

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально- гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление хозяйственным портфелем на предприятии

УДК 658.5:338.33

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2Б	Смирнов Павел Андреевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рыжакина Татьяна Гавриловна	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск – 2016 г.

Планируемые результаты обучения по ООП (бакалавриат)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
Р₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
Р₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

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

Институт электронного обучения
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой менеджмента
 _____ Н.О. Чистякова
 « ____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3А2Б	Смирнов Павел Андреевич

Тема работы:

Управление хозяйственным портфелем на предприятии
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе <i>(Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).</i></p>	Научно исследовательский материал; литература; статистические данные; материалы преддипломной практики; интернет ресурсы.
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(Аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	Теоретические основы управления хозяйственным портфелем на предприятии Анализ хозяйственной деятельности предприятия ОАО «ТЭМЗ» Разработка рекомендаций по эффективному управлению хозяйственным портфелем предприятия Корпоративная социальная ответственность
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	1. Организационная структура предприятия 2. Динамика выручки и чистой прибыли 3. Показатели рентабельности 4. Динамика ликвидности

	5. Анализ внешней среды предприятия 6. Анализ внутренней среды предприятия 7. Матрица SWOT 8. Данные для построения матрицы БКГ 9. Матрица БКГ для ОАО «ТЭМЗ» 10. Рекомендации по управлению хозяйственным портфелем на предприятии
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Корпоративная социальная ответственность	Громова Татьяна Викторовна

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рыжакина Татьяна Гавриловна	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2Б	Смирнов Павел Андреевич		

Оглавление

РЕФЕРАТ.....	6
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки	7
ВВЕДЕНИЕ.....	11
1 Основы управления хозяйственным портфелем на предприятии	13
1.1 Понятие и виды хозяйственного портфеля.....	13
1.2 Планирование хозяйственного портфеля.....	16
1.3 Методы управления хозяйственным портфелем предприятия.....	20
2 Анализ хозяйственной деятельности предприятия ОАО «ТЭМЗ».....	32
2.1 Характеристика предприятия.....	32
2.2 Хозяйственный портфель предприятия.....	38
2.3 Финансовая диагностика предприятия.....	46
3 Управление хозяйственным портфелем предприятия.....	55
3.1 Анализ среды предприятия и конкуренция на рынках сбыта.....	55
3.2 Представители, конкуренты, и основные потребители.....	58
3.3 Рекомендации по улучшению хозяйственного портфеля предприятия.....	60
4 Корпоративная социальная ответственность ОАО «ТЭМЗ».....	70
Заключение.....	76
Список используемых источников	78

Реферат

Для современного мира характерны постоянно меняющиеся экономические условия, что отрицательно сказывается не только на экономическом развитии страны в целом, но и на деятельности предприятий в частности. Чтобы предприятие было экономически устойчивым и стабильным, эффективно функционировало, необходимо правильно организовать его управление. Важную роль при этом играет правильно выбранная стратегия деятельности.

При разработке стратегии предприятий ключевое значение имеет формирование хозяйственного портфеля. От его состава зависят результаты работы предприятий, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Выпускная бакалаврская работа содержит 80 страниц, 27 таблиц, 13 рисунков, 30 источников.

Структура работы обусловлена предметом, целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, четырех глав и заключения.

Ключевые слова: хозяйственный портфель, финансовая диагностика предприятия, спрос, планирование, конкуренты, потребители, внутренняя среда предприятия, внешняя среда предприятия.

Объектом исследования является ОАО "ТЭМЗ".

Предмет – хозяйственный портфель предприятия.

Целью бакалаврской работы является анализ и оценка хозяйственного портфеля промышленного предприятия, а также изучение теоретических аспектов выбранной темы.

Введение раскрывает актуальность, цель исследования, раскрывает теоретическую и практическую значимость работы.

Бакалаврская работа выполнена в текстовом редакторе MicrosoftWord 2013 на белой бумаге формата А4.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения..
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.

12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.

13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.

14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.

15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.

16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.

17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.

18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.

19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.

20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.

21. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Номенклатура – это вся продукция, которую выпускает предприятие, она включает различные группы товаров.

Ассортиментная политика – формирование ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей. Обычно ассортиментная политика преследует долгосрочные цели. Одна из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании.

«Хозяйственный портфель» – это понятие применяется для обозначения группы хозяйственных подразделений, принадлежащих предприятию

Жизненный цикл товара – это стадии, через которые проходит товар от его появления через зрелость к упадку.

Товар – это продукция, имеющая потребительскую стоимость, предназначенная для обмена или продажи.

Матрица BCG — инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов организации, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа организацией доли на рынке.

McKinsey или General Electric (GE) — метод, который используется для разработки стратегий развития ассортимента предприятия, портфельного анализа. Модель McKinsey/GE состоит из 9-ти ячеек, представляет из себя матрицу для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса организации.

ABC – анализ – строится исходя из оснований принципа Парето, который гласит, что за большинство возможных результатов ответственно

относительно малое количество причин, в настоящее время более известный как «правило – 20 на 80», это означает что, за 80 процентов результата ответственно всего 20 процентов действий.

Ассортимент товаров – совокупность товаров, сортов или разновидностей, которые обледенены в группы по определённым признакам.

Введение

Для современного мира характерны постоянно меняющиеся экономические условия, что отрицательно сказывается не только на экономическом развитии страны в целом, но и на деятельности предприятий в частности. Чтобы предприятие было экономически устойчивым и стабильным, эффективно функционировало, необходимо правильно организовать его управление. Важную роль при этом играет правильно выбранная стратегия деятельности.

При разработке стратегии предприятий ключевое значение имеет формирование хозяйственного портфеля. От его состава зависят результаты работы предприятий, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

При анализе хозяйственного портфеля оценке подлежат все входящие в состав предприятия производства, весь ассортимент товаров и услуг. Анализ должен выявить рост и рентабельность производства во всех отделениях, по всему ассортименту и помочь правильно организовать деятельность управлением предприятия.

Данная работа посвящена исследованию наиболее востребованных подходов формирования хозяйственного портфеля предприятия, и выявить в нем слабые и сильные места.

На мой взгляд, постоянное внимание организации к анализу хозяйственного портфеля должно определять, какие направления деятельности следует развивать и в какой степени, а какие ликвидировать. Эти данные используют при выборе стратегий организации. Гарантией служит правильный выбор политики предприятия, что выгодные возможности не будут упущены.

Объектом исследования бакалаврской работы выбрано производственное предприятие ОАО «ТЭМЗ».

Предметом исследования является формирование хозяйственного портфеля предприятия.

Целью бакалаврской работы является анализ и оценка хозяйственного портфеля промышленного предприятия, а также изучение теоретических аспектов выбранной темы.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы формирования хозяйственного портфеля промышленного предприятия;
- провести анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия ОАО "ТЭМЗ";
- провести анализ торгового ассортимента;
- провести анализ внешней и внутренней среды предприятия для получения наилучших результатов от процесса планирования.
- подготовить программу КСО для ОАО «ТЭМЗ»

В первой главе раскрыты теоретические основы, цели и задачи, а так же основы управления хозяйственным портфелем на предприятии.

Во второй главе дана краткая характеристика предприятия, проведен финансовый анализ ОАО «ТЭМЗ», рассмотрена структура хозяйственного портфеля.

В третьей главе представлен анализ отрасли, дан полный анализ среды предприятия и конкуренция на рынках сбыта, указаны представители, конкуренты, и основные потребители предприятия, даны рекомендации по улучшению хозяйственного портфеля.

Четвертая глава посвящена корпоративной социальной ответственности на ОАО «ТЭМЗ».

В конце дано заключение по проделанному анализу и приведен список используемых источников.

1 Основы управления хозяйственным портфелем на предприятии

1.1 Понятие и виды хозяйственного портфеля

На современном этапе развития экономики для достижения конкурентного преимущества на рынке и даже для удержания позиций в условиях динамично изменяющейся внешней среды задача формирования качественного, то есть оптимального, сбалансированного или идеального хозяйственного портфеля предприятия представляется одной из важнейших [4].

В разных толковых словарях существуют различные подходы к понятию хозяйственного портфеля.

В Экономическом словаре и в Энциклопедическом словаре экономики и права портфель (от французского «portefeuille», «porte» — носить и «feuille» — лист) — это собирательное понятие, означающее совокупность видов и форм финансовой и экономической деятельности, соответствующих им документов, объектов, заказов, денежных средств [10; с.275].

В Большом бухгалтерском словаре портфель – это совокупность чего-либо, обширное понятие, применяющееся во всех сферах экономики, которое позволяет судить об экономических перспективах, об объеме деятельности, месте на рынке, организации, фирмы, предприятия и т. п. К примеру, «портфель заказов» – это совокупность заказов, которыми фирма располагает на определенный период или определенную дату, а «портфель страховой» - это совокупность страховых платежей или застрахованных объектов. «Портфельные инвестиции» — вклад средств, долгосрочного характера с целью получения прибыли, например, как акции, облигации и в другие различные ценные бумаги [11,с.378].

В Универсальном дополнительном практическом толковом словаре И. Мостицкого, портфель — это экономическая совокупность активов предприятия или какого-либо хозяйственного агента. «Портфель» — это совокупность, набор, запас определенных финансовых, материальных, идейных

или прочих параметров, дающих возможность или представление о характере, направлении, объеме деятельности, рыночной нише компании, перспективах организации, банка [12].

В Биржевом словаре В.Ф. Корельского, Р.В. Гаврилова «ПОРТФЕЛЬ ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ» — это совокупность заказов, которыми предприятие располагает на определенный период; характеристика конъюнктуры рынка определенных товаров [13].

Портфель заказов дает возможность судить о загрузке производственных мощностей организации, предприятия, его доле на рынке соответствующих товаров и услуг, уровне технических возможностей, качестве производимой продукции, имидже фирмы. На основе портфеля заказов делается вывод об экономическом положении предприятия и перспективах его деятельности на рынке [14].

«Хозяйственный портфель» — этот термин применяется для обозначения группы хозяйственных подразделений, принадлежащих предприятию. В зависимости от специфики его формирования, портфель может быть синергетическим, диверсифицированным или смешанным. В плане должны быть предусмотрены структурные изменения портфеля, т.е. планируемые продажи и приобретения предприятия, его структурных подразделений; способы деления предприятия на более мелкие подразделения в процессе разукрупнения (деление в соответствии с дифференциацией рынков сбыта, покупателей, продукции) и реструктуризации [15].

«Диверсифицированный портфель» — инвестиционный портфель, составленный из большого количества ценных бумаг таким образом, что доля каждой бумаги сравнительно невелика. Риск хорошо диверсифицированного портфеля приближен к систематическому риску рынка в целом.

При этом несистематический риск каждой бумаги ликвидируется посредством диверсификации.

«Синергетический портфель» — группа предпринимательских структур, принадлежащих одному владельцу и связанных между собой единой политикой

стратегического взаимодействия, когда каждая структура своим бизнесом оказывает поддержку другим бизнес-направлениям.

«Смешанный портфель» — это совокупный инвестиционный портфель компании, формирующийся на базе ряда или всех возможных объектов инвестирования, включая объекты реального и финансового инвестирования.

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что под хозяйственным (корпоративным) портфелем предприятия понимают совокупность отдельных направлений деятельности и продуктов организации, предлагаемых потребителю.

Хозяйственный портфель соответствует возможностям предприятия и конкретным условиям внешней среды. Он позволяет судить о финансово – экономической деятельности предприятия.

Основой для стратегического планирования служит анализ хозяйственного портфеля предприятия. Оценке подлежат все входящие в состав предприятия производства, весь ассортимент товаров и услуг. Анализ должен выявить рост и рентабельность производства во всех отделениях, по всему ассортименту и помочь принять решения о том, что делать с каждым из них. Предприятие управляет хозяйственным портфелем, вкладывая основные ресурсы в наиболее рентабельные производства. На основе периодически проводимого анализа хозяйственного портфеля определяют уровень развития предприятия, перспективы дальнейшего роста.

При разработке стратегий развития предприятия хозяйственный портфель может быть расширен за счет включения в него новых видов деятельности, расширения ассортимента товаров. Одно из основных направлений деятельности каждого предприятия, это формирование ассортиментной политики и лидерство в конкурентной борьбе. Основными задачами управления ассортиментной политикой являются:

- а) завоевание новых покупателей;
- б) удовлетворение запросов потребителей;
- в) оптимизация финансовых результатов предприятия [16;с.35].

1.2. Планирование хозяйственного портфеля

Анализ хозяйственного портфеля предприятия является основным орудием сферы стратегического планирования. Речь идет об оценке руководством состояния этого портфеля, т. е. об оценке положения всех входящих в состав организации производств.

Под «производством» может иметься в виду отделение организации, товарный ассортимент, а то и один простой или марочный товар.

Этот анализ требует выявить менее и более рентабельные производства и принять решения о том, что делать с каждым из них в отдельности. Предприятие явно захочет сократить или вообще прекратить вложения в слабые ресурсы, и вложить основные ресурсы в наиболее рентабельные производства.

Процесс планирования предполагает последовательное принятие стратегических решений. Предприятие распределяет ресурсы, формулирует задачи, оценивает ситуацию и планирует реализацию стратегии, определяет стратегические альтернативы, оценивает их, делает анализ исполнения планов и вносит необходимые изменения.

Рассмотрим, анализ этапов процесса планирования.

Первый этап — Оценка ситуации.

Анализ внешней среды и бизнеса, проводимый предприятием на этом этапе, способен определить:

- потребности потребителей;
- возможности торговли на различных рынках;
- деловые способности предприятия, необходимые для их удовлетворения.

Данный этап состоит из 3-х элементов:

Первый элемент это «Оценка привлекательности рынков» (предприятие конкурирует или может конкурировать). Чтобы определить, насколько привлекателен рынок, используются следующие показатели:

- уровень конкуренции;
- темпы роста рынка и его размер;
- факторы внешней среды (экономические, технологические, социальные, правовые).

Второй элемент это — «Оценка целей и деловых способностей конкурентов».

Предприятие получает возможность в максимальной степени использовать свои сильные стороны и осуществить наиболее перспективные инвестиции, определив умения и навыки менеджеров и сотрудников.

В ходе самоанализа и конкурентного анализа, приходит понимание основных компетенций предприятия.

Управляющий предприятием получает возможность планирования эффективной стратегии, если разберется в намерении конкурентов. Это позволит ему соперничать с ними сегодня, и возможно, предугадать их действия завтра.

Третий элемент это «Оценка слабых и сильных сторон фирмы по отношению к конкурентам», т.е самоанализ. Самоанализ — это внутреннее исследование слабых и сильных сторон предприятия. Слабые и сильные стороны показывают нам, насколько предприятие полно использует имеющиеся у него возможности и как избегает внешние угрозы.

Второй этап — Определение стратегических возможностей.

Данный этап предусматривает определение потенциальных возможностей предприятия.

Третий этап — Оценка вариантов стратегии.

На этом этапе производится оценка возможностей, определенных на предыдущем шаге. Управляющий предприятием анализирует потенциал получения прибыли в долгосрочной перспективе для каждого из рассматриваемых вариантов, и создания устойчивого конкурентного преимущества.

