе так же производится оценка допустимости выявленных отклонений;

5) Разработка корректирующих мероприятий в случае отклонений, выше допустимых значений.

По сути, стратегический контроль представляет собой форму обратной связи между выбранной стратегией и ходом ее реализации. Система оценки и контроля обеспечивает информацией не только процесс реализации стратегических планов, но и первоначальную разработку стратегии, постоянно совершенствуя ее за счет корректирующих и предупреждающих действий.

## **2 Оренбургский филиал ООО «Ххххххх ххххх» и показатели его финансово-хозяйственной деятельности**

### **2.1 Оренбургский филиал ООО «Ххххххх ххххх»: история создания и тенденции развития**

ООО «Ххххххх ххххх» создано в 1998 году. В конце девяностых — начале двухтысячных Общество именовалось ООО «Газпромэнерго», а доля ОАО «Ххххххх» в его уставном капитале составляла 20 процентов [16]. В целях создания на базе ООО «Ххххххх ххххх» специализированной энергетической компании по энерго-ресурсоснабжению дочерних обществ, ОАО «Ххххххх» в 2003 году довело долю своего участия в уставном капитале Общества до 100 процентов. В этом же году в связи с началом функционирования существующей модели оптового рынка электроэнергии ОАО «Ххххххх» определило одним из основных видов деятельности Общества создание, развитие и эксплуатацию АИИС КУЭ ОАО «Ххххххх». В соответствии с решениями ОАО «Ххххххх» в 2004 году ООО «Ххххххх ххххх» приступило к разработке наиболее эффективных схем энергоснабжения. В соответствии с «Планом по совершенствованию внутрикорпоративной структуры управления ОАО «Ххххххх» в аренду Обществу были переданы объекты электро-, тепло-, водоснабжения и водоотведения, обеспечивающие внешнее энергоснабжение Единой системы газоснабжения (ЕСГ) в 42 субъектах Российской Федерации [16].

На базе переданных в Общество основных средств, энергетических служб и специализированных подразделений дочерних обществ ОАО «Ххххххх» была сформирована сеть филиалов ООО «Ххххххх ххххх». В 2005 г. Приказом Федеральной службы по тарифам ООО «Ххххххх ххххх» было включено в Реестр субъектов естественных монополий в топливно-энергетическом комплексе, в отношении которых осуществляется государственное регулирование и контроль. В настоящее время ООО

«Хххххххх хххххх» эксплуатирует энергетическое оборудование объектов Единой системы газоснабжения и дочерних компаний ПАО «Хххххххх» и оказывает потребителям полный спектр услуг по энергоснабжению, включая передачу электрической энергии, производство, передачу и распределение тепловой энергии, водоснабжение и водоотведение, создание и эксплуатацию единой многоуровневой автоматизированной системы коммерческого учета энергоресурсов. ООО «Хххххххх хххххх», как специализированная энергетическая дочерняя компания ПАО «Хххххххх», осуществляет свою деятельность силами 11 филиалов в 43 субъектах Российской Федерации.

В ООО «Хххххххх хххххх» функционирует интегрированная система менеджмента (ИСМ), состоящая из системы менеджмента качества (СМК), системы экологического менеджмента (СЭМ) и системы энергетического менеджмента [16].

В июне 2011 года в ООО «Хххххххх хххххх» прошел сертификационный аудит СМК на соответствие требованиям корпоративного стандарта СТО Газпром 9001 и СЭМ на соответствие требованиям национального стандарта ГОСТ Р ИСО 14001.

Для обеспечения единого комплексного подхода и координации работ по внедрению системы в Обществе функционирует организационная структура ИСМ, состоящая из:

- совета по качеству и экологическому менеджменту;
- центральной рабочей группы по качеству и экологическому менеджменту;
- рабочих групп по качеству и экологическому менеджменту филиалов.

Обязанности представителя высшего руководства по качеству и экологическому менеджменту возложены на главного инженера Общества и главных инженеров филиалов. В структурных подразделениях администрации и филиалах ООО «Хххххххх хххххх» назначены

уполномоченные по качеству и экологическому менеджменту и внутренние аудиторы.

Область применения ИСМ охватывает основные бизнес-процессы Общества:

- оказание услуг по передаче и распределению электрической и тепловой энергии, водоснабжения и водоотведения;
- производство и реализация тепловой энергии;
- оказание услуг по коммерческому и техническому учету электроэнергии и других энергоресурсов с использованием средств и автоматизированных систем учета;
- проектирование, строительство, реконструкция и капитальный ремонт АИИС КУЭ;
- строительный контроль при строительстве объектов энергетики;
- выполнение функций заказчика по энергетическим обследованиям, энергоаудиту и техническому диагностированию оборудования и сооружений энергохозяйства.

В 2005 году образован Оренбургский филиал ООО «Ххххххх ххххх», на базе которого к 2016 году планируется создание централизованного Дежурного пункта АИИС КУЭ ПАО «Ххххххх» [16].

Сферы деятельности Оренбургского филиала ООО «Ххххххх ххххх»:

- техническая эксплуатация АИИС КУЭ;
- создание (проектирование, строительные-монтажные и пусконаладочные работы) и модернизация АИИС КУЭ ПАО «Ххххххх»;
- работы в области энергосбережения и энергоэффективности (проведение энергетических обследований, выработка эффективных энерго- и ресурсосберегающих мероприятий);
- в филиале организована рабочая группа по направлению диспетчеризации;
- в соответствии с приказом № 291 на Оренбургский филиал возложены обязанности Оператора учета энергетических ресурсов.

Контактная информация [16]:

ул. Донгузская, дом 26, г. Оренбург, Российская Федерация, 460027;

+7 (3532) 68-71-24, 68-71-26, 68-71-28;

info@of.energo.gazprom.ru

<http://gazpromenergo.gazprom.ru/>

Факс: +7 (3532) 68-71-27.

Основным видом деятельности Оренбургского филиала ООО «Ххххххх ххххх» является создание, модернизация и техническая эксплуатация АИИС КУЭ ПАО «Ххххххх».

На филиал возложена задача по автоматизации учета электрической энергии объектов ЕСГ России с целью оптимизации затрат дочерних обществ ПАО «Ххххххх» на приобретаемую электрическую энергию.

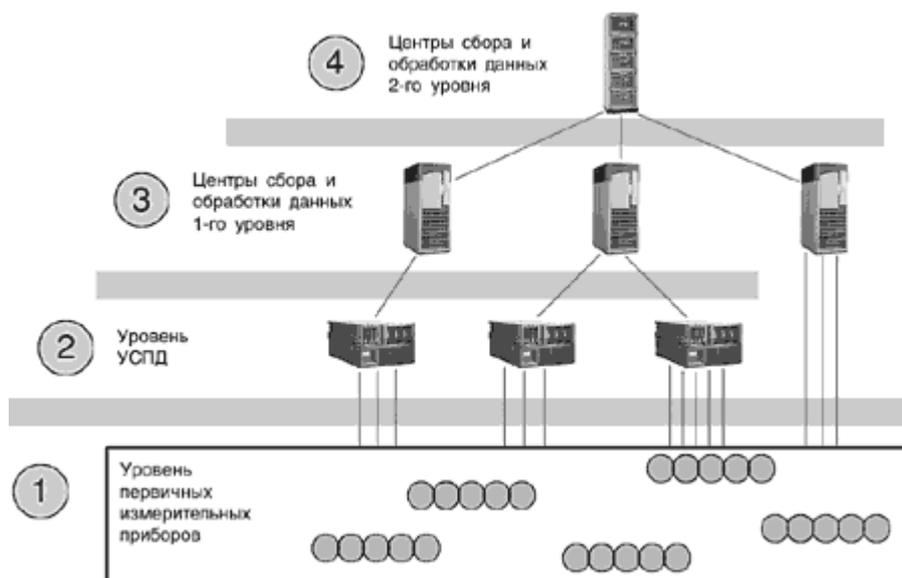


Рисунок 3 – Типовая структурная схема АИИС КУЭ

АИИС КУЭ ПАО «Ххххххх» предназначена для осуществления автоматизированного контроля потребления и коммерческого учета электроэнергии и мощности в границах балансовой принадлежности, в частности:

- автоматизированного сбора, обработки и хранения параметров потребления электроэнергии, поступающих от электрических счетчиков коммерческого и технического учета электроэнергии;
- расчета балансов мощности и энергии, определения и снижения технических и коммерческих потерь;
- контроля режимов энергопотребления для обеспечения надежности электроснабжения, отображения полученных данных на мониторах автоматизированных рабочих мест (АРМ), формирования и печати отчетных форм;
- создания электронных архивов для долговременного хранения полученной информации.

Объектами автоматизации АИИС являются процессы измерений, сбора, обработки и предоставления информации, технические средства и организационные мероприятия, необходимые для ведения и обеспечения коммерческого учета электроэнергии на энергообъектах ПАО «Хххххх» в условиях регулируемого рынка оптовой купли-продажи электроэнергии.

Данный вид деятельности регулируется нормативными документами Российской Федерации и ПАО «Хххххх» [15]:

- Приказом ОАО «Хххххх» от 25.07.2003 г. № 75;
- Поручением ОАО «Хххххх» от 19.04.2004 г. № 01 870;
- «Временным положением о порядке создания и эксплуатации автоматизированной системы комплексного учета энергоресурсов ОАО «Хххххх» утвержденным 16.12.2005 г. начальником Департамента по транспортировке, подземному хранению и использованию газа ОАО «Хххххх» Б.В. Будзуляком;
- Приказом ОАО „Газпром“ от 28.07.2007 г. №176 „Об оптимизации поставок электроэнергии дочерним обществам ОАО „Газпром“;
- Поручением ОАО „Газпром“ от 21.11.2007 г. № 01–131;

– Письмом начальника Департамента инвестиций и строительства ОАО «Ххххххх» Я.Я. Голко «О создании систем учета электрической энергии» №03/0900–5789 от 26.09.2008 г.;

– Письмом начальника Департамента по транспортировке, подземному хранению и использованию газа ОАО «Ххххххх» О.Е. Аксютинина №03/0800–5717 от 08.10.10 г.

Реализация поставленной ПАО «Ххххххх» задачи выполняется ООО «Хххххххх хххххх» в рамках:

– Централизованной программы создания АИИС КУЭ ПАО «Хххххххх»;

– Программы организации почасового учета электрической энергии и дистанционного сбора данных на границах сетей ООО «Хххххххх хххххх»;

– участия ООО «Хххххххх хххххх» в создании систем учета потребляемых энергоресурсов в рамках комплексных программ строительства, реконструкции и модернизации объектов ПАО «Хххххххх».

ООО «Хххххххх хххххх» сертифицировано ОАО «Администратор торговой системы оптового рынка электроэнергии» в области проектирования, монтажа и наладки, эксплуатации и метрологического обслуживания средств коммерческого учета электроэнергии субъектов оптового рынка.

АИИС КУЭ ПАО «Хххххххх» в настоящее время охватывает 230 технологических объектов Единой системы газоснабжения, в систему подключено более 6 тысяч точек учёта электроэнергии [16].

Централизованная программа создания АИИС КУЭ ПАО «Хххххххх» охватывает наиболее энергоёмкие технологические объекты ЕСГ и реализуется в соответствии с требованиями федерального законодательства и нормативных документов, в том числе:

Постановления Правительства РФ №529 от 31.08.2006 г.;

Постановления Правительства РФ №530 от 31.08.2006 г.;

Регламентов оптового рынка электроэнергии (ОРЭ) РФ.

АИИС КУЭ ПАО «Ххххххх» имеет свидетельство о внесении в Государственный реестр средств измерений РФ № 22903 от 20.01.2006 г. (№30912–05) и паспорт соответствия техническим требованиям ОРЭМ от 10.06.2007 г. № 287, выданный ОАО «АТС» [16].

Техническое обеспечение деятельности по купле/продаже электрической энергии, в части организации ее коммерческого учета, в интересах дочерних обществ ПАО «Ххххххх» на оптовом рынке электроэнергии РФ осуществляет ООО «Хххххххх хххххх» с использованием АИИС КУЭ ПАО «Ххххххх».

ООО «Хххххххх хххххх» является собственником АИИС КУЭ ПАО «Ххххххх», обеспечивает ее содержание и эксплуатацию.

Данные со всех объектов передаются в Центр сбора и обработки информации (ЦСОИ) АИИС КУЭ ПАО «Ххххххх» (г. Москва).



Рисунок 4 – География деятельности ООО «Хххххххх хххххх»

В настоящее время в стадии реализации [16]:

- разрабатываются технические решения по расширению АИИС КУЭ ПАО «Хххххх» по дополнительным объектам: ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург», ООО «Газпром трансгаз Югорск», ООО «Газпром трансгаз Томск»;
- разрабатываются технические решения по созданию автоматизированного учета энергетических ресурсов по объектам ООО «Газпром добыча Самара».

Наличие сертифицированных автоматизированных систем коммерческого учета электрической энергии создает возможность поставок электрической энергии для дочерних обществ ПАО «Хххххх» с оптового рынка электроэнергии. Согласно годовому отчету ОАО «Хххххх» за 2009 г., за счет прямых поставок электрической энергии с оптового рынка затраты дочерних обществ ОАО «Хххххх» в 2009 г. снижены на 0,7 млрд. рублей.

Высокие требования, предъявляемые к АИИС КУЭ на ОРЭМ, учитываются при создании и модернизации АИИС КУЭ ПАО «Хххххх». В составе автоматизированных систем используется оборудование с высокими показателями надежности, применяется резервирование каналов связи. В частности, среди каналов передачи данных используются такие как: спутниковая связь, GSM, DSL, Wi-Fi и другие. Специалисты компании, а также пользователи АИИС КУЭ дочерних обществ, проходят периодическое обучение на базах учебных учреждений производителей оборудования и программного обеспечения.

Качество каналов связи (скорость передач данных), используемых между элементами АИИС КУЭ, позволяет производить настройку оборудования дистанционно, без выезда на объекты. За счет этого достигается колоссальная экономия в командировочных расходах. Дистанционный сбор данных с приборов учета позволяет снимать показания круглосуточно, вне зависимости от транспортных и климатических условий. Помимо этого, достигается 100% точность и

единовременность снятия показания, данные о потребленной электроэнергии можно выгружать за любой период – день, неделю, месяц, год.

Самым важным преимуществом дистанционного и автоматизированного снятия показания является исключение ошибок при снятии показаний ручным способом, при помощи персонала. Такие ошибки являются существенными - неверно и/или не вовремя снятые показания с приборов учета переходят в Акты учета электрической энергии и направляются в энергосбытовые организации, что приводит к неверно выставленным счетам за потребленные энергетические ресурсы. Убыток от данных ошибок зачастую настолько велик, что зачастую превышает стоимость реализации АИИС КУЭ на технологическом объекте. Специализированное программное обеспечение регулярно обновляется, емкости лицензий закупаются с учетом развития предприятия и возможности интеграции новых технологических объектов.

Специалисты компании анализируют надежность работы оборудования, отказы компонентов системы фиксируются в ежемесячных отчетах. Постоянно ведется работа, направленная на снижение и предупреждение отказов оборудования. В составе каждого подразделения имеется необходимый комплект ЗИП.

## **2.2 Анализ имущественного состояния и ликвидности предприятия**

Анализ финансово-хозяйственной деятельности является важным элементом менеджмента предприятия. Он представляет собой экономическую науку, которая изучает экономику организации, ее деятельность с точки зрения оценки работы по выполнению бизнес-планов, оценки имущественно-финансового состояния с целью выявления неиспользованных резервов повышения эффективности деятельности организации.

