

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

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.01 Экономика

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Конкурентоспособность предприятия на рынке приборостроения (на примере ОАО «Улан-Удэнское приборостроительное производственное объединение»)</b>

УДК 339.137.22:681.2.002(517.3)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБ51	Усынина М.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Г.А.	Д. э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Ж. А.	К. э. н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Долматова А.В.			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономика	Барышева Г. А.	Д. э. н.		

**Планируемые результаты обучения по направлению подготовки  
38.03.01 Экономика**

<b>Код</b>	<b>Результат обучения</b>
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего

Код	Результат обучения
	профессионального и дополнительного профессионального образования.
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
P15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

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

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки 38.03.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП  
 \_\_\_\_\_ Барышева Г.А.  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы
---------------------

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБ51	Усыниной Марии Викторовне

Тема работы:

<b>Конкурентоспособность предприятия на рынке приборостроения на примере ОАО «Улан-Удэнского приборостроительного производственного объединения»</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 1865/с от 12.03.2019 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	17.06.2019 г.
--	---------------

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отчет по преддипломной практике.</li> <li>2. Книги различных авторов по теме, выбранной для исследования.</li> <li>3. Статьи с аналитических порталов в сети Интернет.</li> <li>4. Данные официального сайта ОАО «Улан-Удэнское приборостроительное производственное объединение».</li> <li>5. Результаты наблюдения за работой компании на рынке приборостроения.</li> <li>6. Данные полученные непосредственно от руководства компании, которые не доступны в свободном пользовании.</li> </ol>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общие теоретические подходы к исследованию конкурентоспособности компании основ формирования конкуренции и конкурентных преимуществ на рынке приборостроения.</li> <li>2. Факторы, влияющие на процесс формирования конкурентоспособности, на примере ОАО «Улан-Удэнское приборостроительное производственное объединение».</li> <li>3. Перспективы развития конкурентоспособности компании на российском рынке</li> </ol>

дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	приборостроения и усиления конкурентных преимуществ. 4. Рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия 5. Корпоративная и социальная ответственность компании.
<b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)	Таблица 1 – Классификация форм конкуренции; Таблица 2 – Сила 1 «Уровень конкуренции внутри отрасли»; Таблица 3 – Сила 2 «Угроза входа новых игроков на рынок»; Таблица 4 – Сила 3 «Угроза появления товаров - субституттов»; Рисунок 1 – Виды конкурентных преимуществ Рисунок 2 – Матрица VCG Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности Рисунок 4 – Структура продукции машиностроительного комплекса России
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Корпоративная социальная ответственность	Ермушко Жанна Александровна
Нормоконтроль	Долматова Анна Валерьевна
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	12.01.2019
--	------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Галина Анзельмовна	Доктор экономических наук		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБ51	Усынина Мария Викторовна		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 77 страниц, 10 рисунков, 18 таблиц, 24 формулы, 29 использованных источников, 4 приложения.

Ключевые слова	Конкурентоспособность, анализ, методика оценки, конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность товара, отрасль приборостроения
Объектом исследования является	Конкурентоспособность ОАО «Улан-Удэнского приборостроительного объединения» (далее «У-У ППО») на рынке приборостроения
Цель работы	Цель данной работы – выявление конкурентных преимуществ «У-У ППО» и разработка практических рекомендаций для повышения уровня конкурентоспособности предприятия
В процессе исследования проводились	Исследования теоретико-методологических основ конкурентоспособности, изучение методик оценки конкурентоспособности отечественных и зарубежных ученых. Анализ конкурентоспособности отрасли приборостроения. Анализ финансово-экономических показателей деятельности «У-У ППО», слабых и сильных сторон, внешних и внутренних факторов
В результате исследования	Разработаны практические предложения и рекомендации по повышению конкурентоспособности «У-У ППО» с учетом сильных сторон и возможностей
Степень внедрения	Разработанные предложения и рекомендации настоящей бакалаврской работы приняты к рассмотрению директором «У-У ППО»
Область применения	Результаты исследования могут применяться высшим руководством Объединения и коммерческим отделом как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе
Экономическая эффективность / значимость работы	Значимость работы заключается в том, что вовремя выявленные угрозы и слабые стороны предприятия могут быть минимизированы, а возможности и сильные стороны могут быть факторами для повышения конкурентоспособности организации на рынке среди компаний-конкурентов

## **Определения, обозначения, сокращения**

Сокращения, встречающиеся в работе:

Ксп – конкурентоспособность;

ОАО – Открытое акционерное общество;

ООО – Общество с ограниченной ответственностью;

ПАО – Публичное акционерное общество;

АО – Акционерное общество;

РФ – Российская Федерация;

КНР – Китайская Народная Республика;

ОПК – Оборонно-промышленный комплекс;

НИОКР – Научно-исследовательские опытно-конструкторские разработки;

«У-У ППО» – Улан-Удэнское приборостроительное объединение;

АСКУЭ – Автоматические системы контроля и учета электроэнергии

ИПУЭ – Интеллектуальны приборы учета электроэнергии;

ПУЭ – Приборы учета электроэнергии;

ЛЭП – Линии электропередач.

## Оглавление

Реферат .....	6
Определения, обозначения, сокращения .....	7
Введение.....	9
1 Роль и значение конкурентоспособности в развитии предприятия ....	11
1.1 Сущность и содержание понятия конкурентоспособности.....	11
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия .....	19
1.3 Методики оценки конкурентоспособности предприятия.....	25
2 Рынок российского приборостроения и факторы повышения его конкурентоспособности.....	35
2.1 Характеристика российского рынка приборостроения .....	35
2.2 Проблемы конкурентоспособности рынка приборостроения и пути его повышения.....	38
3 Анализ конкурентоспособности ОАО «Улан-Удэнского приборостроительного производственного объединения» .....	42
3.1 Конкурентоспособность ОАО «У-У ППО» .....	42
3.2 Анализ основных финансовых показателей компании ОАО «У-У ППО» .....	49
3.3 Практические предложения и рекомендации для ОАО «У-У ППО».....	61
4 Корпоративная социальная ответственность.....	66
Заключение .....	71
Список использованных источников .....	74
Приложение А Краткая характеристика деятельности ОАО «У-У ППО» .....	78
Приложение Б Балансовый отчет ОАО «У-У ППО».....	84
Приложение В Отчет о финансовых результатах ОАО «У-У ППО» .....	86
Приложение Г SWOT-анализ ОАО «У-У ППО» .....	87



## **Введение**

На сегодняшний день анализ конкурентоспособности для предприятия является неотъемлемой частью развития и поддержания предприятия на динамично развивающемся рынке. Многие предприятия в России пренебрегают данным анализом и не знают о своих конкурентных преимуществах, которые помогли бы им максимизировать прибыль и минимизировать затраты.

В данной работе объектом исследования является конкурентоспособность ОАО «Улан-Удэнское приборостроительное производственное объединение», которое осуществляет свою деятельность на рынке российского приборостроения.

Предмет исследования в данной работе – выявление внешних и внутренних факторов, влияющих на повышение конкурентоспособности предприятия на основе SWOT-анализа.

Цель выпускной квалификационной работы – анализ внешних и внутренних факторов конкурентоспособности предприятия на рынке приборостроения на примере ОАО «Улан-Удэнского приборостроительного производственного объединения».

Для достижения поставленной цели поставлены следующие задачи:

- изучение теоретико-методологических основ понятия конкурентоспособности;
- рассмотрение и изучение работы отечественных и зарубежных ученых по определению методик оценки конкурентоспособности;
- анализ рынка российского приборостроения, выявление его сильных и слабых сторон, а также предложение путей повышения его конкурентоспособности;
- проведение анализа финансово-экономической деятельности ОАО «У-У ППО»;

- выявление сильных и слабых сторон предприятия, разработка практических предложений по повышению его конкурентоспособности на рынке приборостроения.

Основой для теоретико-методологических исследований послужили такие труды зарубежных и отечественных ученых: А. Смит, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, А. Шумпетер, П.В. Забелина, Н.К. Моисеевой, Р.А. Фатхутдинова, И.А. Свиридовой, И.Н. Герчиковой, М.Н. Мельниковой, С.Н. Яшина.

В работе использовались различные методы расчета финансово-экономических показателей, описан метод построения матрицы BCG, анализ на основе пяти сил Портера, осуществлен метод SWOT-анализа и другие.

Информационную базу исследования составили нормативные документы всех уровней управления, информация, собранная с официального сайта и предоставленная от руководства Объединения.

# **1 Роль и значение конкурентоспособности в развитии предприятия**

## **1.1 Сущность и содержание понятия конкурентоспособности**

Конкуренция является смыслообразующим понятием к термину конкурентоспособности. Конкуренция является одним из признаков рыночной экономики и инструментом борьбы с монополизацией отраслей национальной экономики. В экономической литературе термин «конкуренция» имеет разные трактовки.

Смит А. рассуждал о конкуренции как о поведенческой модели [1], в которой продавцы соревнуются на рынке за выгодные продажи, а покупатели – покупки. Шумпетер Й. утверждал, что со стороны экономического роста конкуренция – это соперничество между старым и новым [2].

Конкуренция – это борьба независимых друг от друга компаний за ограниченные экономические ресурсы, за наиболее выгодные и благоприятные условия для производства и реализации продукции. С помощью конкуренции достигаются высокие результаты компании в ее предпринимательской деятельности. Основная цель конкуренции – получение и удовлетворение максимального количества потребителей, а также завоевание большей доли рынка среди компаний со смежной деятельностью [3].

В момент начала деятельности компании на рынке, как правило, уже действует большое количество конкурирующих фирм. Занять выгодное место в своей нише на рынке довольно не просто. Статистика показывает, что многие компании объявляют себя банкротами, будучи не в состоянии конкурировать.

В процессе становления рыночной экономики отношение к конкуренции поменялось, со временем ее стали отождествлять с силой, без которой отношения на рынке будут невозможны.

Для достижения экономического роста развитие конкурентных отношений является наиболее важным условием для действия рыночных механизмов спроса и предложения.

На современном этапе развития экономики конкуренция изменилась, это понятие является неоднозначным и имеет множество трактовок. Различные подходы к классификации понятия «конкуренция» отражены в таблице 1 [4].