Предприятие должно сконцентрировать внимание на те возможности, реализация которых предполагает самое эффективное использование его сильных сторон, конкурентных преимуществ.

Следующий, четвертый этап — это «Распределение ресурсов и определение конкретных задач».

После оценки развития стратегических вариантов для каждого из них определяются задачи компании. Главная цель предприятия излагается в заявлении о миссии. Конкретные задачи — это показатели, позволяющие отслеживать движение предприятия по направлению к общей цели. Они несут в себе три составляющие:

Первая составляющая это — желаемые показатели деятельности, включая численные.

Вторая составляющая это — необходимый объем инвестиций. Деятельность предприятия оценивается по финансовым критериям, таким как:

- прибыль;
- объем продаж;
- норма возврата инвестиций.

Третья составляющая это — период времени, отводимый на решение задач.

Пятый этап — «Разработка торговли-микс для внедрения стратегии». Разработка набора элементов торговли-микс.

Торговля-микс – комплекс методов, которые применяет фирма для удовлетворения потребностей покупателей [17].

Заключительный, шестой этап — это «Оценка деятельности и внесение корректив».

Оценка результатов реализации стратегии предприятия производится на конечном этапе. Если предприятие выполнило поставленные задачи, то необходимость внесения в него каких-либо изменений отсутствует. Иначе потребуется повторный анализ, который начинается с оценки программ внедрения. Но может выясниться, что в его ходе требуется пересмотр стратегии (или даже миссии) предприятия. Тогда начинается новый процесс стратегического планирования, куда нужно включить новую оценку ситуации.

Но все рассмотренные нами этапы проходят параллельно, в реальных условиях. Может быть обнаружена возможность, в ходе оценки ситуации, которой логично будет воспользоваться, хотя она не указана в заявлении о миссии организации.

Разработка плана реализаций стратегии может показать, что предприятию следует увеличить ресурсы, направляемые на решение поставленных задач. Есть необходимость либо изменить цели, либо привлечь дополнительные ресурсы, либо отказаться от данного варианта действий.

Стратегическое планирование — это непрерывный процесс. Управляющие изучают новые технологии, оценивают текущую ситуацию, анализируют тенденции в стилях жизни потребителей, и отслеживают действия конкурентов каждый день. Но они не изменяют принятую стратегию каждые шесть месяцев или каждый год.

Миссия и стратегия предприятия пересматриваются только тогда, когда происходят значимые перемены или существенно переменяются деловые способности предприятия во внешней среде. Требуется значительно много времени, для радикального пересмотра стратегии. Менеджеры высшего звена принимают окончательное решение [18].

1.3. Методы управления хозяйственным портфелем предприятия

Главная цель анализа хозяйственного портфеля — это сбалансированное распределение финансовых ресурсов между разнообразными товарно-рыночными комбинациями или сферами бизнес – деятельности организации. Чтобы предприятие имело возможность инвестирование в развитие новых видов деятельности, нужно чтобы создавалась прибыль. Для этого необходимо чтобы группы продуктов или более «зрелые» направления ее генерировали.

Анализ структуры, качества и динамики, отдельных бизнесов, осуществляемых предприятием, связан непосредственно с анализом портфеля организации. Поэтому методика анализа портфеля предприятия предполагает изучение СЕБ, а именно, стратегических единиц бизнеса. Тем не менее, методы анализа портфеля могут быть применены и к анализу портфеля продукции, имеющий стратегический характер для предприятия.

Анализ портфеля предполагает использование различных методов. В данной работе мы рассмотрим только три из них.

Первый метод — это оценка портфеля фирмы с помощью матрицы БКГ (BCG), т.к данный метод самый известный «инструмент управления портфелем». Он основан на теории ЖЦТ (жизненный цикл товара). Организация Boston Consulting Group разработала этот метод в начале 70-х годов. BCG-матрицу используют для выявления приоритетов в товарном портфеле организационной бизнес единицы. Предприятие должно иметь ассортимент товаров – как товаров с низким потенциалом роста, поставляющих денежные средства, так и товаров с высоким потенциалом роста, требующих вложений денежных средств, для того чтобы обеспечить долгосрочный процесс создания ценности. Матрица BCG содержит 4-ре квадранта в координатах скорость роста отрасли — относительная доля рынка, контролируемая организацией. В зависимости от того, в каком квадранте находится товар, зависит стратегия развития товарной группы.

Каждый квадрант матрицы БКГ располагает различные рекомендации.

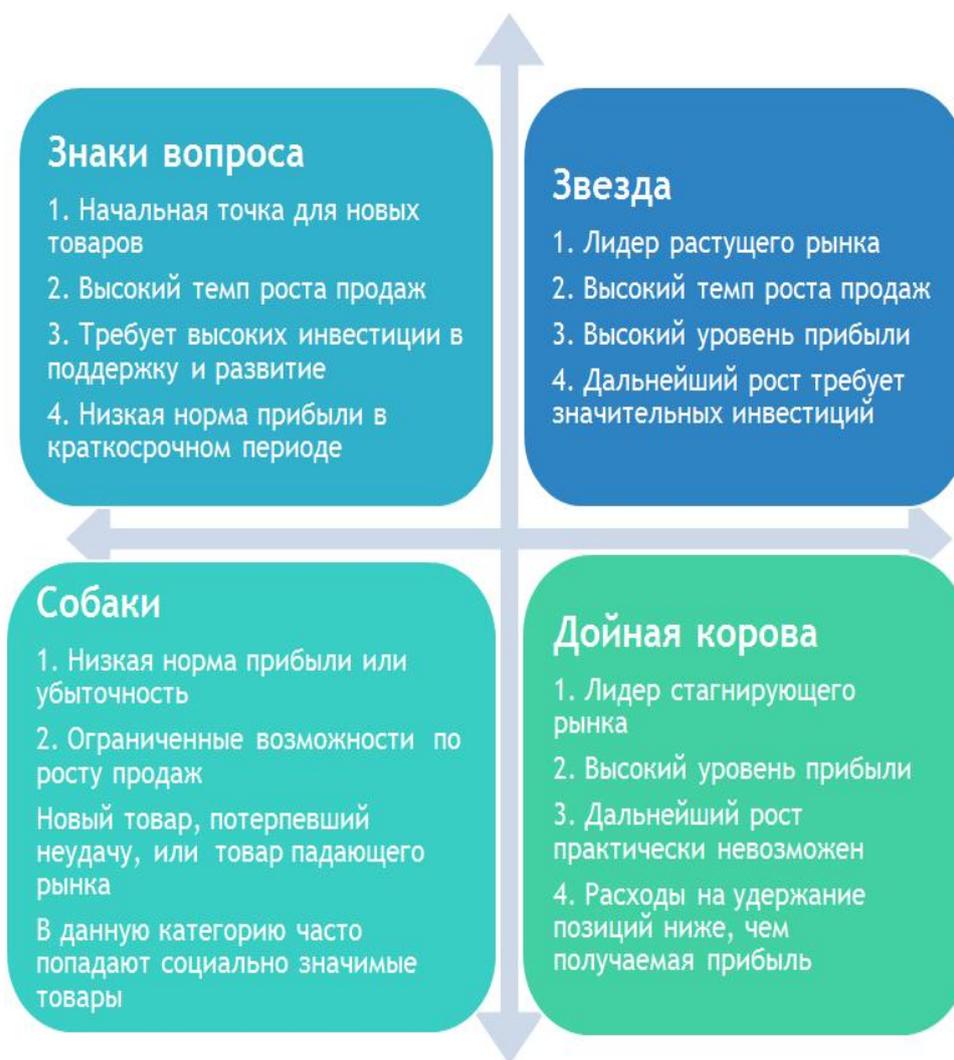


Рисунок 1 — Матрица БКГ

Рассмотрим каждое положение направления деятельности, входящих в портфель предприятия, в квадрантах матрицы на рисунке 1.

Первый квадрант: «Трудные дети» или «Знаки вопроса»

В этом квадранте матрицы БКГ находятся такие направления бизнеса предприятия, которые представлены в быстрорастущих сегментах или отраслях, занимают слабое положение на рынке, т.е. имеют низкую долю.

Чтобы укреплять положение товара на рынке и расти в соответствии с рынком, такие виды деятельности требуют высокого уровня инвестиций.

При попадании направления бизнеса в данный квадрант матрицы БКГ предприятие должно решить, есть ли достаточные ресурсы сейчас для развития товара на данном рынке. В этом случае инвестиции направляются в развитие знаний и ключевых преимуществ товара, в интенсивный прирост доли рынка.

Однако, товары не развиваются, если предприятие не обладает достаточными ресурсами для развития товара в данных рынках.

Второй квадрант: «звезды»

В этом квадранте находятся направления бизнеса предприятия, которые являются лидерами в своей стремительно растущей отрасли. Предприятие должно укреплять и поддерживать данный вид бизнеса, а именно не снижать, а, возможно, увеличивать инвестиции.

На эти направления бизнеса должны быть выделены самые лучшие ресурсы предприятия (денежные средства, научные разработки, персонал). Данный вид бизнеса является стабильным поставщиком денежных средств для предприятия в будущем.

Третий квадрант: «дойные коровы»

Этот квадрант представляет собой направления бизнеса с высокой относительной долей рынка на стагнирующих рынках или медленно растущих. Услуги и товары предприятия, представленные в данном квадранте, являются основными генераторами денежных средств и прибыли.

Эти товары не требуют значительно высоких инвестиций на поддержание текущего уровня продаж. Для развития своих более перспективных направлений бизнеса — «вопросительных знаков» или «звезд», предприятие может использовать денежный поток от реализации таких товаров и услуг.

Четвертый квадрант: «собаки»

В данном квадранте собраны направления бизнеса с относительно низкой долей рынка в стагнирующих рынках или медленно растущих. Эти направления бизнеса приносят обычно мало прибыли и являются для предприятия неперспективными. С данными товарами предназначена следующая стратегия работы: продажа или закрытие бизнеса, сокращение всех инвестиций [25].

Подход Бостонской консалтинговой группы дает рекомендации общего характера, но не определяет для каждой категории продуктов конкретную

стратегию. Метод БКГ применим к предприятиям, которые стремятся достичь эффекта опыта и объем. Модель легка и проста для понимания, чтобы и подготовиться к будущим действиям и принять решения.

Второй метод — это матрица «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция», которая была разработана консультационной компанией «McKinsey» для организации «General Electric (GE)». В отличие от матрицы BCG, она строится более сложнее.

McKinsey или General Electric (GE) — метод, который используется для разработки стратегий развития ассортимента предприятия, портфельного анализа. Модель McKinsey/GE состоит из 9-ти ячеек, представляет из себя матрицу для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса организации. Для более подробного представления, смотрим на рисунок 2.

		Конкурентоспособность сегмента		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)		высокий потенциал	высокий потенциал
	средняя (4-7 баллов)	низкий потенциал		высокий потенциал
	низкая (0-3 балла)	низкий потенциал	низкий потенциал	

Рисунок 2 — Модель GE/McKinsey

Эта модель появилась впервые в 1970-х годах и была предложена корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey, в связи с чем получила название «модель GE/McKinsey». Она стала наиболее

популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса к 1980 году.

Главная особенность у модели McKinsey — это учет трендов развития отрасли и использование весовых коэффициентов при построении модели. Также матрица General Electric (GE) / McKinsey может ответить на ниже поставленные вопросы:

- а) в каких направлениях следует сократить использование ресурсов предприятия в связи с их непривлекательностью;
- б) какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии;
- в) какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности;
- г) какое из направлений бизнеса следует развивать предприятию;
- д) в каком из направлений в долгосрочной перспективе предприятие будет нести убытки;
- е) как наиболее эффективно распределить ресурсы внутри компании между отделами.

В этапы разработки матрицы выделяют пять ключевых последовательных шагов для верного построения матрицы. Выбор критериев → Оценка веса критериев → Оценка каждого сегмента → Прогноз потенциала сегментов → Выбор целевых сегментов. Более наглядная картина представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 — Пять ключевых последовательных шагов

В основе матрицы McKinsey/ GeneralElectric (GE) лежат два показателя:

1-й показатель — это конкурентоспособность товара предприятия или преимущества в конкуренции на данном рынке;

2-й показатель — привлекательность рынка, на котором уже существует предприятие или на котором хочет вступить.

Портфельная стратегия предприятия зависит от силы данных показателей: чем выше потенциал достижения успехов в направлении бизнеса, тем выше привлекательность рынка и конкурентоспособность товара. Чем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении, тем ниже привлекательность отрасли и тем слабее товар предприятия относительно конкурентов.

Из анализа внутренней среды (ресурсы организации) и внешней среды (рынок) рождаются критерии конкурентоспособности и привлекательности. Они очень схожи с критериями SWOT-анализа, и из него могут быть заимствованы.

Для критериев конкурентоспособности и привлекательности – нет идеального списка. На основе имеющейся информации у предприятия составляется отдельный список, под каждый конкретный анализ. Как матрица GeneralElectric (GE) / McKinsey построена и назначено место в матрице для каждого направления бизнеса организации, после этого рекомендуется еще раз оценить риски, которые могут повлиять на прибыльность предприятия в каждом сегменте, и оценить долгосрочный потенциал сегментов.

По следующим семи факторам можно оценить потенциал сегмента:

- 1) возможные изменения в конкурентном окружении сегмента;
- 2) изменение благосостояния, ценностей и образа жизни потребителя;
- 3) изменение политического и экономического климата на рынке;
- 4) изменение технологий производства;
- 5) разница между потенциальным и текущим и объемом рынка (чем больше потенциал, тем больше разница);

б) темпы роста на ближайшие 3-5- лет сегмента (чем выше потенциал, тем выше темпы роста);

7) потенциал расширения ассортимента.

Как выявлены привлекательные рыночные ниши и конкурентоспособность каждой товарной группы организации проанализирована, после этого можно переходить к разработке стратегий развития товаров.

Следующий метод — это ABC анализ.

ABC-анализ — метод, который позволяет определить наиболее значимые ресурсы предприятия с точки зрения валовой прибыли и валовых продаж. Он проводится как для предприятия, так и для отдельного бренда в целом. Метод позволяет определить низко-рентабельные или нерентабельные группы товаров, своевременно оптимизировать и улучшить ассортиментный портфель.

Цель ABC-анализа — удобное, простое и наглядное ранжирование любых ресурсов с точки зрения их вклада в продажи или прибыль. Можно выявить излишнее использование ресурсов, расставить правильно приоритеты деятельности, сфокусировать использование ограниченных ресурсов предприятия (инвестиции, трудовые, временные, и т.д.), и предпринять своевременные корректирующие меры, благодаря такому ранжированию.

Как минимум 1 раз в год проводится ABC-анализ. Результаты данного метода рекомендуется смотреть в динамике за несколько периодов, для принятия стратегически верных решений. Можно проводить ежемесячный анализ, но данный промежуток времени слишком мал для отслеживания динамики ситуации и для реализации принятых решений.

Преимущества и ограничения ABC-анализа:

Преимущества: простота, наглядность и универсальность.

Ограничения: Иногда может не учитывать стратегические цели предприятия, т.к. метод слишком математичен.