В данной части выполнен анализ финансово-хозяйственной деятельности организации Оренбургского филиала ООО «Ххххххх ххххх» по данным бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках за 2014 год [12, 13].

*Анализ имущественного состояния предприятия*

Для оценки имущественного состояния предприятия выполним анализ состава, динамики и структуры имущества предприятия. Результаты расчетов приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Состав, динамика и структура имущества предприятия

Показатели	Сумма, тыс.руб			Темп прироста, % (+,-)	Удельный вес в имуществе предприятия, %		
	на начало года	на конец года	изменение за год		на начало года	на конец года	изменение за год, %
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Имущество предприятия, всего</b>							
<b>в том числе:</b>	535222	536844	1622	0,30	100,0	100,0	0,00
<b>2. Внеоборотные активы из них:</b>	480244	442835	-37409	-7,79	89,73	82,49	-7,24
2.1 Нематериальные активы							
2.2 Основные средства	480003	439939	-40064	-8,35	89,68	81,95	-7,73
2.3 Незавершенное строительство							
2.4 Долгострочные вложения							
2.5 Прочие внеоборотные активы	241	2896	2655	1101	0,05	0,54	0,49
<b>3. Оборотные активы из них:</b>	54978	94009	39031	70,99	10,27	17,51	7,24
3.1 Запасы	8046	8602	556	6,91	1,50	1,60	0,10
3.2 НДС	28						
3.3 Дебиторская задолженность	45636	80308	34672	75,98	8,53	14,96	6,43
3.4 Краткосрочные фин. вложения							
3.5 Денежные средства	627	589	-38	-6,06	0,12	0,11	-0,01
3.6 Прочие оборотные активы	641	4510	3869	603,5	0,12	0,84	0,72

Анализ показывает, что в целом стоимость имущества предприятия за отчетный период практически не изменилась (темп прироста 0,3%). Такой результат объясняется сопоставимым уменьшением стоимости основных средств – 40 064 тыс. руб. (8,35%) и увеличением за отчетный период дебиторской задолженности на 34 672 тыс. руб. (76%).

Остальные показатели не оказали столь существенного влияния на общую стоимость имущества предприятия, не смотря на их значительные изменения в отчетном периоде, ввиду их малой доли в структуре имущества предприятия. Это, прежде всего, касается прочих оборотных и внеоборотных активов, темпы прироста которых составили 603,6% и 1101,56% соответственно. Оба этих показателя в структуре баланса составляют менее 1% на начало и конец отчетного периода.

Основными же показателями по удельному весу являются основные средства с долей 90% на начало периода и 82% на конец периода, а так же дебиторская задолженность – 8,5% и 15% соответственно.

Значительное уменьшение стоимости основных средств связано с накопленной амортизацией и выбытием некоторых основных средств.

Увеличение дебиторской задолженности обусловлено несвоевременной оплатой оказанных услуг по информационному обслуживанию с использованием АИИС КУЭ ПАО «Хххххх».

#### *Анализ капитала, вложенного в имущество предприятия*

Анализ капитала, вложенного в имущество предприятия, представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Состав, динамика и структура капитала, вложенного в имущество предприятия

Показатели	Сумма, тыс.руб			Темп прироста, % (+,-)	Удельный вес в имуществе предприятия, %		
	на начало года	на конец года	изменение за год		на начало года	на конец года	изменение за год, %
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Источники капитала, всего</b>							
<b>в том числе:</b>	536238	537949	1711	0,32	100,00	100,00	
<b>2. Собственный капитал из него:</b>							
2.1 Уставной капитал							
2.2 Добавочный капитал							
2.3 Резервный капитал							
2.4 Нераспределенная прибыль							
<b>3. Заемный капитал из него:</b>	536238	537949	1711	0,32	100,00	100,00	0,00
3.1 Долгосрочные заемные средства	480162	440360	-39802	-8,29	89,54	81,86	-7,68
3.2 Краткосрочные заемные средства из них:	56076	97589	41513	74,03	10,46	18,14	7,68
3.2.1 Кредиты банков							
3.2.2 Кредиторская задолженность	50771	91844	41073	80,90	9,47	17,07	7,60
3.2.3 Расчеты по дивидендам							
3.2.4 Доходы будущих периодов							
3.2.5 Оценочные обязательства	5305	5745	440	8,29	0,99	1,07	0,08
3.2.6 Прочие краткосрочные пассивы							

Прежде всего, стоит отметить, что в структуре капитала полностью отсутствует собственный капитал, поскольку Оренбургский филиал не является обособленным юридическим лицом. Т.о. имеется движение средств только по заемному капиталу, в составе которого долгосрочные заемные

средства 89,5% на начало периода и 82% на конец периода и кредиторская задолженность 9,5 и 17% соответственно.

За отчетный период динамика капитала схожа с динамикой по активам – произошедшие изменения основных показателей взаимно компенсировались и общий темп прироста источников капитала составил 0,32%.

Снизилась долгосрочные заемные средства на 39 802 тыс .руб. (8,3%). При этом, увеличилась кредиторская задолженность на 41 073 тыс. руб. (80,9%) за счет задолженности перед подрядчиками.

*Анализ относительных показателей финансово-экономической деятельности предприятия*

#### Показатели оборачиваемости.

Финансовое положение организации находится в непосредственной зависимости от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги [6].

Ускорение оборачиваемости оборотных средств позволяет либо: при том же объеме производства – высвободить из оборота часть оборотных средств, либо – при том же размере оборотных средств – увеличить объем производства.

Для оценки эффективности использования оборотных средств применяются показатели оборачиваемости активов, которые характеризуют эффективность оборачиваемости активов в целом, а также оборотных активов, в том числе запасов и дебиторской задолженности [7].

Расчет коэффициентов оборачиваемости приведен в таблице 5.

Таблица 5 – Расчет и динамика показателей оборачиваемости

Показатели	Усл. обозначение	Алгоритм расчета	на начало года	на конец года	изменени е за год
1	2	3	4	5	6
1. Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	Qp		485256	650127	164871
2. Себестоимость оказанных услуг, тыс.руб.	C		296907	237279	-59628
3. Число дней в отчетном году	Д		365	365	
4. Средняя стоимость активов, тыс.руб	А		536238	537949	1711
5. Средняя стоимость оборотных активов, тыс.руб., в том числе:	Аоб		54978	94009	39031
5.1 Запасы	Азап		8046	8602	556
5.2 Дебиторская задолженность	Адеб		45636	80308	34672
6. Средняя кредиторская задолженность, тыс. руб.	Пкред		50771	91844	41073
7. Коэффициент оборачиваемости:					
7.1 Активов	Коб.а.	Qp/А	0,90	1,21	0,30
7.2 Оборотных средств (активов)	Коб.аоб.	Qp/Аоб	8,83	6,92	-1,91
7.3 Запасов	Коб.зап.	Qp/Азап	60,31	75,58	15,27
7.4 Дебиторской задолженности (средств в расчетах)	Коб.деб.	Qp/Адеб	10,63	8,10	-2,54
7.5 Кредиторской задолженности	Коб.кре д.	Qp/Пкред	9,56	7,08	-2,48
8. Продолжительность оборота, дни					
8.1 Активов	Доб.а.	Д/Коб.а.	403,35	302,02	-101,33
8.2 Оборотных средств (активов)	Доб.аоб.	Д/Коб.аоб.	41,35	52,78	11,43
8.3 Запасов	Доб.зап.	Д/Коб.зап.	6,05	4,83	-1,22
8.4 Дебиторской задолженности (средств в расчетах)	Доб.деб.	Д/Коб.деб.	34,33	45,09	10,76
8.5 Кредиторской задолженности	Доб.кре д.	Д/Коб.кред .	38,19	51,56	13,37
9. Продолжительность операционного цикла	Доп.ц.	8.3+8.4	40,38	49,92	9,54
10. Продолжительность финансового цикла	Дфин.ц.	9-8.5	2,19	-1,65	-3,84

По результатам расчетов, приведенных в таблице 5 видно, что общий коэффициент оборачиваемости активов за отчетный период увеличился за счет увеличения выручки при относительно неизменной общей стоимости активов.

Доля оборотных активов в структуре выручки предприятия относительно невелика, как было выявлено ранее – основной составляющей является дебиторская задолженность. Соответствующие коэффициенты оборачиваемости за год уменьшились.

Коэффициент оборачиваемости запасов достаточно велик и к тому же увеличился за отчетный период. Однако, следует понимать, что речь идет не о запасах готовой продукции, а о запасных частях и материалах для АИИС КУЭ. Их суммарная стоимость по сравнению со стоимостью ОС и выручке предприятия незначительна.

Результаты, обратные изменению коэффициентов оборачиваемость наблюдаются при анализе продолжительности оборота активов. В связи с общим увеличением стоимости активов продолжительность оборота уменьшилась – с 403 до 302 дней, а оборотных активов и дебиторской задолженности увеличилась – на 11,5 и 10,7 дней соответственно.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности за отчетный период снизился, соответственно – увеличилась продолжительность ее оборота. С увеличением количества доходных договоров выросла не только выручка филиала, но и кредиторская задолженность.

Продолжительность операционного периода увеличилась на 9,5. Однако, это значение не совсем объективно, по причине учета в этом показателе запасов. А значение продолжительности финансового цикла и вовсе получилось отрицательным за счет увеличения кредиторской задолженности перед подрядчиками.

## Показатели ликвидности предприятия

Анализ ликвидности необходим для оценки платежеспособности предприятия, т. е. ее способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам и долгам. Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации ее собственными активами. Срок превращения активов организации в деньги и является сроком погашения обязательств. Ликвидность баланса и ликвидность активов, которая определяется временем, необходимым для превращения неденежных активов в денежные средства. Чем меньше время, которое потребуется, чтобы данный вид активов превратился в деньги, тем выше его ликвидность [6].

Анализ ликвидности баланса представляет собой сопоставление средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков. В зависимости от степени ликвидности активы организации разделяются на следующие группы, или агрегаты [6]:

A1 Представляют собой наиболее ликвидные активы – это все статьи денежных средств организации и краткосрочные финансовые вложения;

A2 Быстрореализуемые активы – это дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты;

A3 Медленно реализуемые активы включают статьи раздела II актива баланса, включающие запасы, налог на добавленную стоимость, дебиторскую задолженность и прочие оборотные активы;

A4 Труднореализуемые активы – статьи раздела I актива баланса, то есть внеоборотные активы.

Пассивы баланса также группируются по степени срочности их оплаты.

П1 Наиболее срочные обязательства, к которым относится кредиторская задолженность;

П2 Краткосрочные пассивы, которые включают краткосрочные заемные средства, задолженность участникам по выплате доходов и прочие краткосрочные пассивы;

П3 Долгосрочные пассивы – это долгосрочные кредиты и заемные средства плюс доходы будущих периодов и резервы предстоящих расходов и платежей;

П4 Постоянные, или устойчивые, пассивы, к которым относится собственный капитал фирмы.

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву.

Баланс считается абсолютно ликвидным в случае, если имеют место следующие соотношения:

$$A1 > П1; A2 > П2; A3 > П3; A4 < П4.$$

Если выполняются первые три неравенства в данной системе, то это влечет выполнение и четвертого неравенства, поэтому важно сопоставить итоги первых трех групп по активу и пассиву. Выполнение четвертого неравенства свидетельствует о соблюдении одного из условий финансовой устойчивости – наличия у организации собственных оборотных средств.

Для сравнения данных групп активов и пассивов необходимо составить следующую таблицу:

Таблица 6 – Сравнительный анализ группы активов и пассивов

На начало					На конец				
A1	627	<	П1	50771	A1	589	<	П1	91844
A2	45636	>	П2	5305	A2	80308	>	П2	5745
A3	8040	<	П3	480162	A3	8596	<	П3	440360
A4	481260	>	П4	0	A4	443940	>	П4	0

Анализ данных, представленных в таблице 6, показывает, что баланс филиала не ликвидный. Незначительное количество денежных средств на расчетном счете и в кассе, относительно кредиторской задолженности, а так же запасов и готовой продукции относительно долгосрочных обязательств

этому в подтверждение. Вдобавок – отсутствие собственного капитала филиала в сравнении с большой стоимостью внеоборотных активов (основных средств).

Таблица 7– Расчет и оценка динамики показателей ликвидности предприятия

Показатели	Усл. обозначение	Рекомендуемое значение	На начало года	На конец года
1	2	3	4	5
1. Краткосрочные (текущие обязательства)	Пкр	-	56076	97589
2. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	Аден	-	627	589
3. Дебиторская задолженность	Адеб	-	45636	80308
4. Запасы (за вычетом расходов будущих периодов)	Азап	-	8046	8602
<b>Расчетные показатели:</b>				
5. Коэффициент абсолютной ликвидности	$\text{Кл.абс} = \text{Аден}/\text{Пкр}$	0,2-0,4	0,01	0,01
6. Коэффициент быстрой ликвидности	$\text{Кл.сроч} = (\text{Адеб}+\text{Аден})/\text{Пкр}$	1,00	0,83	0,83
7. Коэффициент текущей ликвидности	$\text{Кл.тек} = (\text{Азап}+\text{Адеб}+\text{Аден})/\text{Пкр}$	2,00	0,97	0,92

При анализе показателей ликвидности предприятия видно, что все коэффициенты ниже рекомендованных значений. Лишь значения коэффициента быстрой ликвидности близко к хорошему показателю, за счет сопоставимых значений дебиторской и кредиторской задолженностей. Значения двух других показателей ликвидности существенно ниже рекомендуемых за счет малого значения денежных средств на расчетном счете и запасов, относительно кредиторской задолженности.

## 2.3 Анализ прибыльности и рентабельности предприятия.

### *Анализ финансовых результатов деятельности предприятия*

Основной обобщающий показатель экономических (финансовых) результатов деятельности предприятия – прибыль (убыток) отчетного периода. В показателе прибыли отражается выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг, ее структура, эффективность, использования предприятием производственных и финансовых ресурсов [6].

На основании данных формы № 2 «Отчет о прибылях и убытках» [13] дается оценка прибыли отчетного года по источникам формирования прибыли в бухгалтерской отчетности. По информации, представленной предприятием, также проводится анализ прибыли от реализации по видам основной деятельности предприятия.

Чистая прибыль определяется как прибыль отчетного года за вычетом налога на прибыль и иных налоговых платежей за счет прибыли.