Таблица 1 – Классификация форм конкуренции

Классификационный признак	Виды
Соблюдение этических норм в бизнесе	Добросовестная
	Недобросовестная
Метод конкуренции	Ценовая
	Неценовая
По типам рынка	Совершенная
	Несовершенная
Принцип наличия целеполагания	Целенаправленная
	Хаотичная
Товарные признаки	Предметная
	Функциональная
Характер развития	Свободная
	Регулируемая
По временному периоду действия	Временная
	Постоянная
По реалиям проявления	Реальная
	Мнимая
По профильности	Многопрофильная
	Полипрофильная
По сферам проявления	Внутрифирменная
	Региональная/Межрегиональная
	Внутриотраслевая/Межотраслевая
	Национальная
	Глобальная

В условиях современной рыночной системы конкурентоспособность стала понятием, которое определяет успех хозяйствующего субъекта на внешнем рынке, но в экономической науке до сих пор нет единого толкования этого понятия, как и наиболее эффективной системы и методики для ее формирования и оценки.

Наиболее подробно суть понятия «конкуренция» была изложена в трудах британского экономиста Портера М., который сделал выводы о том,

что в борьбе за наиболее выгодные условия на рынке участвуют не только непосредственные соперники. Конкуренция распространяется далеко за границами определенной отрасли. На условия в отрасли влияют клиенты, потенциальные участники, продукты-заменители, поставщики, государство [5].

Результатом исследований Портера М. стала его концепция о пяти силах конкуренции, позволяющих определить наиболее важные моменты, которые оказывают влияние на бизнес. Если следовать этой концепции, то состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать как результат взаимодействия пяти сил [5]:

- уровень конкуренции внутри отрасли;
- угроза выхода новых игроков на рынок;
- угроза появления товаров-субститутов;
- рыночная власть поставщиков;
- рыночная власть покупателей.

Далее в нескольких таблицах (со второй по шестую) представлены основные параметры по каждому параметру выставляется оценка от 1 до 3 баллов, далее по средней итоговой оценке дается подробное описание степени угрозы той или иной силы [5].

Таблица 2 – Сила 1 «Уровень конкуренции внутри отрасли»

Параметры оценки	Оценка		
	1	2	3
Количество игроков	Небольшое количество игроков	Средний уровень насыщения	Высокий уровень насыщения
Разнообразие конкурентов	Большое разнообразие услуг и товаров	Небольшое различие услуг и товаров	Различий среди товаров и услуг нет
Темпы роста рынка	Высокий темп роста рынка	Объем рынка растет, но медленно	Снижение объема рынка
Ограничение в повышении цен	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен

Продолжение таблицы 2

Уровень дифференциации товара на рынке	Продукты компаний значимо отличаются между собой	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Компании продают стандартизированный товар
--	--	--	--

Если компания набрала до 1,5 балла, то это свидетельствует о низком уровне угрозы внутри отраслевой конкуренции. 1,5-2,5 балла указывают на средний уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции. От 2,5 баллов характеризует высокий уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции.

Таблица 3 – Сила 2 «Угроза входа новых игроков на рынок»

Параметры оценки	Оценка		
	1	2	3
Сильные марки с высоким уровнем лояльности	Отсутствуют крупные игроки	На рынке присутствует два, три крупных игрока, имеющих большой вес	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
Экономия на масштабе производства	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков	Значимая
Стартовые затраты для новых игроков	Высокие	Средние	Низкие
Необходимость лицензии на ведение бизнеса	Не требуется	На отдельные виды работ	Необходимы
Репрессии со стороны уже работающих в индустрии фирм	Фирмы не дают на новых игроков	Фирмы обращают внимание на новых игроков, но не мешают им развиваться	Фирмы ведут жесткую конкурентную игру и сильно репрессируют новых игроков
Административные барьеры	Органы государственной власти вмешиваются в деятельность отрасли	Государственные органы вмешиваются в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государственные органы полностью контролируют отрасль и устанавливает ограничения
Уровень дифференциации	Все возможные ниши заняты игроками	Существуют микро ниши	Низкий уровень разнообразия товара
Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения ограничен	Доступ к каналам распределения требует умеренных	Доступ к каналам распределения полностью открыт

Продолжение таблицы 3

Готовность существующих игроков к снижению цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены	Крупные игроки не пойдут на снижение	Игроки пойдут на снижение цен
Темп роста отрасли	Стагнация при падении	Замедляющийся	Высокий и растущий

Если результат средней оценки до 1,5 балла это свидетельствует о низком уровне угрозы входа новых игроков. 1,5-2,5 балла – средний уровень угрозы входа новых игроков. От 2,5 балла – высокий уровень угрозы входа новых игроков.

Таблица 4 – Сила 3 «Угроза появления товаров - субститутов»

Параметры оценки	Оценка		
	1	2	3
Наличие субститутов	Не существует	Существуют, но только зашли на рынок	Существуют и занимают высокую долю на рынке
Доступность субститутов по цене	Цена существующих на рынке субститутов высокая	Цена товаров субститутов варьируется от низкой до высокой	Цена на рынке субститутов доступна для потребителей
Склонность потребителей к переходу на товары субституты	Низкая склонность к переходу и высокая лояльность к товару	Средняя склонность к переходу	Высокая склонность к переходу и низкая лояльность
Сравнение субститутов по качеству	Качество уже существующих товаров высокое	Качество товаров одинаковое	Качество уже существующих товаров низкое

Результат до 1,5 балла свидетельствует о низком уровне угрозы со стороны товаров – заменителей. 1,5-2,5 балла – средний уровень угрозы со стороны товаров – заменителей. От 2,5 балла – высокий уровень угрозы.

Таблица 5 – Сила 4 «Рыночная власть поставщиков»

Параметры оценки	Оценка		
	1	2	3
Количество поставщиков	Широкий выбор поставщиков	Поставщиков много, но их не хватает на все компании	Маленькое количество поставщиков

Продолжение таблицы 5

Ограниченность ресурсов поставщиков	Неограниченность в объемах	Средняя ограниченность в объемах	Ограниченность в объемах
Издержки переключения	Низкие издержки при переключении	Средние издержки при переключении	Высокие издержки при переключении
Приоритетность направления для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика	Средняя приоритетность отрасли для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика

Результат до 1,5 балла свидетельствует о низком уровне угрозы компании со стороны поставщиков. 1,5-2,5 балла – средний уровень угрозы компании со стороны поставщиков. От 2,5 балла – высокий уровень угрозы компании со стороны поставщиков.

Таблица 6 – Сила 5 «Рыночная власть покупателей»

Параметры оценки	Оценка		
	1	2	3
Количество потребителей	Большая доля потребителей услуг данной отрасли	Средняя доля потребителей услуг данной отрасли	Небольшая доля потребителей услуг данной отрасли
Чувствительность к цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой
Заинтересованность потребителя в покупке	Высокая заинтересованность	Средняя заинтересованность	Низкая заинтересованность
Доля покупателей с большим объемом продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов
Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании полностью уникален, аналогов нет	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики	Товар компании уникален, существуют полные аналоги

Результат до 1,5 балла свидетельствует о низком уровне вероятности ухода клиента. 1,5-2,5 балла – средний уровень. От 2,5 балла – высокий уровень.



Далее каждая угроза формируется в единую таблицу и суммируется итоговый балл, подробно описывается угроза и мероприятия, направленные на ее минимизацию.

Данные силы в итоге образуют условия для функционирования конкретного предприятия. Состояние каждой силы и сила их совместного воздействия на предприятие определяет его возможности в борьбе с другими предприятиями и его конкурентные преимущества. Но не стоит забывать, что степень воздействия на предприятия каждой силы зависит от специфики отрасли, в которой функционирует организация, от производственных, технологических экономических характеристик.

Результатом конкуренции между фирмами является возникновение у одной из них конкурентного преимущества, то есть превосходства одной фирмы над другой за счет обладания каким-либо ценным, редким и единственным в свое роде ресурсом.

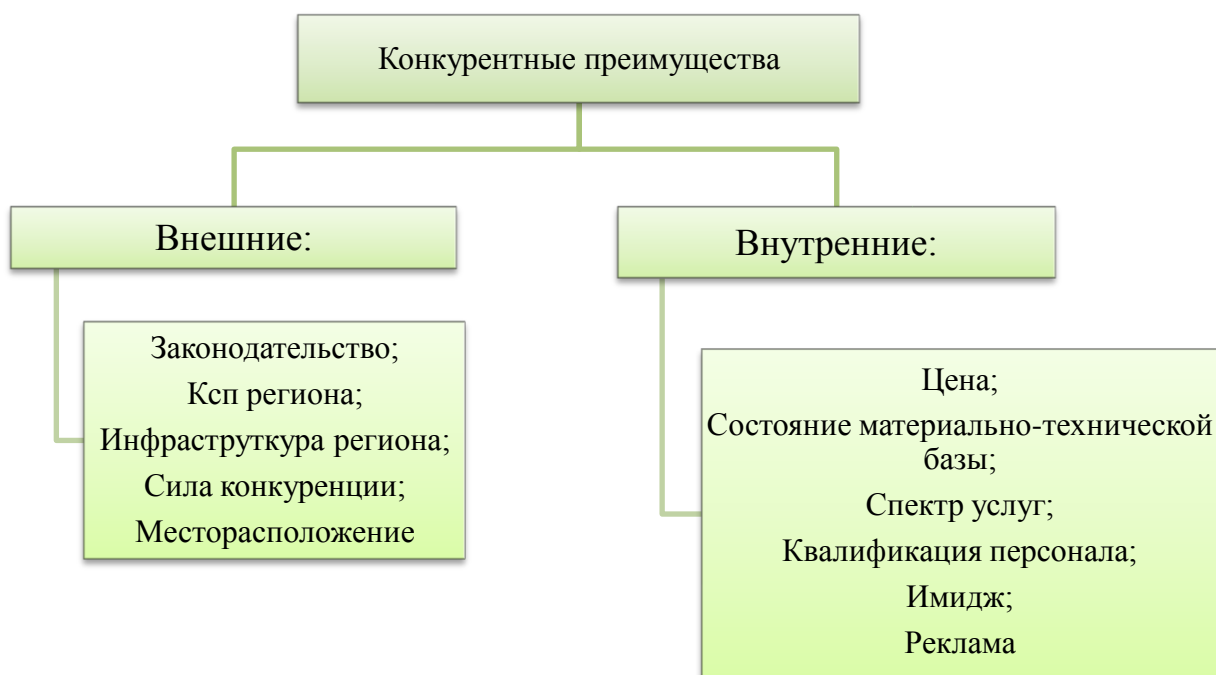


Рисунок 1 – Виды конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества – это высокие компетенции фирмы в какой-то области, в которой есть наиболее выгодные возможности для преодоления влияния конкурирующих фирм, привлечения потребителей и

сохранения лояльности к своей компании среди покупателей [5]. Конкурентные преимущества подразумевают под собой наличие у компании возможностей быть лучше по каким-либо аспектам среди конкурентов. Основой преимуществ является способность компании организовать более эффективное функционирование ряда ценностей для потребителей, в сравнении с конкурирующими фирмами.