Благодаря своей универсальности, методика ABC-анализа имеет широкое применение в различных видах деятельности и отраслях. Может использоваться в тактическом и стратегическом управлении, бюджетировании и планировании, управлении запасами предприятия и логистике.

Виды ABC—анализа:

ABC-анализ поставщиков;

ABC-анализ инвестиций, бюджета или любых затрат;

ABC-анализ запасов предприятия;

ABC-анализ всего ассортимента предприятия или отдельного бренда товаров;

ABC-анализ любых закупаемых материалов или сырья;

ABC-анализ трудовых ресурсов и анализ эффективности работы подразделений;

ABC-анализ групп потребителей, клиентов.

Построение метода.

Метод строится по принципу классификации анализируемых ресурсов на 3 группы А, В и С. «Правило Парето» лежит в основе метода ABC-анализа, которое означает, что 20% усилий обеспечивают 80% результата.

Далее, представлен пошаговый этап в построении ABC-анализа.

Первый шаг – перечислить все анализируемые позиции. Это может быть:

- список сырья и ассортимента;
- список потребительских групп и клиентов;

- список статей бюджета;
- список персонала.

Далее нужно определить показатель, по которому руководитель хочет отсортировать позиции. Это может быть:

- уровень инвестиций;
- объем прибыли или продаж;
- закупка сырья, т.е его стоимость;
- затраты на персонал или продажи/прибыль с подразделения.

Таблица 1 — Первый шаг ABC-анализа

№	Наименование	Значение, руб.
1	Товар 1	100
2	Товар 2	5
3	Товар 3	50
4	Товар 4	20
5	Товар 5	35
Итого:		210

Шаг 2. Нужно отсортировать все позиции по убыванию прибыли/продаж.

Таблица 2 — Второй шаг ABC-анализа

№	Наименование	Значение, руб.
1	Товар 1	100
2	Товар 3	50
3	Товар 5	35
4	Товар 4	20
5	Товар 2	5
Итого:		210

Третий шаг выражается в определении доли (вклада) каждой позиции. Нужно поделить отдельную сумму на совокупную сумму продаж (общую).

Таблица 3 — Третий шаг ABC-анализа

№	Наименование	Значение, руб.	Вклад, %
1	Товар 1	100	48%
2	Товар 3	50	24%
3	Товар 5	35	17%
4	Товар 4	20	10%
5	Товар 2	5	2%
Итого:		210	100%

Шаг 4. Нужно рассчитать совокупный % в отдельном столбце.

Начиная с верхних строк таблицы, совокупный % считается накопительно.

Таблица 4 — Четвёртый шаг ABC-анализа

№	Наименование	Значение, руб.	Вклад, %	Накопительный вклад, %
1	Товар 1	100	48%	48%
2	Товар 3	50	24%	71%
3	Товар 5	35	17%	88%
4	Товар 4	20	10%	98%
5	Товар 2	5	2%	100%
Итого:		210	100%	

Шаг 5. Этот шаг является заключительным. Нужно присвоить к каждой позиции соответствующую категорию: а, б или с.

Выделить категории по каждой позиции на основе столбца «Накопительный вклад», согласно ABC-методу.

Таблица 5 — Пятый шаг ABC-анализа (заключительный)

№	Наименование	Значение, руб.	Вклад, %	Накопительный вклад, %	Категория
1	Товар 1	100	48%	48%	А
2	Товар 3	50	24%	71%	А
3	Товар 5	35	17%	88%	В
4	Товар 4	20	10%	98%	С
5	Товар 2	5	2%	100%	С
Итого:		210	100%		

Категория А — все позиции от начала таблицы до границы 80%. Эта категория обеспечивает 80% прибыли/продаж, обычно составляет 15-20% от всех ресурсов.

Категория В — все позиции от границы 80% до границы 95%. Эта категория обеспечивает 15% прибыли/продаж, обычно составляет 20-35% от всех ресурсов.

Категория С — все позиции от границы 95% до 100%. Эта категория обеспечивает 5% прибыли/продаж, обычно составляет 50-60% от всех ресурсов.

Границы групп 5%, 15% и 80% могут изменяться и устанавливаться индивидуально каждым предприятием.

Также решать исполнителю анализа, какой показатель ставить в основу ABC анализа: валовые продажи или прибыль. Все зависит от целей анализа в различных случаях.

После разделения всех товаров на категории А, В, и С, формируются решения относительно каждой товарной группы.

Выводы по ABC-анализу:

«Категория — А» — самые значимо-важные ресурсы, приносят максимальные продажи или огромную прибыль предприятию.

Ресурсы «категории — А» должны четко прогнозироваться, часто мониториться и жестко контролироваться, быть максимально конкурентоспособными и не терять свои сильные стороны, иначе организация будет нести большие потери при резком снижении эффективности данной группы ресурсов. На эту группу должны быть выделены лучшие ресурсы и максимальные инвестиции. Успехи «категории — А» должны максимально транслироваться и быть проанализированы на другие категории.

«Категория — В» — данная группа ресурсов, обеспечивает стоящие стабильные продажи или прибыль организации.

Эти ресурсы также важны для предприятия, но могут моделироваться более умеренными и спокойными темпами. Если сравнивать с матрицей БКГ, то эти ресурсы можно назвать «дойными коровами», т.к они в краткосрочной

перспективе относительно стабильны. Инвестиции в данный вид ресурсов организации не значительны и необходимы только для поддержания существующего уровня.

«Категория — С» — менее важная группа в организации.

Обычно ресурсы этой группы тянут предприятие вниз или не приносят прибыли. Необходимо быть очень внимательным, при анализе данной группы, и в первую очередь понять причину низкого вклада [27].

Грамотно-подобранный ассортиментный портфель предприятия прямо воздействует на сбытовую деятельность, что позволяет управлять долей чистой прибыли в выручке организации, и долей маржинального дохода.

При несбалансированной структуре ассортимента происходит потеря конкурентных позиций на перспективных товарных и потребительских рынках, снижение уровня прибыли, и, как следствие этого, наблюдается снижение экономической устойчивости организации [19].

2. АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «ТЭМЗ»

2.1. Характеристика предприятия

История завода берет свое начало в 1920 году, когда решением Губернского совнархоза мастерские Томского технологического (ныне политехнического) института были преобразованы в «Первый Томский машиностроительный завод Совнархоза» — «Машинострой». Томск вошел в состав вновь организованного Новосибирского края, и завод вошел в ведение Новосибирского треста металлоизделий и переименован в завод «Металлист» в 1927 году. Обязательной номенклатурой стал выпуск дорожных катков, весов, нефтебаков, бревнотаскалок и сверлильных станков. Решением ЦК ВКП(б) от 17.07.1931 г. завод «Металлист» был передан в ведение «Востокугля», эта дата стала началом отсчета превращения завода в производителя горно-шахтного оборудования. Огромные по тем временам ассигнования на реконструкцию в сумме более 2,5 млн. руб. позволили построить кузнечный и литейные цеха, создать модельный, ремонтный, инструментальный цеха, построить гараж и склад, расширить механосборочный цех,

Первые 77 электросверл ЭР-1, которые поступили на шахты Кузбасса были произведены в 1933 году.

В 1940 – 1941 гг. их изготавливалось уже более тысячи, а первая конструкция, прототипом которой был образец «Сименс – Шукерт», была доведена до требований шахтеров и стала быстроходной, легкой, повышенной мощности.

В 1933 г. — Константин Николаевич Шмаргунов, директор Томского индустриального института, разработал конструкцию электрического отбойного молотка КНШ-3, и на заводе было организовано их производство, которое к 1941 году достигло 1553 шт. в год. В то время, это было огромное достижение, учитывая развитие промышленности.

В 1939 году завод сменил название на «Томский электромеханический завод» и был передан в ведение Главгормаша.

За годы войны завод выпустил 1 170000 единиц пневмо-инструмента и более шестидесяти тысяч электромашин различного направления.

Постановлением СМ СССР от 13.01.47 за N 52, в 1947 г - заводу было присвоено имя В. В. Вахрушева (министр угольной промышленности СССР).

Предприятие было приватизировано в 1993 году, 51% акций перешли в руки внешних и заводских акционеров, 38% акций перешло в руки государства, а остальные были переданы в фонд имущества на продажу.

Коллектив акционеров ежегодно избирает на годовом собрании Совет директоров, с выходом в 1996 г. закона "Об акционерных обществах», а управление текущей деятельностью предприятия осуществляет единоличный исполнительный орган — Генеральный директор [1].

Основной вид деятельности: производство переносных ручных инструментов с механическим приводом, вентиляторов, частей подъёмно-транспортного оборудования.

Вспомогательные виды деятельности:

- техника и оборудование для строительства и добычи полезных ископаемых (производство);
- вентиляторы (производство);
- электрическая сигнализация, аппаратура специального назначения (производство);
- промышленное оборудование и техника специального назначения (оптовая торговля);
- столовые ведомственные.

Таблица 6 — Общие сведения об организации

Полное наименование организации:	Открытое акционерное общество "Томский электромеханический завод им. В.В. Вахрушева"
Краткое наименование организации:	ОАО "ТЭМЗ"
Почтовый адрес:	Россия, 634050, Томская область, Томск, проспект Ленина, 28
Юридический адрес:	Россия, 634050, Томская область, Томск, проспект Ленина, 28
Адрес корпоративного веб-сайта:	www.temz.tomsk.ru

Реквизиты ОАО "ТЭМЗ"

Организационно-правовая форма	Открытые акционерные общества
Форма собственности	Частная собственность
ИНН	7018012842
ОГРН	1027000877210
КПП	701801001
ОКПО	00165600
Дата регистрации	9 декабря 1970 года
Регистрирующий орган	Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Томску Томской области

Рисунок 4 — Реквизиты ОАО «ТЭМЗ» [2]

Миссия:

Стать лидером отрасли, достичь лидирующих позиций на рынке России и СНГ в комплексном обеспечении заводов и добывающих предприятий передовым технологическим оборудованием и инструментом.

Цель:

Предприятия является: извлечение прибыли.

Стратегические задачи предприятия:

1. Увеличение территориального распространения продукции;
2. Поиск новых дилеров, повышение качества продукции, использование инноваций.
3. Главной задачей является предоставление качественного товара. Именно качество товара определяет дальнейший успех и у потребителей, и положение на рынке.

Организационная структура предприятия

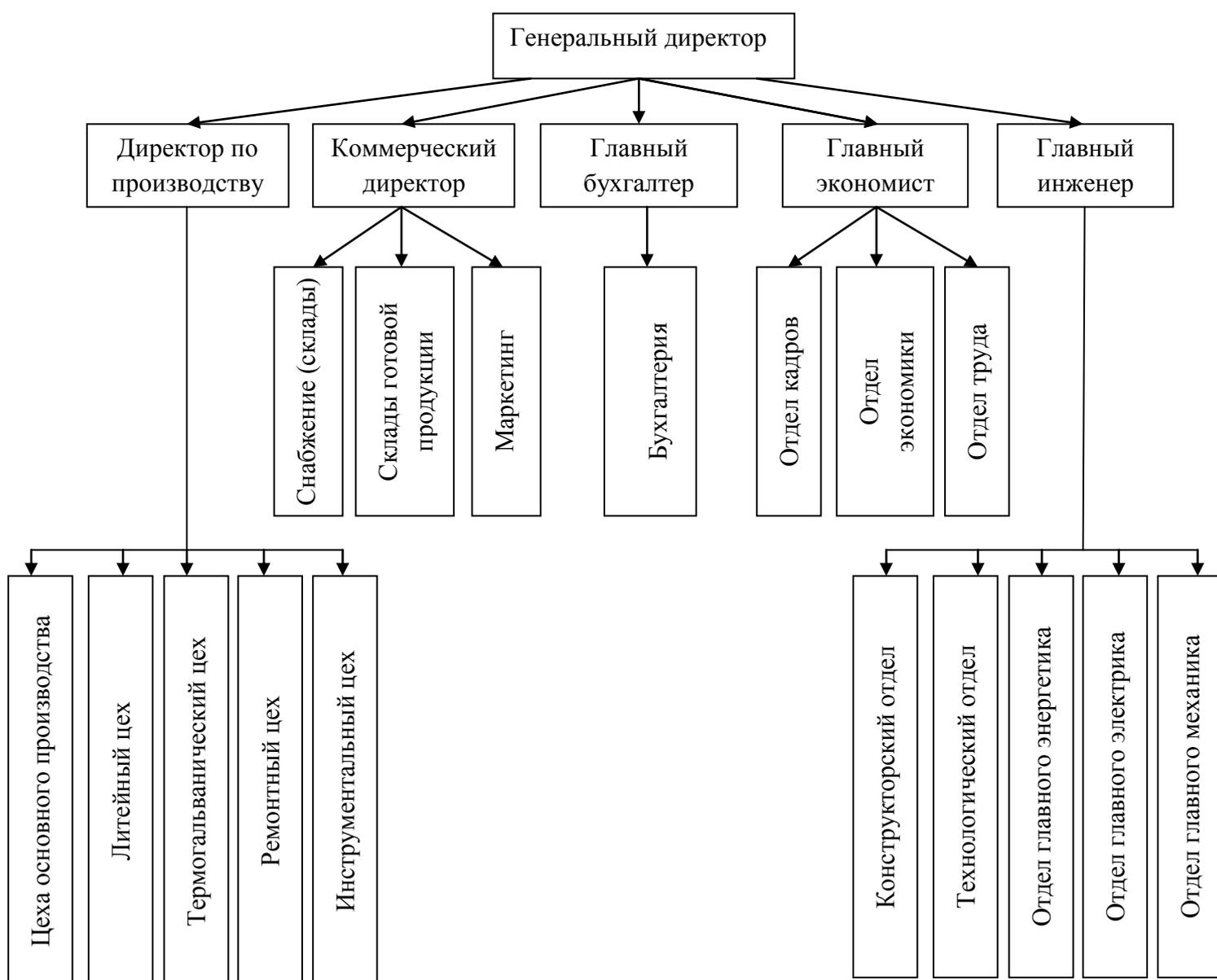


Рисунок 5 — организационная структура предприятия

Глядя на рисунок 5, можно сделать вывод, что у ОАО «ТЭМЗ» линейно-функциональная организационная структура.

В таблице 7 представлены сведения о руководящем составе предприятия.