Результаты расчета состава, динамики и структуры прибыли предприятия приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ состава, динамики и структуры прибыли отчетного года

Показатели	Сумма, тыс.руб			Темп роста, % (+,-)	Удельный вес в сумме прибыли предприятия, %		
	отчетный год	предыдущий год	изменение за год		отчетный год	предыдущий год	изменение за год, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг	650127	485256	164871	133,98	100,0	100,00	100,00
2. Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг	237279	296907	-59628	79,92	36,50	61,19	-24,69
3. Валовая прибыль	412848	188349	224499	219,19	63,50	38,81	24,69
4. Управленческие расходы	55919	52918	3001	105,67	8,60	10,91	-2,30
5. Коммерческие расходы							
6. Прибыль (убыток "-") от реализации	356929	135431	221498	263,55	54,90	27,91	26,99

Продолжение таблицы 8

7. Проценты к получению	34	24,00	10	141,67	0,01	0,02	-0,01
8. Проценты к уплате "-"	-	-	-	-	-	-	-
9. Доходы от участия в других организациях	-	-	-	-	-	-	-
10. Прочие операционные доходы	243	125	118	194,40	0,07	0,10	-0,03
11. Прочие операционные расходы	3204	4927	-1723	65,03	0,91	3,77	-2,87
<b>12. Прибыль (убыток "-") от ФХД</b>	<b>-2927</b>	<b>-4778</b>	<b>1851</b>	<b>61,26</b>	<b>-0,83</b>	<b>-3,66</b>	<b>2,83</b>
13. Прочие внереализационные доходы	-	-	-	-	-	-	-
14. Прочие внереализационные расходы "-"	-	-	-	-	-	-	-
<b>15. Прибыль (убыток "-") до налогообложения</b>	<b>354002</b>	<b>130653</b>	<b>223349</b>	<b>270,95</b>	<b>100,0</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
16. Отложенные налоговые активы	-	-	-	-	-	-	-
17. Отложенные налоговые обязательства	-	-	-	-	-	-	-
18. Налог на прибыль	-	-	-	-	-	-	-
<b>19. Чистая прибыль</b>	<b>354002</b>	<b>130653</b>	<b>223349</b>	<b>270,95</b>	<b>100,0</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Как видно из результатов расчета в таблице 8 – основной составляющей в выручке предприятия в 2013 году являлась себестоимость реализации услуг – 61,2%. Однако, в прошлом году ситуация значительно изменилась. Во-первых: удалось увеличить выручку за оказание услуг по информационному обслуживанию АИИС КУЭ на 164 871 тыс. руб. (134%). Такой результат объясняется заключением новых доходных договоров филиалом с ДО ПАО «Хххххх» и увеличением объема эксплуатируемого оборудования. Во-вторых: снизилась себестоимость оказываемых услуг – на 59 628 тыс. руб. (80%). Такой результат был достигнут за счет оптимизации командировочных и транспортных расходов филиала.

В результате, доля себестоимости в удельном весе прибыли сократилась до 36,5%, в то время, как валовая прибыль увеличилась с 38,8% до 63,5%.

Что касается же чистой прибыли – за отчетный период она увеличилась в 2,7 раза. Налогом на прибыль филиал отдельно не облагается.

На предприятии наблюдаются достаточно высокие темпы роста прибыли, следовательно, то может говорить о резком увеличении деловой активности предприятия и о некоей нестабильности, т. к. на лицо высокие темпы роста прибыли. Доля прибыли от реализации в прибыли до налогообложения больше 100%, однако, заметна тенденция к ее увеличению за счет заключения новых доходных договоров. Можно рассчитать производственный рычаг:

$$\text{ПР} = \text{Валовая прибыль} / \text{Прибыль от продаж}$$

$$\text{ПР}_{\text{н.г.}} = 188349 / 135431 = 1,39$$

$$\text{ПР}_{\text{к.г.}} = 412848 / 356929 = 1,16$$

Значение финансового рычага невысоко (кроме того, за текущий год оно уменьшилось), следовательно, риск небольшой. У предприятия хорошее качество прибыли, т. е. при изменении объема оказываемых услуг, прибыль не будет резко уменьшаться.

#### *Показатели рентабельности предприятия*

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, инвестиционной и т.д.) [6]. Они более полно, чем прибыль отражают окончательные результаты деятельности, потому что их величина показывает соотношение эффекта с использованными ресурсами. Их применяют для оценки деятельности предприятия и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразования.

Показатели, используемые для оценки эффективности производства, объединяются в группу под названием показатели интенсивности использования ресурсов [6]. Динамика данных показателей позволяет определить тенденцию развития предприятия.

Таблица 9 – Расчет и динамика показателей рентабельности

Показатели	Условное обозначение	Алгоритм расчета	на начало года	на конец года	изменение за год
1	2	3	4	5	6
1. Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	Qp		485256	650127	164871
2. Себестоимость проданных товаров (вкл. ком. и админ. расходы), тыс.руб.	C		296907	237279	-59628
3. Прибыль от реализации, тыс.руб.	Pr		135431	356929	221498
4. Прибыль отчетного года, тыс. руб.	По.г.		130653	354002	223349
5. Налог на прибыль, тыс. руб.	Нпр				
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	Пчист		130653	354002	223349
7. Стоимость активов, тыс.руб	A		536238	537949	1711
8. Стоимость оборотных активов, тыс.руб.	Aоб		54978	94009	39031
9. Собственный капитал, тыс.руб.	Kсоб				
10. Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	Кодолг		480162	440360	-39802
11. Показатели рентабельности:					
11.1 Рентабельность активов, %	Pa	3/7	0,25256	0,6635	0,41
11.2 Рентабельность оборотных активов, %	Pa.об	3/8	2,46337	3,79675	1,33
11.3 Рентабельность собственного капитала, %	Rк.соб	3/9			
11.4 Рентабельность инвестированного капитала, %	Rк.долг	4/(9+10)	0,2721	0,80389	0,53
11.5 Рентабельность продаж, %	Rp	3/1	0,27909	0,54901	0,270
11.6 Прибыльность продукции, %	π	3/2	0,45614	1,50426	1,048

В целом, за отчетный период произошло увеличение всех показателей рентабельности, а именно: рентабельность активов увеличилась за счет увеличения прибыли в 2,7 раза, что свидетельствует об увеличении деловой активности предприятия, оптимизации использования активов, т.е. увеличилась прибыль с каждого рубля наших активов. Стоимость активов за

отчетный период практически не изменилась. Увеличение рентабельности продаж произошло соответственно, за счет увеличения прибыли, что положительно характеризует производственную и коммерческую деятельность предприятия, т. е. прибыль филиала с рубля реализованной продукции возросла по сравнению с прошлым годом, это изменение также говорит об эффективности управления затратами и ценовой политики предприятия (стоит отметить, что величина данного показателя широко варьируется в зависимости от сферы деятельности предприятия). Объясняется это различием в скорости оборота средств, связанным с различиями в размерах используемого капитала, необходимого для осуществления хозяйственных операций в данном объеме, в сроках кредитования, величине складских запасов и т. д. Длительный оборот капитала делает необходимым получение большей прибыли, чтобы достичь удовлетворительных результатов. Более быстрый оборот капитала те же результаты приносит и при меньшей величине прибыли в расчете на объем реализованной продукции). И наконец, прибыльность продукции (в нашем случае – оказания услуг) возросла значительно за счет увеличения прибыли от оказания услуг по информационному обслуживанию и при этом снижении себестоимости, т.е. прибыль предприятия, которую мы получаем на один рубль затрат возросла по сравнению с прошлым годом.

Таким образом, мы видим, что за отчетный период предприятие полностью произвело увеличение показателей влияющих на рентабельность предприятия, что соответственно повлияло на величину выручки от реализации.

#### *Факторный анализ по модели фирмы «DuPont»*

Одним из наиболее распространенных подходов к выявлению факторов воздействия на рентабельность является известная факторная модель фирмы «DuPont», чьи первые методики стали известными еще в 1919 году. Данная модель помогает идентифицировать факторы, определяющие эффективность деятельности фирмы. В качестве основного показателя

эффективности специалистами фирмы был выбран показатель рентабельности собственного капитала (*ROE – Return on Equity*) [6].

Базовая двухфакторная модель Дюпон и имеет вид:

$$ROE = ROA * FL = \frac{NP}{A} * \frac{A}{E}$$

где, *NP* - чистая прибыль (*net profit*);

*A* - совокупная стоимость активов фирмы (*assets*);

*E* - собственный капитал (*equity*);

Согласно этой модели, рентабельность собственного капитала зависит от 2 факторов:

1. *ROA* – рентабельность активов (*return on assets*),
2. *FL* – коэффициент финансового рычага (*financial leverage*).

Трехфакторная модель Дюпон раскладывает рентабельность активов на другие два фактора и выглядит следующим образом:

$$ROE = PM * AT * FL = \frac{NP}{S} * \frac{S}{A} * \frac{A}{E}$$

где, *NP* - чистая прибыль (*net profit*);

*S*- выручка от продаж (*sales*);

*A* - совокупная стоимость активов фирмы (*assets*);

*E* - собственный капитал (*equity*);

Согласно этой модели рентабельность собственного капитала зависит от трех факторов:

1. рентабельности продаж (*PM – profit margin*);
2. оборачиваемости активов (*AT – asset turnover*);
3. коэффициент финансового рычага (*FL – financial leverage*)

**Рентабельность продаж**, показывает, сколько копеек чистой прибыли фирма получает с каждого рубля выручки. Данный фактор дает представление об общей чистой рентабельности всех видов деятельности организации.

**Оборачиваемость активов**, показывает, сколько рублей выручки генерируется предприятием с каждого рубля, инвестированного в его совокупные активы. Данный фактор дает представление об эффективности использования активов фирмой. Образно говоря, он показывает, сколько продаж мы можем «выжать» из наших активов.

**Коэффициент финансовой зависимости**, или финансовый рычаг выраженный в виде мультипликатора собственного капитала буквально показывает, сколько рублей активов было создано при использовании 1 рубля собственного капитала. Косвенно он измеряет величину финансового риска, сопряженного с финансированием. Если коэффициент равен допустим 4, то это означает что за счет собственного капитала было создано в 4 раза больше активов. Но за счет какого финансирования? Привлеченного. Получается, что для финансирования 4 единиц активов было использована 1 единица собственного капитала и 3 единицы заемного капитала. А это свидетельствует о том, что в структуре пассивов заемный капитал в фирме превышает собственный в 3 раза. Это весьма рискованно с финансовой точки зрения, ибо делает организацию финансово зависимой от кредиторов. Интересным представляется тот факт, что вышеуказанные факторы обобщают все стороны финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Так рентабельность продаж обобщает отчет о прибылях и убытках, оборачиваемость активов – актив баланса, а коэффициент финансовой зависимости – структуру пассива баланса.

На основании расширенной модели фирмы «Du Pont» разработана «Схема «Du Pont» («Диаграмма «Du Pont»»), которая приведена ниже.

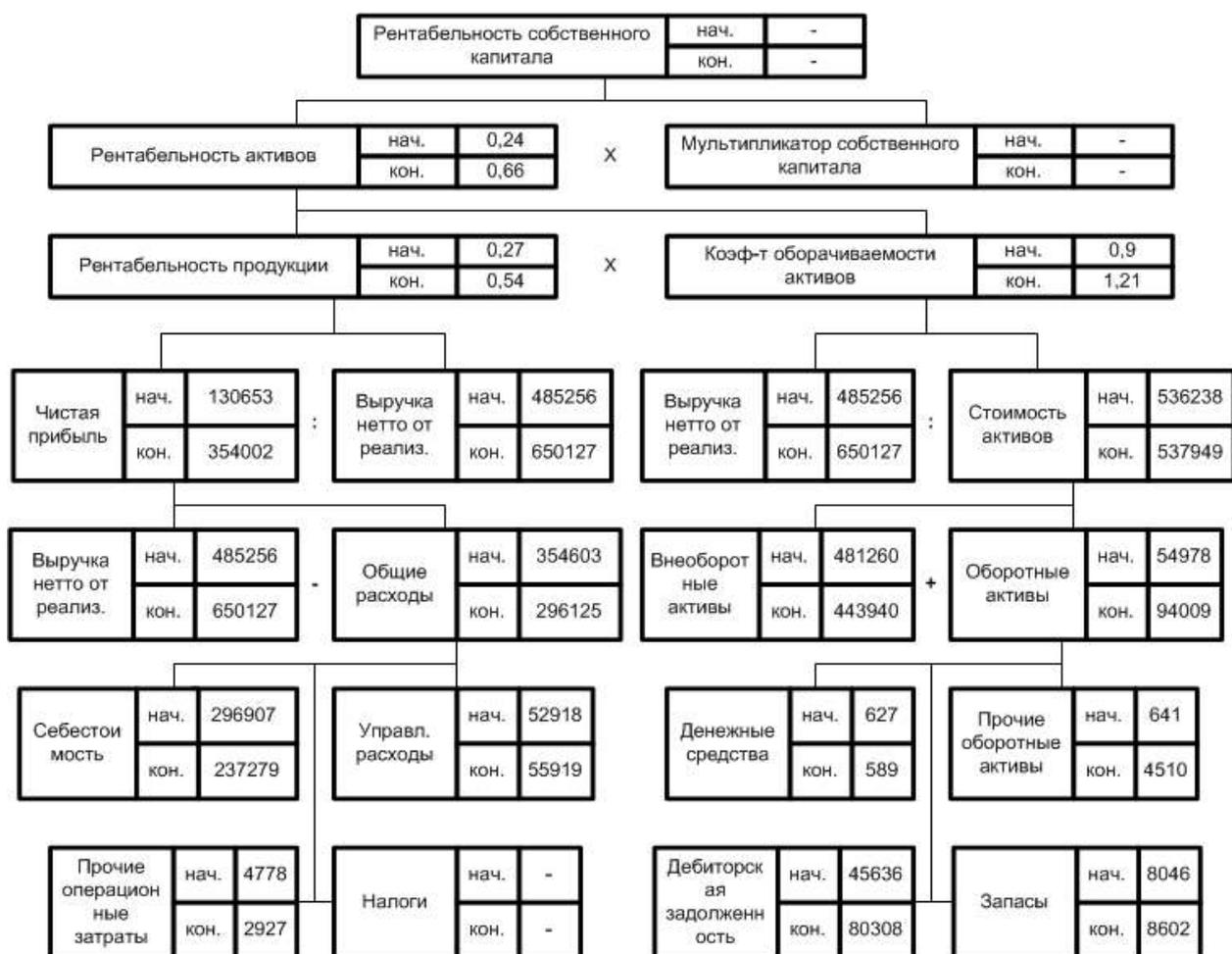


Рисунок 5 – Анализ деятельности предприятия по модели «Du pont»

Поскольку собственного капитала у филиала нет, не подлежат определению мультипликатор собственного капитала (отношение активов к СК) и, следовательно, рентабельность собственного капитала.

Рентабельность активов за отчетный период увеличилась практически в 3 раза – увеличилась как рентабельность продукции, так и коэффициент оборачиваемости активов.

В течение года произошло значительное увеличение показателя рентабельности продукции, данное увеличение очевидно произошло за счет увеличения чистой прибыли в 2,7 раза. Данный результат обусловлен заключением новых доходных договоров на оказание информационных услуг с использованием АИИС КУЭ для ДО ПАО «Хxxxxxx».

Увеличение коэффициента оборачиваемости активов на 0.31 показывает, что на 31% увеличилась выручка, которая приходилась на 1

рубль активов, а так же мы можем сделать вывод, что увеличивается скорость оборачиваемости активов. Стоимость активов осталась практически неизменной. При этом существенно увеличилась выручка предприятия.

Таким образом, можем сделать вывод, что в текущей деятельности произошли положительные изменения, вызванные увеличением деловой активности.