Различия, которые возникают в определении термина конкуренции, появляются и при рассмотрении понятия конкурентоспособности. Главной задачей для тех, кто занимается вопросами конкурентоспособности, является определение критериев и нахождения источников и факторов конкурентоспособности. В экономической литературе можно встретить множество трактовок понятия конкурентоспособности:

Забелин П.В., Моисеева Н.К. в работе «Основы стратегического управления» отметили, что конкурентоспособность – это свойство субъекта рыночных отношений приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной прибыльности [7];

Портер М. в труде о конкуренции сделал вывод, что свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там конкурирующими субъектами рыночных отношений и есть конкурентоспособность [5].

В практикуме по управлению конкурентоспособностью организации Фатхутдинов Р.А описал конкурентоспособность как свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке [8].

Мескон М. в своем трактате об основах менеджмента высказался о конкурентоспособности как об относительной характеристике, которая выражает отличия развития данной фирмы от степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности конкурентоспособность предприятия характеризует

возможности и динамику приспособления к условиям рыночной конкуренции [9].

Высокий уровень конкурентоспособности предприятия зависит от наличия трех признаков:

1) потребители продукции фирмы довольны и готовы в дальнейшем повторно приобрести продукцию этой фирмы;

2) акционеры, общество, партнеры и государство не имеют претензий к фирме;

3) кадровый состав доволен и гордится тем, что работает в этой фирме, а другие соискатели считают за честь работать в этой фирме.

Исходя из всего вышеперечисленного, можно сделать вывод о том, что под конкурентоспособностью предприятия следует понимать его относительное превосходство на выбранных рынках над конкурирующими фирмами в данный момент времени, которое будет достигнуто без ущерба для окружающих. Конкурентоспособность предприятия определяется конкурентоспособностью производимых им товаров и уровнем его потенциала, с помощью которого в будущем можно будет разрабатывать, изготавливать и сбывать товары, которые будут во многом превосходить аналогичные по качеству, цене и другим аспектам.

## **1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия**

Компании-производители нацелены на то, чтобы продать свою продукцию с максимальной прибылью, завоевать как можно больше клиентов. Потребители, в свою очередь, желая получить удовлетворение своих потребностей, выбирают товары, опираясь на цену и качество, приемлемое для них.

Влияние на конкурентоспособность предприятие могут оказывать ряд факторов, перечисленных ниже [10].

- Изменение динамики долгосрочного спроса. Уменьшение или увеличение спроса влияет на решение об инвестировании в предприятие, что поможет нарастить и увеличить мощности производства. При возрастании спроса на рынок входят новые фирмы, при уменьшении происходит их сокращение и отток;
- Изменение структуры спроса. При изменении требований к товару и фирме у потребителей, возникают данные колебания. Происходят изменения в структуре ассортимента, обновляются методы производства, каналы распределения и маркетинговые расходы;
- Появление технологических инноваций. Стабильный спрос на долгосрочный период могут гарантировать внедрение новшеств и высокий уровень инвестиционных вложений;
- Наличие инноваций в сфере маркетинга. Используя современные методы стимулирования покупательского спроса можно изменять конкурентные условия и позиции компаний соперников;
- Изменение динамики лидерства. Компании лидеры теряют свои позиции, ключевые места занимают другие игроки;
- Диффузия открытий. Обладание конкурентами, поставщиками или дистрибьюторами информации о передовой технологии в какой-либо сфере повышает возможность для входа новой фирмы в отрасль;
- Изменение в эффективности. Крупные компании зачастую вынуждают другие компании следовать стратегии фиксированного роста, если вторые обладают эффективными методами по уменьшению издержек на единицу продукции;
- Предпочтения покупателей. Многие покупатели уверены, что товары по низкой цене, как и аналогичные, по высокой, не хуже удовлетворят их потребности;
- Рост детерминации. Снижение риска и ситуации неопределенности. Новые не освоенные отрасли сопровождаются большой

неопределенностью, высокими рисками и неизвестными возможностями рынка;

- Регулирование рынка государством. Государство оказывает большое влияние на условия конкуренции в какой-либо отрасли.

Конкурентоспособность – это возможность предприятия к приспособлению к условиям рыночной конкуренции.

Наличие эффективной маркетинговой стратегии, высокое качество товаров и услуг, квалификация кадров и уровень менеджмента, развитие технологий на предприятии, налоговая среда, доступность источников для финансирования – все это факторы, определяющие конкурентоспособность [11].

В современных условиях хозяйствования ключевыми факторами успеха компании можно назвать:

- кадровый потенциал;
- высокотехнологичность;
- платежеспособность;
- прибыльность;
- стратегию управления;
- гибкость системы менеджмента;
- финансовую устойчивость;
- управляемость предприятием;
- инвестиционную привлекательность.

Проанализировав их можно выделить различные уровни для обеспечения конкурентоспособности предприятия, которые были разработаны разными учеными в разное время.

Оперативный уровень обеспечения конкурентоспособности отвечает за конкурентоспособность продукции. Тактический уровень – общее состояние предприятия, его финансово-хозяйственное положение.

Стратегический – инвестиционная привлекательность организации, критерием которой является рост стоимости бизнеса [12].

Оценивая влияние каждого фактора можно находить пути для управления и поиска возможностей занять более высокое положение в отрасли на внутреннем и внешне рынке.

Термин конкурентоспособность применим для категорий различных уровней. Основные подходы к разделению уровней отечественными учеными представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Уровни конкурентоспособности

Авторы	Уровни конкурентоспособности	Субъекты конкурентоспособности
Т.Г. Философова, В.А. Быков [13]	Конкурентоспособность продукции;	Продукция (услуги, товары);
	Конкурентоспособность предприятия;	Предприятие;
	Конкурентоспособность отрасли;	Отрасль;
	Конкурентоспособность экономики;	Экономика;
	Конкурентоспособность страны.	Страна.
Л.Н. Сафиуллин, Н.З. Сафиуллина, И.А. Свиридова [14]	Макроуровень;	Страна;
	Мезоуровень;	Отрасль, регион, объединение;
	Микроуровень.	Предприятие, продукция;
Н.А. Савельева, Р.А. Фатхутдинов [15]	Объективный уровень: (макро, микро, мезоуровень);	Страна, отрасль, регион, предприятие;
	Субъективный уровень.	Продукция.

Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, можно классифицировать по таким параметрам как, факторы внешней и внутренней среды организации. Проанализировав эти факторы их можно использовать для дальнейшего анализа деятельности предприятия, выявления точек роста и возможных угроз.

Условия внешней среды, которые не зависят от деятельности компании, но влияют на ее функционирование, называются внешними.

Анализ внешней среды компании помогает контролировать изменения из вне, и оценивать их влияние на конкретную фирму. Угрозы и возможности можно классифицировать по семи факторам [16].

### 1. Экономические факторы.

Изучение ситуации на макроэкономическом уровне помогает понять, как распределяются и формируются ресурсы. Влияние на конкретную фирму оказывают такие показатели как, величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы в стране и т. п. Не всегда один показатель является угрозой для всех, для одной фирмы он может восприниматься как возможность, а для другой как угроза.

### 2. Рыночные факторы.

Изменения на рынке всегда оказывают влияние на существующее на нем фирмы. Жизненные циклы товаров, притязания потребителей, величина барьеров для входа на рынок новых компаний, уровень доходов населения, демографические показатели, уровень конкуренции в отрасли, это все рыночные факторы. Анализ этих факторов дает возможность менеджменту фирмы скорректировать стратегию деятельности компании и укрепить позиции среди конкурентов.

### 3. Политические факторы.

Политическая ситуация должна изучаться в первую очередь, на начальном этапе создания компании. Этот анализ необходим для того, чтобы знать о мерах государственной политики в отрасли функционирования фирмы, средствах и программах для предоставления льготных условий, также для изучения системы налогообложения.

### 4. Технологические факторы.

Анализ уровня развития технологий, науки и исследований в области функционирования фирмы поможет ей модернизировать или усовершенствовать свою систему производства или сбыта продукции.

### 5. Международные факторы.

Если компания работает на международных рынках, то руководству нужно успевать своевременно отслеживать ситуацию в этой более широкой среде. Изменение курса денег, деятельность зарубежных картелей,

политические настроения, иностранные инвестиции могут, как положительно повлиять на деятельность компании, так и отрицательно.

#### 6. Конкурентные факторы.

Изучение компаний, с которыми организация борется за определенные ресурсы или доли рынка является одной из самых важных задач для стратегического управления. Выявив сильные и слабые стороны конкурентов можно изменить свою стратегию конкурентной борьбы и занять более приоритетные места.

#### 7. Социальные факторы.

Нравы и отношения общества очень изменчивы, поэтому оценка настроения потенциальных потребителей поможет организации избежать многих проблем. Сейчас многие фирмы уделяют большое внимание острым темам, витающим в обществе, таким как права женщины в обществе, права национальных или сексуальных меньшинств. Зачастую, именно из-за социального фактора случаются проблемы между производителем и потребителем.

К внутренней среде предприятия относится функционирование управленческого аппарата, которое направлено на координирование и оптимизацию производственной, научной и сбытовой деятельности фирмы.

Внутренняя среда фирмы – это потенциал, который следует развивать для того чтобы занять конкурентные позиции среди других фирм. Внутреннюю среду можно разделить на несколько блоков, каждый из которых в той или иной степени влияет на ее деятельность, потенциал и возможности.

Кадровый блок внутренней среды компании вбирает в себя процессы взаимодействия рабочих, их наем, обучение и продвижение, оценку результатов деятельности, методы стимулирования работников и межличностные отношения в коллективе.