Таблица 7 — Руководящий персонал

Должность	ФИО	Телефон	Факс	E-mail
Генеральный директор	Пушкарев Иван Иванович	+7(3822) 420-856	+7(3822) 424-056	pushkarev@temz.tomsk.ru
Коммерческий директор	Дроганов Игорь Владимирович	+7(3822) 420-860	+7(3822) 424-056	droganov@temz.tomsk.ru
Технический директор	Котельников Алексей Анатольевич	+7(3822) 420-854	+7(3822) 424-056	kaa@temz.tomsk.ru
Директор по технике и управлению качеством	Бабиков Анатолий Николаевич	+7(3822) 424-077	+7(3822) 424-056	babikov@temz.tomsk.ru
Директор по общим вопросам	Каширин Виктор Гарриевич	+7(3822) 420-851	+7(3822) 424-056	priemn@temz.tomsk.ru
Директор по науке и развитию новых направлений	Матвеев Константин Федорович	+7(3822) 424-073	+7(3822) 424-056	spm7@temz.tomsk.ru
Главный бухгалтер	Устинова Людмила Николаевна	+7(3822) 420-857	+7(3822) 420-868	uln@temz.tomsk.ru
Главный технолог	Лаза Евгений Павлович	+7(3822) 424-052	+7(3822) 424-056	OGT6@temz.tomsk.ru
Начальник отдела АСУ	Моисеев Дмитрий Валентинович	+7(3822) 424-081	+7(3822) 424-081	mdv@temz.tomsk.ru
Начальник отдела материально-технического снабжения	Ковзель Вера Николаевна	+7(3822) 420-832	+7(3822) 420-814	kvn@temz.tomsk.ru
Юридический отдел	Шадрина Оксана Юрьевна	+7(3822) 420-839	+7(3822) 424-056	urist3@temz.tomsk.ru
Начальник отдела маркетинга и сбыта	Мальшев Олег Леонидович	+7(3822) 420-836	+7(3822) 424-056	cbt11@temz.tomsk.ru
Начальник конструкторского отдела	Ильченко Игорь Сергеевич	+7(3822) 424-073	+7(3822) 424-056	ilis@temz.tomsk.ru

2.2. Хозяйственный портфель предприятия

ОАО «ТЭМЗ» разрабатывает, производит и реализует в широком ассортименте горно-шахтное и общепромышленное оборудование более 90 лет.

Таблица 8 — Хозяйственный портфель ОАО «ТЭМЗ». Вентиляторы

Каталог продукции	Наименование продукции
Вентиляторы	<u>Вентиляторы местного проветривания типа ВМГП</u> Предназначены для применения в системах вентиляции на объектах взрывоопасных производств.
	<u>Вентилятор главного проветривания метрополитена ВГПМ-20</u> Вентилятор ВГПМ-20 с электроприводом в нагревостойком исполнении (в аварийном режиме до 400°С работает в течение 1 часа), предназначен для нагнетательного проветривания тоннелей метрополитенов, при относительной влажности 95%.
	<u>Шахтный вентилятор с электрическим приводом ВМЭ-4</u> Вентилятор местного проветривания типа ВМЭ-4 осевой одноступенчатый со взрывозащищенным съемным электродвигателем с уровнем взрывозащиты РВ ExdI (РВ 3В).
	<u>Шахтный вентилятор с электрическим приводом ВМЭ-5</u> Модель шахтного вентилятора местного проветривания под маркой ВМЭ-5 была разработана и запущена в производство ОАО «ТЭМЗ» в 2002 году и получила достаточно широкое применение в горнодобывающей промышленности.
	<u>Шахтные вентиляторы с электрическим приводом ВМЭ-6</u> Вентилятор шахтный местного проветривания ВМЭ-6 осевой, одноступенчатый со взрывозащищенным двигателем, соответствует ГОСТ 6625-85 и предназначен для проветривания тупиковых горных выработок в угольных и рудных шахтах, включая опасные по газу и пыли, при плотности воздуха до 1,3 кг/м ³ , температура от 268 до 308 К, запыленности до 50 мг/м ³ и относительной влажности до 95% (при температуре плюс 298 К).

Продолжение таблицы 8

	<p><u>Шахтный вентилятор с электрическим приводом ВВМ-7</u></p> <p>Вентилятор шахтный встречного вращения ВВМ-7 двухступенчатый с электроприводом во взрывобезопасном исполнении предназначен для проветривания тупиковых выработок рудников сечением до 16-35 м при плотности воздуха до 1,3 кг/м³, температуре от 268 до 308 К, запыленности до 50 мг/м³ и относительной влажности до 95% (при температуре 298 К).</p>
	<p><u>Шахтный вентилятор с электрическим приводом ВВМ-8</u></p> <p>Вентилятор шахтный встречного вращения ВВМ-8 с электроприводом во взрывобезопасном исполнении предназначен для проветривания тупиковых выработок рудников сечением до 16 - 35 м² при плотности воздуха до 1,3 кг/м³, температуре от 268 до 308 К, запыленности до 50 мг/м³ и относительной влажности до 95% (при температуре 298 К).</p>
	<p><u>Шахтный вентилятор с электрическим приводом ВМЭ-8</u></p> <p>Вентилятор местного проветривания ВМЭ-8 осевой, одноступенчатый со взрывозащищенным двигателем, предназначен для проветривания тупиковых горных выработок в угольных и рудных шахтах, включая опасные по газу метану и пыли, при плотности воздуха до 1,3 кг/м³, температура от 268 до 308 К, запыленности до 50 мг/м³ и относительной влажности до 95% (при температуре плюс 298 К).</p>
	<p><u>Шахтный вентилятор с электрическим приводом ВМЭ-8-90</u></p> <p>Предназначен для проветривания тупиковых выработок шахт и рудников при плотности воздуха до 1,3 кг/м³, температуре от 268 до 308 К, запыленности до 50 мг/м³ и относительной влажности до 95% (при температуре 298 К).</p>
	<p><u>Шахтный вентилятор с электрическим приводом ВМЭ-10Р</u></p> <p>Шахтный вентилятор местного проветривания ВМЭ-10Р с электроприводом во взрывобезопасном исполнении предназначен для нагнетательного проветривания тупиковых выработок рудников сечением до 16-35 м² при плотности воздуха до 1,3 кг/м³, температуре от 268 до 308 К, запыленности до 50 мг/м³ и относительной влажности до 95% (при температуре 298 К).</p>
	<p><u>Шахтный вентилятор с электрическим приводом ВМЭ2-10</u></p> <p>Шахтный вентилятор местного проветривания ВМЭ2-10 предназначен для проветривания тупиковых горных выработок при плотности воздуха до 1,3 кг/м³, температуре от 268 до 308 К, запыленности до 50 мг/м³ и относительной влажности до 95% (при температуре 298 К). Вентилятор взрывобезопасный, с уровнем взрывозащиты РВ ExdI РВ 3В.</p>

Продолжение таблицы 8

	<p><u>Шахтный вентилятор с электрическим приводом ВМЭ2-10-160</u></p> <p>Вентилятор шахтный местного проветривания ВМЭ2-10-160 с электроприводом во взрывобезопасном исполнении предназначен для проветривания тупиковых горных выработок сечением до 16 - 35 м² при плотности воздуха до 1,3 кг/м³, температуре от 268 до 308 К, запыленности до 50 мг/м³ и относительной влажности до 95% (при температуре 298 К).</p>
	<p><u>Шахтный вентилятор с электрическим приводом ВМЭ-12</u></p> <p>Вентилятор шахтный местного проветривания ВМЭ-12 с электроприводом во взрывобезопасном исполнении предназначен для проветривания тупиковых выработок рудников сечением до 16 - 42 м² при плотности воздуха до 1,3 кг/м³, температуре от 268 до 308 К, запыленности до 50 мг/м³ и относительной влажности до 95% (при температуре 298 К).</p>
	<p><u>Вентилятор общепромышленный ВОЭ-5</u></p> <p>Вентилятор местного проветривания ВОЭ-5 осевой, одноступенчатый, пылевлагозащищенный, со съемным двигателем соответствует ГОСТ 6625-85 и предназначен для проветривания помещений на поверхности шахт, а также закрытых запыленных помещений на предприятиях сельского хозяйства и других отраслях промышленности, где не требуется взрывозащищенное исполнение вентиляторов при плотности воздуха до 1,2 кг/м³, температура от 233 до 313 К, запыленности до 50 мг/м³ и относительной влажности до 95% (при температуре плюс 298 К).</p>
	<p><u>Вентилятор с пневматическим приводом ВМП- 4М</u></p> <p>Вентилятор местного проветривания ВМП-4М, одноступенчатый с пневматическим приводом предназначен для проветривания тупиковых выработок в шахтах, опасных по газу и пыли, включая сверх категорийные, где применение вентиляторов с электрическим приводом по условиям взрывобезопасности не разрешается.</p>
	<p><u>Вентилятор с пневматическим приводом ВМП- 6/1</u></p> <p>Вентилятор местного проветривания с пневматическим приводом ВМП-6/1 предназначен для проветривания тупиковых выработок в шахтах, опасных по газу и пыли где применение вентиляторов с электрическим приводом по условиям взрывобезопасности не разрешается.</p>

Таблица 9 — Хозяйственный портфель ОАО «ТЭМЗ». Гидротолкатели и тормоза колодочные

Каталог продукции	Наименование продукции
Гидротолкатели и тормоза колодочные.	<p><u>Толкатели электрогидравлические взрывозащищенные исполнения ТЭ</u></p> <p>Электрогидравлические толкатели типа ТЭ-РВ с маркировкой взрывозащиты РВ Exd I предназначены для работы в угольных шахтах, рудниках и в наземных строениях опасных по газу (метан) и угольной пыли.</p> <p>Степень защиты толкателей от внешних воздействий IP 54 по ГОСТ 14254-96.</p>
	<p><u>Толкатели электрогидравлические общепромышленного исполнения ТЭ</u></p> <p>Толкатели электрогидравлические общепромышленного исполнения ТЭ-30, ТЭ-30/50, ТЭ-50М, ТЭ-80М, ТЭ-150, ТЭ-200, ТЭ-200/100, ТЭ-250/160 предназначены для применения в качестве привода колодочных пружинных тормозов, а также других механизмов, служащих для механизации различных производственных процессов (козловых, мостовых кранов, железнодорожных путеекладчиков и кранов на ж/д ходу, ленточных конвейеров, лебедок и других механизмов).</p>
	<p><u>Тормоза колодочные взрывозащищенного исполнения ТКГ</u></p> <p>Тормоза колодочные взрывозащищенного исполнения ТКГ-100РВ, ТКГ-160РВ, ТКГ-200РВ, ТКГ-300РВ, ТКГ-400РВ, ТКГ-500РВ, ТКГР-750РВ с электрогидравлическим толкателем со встроенным в нем электродвигателем, изготовленным в рудничном взрывозащищенном исполнении (РВ) или электродвигателем, изготовленным во взрывозащищенном исполнении (В).</p>
	<p><u>Тормоза колодочные общепромышленного исполнения ТКГ</u></p> <p>Тормоза колодочные с электрогидравлическим толкателем ТКГ-100, ТКГ-160, ТКГ-200, ТКГ-300, ТКГ-400, ТКГ-500, ТКГ-600, ТКГ-700, ТКГ-800 предназначены для остановки и удержания валов механизмов (преимущественно подъемно-транспортных машин) в заторможенном состоянии при неработающем приводе. Применяются в горнодобывающей, металлургической и других отраслях промышленности.</p>

Таблица 10 — Хозяйственный портфель ОАО «ТЭМЗ». Тормоза дисковые

Каталог продукции	Наименование продукции
Тормоза дисковые	<p><u>Тормоз дисковый ТД-2</u></p> <p>Дисковый тормоз общепромышленного исполнения предназначен для остановки и удержания валов механизмов (преимущественно подъемно-транспортных машин) в заторможенном состоянии при неработающем приводе. Тормоз устанавливается на механизмах в вертикальном положении (с горизонтальным расположением оси тормозного диска).</p>
	<p><u>Тормоз дисковый ТД-2РВ</u></p> <p>Дисковый тормоз предназначен для остановки и удержания валов механизмов (преимущественно подъемно-транспортных машин) в заторможенном состоянии при неработающем приводе. Тормоз устанавливается в вертикальном положении (с горизонтальным расположением оси тормозного диска) на механизме, работающем в угольных шахтах опасных по газу (метан) и угольной пыли.</p>

Таблица 11 — Хозяйственный портфель ОАО «ТЭМЗ». Пневмоинструмент

Каталог продукции	Наименование продукции
Пневмоинструмент	<p><u>Молотки рубильные пневматические МР-22, МР-36</u></p> <p>Молотки рубильные пневматические предназначены для рубки, очистки литья, вырубки раковин в поковках, буртовки труб, зачистки швов и прочих работ.</p> <p><u>Отбойные молотки пневматические МО-1Б, МО-2Б, МО-3Б, МО-4Б</u></p> <p>Молотки отбойные пневматические МО-1Б, МО-2Б, МО-3Б, МО-4Б предназначены для разрыхления твердого и промерзшего грунта, пробивки проемов и отверстий в кирпичных стенах зданий, разборки кирпичных кладок, раскалывания льда, отбойки угля различной крепости, добычи мягких руд, глины, сланца и других строительных и горных работ.</p> <p><u>Молотки клепальные пневматические ИП-4009М (МК-4М), ИП-4010М (МК-5М)</u></p> <p>Молотки клепальные ИП-4009 (МК-4М) и ИП-4010 (МК-5М) применяются при монтажно-сборочных работах в различных областях машиностроительной и строительной промышленности.</p>

Продолжение таблицы 11

	<p><u>Машины сверлильные ИП-1009, ИП-1009Р</u></p> <p>Машины ручные сверлильные пневматические ИП-1009, ИП-1099Р предназначены для сверления отверстий в алюминии, алюминиевых сплавах и других металлах, строительных материалах и пластмассах при монтажных и сборочных работах в отраслях народного хозяйства. Машины могут быть использованы при зенковании и развертывании отверстий.</p>
	<p><u>Бетоноломы Б-1, Б-2, Б-3, Б-200</u></p> <p>Бетоноломы пневматические Б-1, Б-2, Б-3, Б-200 предназначены для разрушения железобетонных конструкций мостов, взлетных полос аэродромов и других строительных работ.</p>
	<p><u>Сверло ручное пневматическое СП-8</u></p> <p>Сверло пневматическое СП-8 предназначено для бурения анкерных и крепежных разведочных, нагнетательных и взрывных скважин в угле и подобной среде. Может эксплуатироваться в горной промышленности в шахтах опасных по газу (метан) и пыли в нерудной и строительных отраслях промышленности.</p>
	<p><u>Машина ручная шлифовальная пневматическая радиальная ИП-2014</u></p> <p>Машина ручная шлифовальная пневматическая радиальная ИП-2014 предназначена для зачистки сварных швов, стального и чугунного литья, металлоконструкций.</p>
	<p><u>Машина ручная шлифовальная пневматическая угловая ИП-2106</u></p> <p>Машина ручная шлифовальная пневматическая угловая ИП-2106 предназначена для резания металлопроката и зачистки поверхностей после сварки, литья.</p>