Общие выводы по анализу финансово-хозяйственной деятельности Оренбургского филиала ООО «Ххххххх ххххх» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – выводы по анализу ФХД предприятия

<b>№</b>	<b>Положительные стороны деятельности фирмы</b>	<b>Обоснование</b>
1	Увеличение чистой прибыли	В 2,7 раза (на 223 млн руб)
2	Прирост оборотных активов	На 71%, прежде всего за счет увеличения дебиторской задолженности
3	Снижение долгосрочных заемных средств	На 39800т.р. (7,7%) за год
4	Невысокое и уменьшающееся значение производственного рычага	С 1,39 до 1,16
5	Увеличение коэффициента оборачиваемости активов	На 31%
6	Уменьшение продолжительности оборота активов	На 101 день
7	Увеличилась эффективность использования ресурсов	Рентабельность активов в 2,7 раза; Рентабельность оборотных активов в 1,5 раза; Рентабельность продаж в 2 раза.
<b>№</b>	<b>Отрицательные стороны деятельности фирмы</b>	<b>Обоснование</b>
1	Полная зависимость от Общества	СК=0
2	Увеличение дебиторской задолженности	На 34,6 млн руб (6,43%)
3	Низкая доля оборотных активов	10 и 17,5% на начало и конец года соответственно
4	Недостаток чистого оборотного капитала	1,1 и 3,6 млн руб
5	Незначительное увеличение управленческих расходов	На 3 млн руб (5,7%)
6	Уменьшение коэффициента оборачиваемости оборотных активов и увеличение продолжительности их оборота	С 8,83 до 6,92 и с 41 дня до 53.
7	Низкая платежеспособность филиала (как самостоятельной организации)	Кал = 0,01; Кбл = 0,83; Ктл = 0,92-0,97

### *Пути повышения эффективности функционирования предприятия.*

Способы повышения эффективности функционирования предприятия (по результатам факторного анализа):

- 1) Не смотря на хорошие показатели отчетного периода необходимо наращивать количество эксплуатируемого оборудования, интегрировать в АИИС КУЭ новые технологические объекты и, как следствие, заключать новые доходные договоры с ДО ПАО «Ххххххх».
- 2) В связи с заключением новых доходных договоров в 2014 году увеличилась дебиторская задолженность, за счет не отработанного механизма взаимодействия с новыми контрагентами. Необходимо стремиться снижать данный показатель, увеличивая тем самым, более ликвидные денежные средства.
- 3) Диверсификация производственной деятельности существующих структурных подразделений за счет интеграции в АИИС новых энергетических ресурсов позволит при незначительном увеличении себестоимости значительно увеличить стоимость доходных договоров, либо заключить новые.
- 4) По возможности снижать управленческие расходы без потери качества оказываемых услуг. Данный показатель один из немногих в структуре расходов филиала, который увеличился за год.

### **3 Разработка стратегии развития Томской группы Оренбургского филиала ООО «Ххххххх ххххх»**

Для того чтобы получить оценку внешней и внутренней среды Томской группы Оренбургского филиала ООО «Ххххххх ххххх» составим:

- Pest анализ;
- Анализ микроокружения предприятия;
- SWOT-анализ.

#### **3.1 PEST-анализ и анализ микроокружения предприятия**

Как уже было рассмотрено в главе 1, PEST-анализ является инструментом анализа внутренней среды предприятия, его макроокружения.

Шаг №1. Среди факторов, оказывающих влияние на деятельность Томского подразделения, следует выделить:

- 1) Политические факторы:
  - законодательство, регулирующее отрасль (электроэнергетику);
  - бюрократизация и уровень коррупции;
  - налоговая политика (тарифы и льготы).
- 2) Экономические факторы:
  - темпы роста экономики;
  - уровень безработицы, размер и условия оплаты труда;
  - кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны.
- 3) Социально-культурные факторы:
  - уровень здравоохранения и образования;
  - отношение к работе, карьере, досугу и пенсии;
  - уровень миграции и миграционные настроения.
- 4) Технологические факторы:
  - уровень инноваций и технологического развития отрасли;
  - развитие интернета, мобильной связи;

– Степень использования, внедрения и передачи технологий.

Шаг №2. Определяем степень влияния каждого фактора.

В группе политических факторов основное влияние оказывают законодательство (будущее и текущее), а так же бюрократизация и уровень коррупции. Реформирование электроэнергетической отрасли, в частности – создание оптового рынка электрической энергии, является основой деятельности Томского подразделения. Технические требования, предъявляемые к системам АИИС КУЭ, закреплены на законодательном уровне и являются достаточно жесткими в плане точности и надежности.

Среди экономических факторов наибольшее влияние оказывают темп роста экономики страны. Пусть опосредованно, но влияние ощущается – при благоприятной экономической ситуации увеличивается производство промышленных предприятий (в стране и за рубежом), увеличивается потребление энергоресурсов, увеличивается прибыль. Следовательно, больше инвестиционных средств направляется на автоматизацию технологических объектов, на мероприятия по энергоэффективности и энергосбережению. В настоящее время ситуация обратная.

Значимость социально-культурных факторов для многих руководителей не имеет большого значения, однако для Томского подразделения следует выделить фактор – «отношения к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию». Очень много времени затрачивается на подготовку специалиста, после его трудоустройства. Стажировка, обучение правилам охраны труда, промышленной безопасности, электробезопасности, наконец, производственным обязанностям (работа со специализированным оборудованием и программным обеспечением). Срок от приема на работу, до начала самостоятельной продуктивной деятельности может составлять 1-1,5 года. Поэтому, очень важно уделять внимание преданности персонала, мотивировать, исключать вероятность «текучки кадров».

Поскольку в своей деятельности Томское подразделение использует современное оборудование и программное обеспечение, вся группа

технологических факторов оказывает непосредственное влияние на деятельность организации и влияние это очень значительно.

Шаг №3: проводим оценку вероятности изменения факторов. Экспертную оценку (5 экспертов) выставляем субъективно, в учебных целях. После выставления всех оценок в отдельном столбце №4 таблицы №11 рассчитываются средние арифметические значения для каждого фактора. По результатам видно, что наибольшую вероятность изменений имеют экономические факторы (прежде всего темпы роста экономики и уровень рынка труда), а так же все технологические факторы, что объясняется совершенствованием технологии, оборудования и программного обеспечения.

Шаг №4: оценка реальной значимости факторов. Результаты расчета, приведенные в таблице 11 (оценка с поправкой на вес) показывают, что больше внимания и усилия следует уделить, прежде всего, технологическим и экономическим факторам, а так же социально-культурному фактору – отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию.

Таблица 11 – Результаты определения факторов PEST анализа

1 Описание фактора	2 Влияние фактора	3 Экспертная оценка					4 Средняя оценка	5 Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
<i>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли	3	2	3	2	2	2	2,2	0,19
Бюрократизация и уровень коррупции	3	1	2	1	1	2	1,4	0,12
Налоговая политика (тарифы и льготы)	1	2	1	1	2	2	1,6	0,05
<i>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
Темпы роста экономики	3	5	3	5	4	4	4,2	0,36
Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	2	4	4	3	5	4	4,0	0,23
Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика стран	1	3	2	4	3	3	3,0	0,09
<i>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</i>								
Уровень здравоохранения и образования	2	2	1	1	2	1	1,4	0,08
Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию	3	3	3	2	2	3	2,6	0,22
Уровень миграции и иммиграционные настроения	1	3	4	4	3	4	3,6	0,10
<i>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	3	3	4	4	3	4	3,6	0,31
Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных	3	4	5	4	3	3	3,8	0,33
Степень использования, внедрения и передачи технологий	3	3	4	3	3	4	3,4	0,29
<b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>							<b>34,8</b>	

Расставим факторы влияния в порядке убывания значимости в рамках каждой группы факторов. Результаты приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Факторы PEST анализа в порядке убывания значимости

<b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ</b>		<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ</b>	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли	0,19	Темпы роста экономики	0,36
Бюрократизация и уровень коррупции	0,12	Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	0,23
Налоговая политика (тарифы и льготы)	0,05	Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны	0,09
<b>СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ</b>		<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ</b>	
Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию	0,22	Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	0,33
Уровень миграции и иммиграционные настроения	0,10	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	0,31
Уровень здравоохранения и образования	0,08	Степень использования, внедрения и передачи технологий	0,29

Данная таблица PEST анализа — промежуточный вариант. Для того, чтобы завершить анализ, необходимо сделать выводы: по каждому фактору прописать воздействие фактора на отрасль, на компанию и спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность компании.

Таблица 13 – Анализ факторов PEST анализа

Политические	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли	ФЗ №261 Об энергосбережении, №36-ФЗ «Об особенностях функционирования электроэнергетики в переходный период ПП РФ от 04.05.2012 N 442 – направлены на реформирование электроэнергетики, стимулирование энергосбережения и энергоэффективность	Переход дочерних обществ ПАО «Хxxxxxx» к покупке электроэнергии на Оптовом рынке, одним из требований которого является наличие АИИС КУЭ	Создание на базе Оренбургского филиала единого диспетчерского центра комплексного учета энергоресурсов, внедрение, эксплуатация и модернизация АИИС КУЭ на объектах ДО ПАО «Хxxxxxx»
Бюрократизация и уровень коррупции	Очень большой объем нормативной документации, сложный порядок допуска организаций к рынку свободных цен, «тяжелый» бюрократический механизм взаимодействия	Аутсорсинг, распределение функций между смежными организациями	Адаптация к изменяющимся условиям, требованиям, упрощение взаимодействия между субъектами рынков электроэнергии
Налоговая политика (тарифы и льготы)	Изменение тарифов стимулирует компании к энергосбережению, выравниванию графика нагрузки. Налоговая политика в целом стабильная и на Филиал и Общество оказывает незначительное влияние	Налогообложение по КГН. Создание на базе филиала единого диспетчерского центра АИИС КУЭ ПАО «Хxxxxxx». Интеграция других видов энергоресурсов.	Интеграция новых объектов в АИИС КУЭ
<b>Экономические</b>			
Темпы роста экономики	Резко изменяются в последние годы. Нынешний кризис заставляет свертывать некоторые инвестиционные программы. Снижение производства приводит к снижению потребления энергоресурсов.	Отказ от менее приоритетных инвестиционных программ, переход на закупку российского оборудования (при наличии аналогов), незначительная индексации заработной платы и снижение премиальных выплат	Оптимизация производственно-хозяйственной деятельности, импортозамещение, снижение издержек.
Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	Увеличивается в связи с неблагоприятной экономической ситуацией, падает покупательская способность, нарастает социальная напряженность.	Сохраняется относительная стабильность: увольнения не проводились, з/п хоть и незначительно, но была проиндексирована. Основные социальные гарантии сохраняются.	Сохранить стабильный уровень з/п, активизировать поиски актуальных вакансий на рынке труда в неблагоприятный с точки зрения безработицы период

Продолжение таблицы 13

Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны	После увеличения ключевой ставки ЦБ РФ в декабре 2014г. постепенно снижается, кредиты становятся более доступными, хотя до уровня 2-3 летней давности еще далеко. Правительство заявляет о планах снижения налоговых ставок, в частности для реального сектора экономики.	Влияние на филиал и Общество в целом незначительное.	Оказать содействия сотрудникам в части субсидирования доли процентной ставки при ипотечном кредитовании (с необходимостью отработки определенного срока в организации – например).
<b>Социально-культурные</b>			
Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию	Отсутствие условий для создания предприятий малого и среднего бизнеса не оставляет выбора трудоустройства в организации. Отношение к работе и карьере зависит прежде всего от психологического типа человека. В качестве досуга в последнее время намечена тенденция увеличения людей, занимающихся различными видами спорта. К выходу на пенсию многие, особенно молодежь, относятся скептически, что подтверждалось пассивность при выборе НПФ.	Стремление избежать текучки кадров, привить сотрудникам преданность организации, наличие дополнительной пенсии за выслугу лет, проведение культурно-массовых мероприятий.	Необходимо больше внимания уделять мотивации персонала, применять научный подход.
Уровень миграции и иммиграционные настроения	Естественная миграция – увеличение численности в крупных городах, с высоким уровнем з/п и жизни и снижение в небольших (зачастую моногородах). Обусловлена не только финансовыми причинами, а так же климатическими. В период экономического кризиса усиливаются иммиграционные настроения.	В целом, в филиале нет дефицита кадров в городах производственной деятельности. Условия труда остаются конкурентоспособными на фоне других организаций. Люди остаются на своих местах, не меняя регион в рамках организации.	Обращать внимание на данный фактор. Возможно, для увеличения эффективности деятельности следует способствовать переезду сотрудников в другие города в рамках организации.

Продолжение таблицы 13

Уровень здравоохранения и образования	Уровень образования специалистов отрасли ухудшается. Смещение акцентов ВУЗов от социальной к коммерческой направленности ощущается все сильнее. Уровень здравоохранения так же способствует развитию отрасли. Медицина так же в стадии сильно критикуемого реформирования.	Проводятся регулярные повышения квалификации специалистов, обучение специализированным продуктам. Обязательные проф мед осмотры, ДМС.	Уделять больше внимания требованиям Охраны труда и безопасности производства работ, проводить стажировки и обучение на рабочих местах.
<b>Технологические</b>			
Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	Дало очень сильный толчок развития отрасли. Без интернета, а так же различных сетей передачи данных реформирование и развитие отрасли было бы невозможно.	Роль данного фактора очень велика в развитии филиала и Общества в целом. Увеличение пропускной способности сетей позволяет расширять географию, автоматизировать передачу данных ранее удаленных объектов. Так же появилась возможность передачи большого объема информации и видео-конференций.	Применять новые технологии, увеличивать пропускную способность линий, проводить объединенные и регулярные селекторные совещания по направлениям.
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	В целом в отрасли достаточно большой парк устаревшей техники и оборудования. Требования к применению современных технических решений предъявляются в обязательном порядке при строительстве новых объектов. Для нынешней экономической ситуации характерен спад в связи с сокращением инвестиционных программ, а так же отсутствие отечественных аналогов оборудования.	В организации используются современное оборудование и ПО, соответствующее всем требованиям к АИИС КУЭ. При строительстве и модернизации всегда закладывается резерв, с учетом возможного развития систем.	Импортозамещение, поиск и внедрение технологий отечественных предприятий.
Степень использования, внедрения	Техническое перевооружение связано с глобальными государственными проектами. В остальных – доля парка устаревшего оборудования значительная.	Организация – один из лидеров в своем сегменте. Применяются современные технологии и ПО.	Постоянное улучшение качества за счет снижения отказов оборудования.

### *Анализ микроокружения*

Анализ предприятия по модели 5 сил М.Портера произведен ниже в таблицах. В учебных целях принято допущение о наличии конкурентов для организации, фактически являющейся естественной монополией.

Шаг №1: Оценка конкурентоспособности товара компании и уровня конкуренции на рынке. Товаров-заменителей, по сути не существует, поскольку АИИС КУЭ на объектах ДО может реализовывать только ООО «Хххххххх хххххх», как специализированная энергетическая организация (оператор коммерческого учета). Поэтому, уровень угрозы со стороны товаров-заменителей принимаем низкий (таблица 14).

Таблица 14 – Оценка конкурентоспособности товара

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		1		
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Уровень оценки внутриотраслевой конкуренции определяется при помощи параметров: количество игроков, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке и ограничение в повышении цен. Подразделение филиала – единственный игрок для ДО в регионах деятельности ООО «Хххххххх хххххх». Темп рост рынка в последнее время несколько замедлился, но государственная программа стимулирования энергосбережения, а так же действующая собственная инвестиционная программа ООО «Хххххххх

xxxxx» позволяет ежегодно наращивать объемы эксплуатируемого оборудования.

Требования законодательства в области учета электрической энергии стандартизированы, что снижает дифференцированность товара. Однако, филиал может предложить ряд дополнительных преимуществ за счет налаженных каналов связи, а так же эффекта масштаба (применительно к закупке оборудования, развертыванию программного обеспечения и оказанию технической поддержки).

При заключении доходных договоров с ДО, заказчик требует калькуляцию расчета стоимости оказываемых услуг. В связи с этим, имеет место ограничение в необоснованном повышении цен.