Организационный блок охватывает процессы коммуникаций в организационной структуре компании, способы подчинения и делегирования полномочий, нормы и правила.

Методы производства продукта, снабжение производства, техническое обслуживание, исследования и разработки входят в производственный пласт внутренней среды компании. Все процессы, связанные с реализацией и сбытом продукции, включены в маркетинговый блок. Это – стратегия ценообразования в компании, продвижения продукции на рынке, выбор рынков для сбыта, методов и каналов распределения.

В финансовый блок входят операции, которые связаны с обеспечением эффективного использования денежных средств и их движения в организации. В него входят мероприятия по поддержанию ликвидности и рентабельности, а также мероприятия для привлечения инвестиций.

Внутренняя среда предприятия требует изучения и мониторинга со стороны руководства компании. Организационная культура компании может быть гарантом стабильного положения на рынке среди конкурентов, но также может не реализовать весь кадровый, технологический, производственный и финансовый потенциал компании.

Важность проведения анализа внутренней среды компании состоит не только в том, чтобы стратегически управлять взаимоотношениями внутри фирмы, но и в том, чтобы выстраивать грамотное взаимодействие с внешней конкурентной средой и клиентами.

### **1.3 Методики оценки конкурентоспособности предприятия**

Оценить конкурентоспособность предприятия достаточно сложно, так как в конкурентоспособности отражаются все показатели качества по всем стадиям жизненного цикла объекта, в настоящее время отсутствуют стандартизированные, международные документы для оценки конкурентоспособности фирм различных отраслей.

Исходя из специфики анализируемого объекта, формулируются принципы оценки конкурентоспособности. Для организаций, производящих товары, следует учитывать показатели рентабельности организации и значимости рынка. Конкурентоспособность отрасли можно измерить, выделив, например, 75% лучших товаров данной отрасли.

Выделим ключевые методы оценки конкурентоспособности организации из ныне известных и рассмотрим их преимущества и недостатки.

Портер М. выделял два основных вида конкурентных преимуществ, при оценке положения компании. Это преимущества более низких цен и преимущества дифференцированных товаров [5].

Низкие издержки на производство дают возможность фирме производить и реализовывать товар, схожий с товарами конкурентов, но с наименьшими расходами. Продавая товары с такой же ценой как у конкурентов, организация будет иметь большую прибыль.

Дифференциация товаров подразумевает под собой возможности организации обеспечить потребителя более редкостной ценностью товара, или же новым товаром с особыми потребительскими свойствами и сервисом поддержки и обслуживания после продажи. При дифференциации производитель может без особых рисков устанавливать более высокие цены, в сравнении с конкурентами и получать большую прибыль.

На внешние и внутренние конкурентные преимущества разделил известный европейский маркетолог Ж.-Ж. Ламбен [17].

К внешним факторам он отнес такие преимущества, которые базируются на особенных, отличительных чертах товара, представляющих ценность для потребителя либо вследствие минимизации издержек, либо увеличения эффективности.

Внутренним конкурентным преимуществом является то преимущество, которое основывается на возможности компании снижать издержки производства, тем самым снижать себестоимость товара.

Недостатком разделения конкурентных преимуществ на внешние и внутренние является то, что их невозможно сочетать, так как они имеют разную природу и происхождение.

Далее отражены подходы к методу оценки конкурентоспособности предприятия российскими учеными. Так как российская система бухгалтерской и статистической отчетности не приспособлена к мировой системе учета, не получится провести качественную оценку российских предприятий.

Советский ученый Герчикова И.Н. в 1995 году выделила пять показателей для оценки конкурентоспособности [18]:

- 1) наличие необходимости как фактических, так и долгосрочных капиталовложений по видам продукции и конкретным рынкам;
- 2) продуктовая дифференциация, наличие ассортимента конкурентоспособной продукции, ее стоимость и масштабы;
- 3) рыночная дифференциация, наличие рынков или их сегментов для каждого из продуктов;
- 4) дефицит денежных средств на создание спроса и стимулирование сбыта;
- 5) методы функционирования фирмы, с которыми она гарантирует себе преимущество на рынке. Например, формирование лояльности у покупателей к фирме, благоприятный образ компании, качественная и надежная продукция, постоянно обновляющийся ассортимент продукции, собственные разработки и изобретения, следование срокам работы и обеспечение гарантии.

Российская ученая Мельникова М.Н. разработала формулу, позволяющую оценить конкурентоспособность организации [19].

$$K = \frac{I_p}{I_{pk}} = \frac{\sqrt[9]{I_k \cdot I_r \cdot I_{ii} \cdot I_{fc} \cdot I_{sk} \cdot I_{ss} \cdot I_r \cdot I_{dc} \cdot I_{is}}}{\sqrt[9]{I_{kk} \cdot I_{rk} \cdot I_{ik} \cdot I_{fsk} \cdot I_{skk} \cdot I_{ssk} \cdot I_{rk} \cdot I_{dsk} \cdot I_{isk}}} \quad (1)$$

где K – комплексный показатель по конкурентоспособности предприятия;

$I_p, I_{pk}$  – обобщенные показатели конкурентоспособности предприятия и предприятия-конкурента, соответственно;

$I_k, I_{kk}$  – индекс качества продукции предприятия и предприятия-конкурента, соответственно;

$I_r, I_{rk}$  – индекс доли рынка предприятия и предприятия-конкурента, соответственно;

$I_i, I_{ik}$  – индекс имиджа предприятия и предприятия-конкурента, соответственно;

$I_{fs}, I_{fsk}$  – индекс финансового состояния предприятия и предприятия-конкурента, соответственно;

$I_{sk}, I_{skk}$  – индекс системы качества предприятия и предприятия-конкурента, соответственно;

$I_{ss}, I_{ssk}$  – индекс службы сервиса предприятия и предприятия-конкурента, соответственно;

$I_{rk}, I_{rk}$  – индекс рекламы предприятия и предприятия-конкурента, соответственно;

$I_{ds}, I_{dsk}$  – индекс делового сотрудничества предприятия и предприятия-конкурента, соответственно;

$I_{is}, I_{isk}$  – индекс информационной системы предприятия и предприятия-конкурента, соответственно.

Недостатком оценки конкурентоспособности методом Мельниковой является то, что оценка производится субъективно. Часть показателей определяется экспертом по бальной шкале, поэтому итоговый результат нельзя считать объективным.

Полную систему, отражающую внутреннее состояние компании и степень соответствия ее действий условиям рынка, можно увидеть в системе показателей конкурентоспособности предприятия С.Н. Яшина [20]. Показатели этой системы характеризуют:

- способности организации к учету специфики ситуации, сложившейся на рынке, и государственному влиянию;

- потенциал организации в финансово-экономических показателях;
- управленческие возможности организации;
- показатели в производственно-технической сфере предприятия;
- целесообразность и эффективность наличия живого труда на предприятии.

При использовании данных показателей не стоит забывать о том, что она не совершенна. Для конкретной организации можно исключать какие-то показатели, а также добавлять новые.

В классической экономической литературе выделяют такие методы анализа конкурентоспособности организации [21]:

- анализ трендов и тенденций, горизонтальный анализ, в котором анализируются показатели за какой-либо промежуток времени;
- вертикальный анализ, при котором исследуется структура показателей за счет движения от высоких показателей к более низким;
- факторный анализ, в котором оценивается воздействие определенных элементов на общие показатели;
- сравнительный анализ, при котором показатели сравниваются со среднестатистическими в отрасли или со сходными у компаний-конкурентов.

Ориентируясь на экономическую литературу, труды зарубежных и отечественных ученых, можно выделить основные методы оценки конкурентоспособности предприятия [22]:

1. Оценка с позиции сравнительных преимуществ. Сущность оценки с точки зрения сравнительных преимуществ заключается в том, что предприятием применяется производство продукции с наименьшими издержками.

2. Оценка с точки зрения теории равновесия. В основе данного метода оценки лежит то, что каждый фактор рассматривают с максимальной и одновременно одинаковой эффективностью. В тот же момент у фирмы нет дополнительного источника прибыли, который определяется воздействием

какого-либо фактора производства, также у фирмы нет стимулов для усовершенствования употребления определенного фактора. Наличие у компании факторов производства, не используемых в полной мере, является главным критерием.

3. Оценка, основанная на теории эффективности конкуренции. Имеются два подхода для использования данного метода:

- структурный подход, сущность которого заключается в организации крупномасштабного производства. Основным критерием для его использования является большая концентрация капитала и производства;
- функциональный подход, при котором производится оценка конкурентоспособности на основе сравнения показателей экономической деятельности. Соотношение цен, нормы прибыли и затрат выступает критерием оценки конкурентоспособности.

4. Оценка, базирующаяся на качестве продукции компании. Оценка проводится при сопоставлении продукции компании и конкурентов по ряду параметров, отображающих потребительские свойства. Качество продукции, в данном случае, критерий конкурентоспособности компании. Плюсом данного метода можно назвать то, что учитывается роль потребителя в выборе данного товара.

5. Составление профиля требований. Профиль требований – это метод, при котором с помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения компании и ее более сильного конкурента. Данный метод является наглядным.

6. Составление профиля полярностей. В данном методе определяются показатели, по которым компания либо отстает, либо наоборот преуспевает, то есть формулируются ее сильные и слабые стороны. Критерием выступает сравнение параметров, опережающих или отстающих от деятельности компании.

7. Метод матриц. Используя данный метод можно рассмотреть конкурентоспособность в динамике. Также к матричному методу можно

отнести широко известную матрицу BCG, разработанной фирмой «Бостон консалтинг групп». Этот метод основан на анализе конкурентоспособности, основываясь на показатели роста спроса и занимаемой доли рынка товаром. Шаблон матрицы представлен ниже на рисунке 2.