Таблица 12 — Хозяйственный портфель ОАО «ТЭМЗ». Прочий инструмент

Каталог продукции	Наименование продукции
Пики	Сменный инструмент применяется с отбойными молотками, бетоноломами, рубильными и клепальными молотками для выполнения разнообразных ремонтных и строительных работ, а также для использования в горнорудной промышленности в том числе, для эксплуатации во взрывоопасных средах по газу и пыли.
Пускатели	<p><u>Пускатель ЗПВР-400</u></p> <p>Пускатель взрывозащищенный рудничный ЗПВР-400, предназначен для работы в трехфазных электрических сетях напряжением 660/1140в с изолированной нейтралью трансформатора в угольных шахтах, опасных по газу (метану) и угольной пыли.</p>
Электроинструмент	<p><u>Электрические горные сверла ЭР18Д-2М, ЭРП18-2М</u></p> <p>Сверла горные ручные электрические ЭР18Д-2М, ЭРП18Д-2М предназначены для бурения шпуров по углям различной крепости, включая опасные по газу (метан) и пыли. Исполнение рудничное взрывобезопасное РВ 2ВИб. Кроме того электросверла ЭРП18Д-2М могут быть использованы для бурения шпуров в подготовительных выработках при проходке пород средней и ниже средней крепости до f=4 по шкале проф. Протодряконова. Сверла комплектуются разъемами штепсельными РШ-2.</p> <p><u>Пилы электрические шахтные ЭП-4М</u></p> <p>Пила электрическая ЭП-4М предназначена для разделки крепежного леса диаметром до 500 мм. Электропила выполнена в рудничном взрывобезопасном исполнении РВ 2ВИб и может применяться в шахтах опасные по газу (метану) и пыли, а также на поверхностных лесных складах. Пила комплектуется разъемами штепсельными РШ-2</p>
Электроприводы	<p><u>Пилы электрические шахтные ЭП-4М</u></p> <p>Пила электрическая ЭП-4М предназначена для разделки крепежного леса диаметром до 500 мм. Электропила выполнена в рудничном взрывобезопасном исполнении РВ 2ВИб и может применяться в шахтах опасные по газу (метану) и пыли, а также на поверхностных лесных складах. Пила комплектуется разъемами штепсельными РШ-2</p>

Продолжение таблицы 12

Разное	<u>Люки для смотровых колодцев</u>
	Люки предназначены для установки на смотровых колодцах подземных инженерных городских коммуникаций
	<u>Разъем штепсельный РШ-2</u>
	Разъем штепсельный РШ-2 предназначен для соединения-разъединения 5-ти жильного гибкого кабеля и реверсирования подключаемого электродвигателя в шахтных электрических сетях напряжением до 660 В и имеющих цепь управления, содержащую заземляющую жилу.
	<u>Клапан пружинный КВ-71-11-001</u>
Клапан предохранительный пружинный КВ71-1-11-001 предназначен для сброса воздуха или пара при повышении рабочего давления сверх установленного.	
<u>Клапан запорный ПК/1, ПК/12</u>	
Клапан запорный (перепускной кран) ПК/1, ПК/12 предназначен для слива отстоя из влаго-маслоотделителя воздушной системы и для управления подачей сжатого воздуха давлением до 16 МПа из баллонов.	
<u>Лопаты ЛС-1, И-87, И-115, И-121</u>	
Лопаты предназначенные для строительных, садово-огородных и погрузочно разгрузочных работ [3].	

Из предоставленных выше таблиц, мы видим, что хозяйственный портфель организации разнообразен и захватывает различные сегменты рынка.

На предприятии применяется одновременное развитие многих, не связанных между собой видов производства в целях захвата новых рынков сбыта, снижения возможных рисков, связанных с возможным сокращением спроса на какой-либо ранее освоенный вид производства (диверсификация производства).

2.3. Финансовая диагностика предприятия

Таблица 13 — Финансовая диагностика

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя	
	2011 г.	2012 г.	Абсолютное выражение, тыс. руб.	Темп прироста %	2012 г.	2013 г.	Абсолютное выражение, тыс. руб.	Темп прироста %	2013 г.	2014 г.	Абсолютное выражение, тыс. руб.	Темп прироста %
1. Выручка	525 245	531159	5 914	1,13	531159	304 496	-226 663	-43,66	304 496	319 183	14 687	4,82
2. Себестоимость	463 871	480 654	- 16 783	-3,62	480 654	332 699	-147 955	-31,7	332 699	339 052	6 353	1,9
3. Прибыль (убыток) от продаж	61 374	50 505	- 10 869	-17,71	50 505	-28 203	-78 708	-131	-28 203	-19 869	8 334	30,6
4. Чистая прибыль (убыток)	35 652	28 243	- 7 409	-20,78	28 243	-37 724	65 967	-174,86	-37 724	-27 589	10 135	27,8

По данной таблице сделаем вывод, что годовая выручка компании в 2012 г. стала выше, чем в 2011 года на 5914 тыс.рублей, а в 2013 по сравнению с 2012 годом уменьшилась на 211976 тыс. руб., а в 2014 г. по сравнению с 2013 годом увеличилась на 14687 тыс. руб.

Прибыль от продаж в 2012 году уменьшилась на 10869 тыс.руб, по сравнению с 2011 годом, и в 2013 по сравнению с 2012 годом уменьшилась на 78708 тыс. руб., а в 2014 г. по сравнению с 2013 годом увеличилась на 8334 тыс. руб.

Чистая прибыль в 2012 году уменьшилась на 7409 тыс.рублей, по сравнению с 2011 годом, а в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 10135 тыс. руб.

Ниже, на гистограммах и диаграммах, наглядно представлены темпы периодов, изменение выручки и прибыли ОАО "ТЭМЗ" в течение всего анализируемого периода.



Рисунок 6 — Темп прироста за 2011-2012

**Темп прироста
за 2012 - 2013 г.г.**

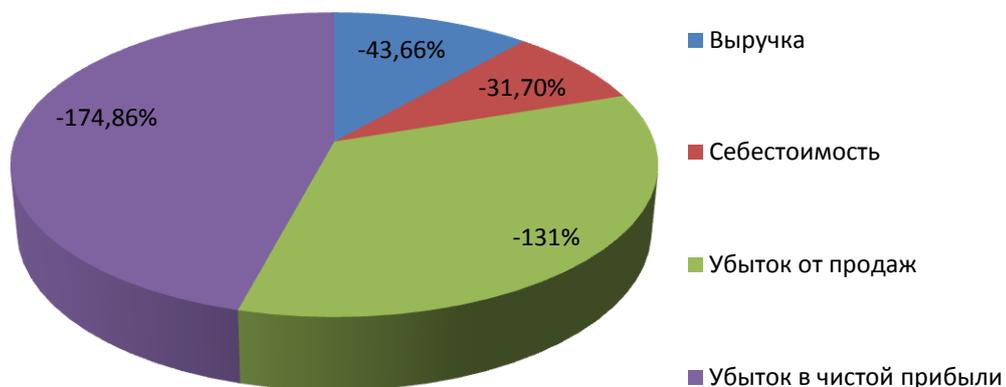


Рисунок 7 — Темп прироста за 2012-2013

**Темп прироста
за 2013 - 2014 г.г.**

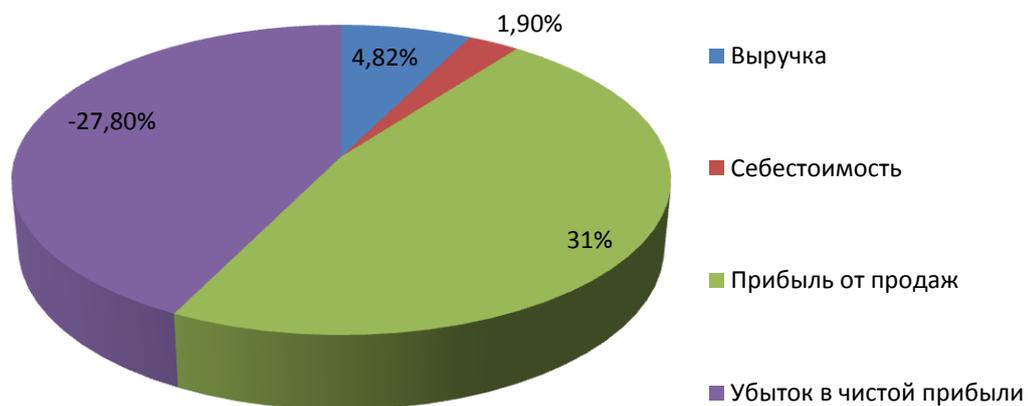


Рисунок 8 — Темп прироста за 2013-2014

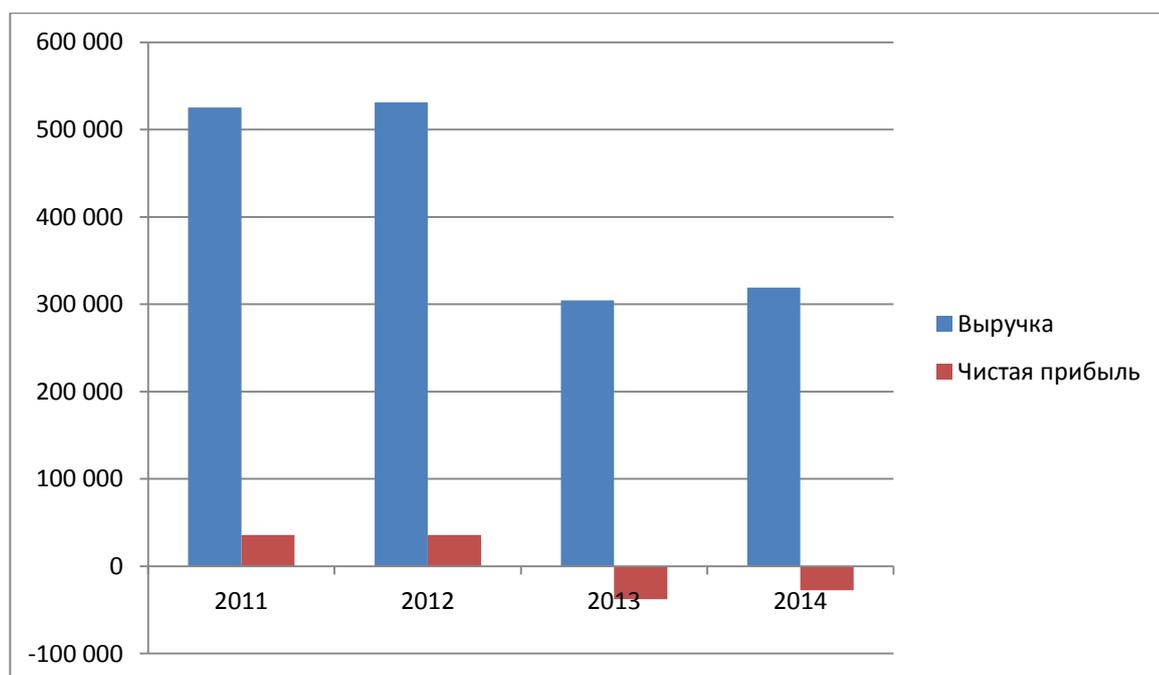


Рисунок 9 — Динамика выручки и чистой прибыли

Показатели рентабельности:

Рентабельность — показатель эффективности единовременных и текущих затрат.

Рентабельность продаж показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции.

$$\text{Коэффициент рентабельности продаж} = \text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}$$

Рентабельность активов показывает, сколько денежных средств приходится на единицу активов, имеющих у предприятия.

$$\text{Коэффициент рентабельности активов} = \text{Чистая прибыль} / \text{Активы}$$

Рентабельность собственного капитала - финансовый показатель отдачи для любого инвестора, собственника бизнеса, показывающий, насколько эффективно был использован вложенный в дело капитал.

$$\text{Рентабельность собственного капитала} = \text{Чистая прибыль} / \text{Собственный капитал.}$$

Таблица 14 — Показатели рентабельности

Показатель	Изменение 2012-2014	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.	На 31 декабря 2012 г.
Рентабельность продаж, ROS %	3,3	-6,2	-9,2	9,5
Рентабельность активов, ROA%	-0,1	-5,2	-6,7	5,1
Рентабельность собственного капитала, ROE %	-1,9	-8,1	-10,2	6,9

Как видно из таблицы, за анализируемый период значения большинства показателей рентабельности уменьшились, что следует скорее рассматривать как отрицательную тенденцию.

Коэффициент ликвидности – показатель способности компании вовремя выполнять свои краткосрочные финансовые обязательства.

Таблица 15 — Коэффициенты ликвидности

Показатель	На 31 декабря 2012 г.	На 31 декабря 2013 г.	На 31 декабря 2014 г.
$K_{ал}$	0,01	0,000045	0,000034
$K_{тл}$	1,5	1,3	1,2
$K_{бл}$	0,021	0,02	0,026

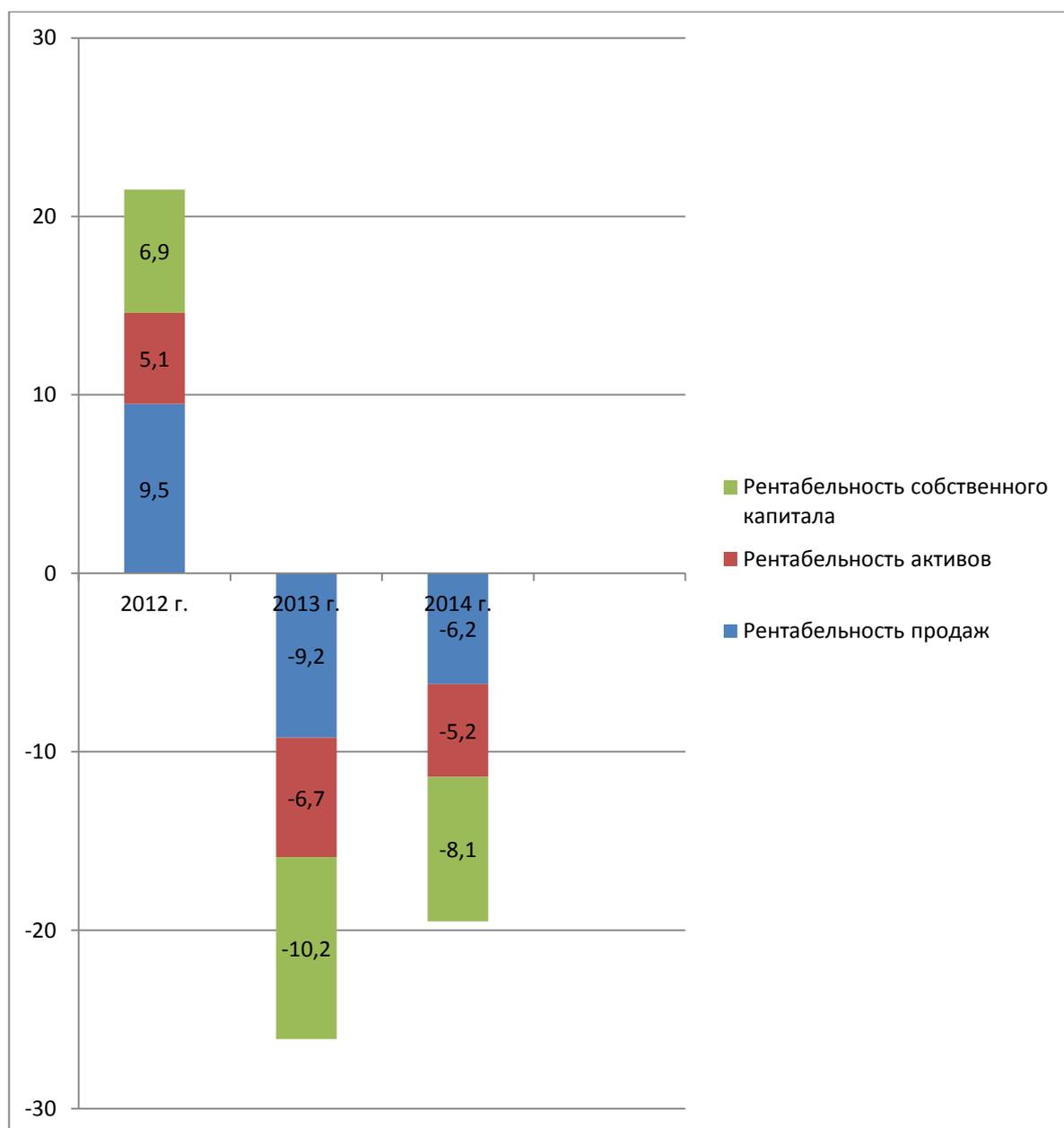


Рисунок 10 — Показатели рентабельности

Коэффициент абсолютной ликвидности - показывает, какую часть кредиторской задолженности предприятие может погасить немедленно за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам с дебиторами. Нормальное значение коэффициента абсолютной ликвидности колеблется в пределах 0,4–0,6.