Таблица 15 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
				1
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			2	
Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
			2	

Продолжение таблицы 15

Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		7		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Определение угрозы входа новых игроков. Результаты, приведенные в таблице 16, показывают средний уровень угрозы входа новых игроков, причем ближе к границе низкого уровня угрозы. Такой уровень достигается, прежде всего, за счет жесткого регулирования отрасли со стороны государства и внутренней политики ПАО «Ххххххх». Помимо этого, важными являются факторы «эффект масштаба», большой срок окупаемости инвестиций и ограниченный доступ к каналам распределения.

Таблица 16 – Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
				1
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
				1
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
				1
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
				1
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
				1

Продолжение таблицы 16

Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			2	
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		11		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Шаг №2: Оценка угрозы ухода потребителей.

По четырем критериям оценивается вероятность ухода потребителей. Анализ результатов, приведенных в таблице 17 показывает, что вероятно ухода потребителей средняя, ближе к границе с низкой вероятностью.

Таблица 17 – Оценка угрозы ухода потребителей

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
				1
Склонность к переключению на товары-субституты	Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
			2	
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
				1
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
				1
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		5		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Далее определяем угрозы со стороны поставщиков. В таблице 18 приведены результаты, анализ которых показывает, что уровень влияния поставщиков низкий.

Таблица 18 – Оценка угрозы со стороны поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
			1
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
			1
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		4	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	

Обобщенные результаты анализа пяти сил конкуренции по модели Портера приведены в таблице 19. Несмотря на то, что 3 из 5 параметров

получили итоговое среднее значение, все они находились ближе к границе с низким значением. В связи с этим, следует отметить в целом низкий уровень конкуренции для структурного подразделения.

Таблица 19 – Сводный анализ пяти сил конкуренции для филиала

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания оказывает не уникальные услуги, однако является специализированной организацией для дочерних обществ ПАО «Ххххххх»	1. Необходимо постоянно улучшать качество оказываемых услуг за счет удовлетворенности потребителей, снижения количества отказов оборудования, совершенствование взаимодействия между ДО, мотивации собственного персонала. 2. В условиях сохраняющейся инвестиционной политики общества - увеличивать объем автоматизируемых объектов; 3. Импортозамещение; 4. Создание безупречной репутации Общества на рынке; 5. Быстрая адаптация к изменениям в отрасли.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	На рынке существует достаточно компаний, оказывающих подобные услуги. Требования к данным услугам жестко регламентированы законодательством.	
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Вход новых игроков в отрасль возможен, однако он не окажет влияния на деятельность филиала из-за стабильных партнерских отношений с ДО	
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Возможность потери текущих клиентов возможна в случае изменения энергетической и инвестиционной политики и приоритетов ПАО «Ххххххх». Так же возможны низкие, локальные и непродолжительные барьеры со стороны отдельных ДО.	
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	В существующей экономической ситуации поставщики стараются сохранить своих клиентов. Помимо этого, особенность оказываемых услуг позволяет применять аналоги, либо альтернативные технические решения.	

### 3.2 SWOT –анализ и определение стратегии развития

Для составления матрицы SWOT-анализа возьмем за основу результаты выполненных ранее PEST-анализа и 5 сил конкуренции по Портеру.

Шаг №1: определение сильных и слабых сторон. Среди ключевых факторов следует выделить монополизацию каналов продаж, уникальность

стратегии и каналов продвижения, функциональные характеристики продукта, а так же эффективность решение главной проблемы клиента. Среди слабых сторон следует отметить, прежде всего, недостаточный уровень конвертации контакта по покупке, а так же количество необходимого персонала. Полный перечень сильных и слабых сторон приведен в таблице 20.

Таблица 20 – Определение сильных и слабых сторон

Направление поиска	Варианты	Ключевые факторы успеха в сегменте	Рейтинг факторов	Лучше конкурентов	Хуже конкурентов
Свойства товара	Эффективность решения главной проблемы клиента	+	5	+	
	Качество	+	9	+	
	Функциональные характеристики продукта	+	4	+	
	Уровень сервиса и пост продажного обслуживания	+	10	+	
Технологии и	Технологический уровень компании	+	6	+	
	Наличие технологий, позволяющих снижать себестоимость продукции	+	13		+
Распределение товара	Монополизация каналов продаж	+	1	+	
Продвижение товара	Уровень конвертации контакта в покупку	+	14		+
	Уникальность стратегии продвижения	+	2	+	
	Уникальность каналов продвижения	+	3	+	
Инвестиции и развитие	Возможность инвестирования в развитие	+	11	+	
Персонал	Квалификация персонала	+	7	+	
	Количество персонала	+	8		+
	Мотивация и вовлеченность персонала	+	12	+	
Дополнительная генерация сильных сторон продукта	<b>Какие конкурентные преимущества имеет товар?</b>				
	Соответствие требованиям законодательства			+	
	Надежность			+	
	Возможность расширения, интеграции			+	
	Применение современных технологий			+	
	<b>Основные причины покупки товара?</b>				
	Требование законодательства			+	
	Качество оказываемых услуг			+	

Продолжение таблицы 20

Дополнительная генерация сильных сторон продукта	Репутация организации			+	
	Автоматизация передачи данных, освобождение персонала			+	
	<b>Какие характеристики товара помогают устанавливать более высокую цену?</b>				
	Надежность			+	
	Качество			+	
	Технологический уровень			+	
	Уровень сервиса и технической поддержки			+	
Дополнительная генерация слабых сторон продукта	<b>Назовите основные недостатки товара</b>				
	Значительные инвестиции				+
	Высокая себестоимость				+
	Низкая лояльность				+
	Нехватка персонала				+
	<b>Перечислите основные причины отказа от товара</b>				
	Высокая себестоимость				+
	Соответствие требованиям законодательства				+
	Необходимость технического перевооружения основного оборудования				+
	Высокие эксплуатационные издержки				+
	<b>Что мешает устанавливать более высокую цену на продукт?</b>				
	Действующие тарифы				+
Низкая лояльность				+	

В таблицах 21 и 22 составим отдельный рейтинг сильных и слабых сторон подразделения.

Таблица 21 – Рейтинг сильных сторон предприятия

	Сильные стороны	Повышает ли сильная сторона удовлетворенность клиента?	Повышает ли сильная сторона прибыль компании?	Создает ли сильная сторона отличие от конкурентов?
1	Монополизация каналов продаж	-	+	+
2	Уникальность стратегии продвижения	-	+	+
3	Уникальность каналов продвижения	-	+	+
4	Функциональные характеристики продукта	+	-	+
5	Эффективность решения главной проблемы клиента	+	+	-
6	Технологический уровень компании	+	+	+

Продолжение таблицы 21

7	Квалификация персонала	+	+	+
8	Качество	+	+	+
9	Уровень сервиса и пост продажного обслуживания	+	+	+
10	Возможность инвестирования в развитие	+	-	+

Таблица 22 – Рейтинг слабых сторон предприятия

	Слабые стороны	Снижает ли слабая сторона удовлетворенность клиента?	Снижает ли слабая сторона прибыль компании?
1	Низкая лояльность	+	+
2	Нехватка персонала	+	-
3	Значительные инвестиции	-	-
4	Высокая себестоимость	+	+
5	Высокие эксплуатационные издержки	+	+
6	Наличие технологий, позволяющих снижать себестоимость продукции	+	+
7	Уровень конвертации контакта в покупку	-	+

По результатам анализа сильных и слабых сторон составим итоговый рейтинг – таблица 23. В итоговом рейтинге сильных и слабых сторон остаются только параметры с положительным ответом на все заданные вопросы.

Таблица 23 – Итоговый рейтинг сильных и слабых сторон предприятия

	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Технологический уровень компании	Низкая лояльность
2	Квалификация персонала	Высокая себестоимость
3	Качество	Высокие эксплуатационные издержки
4	Уровень сервиса и пост продажного обслуживания	Наличие технологий, позволяющих снижать себестоимость продукции
5	Возможность инвестирования в развитие	

Шаг №2: Определение возможностей роста предприятия.

На данном этапе определяются ключевые направления поиска возможностей и конкретные варианты их реализации. Составляем рейтинг возможностей роста. Однозначно можно сказать, что на первом месте в рейтинге будет централизованная интеграция объектов дочерних обществ. Поскольку в этом случае финансирование интеграции обеспечивается за счет инвестиционных программ ПАО «Ххххххх», снижаются административные барьеры к заключению доходных договоров и реализации проектов. Помимо этого, следует отметить среди возможностей роста политику общества (например, она может быть направлена на максимальную интеграцию объектов или объединение автоматизированных систем), а так же улучшение лояльности к предлагаемым продуктам и оказываемым услугам. Последнее будет способствовать заинтересованности, осознанию реальной пользы от внедрения автоматизированных систем, что в конечном итоге приведет к интеграции новых технологических объектов дочерних обществ в АИИС КУЭ. Первичные результаты определения возможностей роста структурного подразделения приведены в таблице 24.

Таблица 24 – Определение возможностей роста подразделения.

Направление поиска	Варианты	Рейтинг факторов
Новые рынки сбыта (географическая экспансия)	Кемеровская область	11
	Алтайский край	10
	Сахалин	9
Новые товарные группы	Дистанционный сбор данных	6
	Учет воды	7
	Учет тепла	8
Новые потребители на текущих рынках	ОАО "Газпром нефть"	4
	ОАО "Востокгазпром"	5
Охват новых потребностей текущих потребителей	ДСД Томского ЛПУ	12
	ДСД Кемеровского ЛПУ	14
	ДСД Алтайского ЛПУ	13

Продолжение таблицы 24

Объем покупки (Как заставит покупать больше?)	Политика Общества	2
	Собственные инвестиции в оборудование	15
	Улучшение лояльности	3
Варианты более дешевого производства и распределения товара	Применение импортозамещающих технологий	18
	Оптимизация ПХД	16
Варианты более быстрого и легкого доступа к целевой аудитории	Централизованная интеграция по Обществу	1
Улучшение экономического и политического климата	Снижение издержек	17
Дополнительная генерация возможностей	<b>Какие существуют источники роста для компании?</b>	
	Централизованная интеграция по Обществу	
	Политика Общества	
	Улучшение лояльности	
	ОАО "Газпром нефть"	
	<b>Какие существуют пути снижения затрат?</b>	
	Оптимизация ПХД	
	Снижение издержек	
	Применение импортозамещающих технологий	

По аналогии с определением сильных и слабых сторон подразделения, рассмотренным выше в рамках SWOT-анализа, рассмотрим более подробно самые рейтинговые возможности роста на предмет соответствия трем условиям (таблица 26) и составим итоговый рейтинг (таблица 26).

Таблица 25 – Рейтинг возможностей роста филиала

	<b>Возможности</b>	<b>Может ли возможность повысить удовлетворенность клиента?</b>	<b>Может ли возможность увеличить прибыль компании?</b>	<b>Существуют ресурсы на реализацию возможности ?</b>
1	Централизованная интеграция по Обществу	-	+	-
2	Политика Общества	+	+	-
3	Улучшение лояльности	+	+	+
4	Новые потребители ОАО "Газпром нефть"	+	+	-
5	Новые потребители ОАО "Востокгазпром"	+	+	-
6	Дистанционный сбор данных	+	+	+
7	Учет воды	+	+	+
8	Учет тепла	+	+	+
9	Оптимизация ПХД	-	+	+
10	Снижение издержек	-	+	+

Таблица 26 – Итоговый рейтинг возможностей роста филиала

	<b>Возможности</b>
1	Улучшение лояльности
2	Дистанционный сбор данных
3	Учет воды
4	Учет тепла

Как видно из таблицы 26 – в итоговом рейтинге отсутствует самая важная с точки зрения прибыли и увеличения объемов возможность роста за счет централизованной интеграции новых объектов, поскольку не всегда данная возможность позволит повысить удовлетворенность заказчика и реализация ее будет обеспечена ресурсами (прежде всего трудовыми). В этом случае наибольшую важность приобретает лояльность – понимание необходимости и пользы реализации проектов автоматизации объектов для самих заказчиков – руководителей ДО ПАО «Хxxxxxx».

Шаг №3: определение угроз фирмы. Наибольшую угрозу для Томского подразделения представляет возможность изменения законодательства в области регулирования рынка электрической энергии. Например, ужесточение

требований к системам АИИС КУЭ приведет к необходимости модернизации оборудования, улучшения метрологических характеристик. Первичный перечень угроз для подразделения приведен в таблице 27.

Таблица 27 – Возможные угрозы для подразделения

Направление поиска	Варианты	Рейтинг факторов
Какие изменения аудитории могут привести к отказу от услуг компании	Изменение требований к услугам	5
	Изменение приоритетов Общества	2
	Уменьшение количества объектов	6
	Изменение уровня дохода ДО и Общества	3
Какие изменения внешней среды могут привести к снижению спроса на продукт?	Изменение законодательства	1
	Ухудшение экономического положения в стране	4
	Рост затрат и стоимости сырья, опережающий рост доходов	7
Ужесточение конкуренции	Утрата преимущества услуг	8
	Развитие технологий	9
Дополнительная генерация слабых сторон продукта	<b>Какие факторы могут повлиять на снижение объемов продаж компании?</b>	
	Изменение приоритетов Общества	
	Изменение уровня дохода ДО и Общества	
	Уменьшение количества объектов	
	Изменение законодательства	
	<b>Какие факторы могут повлиять на рост себестоимости и снижение прибыли компании?</b>	
	Ухудшение экономического положения в стране	

Далее рассмотрим более подробно самые рейтинговые угрозы роста на предмет соответствия трем условиям (таблица 28) и составим итоговый рейтинг (таблица 29).

Таблица 28 – Рейтинг возможных угроз для подразделения

	<b>УГРОЗЫ</b>	<b>Может ли угроза снизить удовлетворенность клиента?</b>	<b>Может ли угроза снизить прибыль компании?</b>	<b>Угроза возникнет в течении 5 лет?</b>
1	Изменение законодательства	+	+	+
2	Изменение приоритетов Общества	+	+	+
3	Изменение уровня дохода ДО и Общества	+	+	+
4	Ухудшение экономического положения в стране	+	+	+
5	Изменение требований к услугам	-	+	-
6	Уменьшение количества объектов	-	+	-
7	Рост затрат и стоимости сырья, опережающий рост доходов	-	+	+
8	Утрата преимущества услуг	+	+	-
9	Развитие технологий	+	-	-

Таблица 29 – Итоговый рейтинг возможных угроз для филиала

	<b>Угрозы</b>
1	Изменение законодательства
2	Изменение приоритетов Общества
3	Изменение уровня дохода ДО и Общества
4	Ухудшение экономического положения в стране

Итоговый рейтинг подтверждает актуальность угрозы изменения текущего законодательства. Помимо этого, опасным для Томского подразделения представляется изменение приоритетов Общества (инвестирование в объекты других регионов), а так же снижение доходов дочернего общества и ООО «Ххххххх ххххх», а так же общее ухудшение экономического положения в стране.

Шаг №4: Подведем итоги проведенного SWOT-анализа для Томского подразделения. Результаты представлены в таблице 30.

Таблица 30 – Итоговый SWOT-анализ подразделения

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ		СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	
	Параметр		Параметр
1	Технологический уровень компании	1	Низкая лояльность
2	Квалификация персонала	2	Высокая себестоимость
3	Качество	3	Высокие эксплуатационные издержки
4	Уровень сервиса и пост продажного обслуживания	4	Наличие технологий, позволяющих снижать себестоимость продукции
5	Возможность инвестирования в развитие	5	
ВОЗМОЖНОСТИ		УГРОЗЫ	
	Параметр		Параметр
1	Улучшение лояльности	1	Изменение законодательства
2	Дистанционный сбор данных	2	Изменение приоритетов Общества
3	Учет воды	3	Изменение уровня дохода ДО и Общества
4	Учет тепла	4	Ухудшение экономического положения в стране

Шаг №5: составление 10 ключевых выводов.