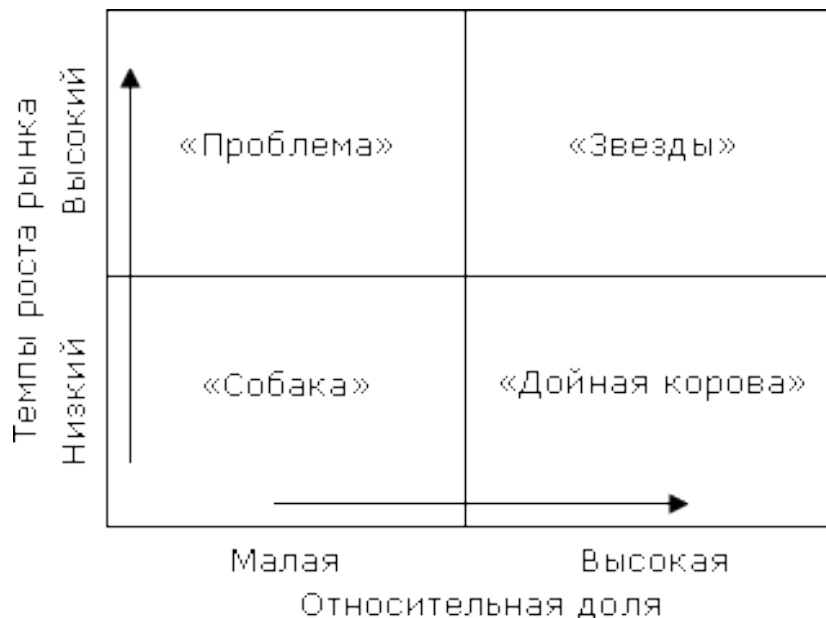


Рисунок 2 – Матрица BCG

Малая доля рынка и низкий темп роста рынка относит предприятие к области «Собаки». Малая доля рынка и высокий темп роста рынка – «Трудные дети» или в других источниках «Проблемы». Быстрый темп роста и высокая рыночная доля – «Звезды». Высокая рыночная доля с медленным темпом роста – «Дойные коровы». Более конкурентоспособными компаниями принято считать компании, которые располагаются в квадрате «Звезд» [23].

Стоит заметить, что высокая рыночная доля не является единственным фактором в достижении конкурентных преимуществ. Но с помощью этого метода можно разработать стратегию развития на перспективу.

8. SWOT-анализ. С помощью данного метода можно проанализировать слабые и сильнее стороны компании со стороны внутренней среды, возможности и угрозы, исходящие из внешней среды. На

основе анализа можно выработать грамотную стратегию для развития компании;

Таблица 8 – Форма SWOT-анализа

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Как при использовании каждой возможности максимально использовать существующие сильные стороны?	Какие из слабых сторон необходимо преодолеть для охвата и максимального использования возможностей?
Угрозы	Какие сильные стороны товара могут защитить или минимизировать риски от угроз?	Как укрепить слабые стороны, чтобы риск возникновения угрозы стал минимальным?

9. Многоугольник конкурентоспособности. Построение данного многоугольника дает возможность наглядно понять, по каким параметрам показатели компании отстают от показателей компаний-конкурентов, разработать стратегии для повышения их уровня. Суть метода состоит в визуализации сравнительных свойств компаний на графике (рисунок 3).



Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности

Каждая грань многоугольника – это сравнительная черта, по которой ставится оценка компании и компаниям-конкурентам.

10. Метод, построенный на проведении анализа группы показателей предприятия. Все показатели можно разделить четыре группы:



1) показатели, характеризующие, насколько деятельность предприятия эффективна:

- затраты на производство единицы продукции в стоимостном выражении;

- фондоотдача в стоимостном выражении;
- рентабельность товара;
- производительность одного рабочего в денежном эквиваленте.

2) показатели, отражающие финансовое положение организации:

- коэффициент платежеспособности;
- коэффициент ликвидности;
- коэффициент автономии и независимости;
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

3) показатели эффективности политики сбыта и продвижения товара:

- рентабельность продаж;
- коэффициент затоваренности готовой продукции;
- коэффициент загрузки производственных мощностей.

4) показатели, отражающие конкурентоспособность товара среди товаров других компаний:

- качество товара;
- цена товара.

Используя вышеперечисленные показатели совместно, можно получить широкое представление об эффективности проводимой стратегии управления предприятия, уровне его конкурентоспособности, слабых и сильных местах.

Проанализировав каждый метод оценки конкурентоспособности, можно отметить, что все перечисленные способы оценки имеют однонаправленный характер. Некоторые методы учитывают степень

использования факторов производства, другие – их стоимость, следующие – качество продукции и притязания потребителей.

Конкурентоспособность, исходя из проведенного анализа, следует оценивать комплексно, совмещая в анализе несколько из представленных выше методов. Этот подход будет реализован в 3 главе данной выпускной квалификационной работы.

## **2 Рынок российского приборостроения и факторы повышения его конкурентоспособности**

### **2.1 Характеристика российского рынка приборостроения**

На нынешнем этапе развития экономической ситуации страны приборостроение входит в рынок машиностроения, который имеет большой вес в структуре экономики. От уровня его развития непосредственно зависят такие показатели как величина ВВП, производительность труда в этих отраслях, уровень экологической безопасности, обороноспособность страны.

Машиностроение является одной из самых наукоемких отраслей промышленности. В первую очередь в нее внедряются достижения научно-технического прогресса. Но стоит отметить, что на сегодняшний день на российском рынке машиностроения только 15-20% предприятий активны в сфере инноваций [25].

Предприятия, занимающиеся приборостроением, имеются почти во всех экономически важных центрах страны и оказывают непосредственное влияние на социально-экономическую инфраструктуру региона и состояние рынка труда. Основная цель приборостроительных объединений - это обеспечение высокоточными приборами различных отраслей промышленности и, что немало важно, оборонного комплекса страны.

В настоящее время приборостроение входит в отрасль машиностроения, которая состоит из более чем 250 подотраслей и производств. В Российской Федерации в отрасли машиностроения заняты более 3,6 млн. человек. Структура машиностроительного комплекса представлена ниже на рисунке 4.

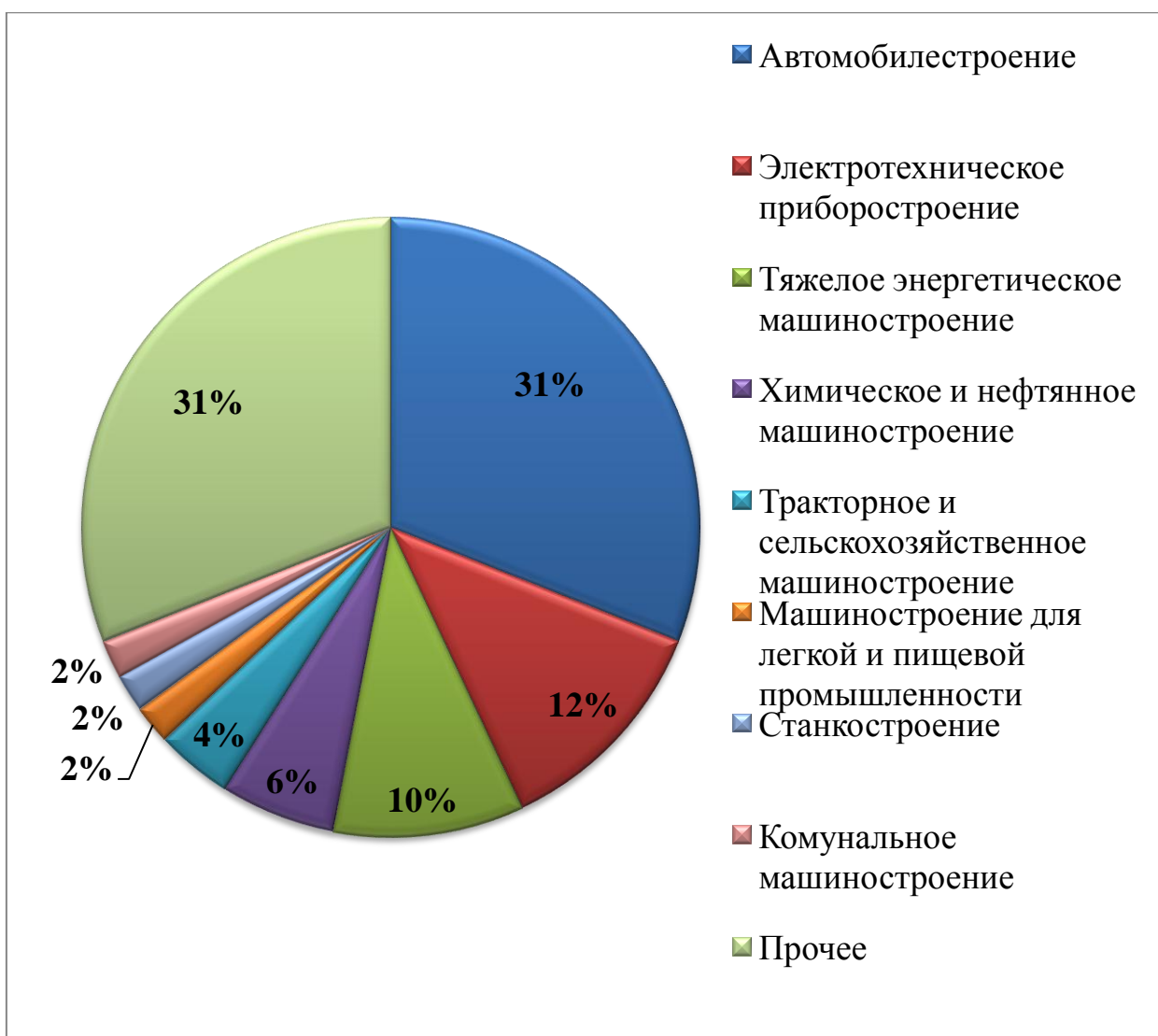


Рисунок 4 – Структура продукции машиностроительного комплекса России

Как можно наблюдать из рисунка приборостроение составляет 12% в общей доле машиностроительного комплекса России по данным на 2017 год.

Предприятия машиностроительного комплекса сосредоточены в основном в центральной и европейской части нашей страны. 78% выпускаемой продукции приходится на три Федеральных округа: Центральный (31%), Приволжский (26%), Северо-Западный Федеральный округ (21%). Сибирский Федеральный орган обеспечивает 7% от всей выпускаемой продукции, а Дальневосточный – 2%.