Такое значение коэффициента абсолютной ликвидности означает, что 40–60 % краткосрочных обязательств может быть погашено предприятием сразу за счет денежных средств.

Сделаем вывод, из таблицы 15, в 2012 году коэффициент составил 0,01, а в 2013 году 0,000045, в 2014 году - 0,000034. Это говорит о том, что нет возможности немедленно погашать кредиторскую задолженность.

Коэффициент текущей ликвидности - показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств в течение года. Это основной показатель платежеспособности предприятия.

Сделаем вывод, из таблицы 15, значение коэффициента текущей ликвидности в 2012 году составило 1,5, а 2013 – 1,3, а в 2014 – 1,2, что отражает нормальный уровень платежеспособности, но стоит также отметить снижение этого показателя в динамике.

Коэффициент быстрой ликвидности – показывает на сколько возможно будет погасить текущие обязательства, если положение станет действительно критическим, при этом исходят из предположения, что товарно-материальные запасы вообще не имеют никакой ликвидационной стоимости.

Нормативное значение показателя составляет 0,6–0,8 означает, что текущие обязательства должны покрываться на 60–80 процентов за счет быстрореализуемых активов.

Сделаем вывод, из таблицы 15, показатель предприятия составил в 2012 году 0,021, в 2013 году – 0,02, а в 2014 году – 0,026.

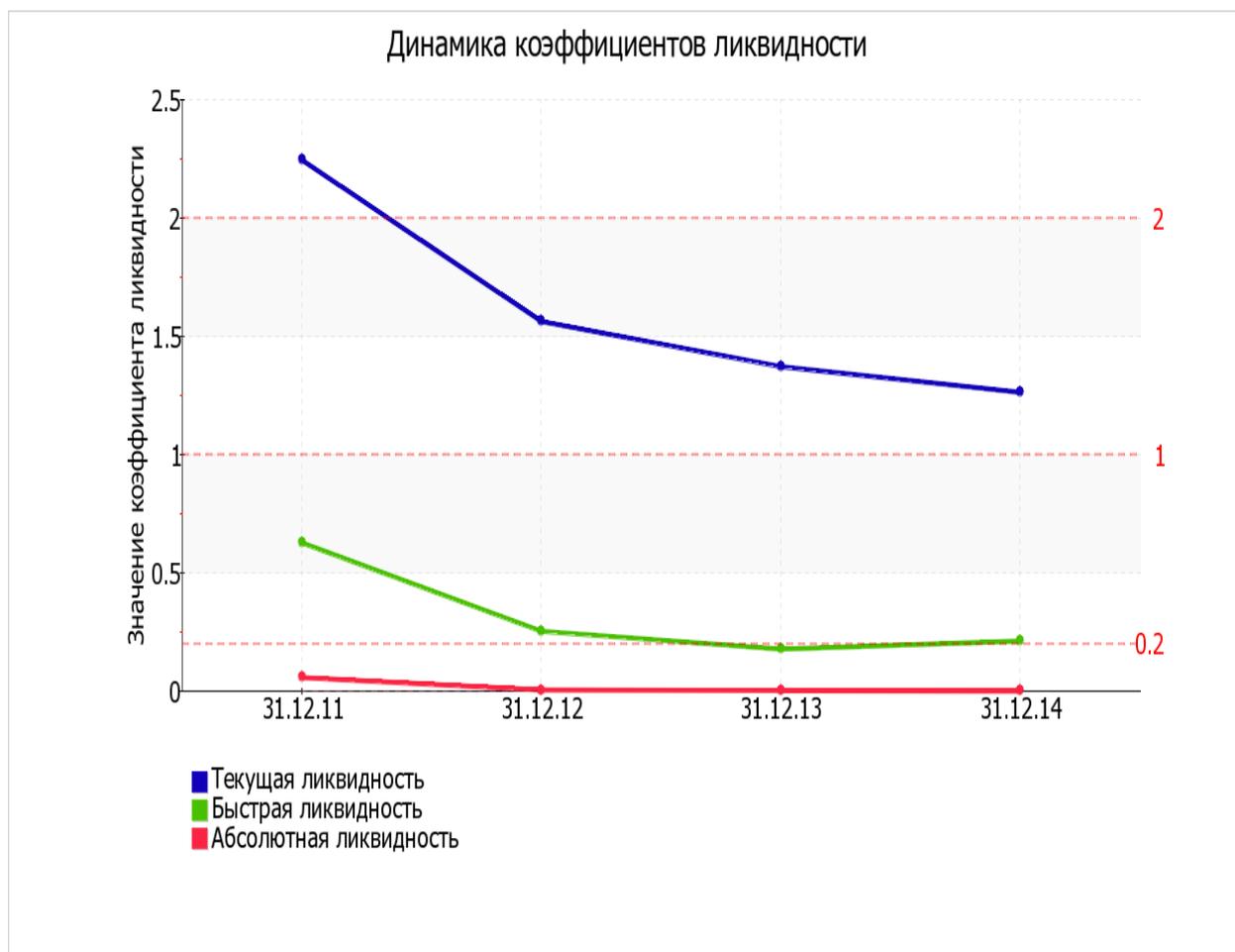


Рисунок 11 — Динамика ликвидности

Обратив внимание на динамику коэффициентов ликвидности, можно сделать вывод о том, что показатели текущей и абсолютной ликвидности падают с каждым годом, но коэффициент быстрой ликвидности начал расти.

По итогам отчетного периода можно считать, что предприятие обладает средней платежеспособностью и финансово-неустойчиво.

Организация находится в адекватном состоянии, имеет небольшой собственный капитал, при средней сумме кредиторской и дебиторской задолженности.

Предприятие работает практически в состоянии равновесия, но легко может из него выйти, однако путем пополнения источников собственных средств, сокращения дебиторской задолженности и погашения кредиторской задолженности возможно успешное балансирование показателей.

Общие выводы по финансовому анализу деятельности предприятия

Таблица 16 — Положительные и отрицательные стороны предприятия

Положительные стороны	Отрицательные стороны
1. Годовая выручка предприятия в 2014 г. по сравнению с 2013 годом увеличилась на 14687 тыс. руб.	1. Годовая выручка предприятия в 2013 по сравнению с 2012 годом уменьшилась на 211976 тыс. руб.
2. Прибыль от продаж в 2014 г. по сравнению с 2013 годом увеличилась на 8334 тыс. руб.	2. Прибыль от продаж в 2013 по сравнению с 2012 годом уменьшилась на 78708 тыс. руб.
3. Чистая прибыль в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 20135 тыс. руб.	3. Чистая прибыль в 2012 году по сравнению с 2011 годом уменьшилась на - 7 409 тыс.руб.
4. Если обратиться к показателям за 2014 год, то мы видим улучшение показателя ROS по отношению к 2013 году на 3.	4. По данным на 2013 год в сравнении с 2012 г. показатель рентабельности значительно уменьшился и составил -9,2, что говорит о снижении количества прибыли в расчете на единицу продукции.
5. Значение коэффициента текущей ликвидности в 2012 году составило 1,5, а 2013 – 1,3, а в 2014 – 1,2 отражают нормальный уровень платежеспособности.	5. Снижение вкоэффициента текущей ликвидности в динамике.
6. Коэффициент быстрой ликвидности начал расти.	6. Показатели текущей и абсолютной ликвидности падают с каждым годом.
7. Предприятие обладает средней платежеспособностью	7. Предприятие финансово-неустойчиво.

3. Управление хозяйственным портфелем предприятия.

3.1. Анализ среды предприятия и конкуренция на рынках сбыта.

Любая организация функционирует в среде. И каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществления. Внутренняя среда — это источник жизненной силы, который дает возможность организации жить в определенном промежутке времени, а внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность функционирования [20].

Таблица 17 — Анализ внешней среды предприятия

Название фактора	Возможности	Угрозы
Экономический	<ul style="list-style-type: none">- Выход на новые рынки;- Развитие экономики страны;- Расширение старых рынков;- Возможность перехода к более эффективным стратегиям.	<ul style="list-style-type: none">- Рост энерго-тарифов;- Инфляция;- Экономический кризис;- Изменение в курсах валют.
Социокультурный	<ul style="list-style-type: none">- Новые потребности потребителя.	<ul style="list-style-type: none">- Изменение потребностей и предпочтений потребителя.
Научно-технический	<ul style="list-style-type: none">- Повышение качества продукции;- Налаживание производства сопутствующих продуктов;- Новые технологий в производстве.- Передовая инновационная деятельность	<ul style="list-style-type: none">- Появление на рынке товаров–заменителей.
Международные события	<ul style="list-style-type: none">- выход на международные рынки;- привлечение иностранных инвесторов.	<ul style="list-style-type: none">- Нестабильная ситуация на международных рынках.
Политико-правовой	<ul style="list-style-type: none">- Государственная поддержка;- Государственные заказы.;- Снижение налогов и пошлин	<ul style="list-style-type: none">- Сложная политическая ситуация, которая может значительно повлиять на стратегию развития организации, как в долгосрочном периоде так и в краткосрочном.

Продолжение таблицы 17

Поставщики	- Появление новых поставщиков; - Снижение цен на сырье от поставщиков.	- Возрастание силы торга у поставщиков.
Конкуренты	- Снижение конкурентов в сегменте.	- Неудачное поведение конкурентов - Уход с рынка конкурентов
Потребители	- Увеличение спроса; - Появление новых потребителей.	- Снижение спроса.
Рынок рабочей силы	- наличие необходимой рабочей силы по образованию, квалификации, возрасту, стоимости.	- Отсутствие наличия необходимой рабочей силы по образованию, квалификации, возрасту, стоимости.

Таблица 18 — Анализ внутренней среды предприятия

Сферы деятельности	Сильные стороны	Слабые стороны
НИОКР	- Наличие инновационного потенциала.	- Предприятие плохо адаптировано к нововведениям, основанным на достижениях современных технологий
Производство	- Техническое перевооружение цехов основного производства; - Новое оборудование позволило снизить трудоёмкость изготовления выпускаемых изделий, повысить качество, увеличить объёмы производства; - Рост производства отечественных товаров народного потребления.	- Присутствие старого и изношенного оборудования.
Маркетинг	- Разработка эффективной рекламной политики. - Проведение маркетинговых исследований.	- Недостаток каналов распределения
Финансы		- Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии; - Нехватка оборотных средств для закупок; - Ценовая политика, не учитывающая издержкостность реализации товаров.

Продолжение таблицы 18

Менеджмент	- Четко поставленные цели; - Наличие стратегии развития предприятия.	- Низкая рентабельность продукции; - Ухудшающаяся конкурентная позиция
Персонал	- Создавать программы мотивации и стимулирования сотрудников.	- Текучесть кадров; - Низкий уровень квалификации кадров.
Корпоративная культура и имидж	Рост доли рынка за счет сложившегося положительного имиджа	Из-за снижения финансовых показателей ухудшается имидж предприятия.

Таблица 19 — Матрица SWOT

	Возможности	Угрозы
	1. Рост производства отечественных товаров народного потребления; 2. Сокращение численности безработных; 3. Наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или сегментов рынка.	1.Нестабильность политики налогообложения предприятий; 2.Высокие процентные ставки банковского кредита; 3.Развивающиеся конкурентные отношения; 4.Высокий уровень инфляции.
Сильные стороны	Поле СИВ	Поле СИУ
1.Учитывается принцип рентабельности продаж при формировании ассортимента; 2.Гибкая ценовая политика; 3.Основной принцип работы –сокращение расходов и рационализация всего процесса продаж; 4.Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей; 5.Высокая степень внимания, уделяемого коммуникационным связям предприятия; 6.Работа на достаточно стабильный и хорошо известный сегмент рынка.	1.Разработка эффективной рекламной политики. 2.Рост доли рынка за счет сложившегося положительного имиджа. 3.Гибкая ценовая политика для привлечения дополнительных клиентов. 4.Совершенствование обслуживания покупателей. 5. Формирование оптимального товарного ассортимента. 6. Укрепление конкурентных преимуществ продукта. 7. Повышение эффективности функционирования предприятия.	1.Постоянный мониторинг цен конкурентов; 2.Проведение рекламных акций; 3.Изучение рынка потребителей и их потребностей.

Продолжение таблицы 19

Слабые стороны	Поле СЛВ	Поле СЛЮ
<p>1.Ценовая политика, не учитывающая издержкостоемкость реализации товаров.</p> <p>2.Предприятие плохо адаптировано к нововведениям, основанным на достижениях современных технологий</p> <p>3.Ухудшающаяся конкурентная позиция;</p> <p>4.Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии;</p> <p>5.Нехватка оборотных средств для закупок;</p> <p>6.Расположение фирмы;</p> <p>7.Слабый маркетинг.</p>	<p>1.Разработать эффективную систему продвижения;</p> <p>2.Создавать программы мотивации и стимулирования сотрудников.</p> <p>3.Заключение договоров отсрочки на приобретение товаров у поставщиков в условиях кризиса, благодаря сложившейся репутации фирмы.</p> <p>4.Проведение маркетинговых исследований.</p>	<p>1.Гибкая ценовая политика для привлечения дополнительных клиентов;</p> <p>2.Осуществить прогноз действий конкурентов;</p> <p>3.Совершенствовать свою материальную и профессиональную базу;</p> <p>4.Наладить систему продвижения.</p>

3.2. Представители, конкуренты и основные потребители.

Таблица 20 — Представители предприятия

Материал	Компания
Пневматический инструмент	ООО «МАГИМЭКС» (представители продукции в г.Москве) [5]
Компрессорный пневматический инструмент	ООО «СПИКА-ПНЕВМАТИК» (представители продукции в г.Москве) [6]
Горно-шахтное оборудование, гидротолкатели, вентиляторы и тд.	ООО «ДОНБАСС-ТЭМЗ им. В.В. Вахрушева» (официальный представитель ОАО «ТЭМЗ» в Украине, г.Донецк) [7]
Автозапчасти, автомобильные аксессуары и дополнительное оборудование, Гидравлическое оборудование, Пневматический инструмент, Электродвигатели, Электротехнические товары, Электрощитовое оборудование.	ООО «Силовые электрические машины») (Авторизованный дилер в Украине) [8]

Таблица 21 — Конкуренты предприятия на различных рынках

Сегмент рынка	Наименование конкурента
Рынок шахтных вентиляторов	ОАО «Красногвардейский крановый завод», ОАО «Артемовский машиностроительный завод», ЗАО «Донецкий вентиляторный завод» (Украина).
Рынок пневматического инструмента	ООО «Завод строительного оборудования», ОАО «Стройинструмент», ЗАО «Белси-групп».
Рынок частей подъемно-транспортного оборудования	ОАО ТД «Мосгидромаш», ГУП «Бендерский завод «Электроаппаратура» (Молдова), ОАО «Спец-маш-Украина» (Украина).