### **АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ СТОРОН:**

1. Какое конкурентное преимущество следует укреплять компании?

Необходимо, прежде всего, совершенствовать качество, уровень сервиса оказываемых услуг. Достичь этого следует за счет снижения количества отказов оборудования, увеличения надежности, повышение удовлетворенности заказчиков, а так же наличием необходимого количества высококвалифицированного персонала.

2. Какие сильные стороны компании не так очевидны для покупателей и нуждаются в более эффективной коммуникации?

При наличии возможности – инвестировать средства в автоматизации новых объектов с последующим увеличением прибыли за счет новых договоров на оказание услуг по коммерческому учету.

### **АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ:**

3. Что необходимо сделать, чтобы в максимально короткий срок реализовать возможности?

#### 4. Как в развитии возможностей использовать сильные стороны продукта?

Увеличить скорость реализации инвестиционных программ за счет ДСД, учета иных видов энергоресурсов. Совместная работа и вовлеченность будут способствовать улучшению лояльности со стороны заказчиков.

#### **АНАЛИЗ СЛАБЫХ СТОРОН:**

#### 5. Как минимизировать влияние слабых сторон на продукт?

Прежде всего, необходима поддержка филиала со стороны Общества, направленная на максимальную интеграцию учета всех видов энергоресурсов ДО в единый диспетчерский центр. За счет этого, несомненно, будет улучшаться лояльность заказчиков к филиалу.

#### 6. План действий по устранению слабых сторон или превращению слабых сторон в сильные:

- необходимо совершенствовать существующую СМК на предприятии: оптимизировать существующую документацию СМК, стремиться к полной вовлеченности персонала, непосредственном и активном участии руководства, стремиться к повышению удовлетворенности заказчика и собственного персонала;
- наращивать количество автоматизируемых объектов за счет инвестиционной политики, быстрее реализовывать планы;
- оптимизировать производственно-хозяйственную деятельность филиала;
- применять более дешевое оборудование (без потери надежности), импортозамещение.

#### 7. Как скрыть те слабые стороны, которые невозможно изменить?

Высокую себестоимость – за счет справедливой калькуляции к договорам, технико-экономического обоснования;

Низкую лояльность – за счет политики Общества.

#### **АНАЛИЗ УГРОЗ:**

#### 8. Каким образом можно нейтрализовать угрозы?

Все угрозы, в основном, связаны с факторами внешней среды, на которые филиал не сможет оказать влияния.

9. Можно ли преобразовать угрозы в возможности бизнеса и в источники роста продаж?

Возможно, но инициатором такого изменения должны быть либо Общество, либо государство.

10. Что необходимо сделать, чтобы защититься от угроз в максимально короткий срок?

Надо просто качественно выполнять свою работу, заботясь, таким образом, о безупречной репутации филиала.

### **Миссия и цели**

В соответствии со «Стратегией ОАО «Хххххх» в электроэнергетике», принятой в 2007 году, ООО «Ххххххх ххххх» является единой электросетевой компанией, обеспечивающей передачу электрической энергии [15].

**Миссия компании:** обеспечение бесперебойного снабжения энергетическими ресурсами объектов дочерних обществ ОАО «Хххххх», а также сторонних потребителей [16].

Основными целями деятельности ООО «Ххххххх ххххх» в соответствии с Уставом Общества являются:

- обеспечение надежного и эффективного энергоснабжения предприятий Группы «Газпром»;
- участие в создании собственной энергетической базы предприятий Группы «Газпром»;
- получение прибыли от участия в энергетических проектах на территории Российской Федерации и зарубежных стран.

Т.к. Оренбургский филиал не оказывает услуг по электро- тепло- водоснабжению, водоотведению, то основная цель – получение прибыли от участия в энергетических проектах. На основании данной цели стоитя дерево целей для Томского подразделения:



Рисунок 6 – Дерево целей Томской группы Оренбургского филиала ООО «XXXXXXXX XXXXXX»

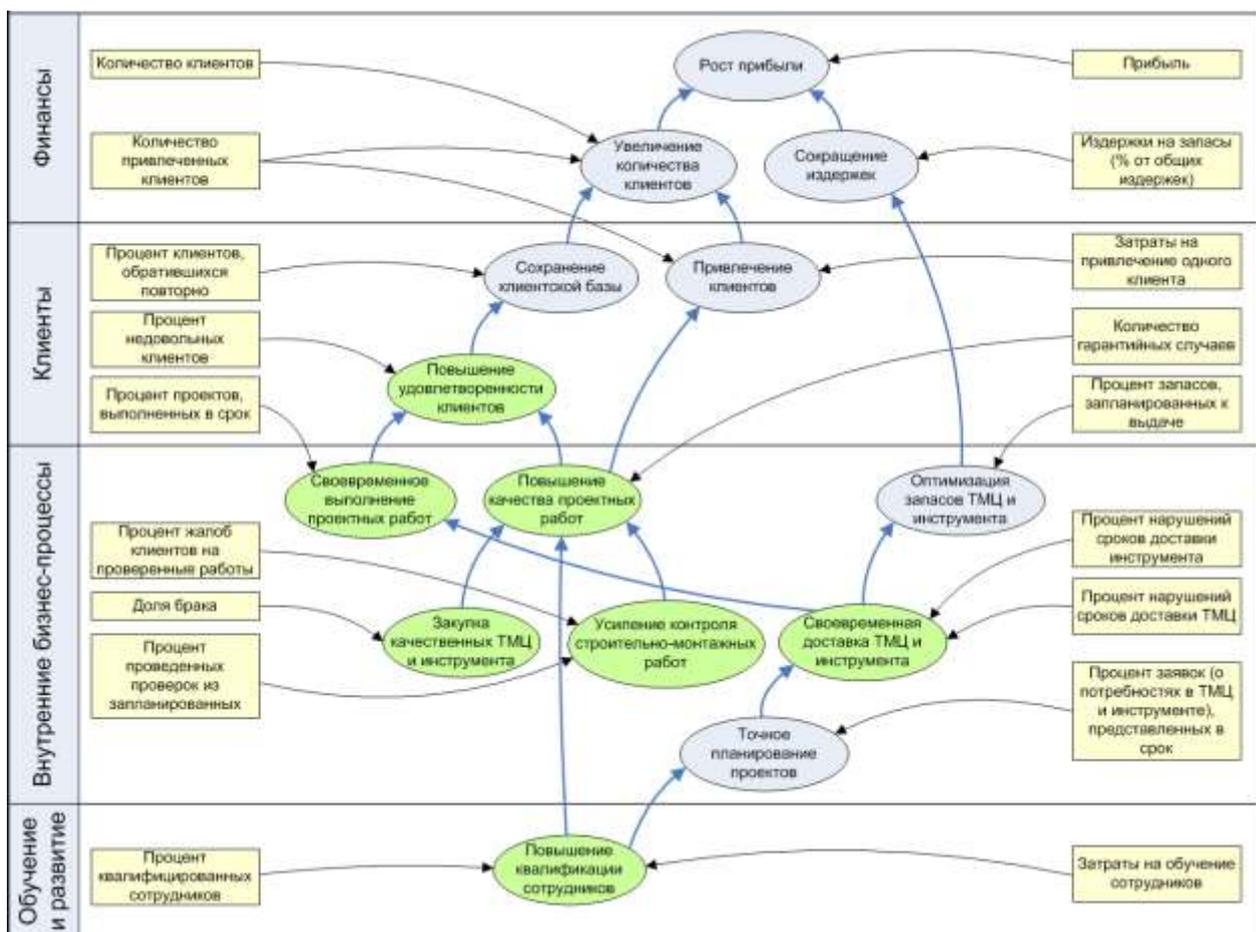


Рисунок 7 – Карта целей Томской группы Оренбургского филиала ООО «XXXXXXXX XXXXXX»

## **Выбор стратегии**

В качестве анализа в данной работе используется метод портфельного анализа по матрице Мак Кинси.

В данной работе в качестве сегментов рассматриваются:

- интеграция новых объектов ДО в АИИС КУЭ (сегмент 1);
- учет иных видов энергоресурсов (сегмент 2).

Интеграция новых технологических объектов заказчика является стратегией развития рынка (расширения) для Томского подразделения.

Организация автоматизированного учета иных видов энергоресурсов представляет собой стратегию развития нового продукта для существующего заказчика Томского подразделения.

Применяемое в составе АИИС КУЭ оборудование и программное обеспечение имеет свободные емкости как для интеграции новых технологических объектов потребления электрической энергии, так и для автоматизации объектов учета иных видов энергоресурсов.

Применяемое на «верхнем уровне» информационно-вычислительного комплекса ПО «Энергосфера» позволяет интегрировать в АИИС КУЭ приборы учета воды, тепла, газа. Перечень поддерживаемых устройств организацией-разработчиком постоянно увеличивается. В рамках реализации технической поддержки программное обеспечение регулярно обновляется.

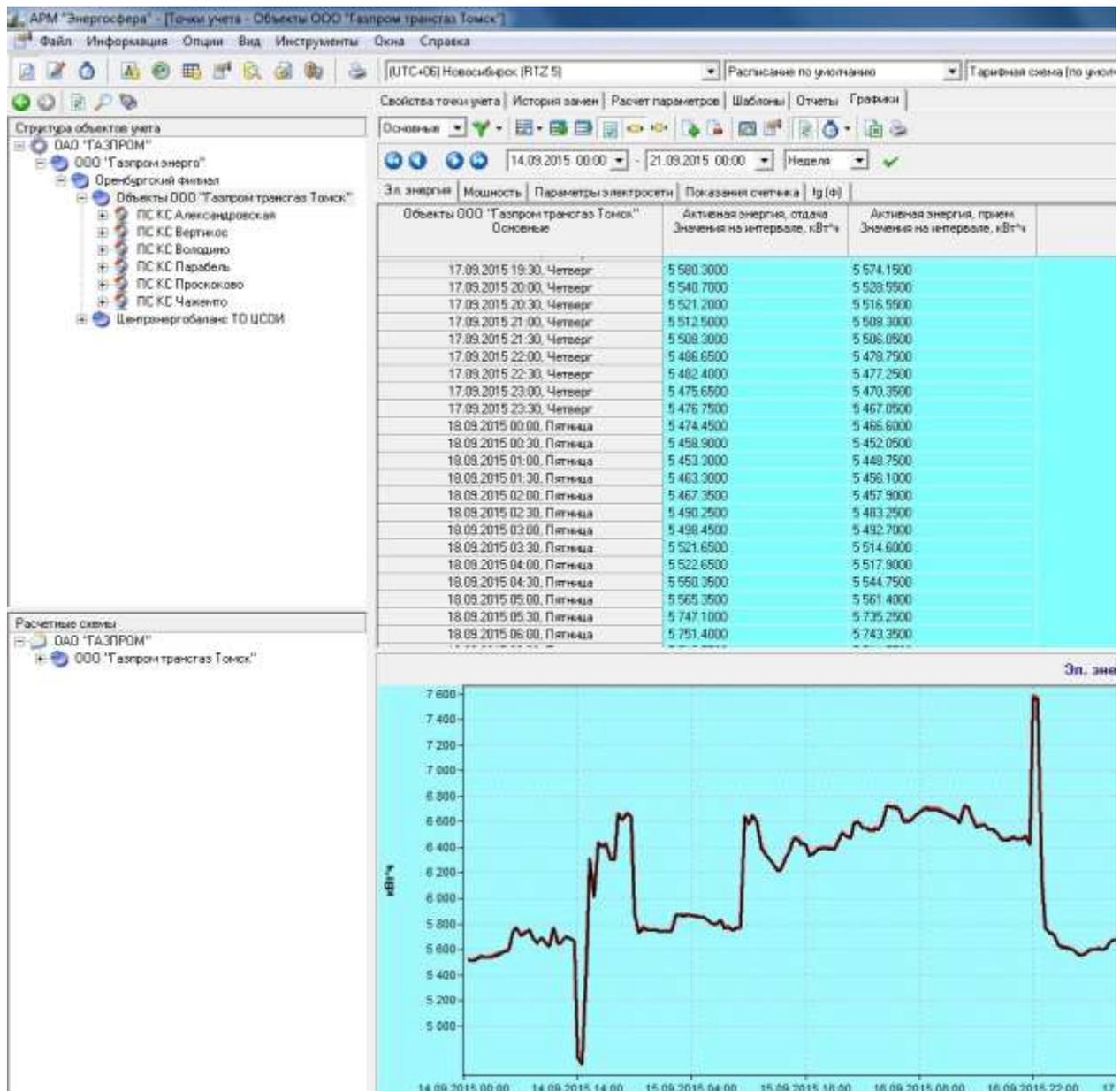


Рисунок 8 – ПО «Энергосфера» АРМ.

Возможность интеграции учета других энергоресурсов дочерних обществ – является перспективным направлением развития филиала. Комплексный учет энергоресурсов в совокупности с постоянным удорожанием стоимости их выработки и поставки стимулирует предприятия к энергосбережению, которое не возможно без применения автоматизированных систем учета. В соответствии с приказом № 291 на Оренбургский филиал возложены обязанности Оператора учета энергетических ресурсов

Таблица 31 – Критерии оценки конкурентоспособности филиала

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2		
				7,59	5,84
товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель)	27%	10	5	2,7	1,35
товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром	20%	6	4	1,2	0,8
сила бренда, под которым реализуется товар сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	15%	7	7	1,05	1,05
компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	20%	7	7	1,4	1,4
компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10%	6	6	0,6	0,6
уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	5%	8	8	0,4	0,4
медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	3%	8	8	0,24	0,24

Таблица 32 – Критерии оценки привлекательности сегментов

Критерии привлекательность сегмента	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2		
				7,50	6,23
Объем продаж сегмента высокий	19%	10	8	1,9	1,52
Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка	10%	7	5	0,7	0,5
Кол-во игроков в сегменте незначительно	6%	7	7	0,42	0,42
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	15%	9	9	1,35	1,35
Низкий уровень культуры использования продукта (= значит есть возможность роста)	7%	7	7	0,49	0,49

Продолжение таблицы 32

Сила конкурирующих брендов не велика (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж продукта)	5%	7	7	0,35	0,35
На рынке существуют неудовлетворённые и скрытые потребности	15%	6	3	0,9	0,45
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	8%	8	5	0,64	0,4
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	15%	5	5	0,75	0,75

Таблица 33 – Итоговый результат Матрица Мак Кинси

Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)			Сегмент №1
	Средняя (4-7 баллов)		Сегмент №2	
	Низкая (0-3 балла)			
Конкурентоспособность товара компании в сегменте	Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)	

**Выводы:**

Сегмент №1 (интеграция новых объектов ДО в АИИС КУЭ) имеет высокую привлекательности и высокую конкурентоспособности для филиала, поэтому необходимо:

- концентрировать ключевые ресурсы компании на данном сегменте;
- увеличивать инвестиции в сегмент;
- уделять высокое внимание защите конкурентных преимуществ;
- увеличивать скорость реализации соглашения об интеграции новых объектов;
- инвестировать в развитие новых технологий, оборудования и ПО;
- улучшать лояльность заказчиков ДО, стремиться к безупречной репутации и абсолютному лидерству в сегменте филиала и Общества.