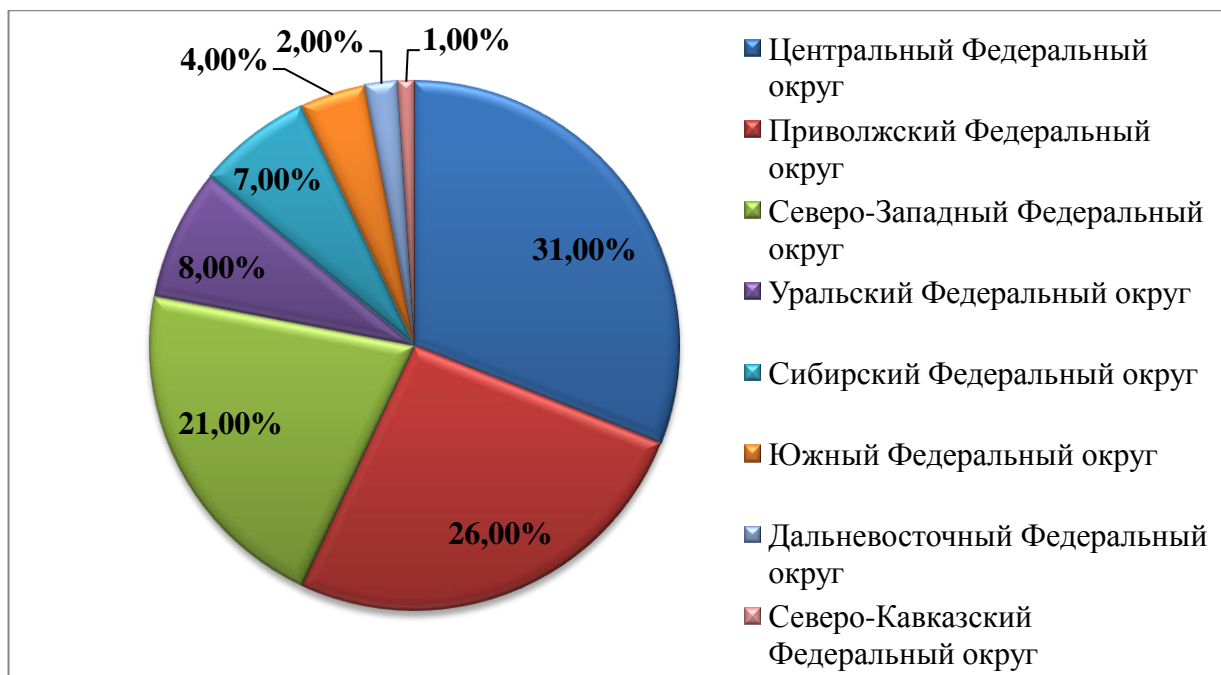


Рисунок 5 – Доля машиностроительного комплекса в Федеральных округах РФ, %

Наибольшую долю в структуре машиностроения занимает производство автомобилей – более 50%, что в денежном эквиваленте на 2017 год составило 2 975 млрд. рублей.

Наиболее рентабельной является отрасль производства электрооборудования и электротехнического приборостроения – 8,2% [25].

Помимо вышеперечисленных отраслей также существуют такие отрасли как оборонно-промышленный комплекс (ОПК), авиастроение и судостроение, которые являются подотраслями машиностроения, но выделяются на отдельное рассмотрение.

Приборостроение и радиоэлектроника входит в ОПК. Блоки и элементы приборостроения используются в таких стратегически важных отраслях ОПК как, авиационная и ракетно-космическая промышленность, судостроение, производство оружия, ядерно-оружейный комплекс.

Основная часть продукции ОПК России приходится на государственный оборонный заказ правительства. В 2017 году размер государственного оборонного заказа составил 1,4 триллиона рублей.

Наблюдается постепенное снижение заказа, так в 2015 году оборонный заказ составил 1,7 триллиона рублей.

## **2.2 Проблемы конкурентоспособности рынка приборостроения и пути его повышения**

Отрасль приборостроения является важной в структуре экономики нашей страны. Но в настоящее время оно отстает от мирового в силу ряда объективных причин. Они имеют экономическую, политическую и технологическую природу.

К экономическим причинам следует отнести то, что многим предприятиям необходима замена основных производственных фондов, а также завершение окончательной переориентации экономической модели развития.

В технологическом отставании большую роль играет доставшееся «по наследству» от СССР отставание в технологиях, недостаток инновационных внедрений и высокая стоимость нового оборудования.

В результате всего этого на сегодня мы имеем неконкурентоспособность наших приборов на мировом рынке.

Также, несмотря на то, что приборостроение очень важно для различных отраслей производства, состояние этой отрасли оценивается удовлетворительно. В основу сложившейся ситуации на рынке можно положить следующие глобальные причины [24]:

- многие предприятия приборостроения в нашей стране заточены на производстве приборов для оборонно-промышленного комплекса. Но наблюдая за снижением оборонного заказа от государства можно увидеть, что большинство предприятий работают на уровне рентабельности или терпят убытки;

- замещение продукции отечественного производства более дешевой импортной;

- сокращение государственного финансирования, ослабление протекционистских мер по развитию отрасли;
- сокращение финансирования отраслей науки. Которые могут быть задействованы в повышении уровня конкурентоспособности отрасли приборостроения.

На уровне предприятия можно выделить следующие факторы, из-за которых снижается конкурентоспособность отрасли приборостроения в целом:

- неэффективная реструктуризация предприятий;
- моральный и физический износ оборудования, отсутствие новых капиталовложений;
- отсутствие средств на новые инновационные разработки, НИОКР;
- малое количество инженерно-технических работников, обладающих высокой квалификацией, отсутствие подготовки и переподготовки сотрудников.

Для преодоления вышеизложенных негативных факторов можно выделить несколько направлений развития отрасли или отдельного предприятия.

1. Для частичного выхода из сложившейся ситуации следует повышать конкурентоспособность продукции, используя развитие и совершенствование уже существующих технологий. Совершенствование технологического процесса может увеличить производительность труда, снизить издержки производства, себестоимость продукции, улучшить качество изделий.

Эту стратегию развития подтверждают в своих трудах такие ученые как Томпсон А. и Стрикленд А., которые считают, что конкурентное преимущество остается за теми компаниями, которые применяют более современные технологии, чтобы более эффективно и рационально использовать имеющиеся ресурсы [26].

2. Обновление всей технологической платформы приборостроения. Приведение производства продуктов к международным стандартам качества, что, в свою очередь, будет способствовать производству изделий, которые будут отвечать мировым требованиям. Как следствие такая продукция будет более конкурентоспособной и на рынке экспорта.

Стоит отметить, что для того, чтобы продукция соответствовала международным стандартам, необходимо обновить оборудование и основные фонды. Износ оборудования на некоторых приборостроительных предприятиях превышает 70%, а основные фонды не обновлялись последние 15 лет [24].

3. Выход на производство новых высокотехнологичных видов продукции, которые являются более инновационными и наукоемкими. Для осуществления этой задачи необходимо наличие высококвалифицированных кадров и инвестиции.

Диверсификация или усиление производства продукции гражданского комплекса может помочь предприятию быть рентабельным в сложившейся конкурентной ситуации. Датчики преобразования, счетчики, регуляторы, щиты управления и т. п. – необходимы народному хозяйству и их можно выпускать большими партиями.

4. Выход на международное сотрудничество и кооперацию. Транснациональные компании за счет эффекта масштаба имеют большее влияние на рынок в целом, именно они задают изменения в сегменте. Для многих отечественных компаний использование своего выгодного географического положения может стать первым шагом к международной кооперации. Межстрановое партнерство позволяет обмениваться технологическими процессами, инновационными разработками, привлекать новое оборудование и кадры.

5. Курс на развитие научной среды, относящейся к отрасли приборостроения. Создание инновационной инфраструктуры, работа с выпускниками по направлению, связанному с приборостроением, создание



бизнес-инкубаторов, технопарков. Финансирование фундаментальных исследований в отрасли. В ведущих мировых компаниях затраты на проведение НИОКР в сфере приборостроения доходят до 10% от оборотных средств.

От предприятий требуется завершение жизненного цикла устаревших технологий, которые не меняются с советских времен, хотя бы минимальное сокращение технологического разрыва с ведущими мировыми компаниями.

Кадровые преобразования должны исходить как от государства, так и от предприятия. Что касается государства, то следует повысить престиж инженерных специальностей, предоставлять обучение и гарантированное трудоустройство, усовершенствовать систему социальной защиты работников, которые заняты в промышленных отраслях.

Организациям следует материально стимулировать работников к повышению своих компетенций и производительности труда, улучшать условия труда на местах, предоставлять социальные гарантии и льготы сотрудникам, применять систему мотивации труда, как материальную, так и нематериальную.

Реализация перспектив рынка приборостроения возможна, в первую очередь, за счет развития технической мысли, а это непосредственно связано с кадровым потенциалом.

### 3 Анализ конкурентоспособности ОАО «Улан-Удэнского приборостроительного производственного объединения»

#### 3.1 Конкурентные преимущества продукции ОАО «У-У ППО»

ОАО «У-У ППО» (Объединение) до 2017 года занималось исключительно производством элементов и блоков для авионики и оборонно-промышленного комплекса России. Краткая характеристика ОАО «У-У ППО» приведена в Приложении А.

Наблюдаемая в стране тенденция к сокращению доли оборонного заказа от государства стимулировала руководство предприятия к пересмотру стратегии деятельности и развития «У-У ППО».

Одним из приоритетов развития деятельности Объединения явилась диверсификация основного производства с акцентом на изделия общепромышленного назначения. Ориентиром стало достижение доли продукции общепромышленного назначения в 30% от суммарной выручки предприятия к 2020 г. и 50% к 2024 г.

Наиболее приоритетным направлением в создании новой продукции стал выбор изготовления «умных» приборов, которые находят свое применение в различных отраслях экономики. Особенностью данной продукции стало ее качество и надежность.

На графике жизненного цикла товара «умные» приборы учета электроэнергии находятся на стадии роста (рисунок 6).