Таблица 22 — Основные потребители предприятия

Название организации	Вид продукции (отрасль\сектор)
ОАО «СУЭК», ОАО «УМТС АО УК «Кузнецкуголь», ОАО «Южный Кузбасс». (Предприятия Кузнецкого бассейна)	Сверла электрические, сверла пневматические, электропилы, вентиляторы местного проветривания, тормоза колодочные и гидротолкатели во взрывозащищенном исполнении, молотки отбойные. <i>Угольная и горнорудная промышленность горнодобывающего сектора.</i>
Новолипецкий металлургический завод; Первоуральский Новотрубный завод.	Продукция подъемно-транспортного назначения (гидротолкатели, тормоза колодочные) <i>Металлургический сектор.</i>

Анализ потенциальных рисков

Полностью избежать риска практически невозможно, но снизить их угрозу руководитель способен, уменьшая действие неблагоприятных факторов.

Таблица 23 — Анализ потенциальных рисков

Виды рисков	Меры по ограничению последствий рисков
Рост цен на материалы, сырье, энергоресурсы	Выбор оптимального поставщика

Продолжение таблицы 23

Инфляция, рост себестоимости ,	Повышение оборачиваемости оборотных средств, проведение мероприятий по сокращению внутренних издержек.
Новые конкуренты	Наработка конкурентных преимуществ
Снижение покупательской способности	1.Наработка ценового конкурентного преимущества. 2.Реализация компанией программ по снижению производственных издержек

3.3. Рекомендации по улучшению хозяйственного портфеля предприятия.

Для устойчивого положения на рынке любой компании необходимо иметь портфель товаров, сбалансированный таким образом, чтобы в нем находились товары с различными этапами своего жизненного цикла. Можно воспользоваться построением матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ), для формирования продуктовой стратегии предприятия.

В ассортименте компании существует пять наиболее продаваемых продукта, для которых и будет формироваться стратегия.

Данные для построения матрицы БКГ рассчитаны и приведены в таблице 24.

Рассчитаем темпы роста рынка (ТРР). Они характеризуются движением продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту с помощью индекса темпа роста.

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема продукции за 2014 г. (текущий год) к объему ее реализации за 2013 г. (предыдущий год) и выражается в процентах или коэффициентах роста.

Таблица 24 — Данные для построения матрицы БКГ

Вид продукта	2012				2013				2014			
	<i>Себестоимость, тыс. руб.</i>	<i>Выручка тыс.руб.</i>	<i>Прибыль тыс. руб.</i>	<i>Рентабельность продаж, %</i>	<i>Себестоимость, тыс.руб.</i>	<i>Выручка тыс.руб.</i>	<i>Прибыль тыс. руб.</i>	<i>Рентабельность продаж, %</i>	<i>Себестоимость, тыс.руб.</i>	<i>Выручка тыс.руб.</i>	<i>Прибыль тыс. руб.</i>	<i>Рентабельность продаж, %</i>
<i>1.Пневмоинструмент</i>	105520	137039	31519	23	84213	79168,9	-5044,1	-6,37	85941	82668,4	-3272,6	-3,96
<i>2. Вентиляторы</i>	104293	135445,5	56581	23,3	82724	78864,5	-3859,5	-4,89	82915	83625,9	-710,9	-0,85
<i>3.Гидротолкатели и тормоза колодочные</i>	52760	68519,5	15759,5	23	34759	37757,5	2998,5	7,94	35462	40536,2	5074,2	14,3
Итого:		341004				195790,9				206830,6		

Темпы роста рынка на 2014 по

Темпы роста рынка на 2013 по

отношению к 2013 году отношению к 2012 году

$$ТРР_1 = 82668,4 / 79168,9 = 1,04$$

$$ТРР_1 = 79168,9 / 137039 = 0,58$$

$$ТРР_2 = 83625,9 / 78864,5 = 1,06$$

$$ТРР_2 = 78864,5 / 135445,5 = 0,58$$

$$ТРР_3 = 40536,2 / 37757,5 = 1,07$$

$$ТРР_3 = 37757,5 / 68519,5 = 0,55$$

Относительная доля рынка получена внутри статистическими данными.

Для отражения в матрице относительных размеров кругов определим удельный вес каждой из них в объеме продаж предприятия (рисунок 18).

$$\text{Удельный вес}_1 = 82668,4 * 100 / 206830,6 = 39,97\%$$

$$\text{Удельный вес}_2 = 83625,9 * 100 / 206830,6 = 40,43\%$$

$$\text{Удельный вес}_3 = 40536,2 * 100 / 206830,6 = 19,6\%$$

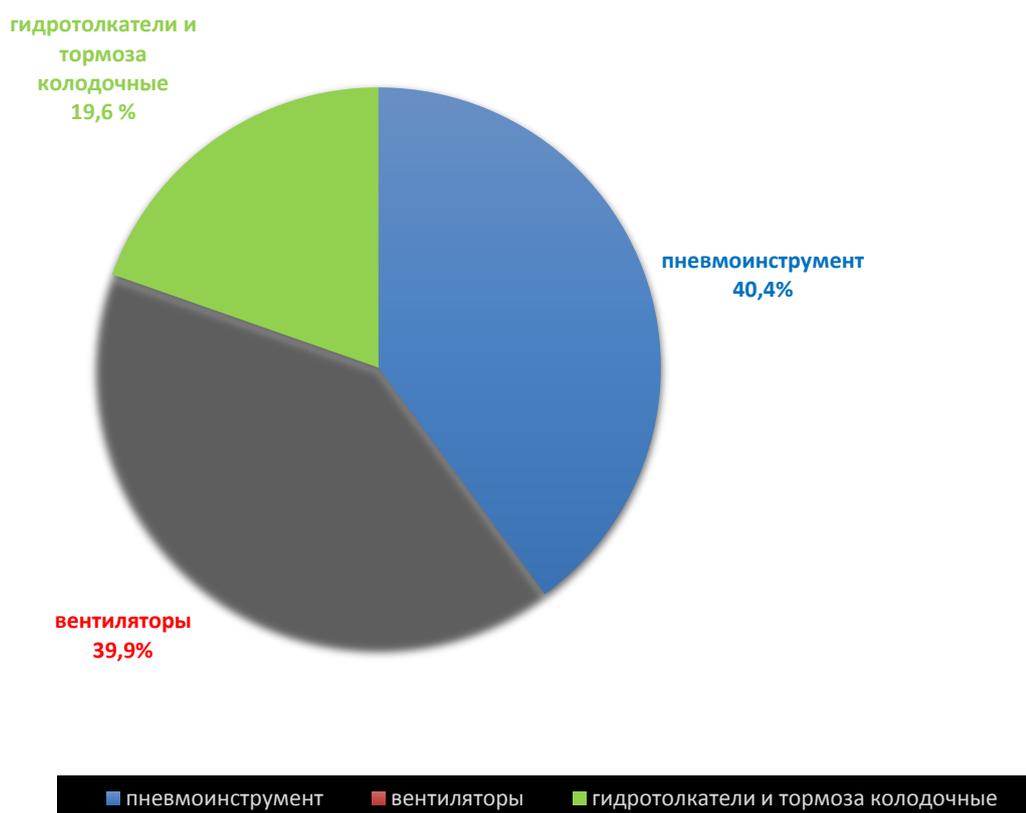


Рисунок 12 — Удельный вес

Построим матрицу БКГ для ОАО «ТЭМЗ»

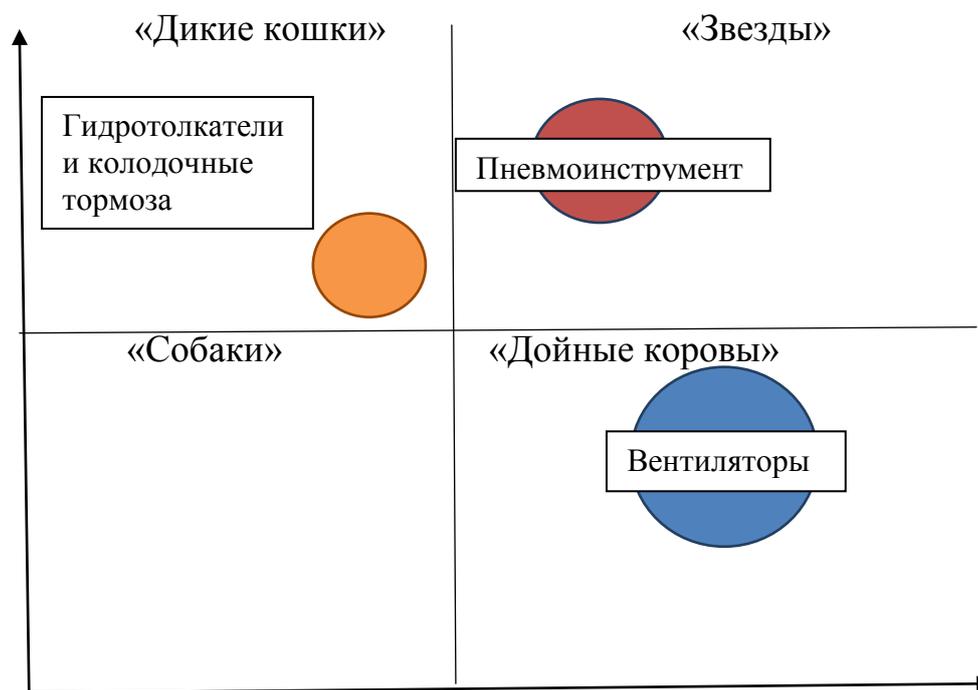


Рисунок 13 — Матрица БКГ для ОАО «ТЭМЗ»

Из матрицы видно, что пневмоинструменты являются «Звездами», они приносят 39,97% прибыли, гидротолкатели и колодочные тормоза являются «Дикой кошкой», и приносит фирме 19,6 % прибыли, вентиляторы находятся в сегменте «Дойная корова» и приносят фирме 40,43 %.

На основе матрицы БКГ определяем следующие стратегии развития ассортимента.

Реализация гидротолкателей и колодочных тормозов является перспективным. Для того чтобы завоевать больше долей рынка необходимо их инвестировать. Требуются большие средства, для поддержания данных товаров в условиях сильной конкуренции. Поэтому руководитель должен решить – сможет ли данный товар успешно конкурировать при соответствующей поддержке, или нужно уйти с рынка.

При поддержке сохранения динамичного роста темпов развития и инвестиций, соответствующем к нему внимании, товар способен перейти в

сектор «Звезды». После чего, он будет способен приносить значительные потоки прибыли. К нему следует применить стратегию роста, увеличения объемов реализации.

Вентиляторы относятся к сегменту «Дойной коровы». Их удельный вес в объеме продаж предприятия составляет 40,43%. Хотя и «Дойные коровы» менее привлекательны с точки зрения перспектив роста, но это очень ценные хозяйственные подразделения. Дополнительный приток средств от них может быть использован на выплату дивидендов, финансирование приобретений и обеспечение инвестирования в развивающиеся «Дикие кошки» и «Звезды», из которых могут вырасти будущие «Звезды».

Все усилия предприятия должны быть направлены на поддержание «Дойных коров» в процветающем состоянии, чтобы как можно дольше использовать их возможности в генерировании притока финансовых ресурсов. Должна быть поставлена цель защиты и укрепления рыночных позиций «Дойных коров» в течение всего периода, когда они способны зарабатывать средства, которые будут направляться на развитие других подразделений.

За счет высокой доли рынка, реализация пневмоинструментов приносит большую прибыль. Крупные капиталовложения нецелесообразны, так как возможно спрос в будущем уменьшится. Стратегия направлена на поддержание существующего положения.

Маркетинг пока не выработал рекомендаций, какое количество товарных групп организация должна одновременно продавать и производить на рынке. Однако на первой стадии внедрения на рынок выводят обычно самые ходовые, пользующиеся повышенным спросом у покупателей. На стадии роста параметрический ряд выпускаемых изделий и ассортимент расширяют, и к стадии зрелости выводят на рынок полный набор изделий всего параметрического ряда. В стадии спада на рынке должны оставаться только 1-2 наиболее ходовые модели и запасные части к снимаемым изделиям. Доля основной группы товаров должна составлять 75—85 % всей номенклатуры выпускаемых изделий. Поскольку задержка со снятием устаревших товаров снижает эффективность продаж,

особенно необходимо планировать снятие изделий с продажи. Это обуславливается увеличением расходов на рекламу, скоплением устаревших товаров в каналах сбыта, увеличением затрат на сбыт трудоемкости, снижением престижа организации и т.д [21;с.82].

Специалисты отмечают, что при планировании ассортимента следует избегать различного рода крайностей. Например, одностороннее стремление к разработке новых товаров или, наоборот, чрезмерная приверженность к традиционным изделиям вряд ли принесет результат. Необходима оптимизация и определенная сбалансированность структуры товарной номенклатуры. Какие бы усилия ни прилагала фирма для эффективной организации работы с уже имеющимися товарами на всех стадиях их жизненного цикла, существует объективная необходимость в разработке новых товаров.

При планировании новых товаров следует иметь в виду, что они в краткосрочном периоде нарушают ритмичность производственного процесса, ухудшают экономические показатели работы предприятия, поскольку увеличивают издержки производства и реализации. Однако в долгосрочном периоде существует прямая зависимость между инновационной деятельностью и финансовой устойчивостью предприятия [22;с.48].

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Группа	ФИО
3А2Б	Смирнов Павел Андреевич

Институт	<i>ИСГТ</i>	Кафедра	<i>Менеджмента</i>
Уровень образования	<i>Бакалавриат</i>	Направление	<i>Менеджмент</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:

- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)

- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)

- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)

- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)

1) Рабочие в процессе трудовой деятельности подвержены действию следующих вредных факторов: шумы, вибрации, воздействие статического электричества, влияние электромагнитных полей, движущиеся и работающие механизмы и оборудование, монотонность работы.

С целью обеспечения безопасности труда работников на производстве, проводятся следующие мероприятия:

-Обучение по ОТ и ПБ работников в специализированных организациях.

- Дифференцированный подход к обучению разных категорий работников.

-Организация специализированного класса по обучению и аттестации сварщиков.

-Использование средств индивидуальной защиты и приспособлений для работ на высоте.

-Обеспечение условий для отдыха в течение дня.

2) Оборудование на производстве не оказывает негативного воздействия на окружающую среду.

3) На производстве возможны следующие чрезвычайные ситуации:

- пожар;

- сбой работы оборудования, которое может привести к взрыву и другим последствиям.