Сегмент №2 (учет иных видов энергоресурсов) имеет среднюю привлекательности и среднюю конкурентоспособности для филиала, поэтому необходимо:

- детально рассматривать возможность усиления конкурентных преимуществ в сегменте;
- инвестировать в данный сегмент при лояльности со стороны ДО;
- активно развивать деятельность в сегменте при наличии условий, требований со стороны законодательства, изменении политики Общества в данном направлении;
- выбирать ограниченные методы продвижения с максимальной отдачей.

### **3.3 Разработка мероприятий по реализации стратегии и оценка эффективности**

Инвестиционная деятельность Оренбургского филиала направлена на постоянное, ежегодное увеличение технологических объектов, интегрированных в АИИС КУЭ ПАО «Ххххххх». Инвестиционные программы реализуются как за счет собственных средств ООО «Ххххххх ххххх», так и за счет ПАО «Ххххххх». В последнем случае речь, как правило, идет о масштабных проектах с выводом АИИС КУЭ Дочерних обществ на ОРЭМ.

На начальном этапе достигается принципиальная договоренность с руководством Дочерних обществ об интеграции новых технологических объектов в АИИС КУЭ. Многие компании уже оценили преимущества АИИС КУЭ, а так же качество оказываемых услуг специалистами Оренбургского филиала и Томского подразделения в частности.

По результатам выбора стратегий, приоритетной является стратегия развития рынка («стратегия расширения»). Данная стратегия заключается в постоянном увеличении количества интегрированных в АИИС КУЭ ПАО «Ххххххх» точек учета электрической энергии. В 2014-2015 годах были

проведены ряд совещаний с руководством ООО «Газпром трансгаз Томск», в ходе которых были определены несколько регионов зоны действия организации, для которых необходимость интеграции объектов учета наиболее актуальна. Актуальность вызвана большой территориальной удаленностью объектов от эксплуатационного персонала предприятия и необходимости периодического снятия показаний потребленной электрической энергии. Наибольшая необходимость и заинтересованность выявлена для следующих филиалов ООО «Газпром трансгаз Томск»: Томское ЛПУ, Алтайское ЛПУ и Юргинское ЛПУ. В качестве пилотного проекта выбрана интеграция точек учета электрической энергии объектов Томского ЛПУ ООО «Газпром трансгаз Томск».

29 июля 2015г. вышел приказ ООО «Ххххххх ххххх» №232 «О реализации проектов», согласно которому на основании инвестиционной программы на 2015 год за счет собственных средств ООО «Ххххххх ххххх», согласованной департаментом строительства ПАО «Ххххххх» и в целях оперативного управления работой проекта по модернизации и строительству объектов АИИС КУЭ ПАО «Ххххххх», определено:

1. Создать рабочую группу по реализации проекта;
2. Рабочей группе обеспечить оперативное управление работой по реализации проекта и координации решений, связанных с указанной работой;
3. Осуществлять контроль за соблюдением сроков выполнения работ, провести процедуру внутренней экспертизы и согласования проектной документации;
4. Назначить Оренбургский филиал ответственным за разработку проектной документации на модернизацию и строительство объектов АИИС КУЭ ПАО «Ххххххх»;
5. Оренбургском филиалу разработать и представить заместителю генерального директора Общества по экономике и финансам на согласование и утверждение расчет стоимости работ – планово-экономическую калькуляцию, на модернизацию и строительство объектов АИИС КУЭ;

6. Главному бухгалтеру Общества затраты Оренбургского филиала, связанные с выполнением проектно-изыскательских работ по модернизации и строительству объектов АИИС КУЭ ПАО «Ххххххх», учитывать в составе капитальных затрат объектов;

7. Оренбургскому филиалу учитывать требования Регламента реализации инвестиционной программы за счет собственных средств ООО «Ххххххх ххххх» при согласовании затрат по разработке проектной документации, а так же назначить лиц, ответственных за непосредственное выполнение работ;

8. Оренбургскому филиалу после согласования и утверждения проектной документации по модернизации и строительству объектов АИИС КУЭ ПАО «Ххххххх» заключить договор на проведение специализированной негосударственной экспертизы сметной документации по объектам;

9. Срок разработки проектной документации, включая проведение негосударственной экспертизы сметной документации, устанавливается в 12 месяцев с даты приказа;

10. Выполнение приказа считать особо важным заданием.

Данный приказ распространяется на технологический объект:

– модернизация АИИС КУЭ ПАО «Ххххххх» Томского ЛПУ ООО «Газпром трансгаз Томск».

Таким образом, предпроектное обследование, подготовка проектной документации, закупка оборудования, строительно-монтажные и пусконаладочные работы производятся за счет средств ООО «Ххххххх ххххх». После успешных приемо-сдаточных испытаний, в договор с Дочерним обществом включаются интегрированные технологические объекты (точки учета) с увеличением стоимости оказываемых услуг по коммерческому учету электрической энергии.

Рассмотрим расчет эффективности инвестиций на примере модернизации АИИС КУЭ Томского ЛПУ ООО «Газпром трансгаз Томск».

Модернизация АИИС КУЭ Томского ЛПУ включает интеграцию 115 точек учета электрической энергии, расположенных в Томской области и относящихся территориально к Томскому ЛПУ ООО «Газпром трансгаз Томск». На первоначальном этапе был определен перечень интегрируемых точек, а также потребность в оборудовании и материалах. В результате, была определена стоимость работ:

Таблица 34 – Калькуляция стоимости затрат на модернизацию АИИС КУЭ Томского ЛПУ ООО «Газпром трансгаз Томск»

№ п/п	Наименование затрат	Стоимость затрат (руб), без НДС
1.	МАТЕРИАЛЫ	813800
2.	ЗАТРАТЫ НА ОПЛАТУ ТРУДА	160000
3.	Страховые взносы во внебюджетные фонды	51200
4	ПРОЧИЕ РАСХОДЫ, в т.ч.	646180
4.1	Предпроектное обследование	31200
4.2	Строительно-монтажные работы	134000
4.3	Пусконаладочные работы	117000
4.4	Услуги связи	9780
4.5	Подготовка кадров	0
4.6	Услуги транспорта	78500
4.7	Прочие, в т.ч.	275700
4.7.1	Сопровождение ПО	41700
4.7.2	Командировочные расходы	47000
4.7.3	Общехозяйственные расходы	187000
5	ИТОГО	1671180
6	РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ (2% от п.5)	33423,6
<b>7</b>	<b>ИТОГО СТОИМОСТЬ модернизации (без НДС)</b>	<b>1704603,6</b>

Т.о. стоимость затрат на модернизацию АИИС КУЭ Томского ЛПУ составит 1704604 рубля (без НДС).

Для определения срока окупаемости модернизации необходимо учесть издержки в ходе последующей технической эксплуатации интегрируемых в АИИС КУЭ точек учета.

Таблица 35 – Калькуляция стоимости затрат на эксплуатацию АИИС КУЭ Томского ЛПУ ООО «Газпром трансгаз Томск» в 2016 году

№ п/п	Наименование затрат	Стоимость затрат (руб), без НДС
1.	МАТЕРИАЛЫ	87000
2.	ЗАТРАТЫ НА ОПЛАТУ ТРУДА	480000
3.	Страховые взносы во внебюджетные фонды	153600
4.	АМОРТИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ	243417,3941
5.	РЕМОНТНЫЕ РАБОТЫ	0
6.	ПРОЧИЕ РАСХОДЫ, в т.ч.	472880
6.1	Услуги связи	9780
6.2	Подготовка кадров	68500
6.3	Услуги транспорта	115300
6.4	Прочие, в т.ч.	279300
6.4.1	Тех. обслуживание СПД, ПЗИ	23600
6.4.2	Сопровождение ПО	21700
6.4.3	Командировочные расходы	47000
6.4.4	Общехозяйственные расходы	187000
7.	ЗАТРАТЫ НА ЭКСПЛУАТАЦИЮ ЦСОИ и Центрального узла СПД	93000
8.	ИТОГО	1529897,394
9.	НАЛОГ НА ИМУЩЕСТВО	37501,279
<b>10.</b>	<b>ИТОГО СТОИМОСТЬ УСЛУГ в год</b>	<b>1567398,673</b>

Т.о., стоимость ежегодных издержек по технической эксплуатации новых объектов составит 1567399рублей (без НДС). В эту сумму заложен прием в Томское структурное подразделение нового сотрудника в связи со значительным увеличением объема эксплуатируемого оборудования.

Определим стоимость оказания услуг по коммерческому учету электрической энергии с предоставлением в пользование оборудования АИИС КУЭ дочернему обществу ООО «Газпром трансгаз Томск» с расчетным сроком окупаемости инвестиций 5 лет. Условие эффективности проекта определяется по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{ЧДП_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^t} > 0$$

Чтобы проект окупился «в ноль» к концу пятого года приравняем NPV к нулю. Издержки каждого периода нам известны, ставку дисконтирования примем равной 10% (средняя ставка по депозитам в 2016 году). Тогда:

$$\sum_{t=1}^n \frac{ЧДП_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^t} = 0$$

Сумму ежегодной выручки примем постоянной и обозначим за X. Сумма ежегодных эксплуатационных затрат так же постоянная. Тогда:

$$(x - 1567399) * \left( \frac{1}{(1+0,1)^1} + \frac{1}{(1+0,1)^2} + \dots + \frac{1}{(1+0,1)^5} \right) - 1704603,6 = 0$$

Решив уравнение, получим X=2017162 (рубля).

В итоге получаем, что при заключении договора с ООО «Газпром трансгаз Томск» на оказание услуг по коммерческому учету электрической энергии с использованием АИИС КУЭ ПАО «Хххххх» на Томском ЛПУ на сумму 2017162 рубля (без НДС) в год, срок окупаемости инвестиций при постоянных издержках текущей эксплуатации составит 5 лет.

Определим прибыль от реализации проекта при сроке эксплуатации системы 10 лет.

$$(2017162 - 1567399) * \left( \frac{1}{(1+0,1)^1} + \frac{1}{(1+0,1)^2} + \dots + \frac{1}{(1+0,1)^{10}} \right) - 1704603,6 = 1057840,7 \text{ (рублей)}$$

Таким образом получаем, что при заключении ежегодного договора на оказание услуг по коммерческому учету электрической энергии с использованием АИИС КУЭ ПАО «Хххххх» на Томском ЛПУ с ООО «Газпром трансгаз Томск» на сумму 2017162 рубля, при постоянных ежегодных издержках на эксплуатацию системы в размере 1567399 рубля и единовременных затратах на создание АИИС КУЭ 1704603 рубля, при сроке службы системы 10 лет и ставке дисконтирования 10% расчетная прибыль филиала составит 1057841 рубль. Следует отметить, что данная прибыль относится только к одному проекту – Томскому ЛПУ ООО «Газпром трансгаз Томск». И, как было отмечено выше, в последующие годы запланирована интеграция технологических

объектов Алтайского и Юргинского ЛПУ ООО «Газпром трансгаз Томск». К тому же, тенденция развития дочерних обществ ПАО «Хххххх» на Дальнем Востоке и в Восточной Сибири открывает большие возможности и перспективы для нашей компании в области интеграции технологических объектов ДО в АИИС КУЭ ПАО «Хххххх».

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3-3202	Букин Тимур Анатольевич

Институт	<i>Электронного обучения</i>	Кафедра	<i>Менеджмента</i>
Уровень образования	<i>Специалитет</i>	Направление/специальность	<i>Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)</i>

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Рабочее место – офисное помещение. Основной вредный фактор производственной среды – электромагнитное излучение от ЭВМ и оргтехники.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Интегрированная система менеджмента, включающая: ISO 9001, ISO 14001, СТО Газпром 18000, ФЗ №261 от 23.11.2009г. «Об энергосбережении»</p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Принципы социальной ответственности в организации; Основные направления социальной ответственности; Социальные гарантии сотрудникам; Материальная помощь в связи с особыми событиями в жизни.</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> </ul>	<p>Экологическая политика организации; Спонсорство и благотворительность; Ориентация на потребителя (в рамках СМК).</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>Отчет ПХД в области КСО Оренбургского филиала за 2015г.</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	Громова Т.В.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3202	Букин Тимур Анатольевич		

#### **4 Корпоративная социальная ответственность Оренбургского филиала ООО «Ххххххх ххххх»**

Важнейшие принципы деятельности компаний Группы «Газпром» — внимательное отношение к интересам общества, содействие социально-экономическому развитию российских регионов и создание в них благоприятного делового климата, поддержание достойных условий труда, социального и душевного благополучия людей [15].

В соответствии с этими принципами руководство ООО «Ххххххх ххххх» ориентируется не только на экономическую, но и на социальную составляющую развития общества: способствует социальному развитию регионов, осуществляет помощь малообеспеченным и малоимущим слоям населения.

Вот уже много лет коллектив Южного филиала ООО «Ххххххх ххххх» шефствует над Областным государственным коррекционным образовательным учреждением для воспитанников с ограниченными возможностями здоровья «Астраханской специальной (коррекционной) общеобразовательной школой интернат №4 VIII вида» [16].

Большое внимание уделяется собственному персоналу организации. Сотрудники «Газпром энерго» — это стратегический фактор, определяющий развитие Общества. Руководство ООО «Ххххххх ххххх» ориентировано на усиление социальной поддержки, которая реализуется в рамках политики управления человеческими ресурсами ПАО «Ххххххх» в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации и другими нормативными актами.

В Обществе функционирует объединённая профсоюзная организация ООО «Ххххххх ххххх», созданная 16 февраля 2006 года. Профсоюз ООО «Ххххххх ххххх» объединяет десять первичных профсоюзных организаций: Надымского, Приуральского, Саратовского, Северного, Северо-Кавказского, Сургутского, Уренгойского, Южного, Южно-Уральского филиалов и администрации Общества.

Профсоюз создан в целях координации деятельности первичных профсоюзных организаций по защите профессиональных, социально-трудовых прав членов Профсоюза, создания благоприятных условий для повышения жизненного уровня членов Профсоюза и их семей.

Членами Профсоюза являются более 4 тыс. работников Общества.

Организационно профсоюз ООО «Ххххххх ххххх» входит в состав Межрегиональной профсоюзной организации ПАО «Ххххххх».

*Социальные гарантии ООО «Ххххххх ххххх»*

ООО «Ххххххх ххххх» уделяет большое внимание программам, направленным на социальную поддержку сотрудников.

28 декабря 2012 г. на конференции представителей трудовых коллективов Общества был принят Коллективный договор ООО «Ххххххх ххххх» на 2013–2015 гг., в соответствии с которым работникам предоставляются дополнительные льготы и компенсации.

С целью повышения оплаты труда работников, исходя из роста потребительских цен, в ООО «Ххххххх ххххх» ежегодно проводится индексация заработной платы.

Важным направлением социальной политики ООО «Ххххххх ххххх» является дополнительное пенсионное обеспечение работников через Негосударственный пенсионный фонд «ГАЗФОНД».

Таблица 36 – Количество сотрудников-участников дополнительного пенсионного обеспечения за 2010-2014 годы

Год	Принято в участники (чел.)	Оформлено пенсий (чел.)	Численность пенсионеров (чел.)
2010	30	140	453
2011	20	139	582
2012	27	147	747
2013	13	152	970
2014	58	219	1075

Для поддержания здоровья сотрудников ООО «Ххххххх ххххх» ежегодно реализует программу добровольного медицинского страхования.