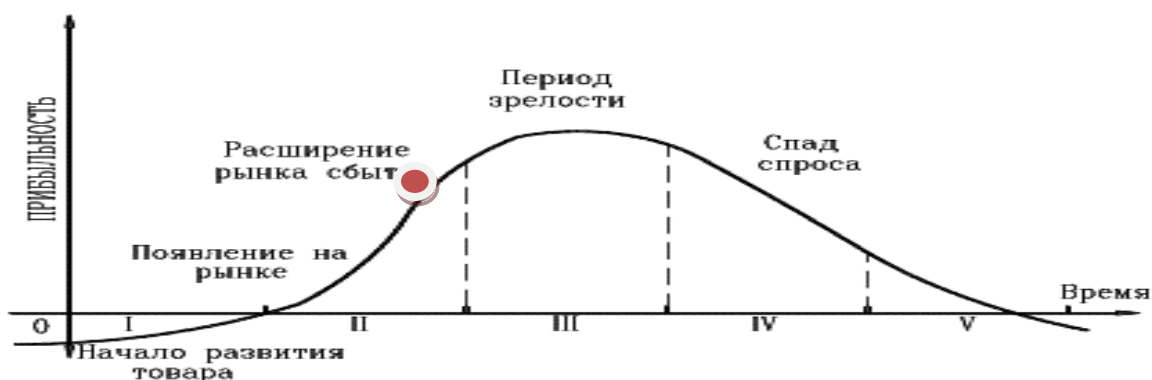


Рисунок 6 – Жизненный цикл «умных» приборов

Этап роста характеризуется быстрым ростом продаж, на данном этапе следует уделять большое внимание развитию маркетинговой стратегии продвижения. Именно на этом этапе у продукта появляются конкуренты.

После перехода товара на рынок зрелости следует совершить технологическое изменение или модернизацию продукта. Главной задачей на этапе зрелости для предприятия будет – сохранение и расширение своей доли рынка, и занятия как можно более устойчивого положения среди конкурентов.

Опираясь на описанную в 1 главе данной работы методику пяти сил М. Портера, были выставлены баллы по каждому критерию оценивания (таблицы 2-6) и рассчитаны средние баллы по каждой силе. Итоговые данные представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Уровень конкуренции на рынке

Угрозы	Результат	Описание
Угроза внутриотраслевой конкуренции	1,4	Низкий уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции
Угроза со стороны новых игроков	2,1	Средний уровень угрозы входа новых игроков
Угроза со стороны товаров-заменителей	1,75	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей
Угроза нестабильности поставщиков	1,5	Низкий уровень угрозы компании со стороны поставщиков
Угроза ухода клиентов	1,5	Средний уровень угрозы клиента
Вывод	8,25	

Исходя из значений, полученных из анализа пяти сил Портера, можно сделать вывод, что главными угрозами для деятельности Объединения являются:

- вход новых игроков на рынок производства «умных» приборов;
- угроза отказа перехода потребителей на данный вид продукции, так как существуют более дешевые товары-субституты;
- угроза ухода клиента.

Для снижения уровня данных угроз, в первую очередь нужно время, так как не все физические и юридические лица осведомлены о

преимущества использования «умных» приборов учета электроэнергии, или имеют недостоверные понятия о работе данных приборов.

При запуске новой продукции Объединение ориентируется на имеющийся промышленный, рыночный потенциал российских производителей, государственные программы импортозамещения, которые действуют в Республике Бурятия и в Российской Федерации в целом для стимулирования и развития бизнеса.

Объединение намерено вступать в партнерские кооперационные связи с российскими и иностранными компаниями с целью максимизации эффекта от ввода новых продуктов на рынок, получения прибыли и нематериальных выгод.

В настоящее время Объединение производит продукцию в кооперации с партнерами «умные» счетчики для учета электроэнергии, датчики угла и положения, а также на стадии разработки находится вакуумный выключатель [27].

Динамику выручки после внедрения в производство гражданской продукции можно проследить ниже на рисунке 7.

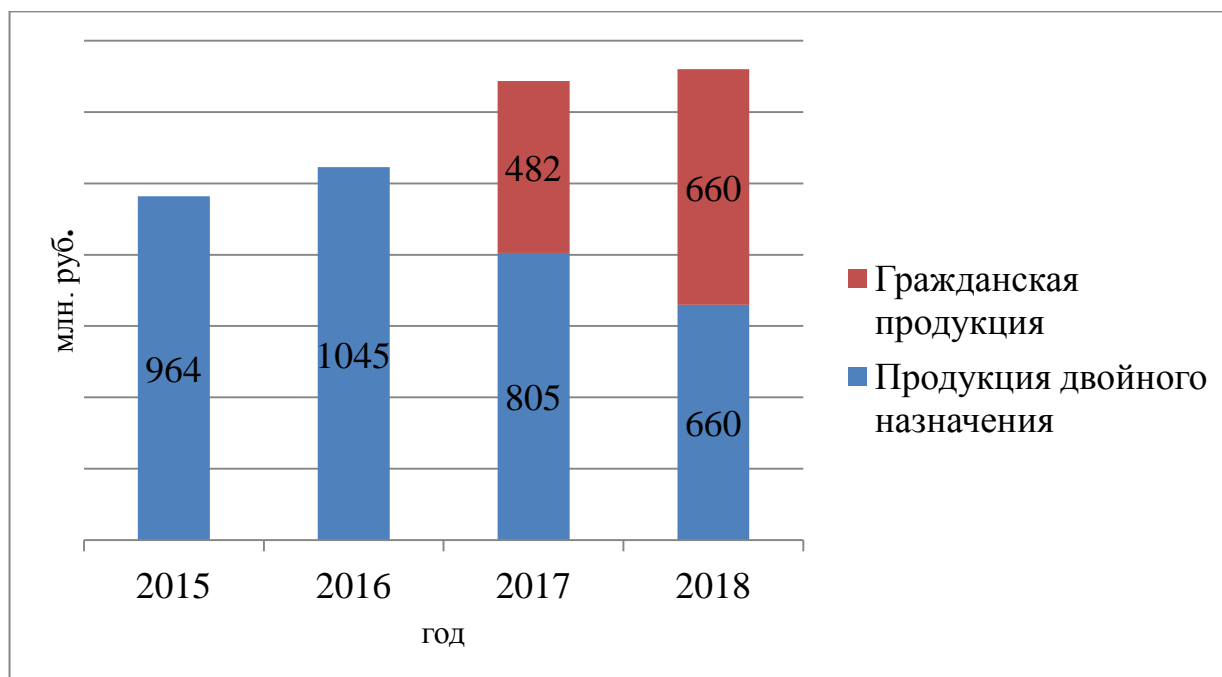


Рисунок 7 – Выручка, млн. руб.

В 2017 году выручка увеличилась на 242 млн. руб., доля гражданской продукции составила 59,8% в общей сумме выручки. Можно сделать вывод о том, что внедрение в производство гражданской продукции стало гарантом стабильности и роста выручки Объединения.

Электросчетчик однофазной статистический РиМ 189.12 является многофункциональным прибором, который может использоваться для измерения активной и реактивной электроэнергии и мощности в однофазных двухпроводных электрических цепях переменного тока промышленной частоты.

Счетчик имеет востренный тарификатор с часами реального времени и реализуют многотарифный учет активной электрической энергии.

В 2017 году стоимость ПУЭ РиМ 189.12 составила 7 538 руб. (с НДС). За этот период было отгружено 32 105 шт. приборов, из которых 4 967 шт. по Республике Бурятия.

Следует отметить, что производство счетчика идет совместно с АО «Рим» (г. Новосибирск). Доля локализации производства на Объединении составляет 30%. Данные по вкладу в производство счетчика «У-У ППО» представлены ниже [27].

Таблица 10 – Локализация производства ПУЭ

№	Операция	Вид работ	Доля "У-У ППО"
1	Сбора блока электронного (БЭ)	Монтаж трансформатора	26%
		Монтаж реле	44%
		Монтаж проводов	30%
2	Сборка БЭ в корпус	Установка в корпус	100%
3	Заливка компаундом	Заливка	100%
4	Окончательная сборка счетчика	Установка крышки	70%
		Установка кронштейна	30%
5	Приемосдаточные работы	Испытание и поверка	100%
6	Пломбирование	Установка свинцовой пломбы	100%
7	Упаковка	Упаковка	100%

С учетом тенденций рынка приборостроения были приняты решения совместно с АО «Рим» о дозагрузке производственных мощностей Объединения. В связи с этим были выполнены следующие действия:

- подписаны и утверждены Решения об освоении новых изделий, разработчиком которых является ОАО «Электроавтоматика», г. Санкт-Петербург;
- подписано решение об организации дублирующего серийного производства некоторых изделий, разработанных АО «НИИ «Субмикрон», г. Москва, Зеленоград;

Выполнение этих решений дозагрузит производственные мощности Объединения, а также при проведении технического перевооружения и освоении новых технологических процессов значительно расширится номенклатура производимых изделий и увеличится объем выпуска продукции.

В 2019 году счетчик 189.12 планируется обновить и модернизировать по ряду требований ПАО «Россети». Для увеличения надежности счетчика, возможности смены модемов связи в процессе эксплуатации, а также для повышения стойкости корпуса прибора к внешним воздействиям.

Выход на производство продукции гражданского назначения было одним из шансов на спасение положения Объединения. В 2017 году на предприятии не было даже отдела маркетинга. Для внедрения производства продукции гражданского сектора пришлось с нуля изучать возможности завода, особенности рынка сбыта и выявлять приоритетные направления в развитии.

Ниша гражданского приборостроения была заполнена, благодаря прорывной технологии производства «умных» счетчиков. В отличие от компании партнера АО «РиМ», «У-У ППО» с географической точки зрения выгоднее поставлять продукцию на рынок Дальнего Востока, так как наиболее крупные и известные компании производители «умных» счетчиков расположены в центральной части страны.

Задачей максимум является не только цель по загрузке предприятия заказами, но и вытеснение с рынка Сибири и Дальнего Востока аналогичной продукции производства Китая.

Китайские счетчики привлекают покупателей своей дешевизной, но в пользу счетчиков «У-У ППО» говорит их качество и надежность. Доля принятых рекламационных актов в 2017 году составила 0,01%.

В 2018 году произошла модернизация оборудования на сумму 50,2 млн. рублей, которая была сформирована за счет чистой прибыли за 2017 год [27].

Для повышения конкурентоспособности в гражданской сфере стоит открывать новые рынки сбыта, участвовать в конкурсах и тендерах, развивать технологические мощности.

Конкурентные преимущества «умных» приборов, производимых Объединением и АО «РиМ», с технической стороны перечислены ниже.

Преимуществом данной продукции является, что при монтаже данных приборов дается гарантированная защита от хищения электроэнергии абонентом. Два взаимодублирующих и работающих одновременно канала передачи данных обеспечивают гарантированный сбор данных с приборов. Также есть возможность использования встроенных каналов передачи данных.