	<p>С целью предотвращения чрезвычайных ситуаций, быстрого реагирования на чрезвычайную ситуацию разработана специальная программа.</p> <p>Ключевые мероприятия программы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внедрение системы аварийно-технологической связи; - монтаж системы раннего обнаружения очагов тления; - внедрена система промышленной блокировки электро-оборудования; - обучение на производстве правилам оказания первой помощи при несчастных случаях; - проведение пожарных тренировок (не реже двух раз в год).
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Конституция РФ; - Основные экологические законы РФ; - Федеральный закон «Об основах охраны труда в РФ»; - Постановление Правительства по ОТ; - Санитарные нормы и правила (СНиП); - Трудовой кодекс; - Инструкции по охране труда для рабочих и служащих; - Закон о социальной защите населения РФ; - Стандарты ССБТ ГОСТ, ОСТ, СП.
<p>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</p>	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Руководство предприятия «ОАО ТЭМЗ» уделяет большое внимание информированию коллектива об особенностях кадровой политики. 2. Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда для сотрудников компании. 3. Все сотрудники предприятия «ОАО ТЭМЗ» застрахованы от несчастных случаев и болезней на всей территории России. 4. Создать условия мотивации для сотрудников предприятия, через премирования и повышение в должности, предоставление социальных льгот и тд. 5. Создание условий по безопасности труда; 6. Обеспечение стабильность заработной платы. 7. Поддержание социально значимой заработной платы. 8. Дополнительное медицинское и

	<p>социальное страхование сотрудников.</p> <p>9) Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы.</p> <p>10) Программы подготовки и повышения квалификации;</p> <p>11) Оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>1. Одним из требований предприятия «ОАО ТЭМЗ» ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства.</p> <p>2. Открытость и прозрачность деятельности предприятия «ОАО ТЭМЗ».</p> <p>3. Спонсорство и корпоративная благотворительность.</p> <p>4. Содействие охране окружающей среды.</p> <p>5. Взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</p> <p>6) Готовность участвовать в кризисных ситуациях;</p> <p>7) Ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>1. Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов (ст. 328 ТК РФ, ч. 1 и 3 ст. 265 ТК РФ, Постановление Правительства РФ от 25.02.2000 N 163, Приказ МВД РФ от 13.05.2009 N 365, Приказ МВД РФ от 18.04.2011 N 206, Федеральные законы N 437-ФЗ и N 196-ФЗ);</p> <p>2. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Штатное расписание; - Правила внутреннего трудового распорядка; - Положение о системе управления охраной труда; - Коллективный договор; - Инструкции, проекты, технологическая и другая документация по выполнению работ и обслуживанию рабочих мест; приказы и распоряжения и другие документы.)
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному</i>	

заданию (обязательно для специалистов и магистров)	
Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗА2Б	Смирнов Павел Андреевич		

4 Корпоративная социальная ответственность для ОАО «ТЭМЗ»

Корпоративная социальная ответственность — международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность — это:

1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми *стейкхолдерами*, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;

2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие; [23]

3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами *социальная ответственность бизнеса* — концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом [24].

К *внутренней* социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д.

К *внешней* социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;

- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д. [28], [29].

Компания ОАО «ТЭМЗ» не представила на официальном сайте информацию о корпоративной социальной ответственности. На наш взгляд, для данного предприятия может быть рекомендуема следующая программа КСО.

Цели:

- 1) рост производительности труда в компании;
- 2) улучшение имиджа компании, рост репутации;
- 3) реклама товара и услуги;
- 4) стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе;
- 5) возможность привлечения инвестиционного капитала для социально-ответственных компаний выше, чем для других компаний;
- б) выход на международный рынок и т.д.

Таблица 25 — Определение целей КСО на предприятии

Миссия:	Стать лидером отрасли, достичь лидирующих позиций на рынке России и СНГ в комплексном обеспечении заводов и добывающих предприятий передовым технологическим оборудованием и инструментом	Цели КСО
Стратегия:	- Увеличение территориального распространения продукции; - Поиск новых дилеров, повышение качества продукции, использование инноваций. Именно качество товара - определяет дальнейший успех и у потребителей, и положение на рынке.	1)рост производительности труда в компании; 2) улучшение имиджа компании, рост репутации; 3) реклама товара и услуги; 4) стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе; 5) возможность привлечения инвестиционного капитала для социально-ответственных компаний выше, чем для других компаний; б)выход на международный рынок и т.д.

Данные цели КСО сочетаются со стратегией предприятия и направлены на достижение миссии.

Исходя из целей программы КСО, определены следующие стейкхолдеры.

Таблица 26 — Определение стейкхолдеров программы КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Рост производительности труда в компании	Работники, органы федеральной и местной власти, партнеры.
2	Улучшение имиджа компании, рост репутации	Органы федеральной и местной власти, потребители (внутренние, зарубежные), партнеры.
3	Реклама товара и услуги	Топ-менеджеры, партнеры, потребители (внутренние, зарубежные).
4	Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе	Органы федеральной и местной власти, партнеры, инвесторы, кредиторы.
5	Возможность привлечения инвестиционного капитала для социально-ответственных компаний выше, чем для других компаний.	Топ-менеджеры, партнеры, инвесторы, кредиторы.
6	Выход на международный рынок и т.д.	Органы федеральной и местной власти, потребители (внутренние, зарубежные), партнеры.

Выбор основных стейкхолдеров объясняется внешней ответственностью программы КСО. Предприятие работает по государственным заказам, находится вне эффективном положении.

От роста производительности труда в компании рабочие ожидают возможность профессионального роста и построения деловой карьеры, удовлетворение их труда в формах адекватной заработной платы.

Органы федеральной и местной власти заинтересованы в следующих целях, таких как: рост производительности труда в компании, улучшение имиджа компании, рост репутации, стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе, выход на международные рынки.

Эти цели дают им возможности в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения региона.

Что касается потребителей, их интересы в доступности, безопасности и качестве товаров и услуг. Потребители бывают внутренние и зарубежные. Они заинтересованы в следующих целях, таких как: реклама товара и услуги, улучшение имиджа компании, рост репутации, выход на международный рынок и т.д.

Партнерам интересны осуществления юридическими или физическими лицами вклада в деятельность другого юридического или физического лица на условиях распространения спонсируемой рекламы о спонсоре, его товарах. Именно от этих целей, зависит их сотрудничество с нашей компанией.

Топ-менеджеры заинтересованы в возможности контроля и управления финансовыми потоками, мощность которых свидетельствует о финансовой состоятельности предприятий. Сюда входят цели: реклама товаров и услуг, а также возможность привлечения инвестиционного капитала для социально-ответственных компаний выше, чем для других компаний.

Интересы кредиторов удовлетворяются своевременным исполнением обязательств по погашению процентов и кредитов, от стабильности и устойчивости развития компании в долгосрочной перспективе, от возможности привлечения инвестиционного капитала для социально-ответственных компаний.

Интересы инвесторов связаны с эффективностью управления организацией, прибыльным использованием ресурсов компании, стабильностью и устойчивостью развития.

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО.

Таблица 27 — Определение элементов и ожидаемый результат программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Работники	-Стабильность заработной платы; -Наличие медицинских льгот	- Появится больше возможностей удерживать и привлекать сотрудников; - Увеличится прибыль, возрастут темпы роста;
2	Органы федеральной и местной власти	- Выполнение государственного заказа; - Наличие рабочих мест в районе	- Могут сократиться расходы, за счет сокращения отходов производства или их переработки, увеличения эффективности использования электроэнергии или продажи переработанных материалов; - Улучшится репутация и бренд предприятия, что поможет развивать и открывать новые рынки и направления бизнеса; - Возрастет конкурентоспособность.
3	Потребители	Качественная продукция	От хорошей продукции, у предприятия улучшится имидж и репутация, что потребует в дальнейшем меньше затраты на рекламу, т.к. если потребители будут довольны товаром, они обязательно расскажут свои знакомым, родным и близким. Они же расскажут другим и получится «сарафанное радио», что приведет еще больше потребителей на наше предприятие и составит минимальные затраты на рекламу. Возрастет конкурентоспособность.
4	Партнеры	Спонсорство	Осуществление юридическими или физическими лицами вклада в деятельность другого юридического или физического лица на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре, его товарах.
5	Инвесторы	Социально значимый маркетинг	Доступ к социально-ответственным инвестициям, при распределении которых инвесторы принимают во внимание показатели, характеризующие деятельность компании в социальной и этической сферах, в области защиты окружающей среды.
7	Топ-менеджеры	Социально значимый маркетинг	Финансовая помощь, которая заключается в направлении процента от продаж.
8	Акционеры		

В заключение хотелось сказать, в настоящее время внедрение мероприятий корпоративной социальной ответственности становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность позволяет компаниям делать индивидуальный выбор программ, отражающий видение и цели компании.

Разработка программы корпоративной социальной ответственности позволит компаниям ответственно подходить к своей деятельности, рассматривать ее воздействие на общество в перспективе, предвидя проблемы и решая их [30].

Заключение

Для того чтобы предприятие было экономически устойчивым и стабильным, эффективно функционировало, необходимо правильно выбрать стратегию деятельности управления. При разработке стратегии ключевое значение имеет формирование хозяйственного портфеля.

Под хозяйственным (корпоративным) портфелем предприятия понимают совокупность отдельных направлений деятельности и продуктов организации, предлагаемых потребителю.

Хозяйственный портфель соответствует возможностям предприятия и конкретным условиям внешней среды. Он позволяет судить о финансово – экономической деятельности предприятия. Портфель в зависимости от специфики его формирования может быть синергетическим, диверсифицированным или смешанным. Анализ хозяйственного портфеля предприятия является основным орудием сферы стратегического планирования. Чтобы правильно оценить анализ хозяйственного портфеля организации, используют следующие этапы:

- 1->Оценка ситуации;
- 2->Определение стратегических возможностей;
- 3->Оценка вариантов стратегии;
- 4->Определение конкретных задач и распределение ресурсов;
- 5->Разработка торговли-микс для внедрения стратегии;
- 6->Оценка деятельности и внесение корректив.

Анализ портфеля предполагает использование различных методов, три из которых было рассмотрено. Первый метод – оценка портфеля предприятия с помощью матрицы БКГ. Второй метод – матрица «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция». Третий метод - ABC анализ.

На «ОАО ТЭМЗ» рассмотрен метод матрицы БКГ. Из матрицы видно, что пневмоинструменты является «Звездами», они приносят 39,97% прибыли, гидротолкатели и колодочные тормоза является «Дикой кошкой», и приносит

фирме 19,6 % прибыли, вентиляторы находится в сегменте «Дойная корова» и приносят фирме 40,43 %.

Хозяйственный портфель ОАО «ТЭМЗ» разнообразен и захватывает различные сегменты рынка. На предприятии применяется одновременное развитие многих, не связанных между собой видов производства в целях захвата новых рынков сбыта, снижения возможных рисков, связанных с возможным сокращением спроса на какой-либо ранее освоенный вид производства (диверсификация производства).

Были предоставлены отчёты о прибылях и убытках, дана оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия ОАО «ТЭМЗ», были предложены мероприятия по улучшению ассортиментной политики предприятия и его экономических показателей.

Был проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия, SWOT-анализ. Видно, что у предприятия есть ряд конкурентных преимуществ. Также были рассмотрены представители, конкуренты и основные потребители ОАО «ТЭМЗ», приведен анализ потенциальных рисков и меры по ограничению последствий рисков, даны рекомендации по улучшению хозяйственного портфеля предприятия.

В наше время внедрение мероприятий корпоративной социальной ответственности становится неотъемлемой частью успешного предприятия. Была разработана программа корпоративной социальной ответственности для ОАО «ТЭМЗ». Разработка программы корпоративной социальной ответственности позволит предприятиям ответственно подходить к своей деятельности, рассматривать ее воздействие на общество, предвидя проблемы и решая их.

Список использованных источников:

- 1.Официальный сайт ОАО «ТЭМЗ». Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.temz.tomsk.ru/company/history/>
2. «Эком» – современный бизнес-справочник. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://yecom.ru/company/oaо-temz-1129597>
- 3.Официальный сайт ОАО «ТЭМЗ». Продукция. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.temz.tomsk.ru/price/>
- 4.Административно-Управленческий портал. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/econompred/8.htm>
- 5.Официальный сайт ООО «МАГИМЭКС». Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/econompred/8.htm>
6. Официальный сайт ООО «СПИКА-ПНЕВМАТИК». Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.spika-pnevmo.ru/>
7. Официальный сайт ООО «ДОНБАСС-ТЭМЗ им. В.В. Вахрушева». Электронный ресурс. Режим доступа: <http://donbass-temz-im-v-v-vahrusheva.uaprom.net/>
- 8.Официальный сайт ООО «Силовые электрические машины». Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.pnevmo.ru/about-us/>
9. Официальный сайт ОАО «ТЭМЗ». Отчетность. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.temz.tomsk.ru/info_aktsi/otchet/
10. Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский. «Словарь современных экономических терминов»/– 4-е изд. - М.:Айрис-пресс, 2008. - 480 с.
11. А.Н.Азрилияна. БОЛЬШОЙ БУХГАЛТЕРСКИЙ СЛОВАРЬ. М.: Институт новой экономики, 1999. - 574 с.
12. И.Л. Мостицкий. «Толковый словарь.» М., 2008 -544 с.
13. Биржевой словарь. Корельский В.Ф., Гаврилов Р.В. В 2 т.-М., 2007.
14. Это - бизнес: Толковый словарь экономических терминов. Коноплицкий В., Филина А. Киев, 2006.

15. Т.Г. Рыжакина. Планирование на предприятии: учебное пособие; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. –193 с.
- 16.Ланкастер Д. Продажа и управление сбытом. / Пер. с англ. – Минск: Амалфея, 2008. – 175 с.
- 17.Журнал маркетинга. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.market-journal.com/osnovyroznicnojtorgovli/8.html>.
18. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия. Управление компанией. – 2001.
19. Беликов И. Российские компании – выбор стратегии развития/ И. Беликов // Для акционеров. – 2003. №4. – С.131.
20. Т.Г. Рыжакина. Планирование на предприятии: учебное пособие ; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. –193 с.
21. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. / Филипп Котлер. – 9-е издание. – М.: Дело, 1999. – 896 с.
22. Беликов И. Российские компании – выбор стратегии развития/ И. Беликов // Для акционеров. – 2003. №4. – С.125.
- 23.Институт исследований мирового банка. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://crinfo.worldbank.org/wbcrinfo/>
24. Социальное измерение в бизнесе. Международный форум лидеров бизнеса под эгидой Принца Уэльского. М.: НП Социальные инвестиции, Изд.дом «Красная площадь», 2001, С.25
25. Портал маркетинга. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/>
26. Olivier Furrer «Corporate Level Strategy: Theory and Applications», 2010.
27. P. Gopalakrishnan, M. Sundaresan Materials Management: An Integrated Approach, 2004.

28. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография /под.ред. И.Ю. Беляевой, М.А. Эскиндарова. – М.: КНОРУС,2008. 504с.

29. Зарецкий А.Д. Корпоративная ответственность: мировая и отечественная практика. Учебное пособие. Краснодар. Издательство КСЭИ, 2012, 231с.

30. Черепанова Н.В. Социальная ответственность. М изд-во: Томск ТПУ, 2015.