Таблица 37 – Количество застрахованных сотрудников по программам ДМС за 2010-2014 годы

Год	Медицинское страхование (чел.)	Страхование от несчастных случаев (чел.)
2010	4286	4385
2011	4312	4256
2012	4670	4671
2013	4945	4943
2014	5098	5052

В рамках действия Коллективного договора на 2016–2018 гг. сотрудникам ООО «Хххххххх хххххх»:

1. Выплачиваются компенсации и предоставляются льготы:
  - многодетным семьям;
  - одиноким матерям;
  - работникам, воспитывающим детей без матери или отца;
  - малообеспеченным семьям;
  - работникам, имеющим на иждивении ребенка-инвалида;
  - единовременные пособия на рождение ребенка;
  - ежемесячные пособия работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им трехлетнего возраста.
2. Компенсируются расходы на содержание детей в оздоровительных лагерях.
3. Оплачивается проезд детей сотрудников северных филиалов на отдых на море.
4. Приобретаются билеты на представления в театры и развлекательные центры.
5. В дни школьных каникул для детей организуются экскурсии.

*Анализ эффективности программ КСО Оренбургского филиала ООО «Хххххххх хххххх» за 2015 год*

В Оренбургском филиале в 2015 году для обеспечения социальной защищенности Работников, членов их семей и неработающих пенсионеров, состоящих на учете, предоставлялись социальные льготы, гарантии и

компенсации, предусмотренные Коллективным договором ООО «Хххххххх хххххх» на 2013-2015 годы.

1) Определение стейкхолдеров организации

На основании данных представленных в отчете производственно-хозяйственной деятельности в области социальной ответственности Оренбургского филиала ООО «Хххххххх хххххх» за 2015 год, к основным стейкхолдерам компании можно отнести (таблица №38).

Таблица 38 – Основные стейкхолдеры компании

<b>Прямые стейкхолдеры компании</b>	<b>Косвенные стейкхолдеры компании</b>
Сотрудники компании	Экологические и природоохранные организации и фонды
Потребители компании	Школы и детские сады
Неработающие пенсионеры	Детские дома
Поставщики	Население регионов

Так, основным объектом социальной ответственности компании являются сотрудники компании, которые, помимо того, что защищены различными социальными гарантиями от организации, еще и пользуются различными социальными программами, проводимыми в филиале для своих сотрудников.

Потребители также относятся к КСО компании, поскольку компания прилагает все усилия для предоставления им качественных услуг, направленных на достижение удовлетворенности потребителей.

К поставщикам предъявляются повышенные требования в связи с большим объемом ежегодно закупаемого оборудования.

Неработающие пенсионеры также относятся к прямым стейкхолдерам, поскольку получают от корпоративную пенсию, а так же материальную помощь и иные социальные льготы.

К косвенным стейкхолдерам компании можно отнести:

– экологические и природоохранные организации и фонды (компания стремится обеспечить свою работу с наименьшими ущербом для окружающей среды);

– детские дома, школы и детские сады (проведение праздников, получение материальной помощи);

– население регионов (открытие новых скверов, детских площадок, библиотек и прочих объектов социальной сферы).

## 2) Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО Оренбургского филиала ООО «Ххххххх ххххх» представлена в таблице 39.

Таблица 39 – Структура программ КСО организации

<b>Наименование мероприятия</b>	<b>Элемент</b>	<b>Стейкхолдеры</b>	<b>Сроки реализации мероприятия</b>	<b>Ожидаемый результат от реализации мероприятия</b>
1. Добровольное медицинское страхование	Социальные инвестиции	Сотрудники	Ежегодно	Улучшение состояния здоровья работников
2. Медицинские осмотры	Социальные инвестиции	Сотрудники	Постоянно	Выявление заболеваний на ранних стадиях, предупреждение производственного травматизма
3. Оплата временной нетрудоспособности	Социальные инвестиции	Сотрудники	Постоянно	Социальные гарантии в рамках коллективного договора
4. Доплата до фактического заработка при командировках	Социальные инвестиции	Сотрудники	Постоянно	Социальные гарантии в рамках коллективного договора
5. Компенсация проезда к месту отпуска	Социальные инвестиции	Сотрудники	Постоянно	Социальные гарантии в рамках коллективного договора
6. Дополнительные оплачиваемые отпуска в связи с особыми событиями	Социальные инвестиции	Сотрудники	Постоянно	Социальные гарантии в рамках коллективного договора
7. Компенсация расходов на содержание в детских садах	Социальные инвестиции	Сотрудники	Постоянно	Социальные гарантии в рамках коллективного договора
8. Компенсация путевок в детские лагеря	Социальные инвестиции	Сотрудники	Постоянно	Социальные гарантии в рамках коллективного договора

Продолжение таблицы 39

9. Новогодние подарки и театрализованные представления	Социальные инвестиции	Сотрудники	Постоянно	Социальные гарантии в рамках коллективного договора
10. Материальная помощь	Социальные инвестиции	Сотрудники	Постоянно	Социальные гарантии в рамках коллективного договора
11. Декретные отпуска	Социальные инвестиции	Сотрудники	Постоянно	Социальные гарантии в рамках коллективного договора
12. Выплаты пенсионерам	Социальные инвестиции	Неработающие пенсионеры	Постоянно	Социальные гарантии в рамках коллективного договора
13. Анкетирование потребителей	СМК	Потребители	Постоянно	Улучшение качества оказываемых услуг
14. Оценка поставщиков	СМК	Поставщики	Постоянно	Улучшение качества оказываемых услуг и товаров

3) Определение затрат на программы КСО

Выплаченные в 2015 году социальные льготы и компенсации в Оренбургском филиале ООО «Ххххххх ххххх»:

– 91 работник филиала и 3 члена семьи были застрахованы в ОАО «Согаз» по договору добровольного медицинского страхования граждан от 31.12.2014г. № 0315 LM 0005/50-04/123/14-3, действовавшему с 01.01.2015г. по 31.12.2015г. на общую сумму 958 тыс.руб.;

– по договору страхования от несчастных случаев от 31.12.2014г. № 0315 LA 0001/50-04/158/14-3(БС) было застраховано 91 работник филиала на общую сумму 28,8 тыс.руб.

За счет средств работодателя проводилась компенсация стоимости обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических медицинских осмотров – 85 работникам, на сумму 268,1 тыс. руб.

Производилась доплата сверх максимального размера пособия по временной нетрудоспособности до 85% среднего заработка – 42 работникам на сумму 546,9 тыс. руб.

Согласно п.6.1.15 Коллективного договора в 2015 году производилась доплата до фактического заработка работникам, направляемым в служебные командировки на общую сумму 311,2 тыс. руб.

Работникам отделов, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях (Уренгойский, Сургутский ОКА, СеверныйОКА), и членам их семей производилась оплата проезда к месту использования отпуска и обратно в пределах территории РФ в сумме 343,4 тыс.руб.

По заявлению работников предоставлялись дополнительные оплачиваемые отпуска в связи с особыми событиями в их жизни:

- в связи с рождением ребенка – 2 работникам (6,2 тыс. руб.);
- в связи со смертью близких родственников – 1 работнику (5,5тыс. руб.);
- в связи с Днем знаний – 3 работнику (6,4 тыс.руб.);
- работникам, воспитывающим трех и более несовершеннолетних детей – 3 чел. (28,8 тыс.руб.)

Работникам, имеющим детей дошкольного возраста (35 человек), производилась компенсация расходов за содержание детей в дошкольных образовательных учреждениях на сумму 335,6 тыс. руб.

8 детей работников филиала отдохнули летом в детских оздоровительных лагерях, компенсация стоимости путевок составила 225,2 тыс. руб.

В 2015 году приобретались билеты на новогоднее театрализованное представление для детей работников филиала на сумму 18,5 тыс. руб.

Приобретено 90 новогодних подарков детям работников филиала в возрасте до 14 лет, включительно, на сумму 103,8 тыс. руб.

По заявлениям работников была оказана единовременная материальная помощь:

- при рождении ребенка 5 работникам на общую сумму 209,3 тыс. руб.;

- в случае смерти близких родственников 1 работникам – 33,5 тыс.руб.;
- многодетным семьям – 3 работникам – 50,2 тыс.руб.;
- работникам, имеющим малообеспеченную семью – 1 чел. – 16,7 тыс.руб.;
- одиноким матерям, воспитывающим детей без отца, - 2 чел. – 12,6 тыс.руб.

2 сотрудницы Оренбургского ФГПЭ находились в отпуске по уходу за ребенком от 1,5 до 3-х лет, согласно п.6.2.8 Коллективного договора им выплачивалось ежемесячное пособие в сумме 168,2 тыс.руб.

В Оренбургском филиале на 31.12.2015г. на учете состоят 3 неработающих пенсионера; в 2015 году им была выплачена материальная помощь в сумме 37,7 тыс. руб. на оздоровление и ко Дню пожилого человека.

Консолидированные данные по затратам филиала в 2015 году на программы КСО приведены в таблице 40.

Таблица 40 – Сведения об использовании средств на социальные льготы, гарантии и компенсации, установленные коллективным договором

<b>Наименование социальных льгот, гарантий и компенсаций</b>	<b>Выплаченная сумма, тыс. рублей</b>
1. Социальные выплаты, предоставленные работникам,	1577,8
в том числе:	
– предоставленные работникам филиалов Общества, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях	260,8
– предоставленные женщинам, семьям с детьми и молодым работникам	1161,2
– предоставленные инвалидам и работникам, пострадавшим от несчастных случаев на производстве	0
2. Затраты на выплаты социального характера на одного работника	16,4
3. Доля работников в возрасте до 35 лет в числе получателей выплат социального характера, %	46,4
4. Выплаты на добровольное страхование работников:	
в том числе:	
– медицинское обеспечение	853,0
– страхование от несчастных случаев	28,8
5. Выплаты неработающим пенсионерам, всего:	37,7
6. Затраты на социальные льготы и компенсации на одного пенсионера	12,6

#### 4) Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

В таблице 41 представлены данные по социальным выплатам Оренбургского филиала с разбивкой по видам деятельности.

Таблица 41 – Анализ динамики выплат социального характера в целом по филиалу и по видам деятельности.

Вид деятельности	Выплаты социального характера, руб.							
	всего				на 1 работника,			
	2013 год	2014 год	2015 год	% 2015 г. к 2014 г.*)	2013 год	2014 год	2015 год	% 2015 г. к 2014 г.*)
Всего	129590 0	1521400	157780 0	1,03	1440	1526	1370	0,89
- аппарат управления	473138	468087	465100	0,99	2075	1857	1685	0,91
- персонал производственных подразделений	822762	1053313	111270 0	1,06	1224	1371	1270	0,92
- прочие	822762	1053313	111270 0	1,06	1224	1371	1270	0,92

Проведенный анализ социальных выплат показал, что выплаты социального характера за 2015 год в целом по филиалу остались примерно на уровне 2014г.

В целом, на основании данных, представленных в данной работе, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые в рассматриваемой компании программы и акции КСО полностью соответствуют стратегии и миссии компании.

2. В филиале больший упор делается на прямых стейкхолдеров, нежели на косвенных.

3. Представленные в таблице 39 программы КСО полностью удовлетворяют интересам прямых стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает компания от реализации программ КСО, следующие: социальная реклама компании, благополучие работников компании и членов их семей.

5. Затрачиваемые компанией средства на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для ее сотрудников.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую (проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение).

## Заключение

В данной дипломной работе были изучены теоретические основы стратегического менеджмента и стратегии предприятия. Рассмотрены основные этапы анализа внутренней и внешней среды, выбора, разработки и реализации стратегии предприятия.

Приведена история создания и тенденции развития ООО «Хххххххх хххххх». Был выполнен анализ финансово-хозяйственной деятельности Оренбургского филиала ООО «Хххххххх хххххх».

На основе анализа внутренней и внешней среды, выполненного в главе 3 дипломной работы, сформирована стратегия развития структурного подразделения Оренбургского филиала ООО «Хххххххх хххххх». Показана ее эффективность на примере расчета интеграции объектов Томского ЛПУ ООО «Газпром трансгаз Томск» в АИИС КУЭ ПАО «Хххххххх». Предприятию и далее необходимо работать по подключению новых объектов дочерних обществ ПАО «Хххххххх».

Основной проблемой, с которой сталкивается филиал - является низкая лояльность к системам и услугам, оказываемыми организацией. Необходимо улучшать микроклимат взаимодействия филиала и ДО за счет:

- надежной эксплуатации существующих систем учета и оказания услуг по коммерческому учету энергии, снижать количество отказов оборудования, внедрять новые технологии и программное обеспечение;
- улучшать удовлетворенность потребителя, обратную связь;
- мобильнее реализовывать достигнутые договоренности и соглашения по автоматизации технологических объектов;
- более эффективно использовать внедренную на предприятии СМК, постоянное улучшение качества.

Все это позволит не искать дополнительных источников прибыли – дочерние общества будут сами заинтересованы в участии ООО «Хххххххх хххххх» в консолидированной энергетической интеграции своих объектов.

Филиал так же, как и все предприятия группы ПАО «Хххххх» подвержены влиянию политических, экономических и социальных факторов, которые в последнее время имеют нестабильный характер. В таких условиях необходимо качественно выполнять свою работу, создавая безупречную личную репутацию и репутацию филиала в целом. Высоквалифицированный персонал при грамотном управлении имеет все предпосылки к достижению этих целей.

## Список использованных источников

1. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Г. Данков, Н.И. Королева; Томский политехнический университет - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 56 с.;
2. Современный менеджмент: теория и практика: учебное пособие / Л.А. Холопова, С.В. Кучерявенко; Юргинский технологический институт. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 214 с.;
3. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для бакалавров и магистратуры / С.А. Попов. – М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 463 с.;
4. Стратегический менеджмент: учебник /Л.Е. Басовский. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2015. – 365 с.;
5. Менеджмент: учебник 6-е издание, переработанное и дополненное / Виханский О. С., Наумов А. И. — Магистр: ИНФРА-М Москва, 2014.
6. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Т.Р. Рахимов; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 292 с.;
7. Анализ и диагностика ФХД предприятия: учебно-методическое пособие по курсовой работе / М.Н. Трофимова; Томский политехнический университет. – Томск: изд. ТПУ, 2012. – 96 с.
8. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2013. — 375 с.;
9. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: учебник для вузов / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. — Москва: Вузовский учебник Инфра-М, 2013. — 395 с.;
10. Стратегическое управление : учебник для вузов / В. Р. Веснин. — Москва: Проспект, 2013. — 327 с.;
11. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / под ред. А. Н. Петрова. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2012. — 400 с.;

12. Бухгалтерский баланс Оренбургского филиала ООО «Ххххххх ххххх» на 31.12.2014 год;
13. Отчет о финансовых результатах Оренбургского филиала ООО «Ххххххх ххххх» за 2014 год;
14. Стандарт управления процессом постановки и выполнения задач в ООО «Ххххххх ххххх», утвержденный приказом №107 от 22.04.2015г.;
15. Интернет-ресурс <http://gazprom.ru/> - Официальный сайт ПАО «Ххххххх»;
16. Интернет-ресурс <http://gazpromenergo.gazprom.ru/> - Официальный сайт ООО «Ххххххх ххххх»;
17. Интернет-ресурс <http://www.lukoil.ru> - Официальный сайт ПАО «Лукойл»;
18. Интернет-ресурс <http://sberbank.ru/> - Официальный сайт ПАО «Сбербанк»;
19. Интернет-ресурс <http://ru.wikipedia.org/>;
20. Интернет-ресурс <http://grandars.ru/> - энциклопедия экономиста;
21. Интернет-ресурс <http://e-xecutive.ru/> - интернет ресурс для менеджеров.