Высокая степень защиты гарантирует бесперебойную работу приборов учета без применения дополнительных защитных средства, например, шкафа, а также использование прибора в различных климатических зонах. Внутри корпуса приборы учета полностью залиты герметиком.

У данных приборов, по сравнению с конкурентами, внедрена расширенная глубина журналов суточных показателей и журналов событий. Комплектация приборов учета идет со всей необходимой для монтажа арматурой.

Приборы учета работают в интеграции с аппаратно-программным комплексом. У программного комплекса, в отличие от многих конкурентов, есть функции автоматического конфигурирования, и географическая привязка объектов.

Также в программное обеспечение входит аналитический модуль «Мониторинг», позволяющий выявлять точки учета, на которых потенциально ведется хищение электроэнергии.

Применение продукции обеспечивает переход к новым технологиям учета электроэнергии и позволяет:

- повысить надежность электрических сетей;
- снизить технологические потери (технические, коммерческие) при передаче и распределении электроэнергии;
- повысить качество поставляемой электроэнергии;
- минимизировать время перерыва в электроснабжении абонентов.

Продукция Объединения востребована на таких предприятиях, как [27]:

- ПАО «РусГидро» - 110 000 ПУ;
- ПАО АК «Якутскэнерго» - 16 000 ПУ;
- ПАО «МРСК Волги» - 265 000 ПУ;
- ПАО «МРСК Юга» - 48 000 ПУ;
- ПАО «МРСК Центра» - 62 000;
- ПАО «МРСК Сибири» - 30 000 ПУ;
- ПАО «Иркутскэнерго» - 300 000 ПУ;
- ПАО «Городские электрические сети» г. Томск – 45 000 ПУ
- ПАО «Сахалинэнерго» – 12 500 ПУ;
- В иных сетевых компаниях Сибирского федерального округа – 254 000 ПУ.

Все работы ведутся в соответствии с планами Правительства РФ о модернизации энерго-сетевого комплекса страны. В Государственной Думе 19 декабря 2018 года был принят в окончательном третьем чтении Федеральный Закон, согласно которому, начиная с 1 июля 2020 года будут устанавливаться только интеллектуальные приборы учета. Устанавливать их обязаны: в частном секторе – гарантирующий поставщик (энергосбыт,



управляющая компания, Горсети), а на промышленных объектах установкой займется ПАО "Россети". То есть вся ответственность за покупку, установку и дальнейшее содержание счетчика снимается с потребителя.

Поэтому решение о производстве «умных» счетчиков позволяет не только выполнить план правительства, но автоматизировать электроэнергетические системы, обеспечивать плановую модернизацию существующего оборудования подстанций и ЛЭП.

В плане по развитию продукции у Объединения стоит задача по интеграции в проект «Умный район электрических сетей», а также развитие систем дистанционной передачи информации обратной связи.

### **3.2 Анализ основных финансовых показателей компании ОАО «У-У ППО»**

Для того чтобы проанализировать ситуацию с внедрением в 2017 году в производство продукции гражданского сектора с экономической точки зрения было целесообразно рассчитать показатели финансовой деятельности Объединения. Анализ показателей поможет сделать вывод о том, послужила ли диверсификация производства фактором для роста финансово-экономических показателей, либо наоборот.

Анализ основных финансовых показателей включает в себя:

- анализ платежеспособности и ликвидности баланса;
- анализ финансовой устойчивости и независимости;
- анализ рентабельности компании;
- анализ вероятности банкротства.

Анализ платежеспособности и ликвидности баланса предприятия подразумевает под собой оценку баланса, которая дает возможность определить способность субъекта погасить быстро свою задолженность.

Таблица 11 – Данные для расчета коэффициентов ликвидности

Коэффициент	2015	2016	2017
A1	3 929	43 610	49 130
A2	65970	64108	80380
A3	259732	248081	234082
A4	122913	135605	130320
П1	180904	162077	147684
П2	33186	98683	64768
П3	51889	15418	15418
П4	205865	268829	318872

- A1 – наиболее ликвидные активы;  
 A2 – быстро реализуемые активы;  
 A3 – медленно реализуемые активы;  
 A4 – трудно реализуемые активы;  
 П1 – наиболее срочные обязательства;  
 П2 – краткосрочные пассивы;  
 П3 – долгосрочные пассивы;  
 П4 – постоянные пассивы.

Коэффициент абсолютной ликвидности – покрытие текущей кредиторской задолженности за счет наиболее ликвидных активов.

$$\text{Каблик} = \frac{A1}{П1+П2} \quad (2)$$

или

$$\text{Каблик} = \text{ДенежСред} + \frac{\text{КратФинВлож}}{\text{ТекущОбяз}} \quad (3)$$

где ДенежСред – денежные средства, руб.;

КратФинВлож – краткосрочные финансовые вложения, руб.;

ТекущОбяз – текущие обязательства, руб.

$$\text{Каблик}_{2015} = 0,0184$$

$$\text{Каблик}_{2016} = 0,1672$$

$$\text{Каблик}_{2017} = 0,2313$$

Показатели по данному коэффициенту находится выше критического значения в 0,2, с каждым годом увеличиваются.

Коэффициент быстрой ликвидности – покрытие текущей кредиторской задолженности за счет активов, которые с большой степенью вероятности будут превращены в деньги в текущем периоде.

$$K_{\text{быслик}} = \frac{A_1 + A_2}{P_1 + P_2} \quad (4)$$

или

$$K_{\text{быслик}} = \text{КратсрДЗ} + \text{КратФинВлож} + \frac{\text{ДенежСр}}{\text{ТекущОбяз}} \quad (5)$$

где КратсрДЗ – краткосрочная дебиторская задолженность, руб.;

КратФинВлож – краткосрочные финансовые вложения, руб.;

ДенежСр – денежные средства, руб.;

ТекущОбяз – текущие обязательства, руб.

$$K_{\text{быслик}2015} = 0,3265$$

$$K_{\text{быслик}2016} = 0,4131$$

$$K_{\text{быслик}2017} = 0,6096$$

Коэффициент быстрой ликвидности, или коэффициент «критической оценки», показывает, насколько ликвидные средства предприятия покрывают его краткосрочную задолженность. Норма от 0,7 до 1 – показатели предприятия не превышают установленный интервал, но наблюдается значительный рост.

Коэффициент текущей ликвидности показывает превышение общих оборотных (текущих) активов над краткосрочной кредиторской задолженностью.

$$K_{\text{теклик}} = \frac{\text{ОборАк}}{\text{ТекущОбяз}} \quad (6)$$

где ОборАк – оборотные активы, руб.;

ТекущОбяз – текущие обязательства, руб.

или

$$K_{\text{теклик}} = (A_1 + A_2 + A_3) / (P_1 + P_2) \quad (7)$$

$$K_{\text{теклик}2015} = 1,5397$$

$$K_{\text{теклик}2016} = 1,3645$$

$$K_{\text{теклик}}2017 = 1,7114$$

Данный коэффициент показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств в течение года. Это основной показатель платежеспособности предприятия. Норма от 1 до 2. Показатели в пределах нормы, наблюдается рост значений по данному показателю.

1.  $A1 > П1$  не выполняется в 2015-2017 годах. Если выполнено неравенство  $A1 > П1$ , то это показывает то, что организация в момент составления баланса платежеспособна. У Объединения, судя по данному показателю, не достаточно средств для покрытия наиболее срочных обязательств абсолютно и наиболее ликвидных активов.

2.  $A2 > П2$  выполняется в 2015 и 2017 году, не выполняется в 2016 году. Выполнение неравенства свидетельствует о платежеспособности компании, что говорит о том, что быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы, и организация в будущем будет являться платежеспособной с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит. По данному показателю у Объединения наблюдается положительная динамика.

3.  $A3 > П3$  выполняется. Если выполнено неравенство  $A3 > П3$  организация платежеспособна на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

4.  $A4 \leq П4$ . Выполнение первых трех условий приводит автоматически к выполнению условия:  $A4 \leq П4$ . Выполнение этого условия свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости организации, наличия у нее собственных оборотных средств [28].

Анализ финансовой устойчивости показывает составную часть общей устойчивости предприятия, сбалансированность финансовых потоков, наличие средств, позволяющих организации поддерживать свою

деятельность в течение определенного периода времени, в том числе обслуживая полученные кредиты и производя продукцию.

Коэффициент автономии показывает независимость организации от внешних кредиторов. Чем меньше значение коэффициента, тем в большей степени организация зависит от заемных источников финансирования, и тем самым у нее менее устойчивое финансовое положение.

$$K_{ав} = \frac{СК}{СумАкт} \quad (8)$$

где СК – собственный капитал, руб.;

СумАкт – суммарные активы, руб.

$$K_{ав2015} = 0,4058$$

$$K_{ав2016} = 0,4380$$

$$K_{ав2017} = 0,5386$$

Нормой считается показатель от 0,5 и более. По расчетам видно, что коэффициент автономии немного ниже. Предприятие в 2015 и 2016 году было зависимо от заемных источников. В 2017 году показатель превысил 0,5, что свидетельствует о снижении зависимости от заемных источников и повышении финансовой устойчивости.

Коэффициент капитализации позволяет оценить достаточность у организации источника финансирования своей деятельности в форме собственного капитала, позволяет оценить предпринимательский риск.

$$K_{кап} = \frac{ДолгОб}{ДолгОб+СК} \quad (9)$$

где ДолгОб – долгосрочные обязательства, руб.;

СК – собственный капитал, руб.

$$K_{кап2015} = 0,2222$$

$$K_{кап2016} = 0,0668$$

$$K_{кап2017} = 0,0548$$

Данный коэффициент не имеет устоявшегося нормативного значения. Для инвесторов будет более привлекательны предприятия с преобладанием собственного капитала над заемным. Тем не менее, использование только

собственных источников финансирование тоже не является положительным фактором. Чем выше коэффициент, тем больше организация зависима от заемного капитала, чем ниже, тем финансово устойчивее. На Объединении наблюдается положительная динамика по данному коэффициенту, а это значит, что в дальнейшем для инвесторов предприятие будет более привлекательным.

Коэффициент покрытия активов измеряет способность организации погасить свои долги за счет имеющихся активов. Коэффициент показывает, какая часть активов уйдет на покрытие долгов. Данный коэффициент берут в расчет инвесторы, чтобы увидеть платежеспособно ли предприятие.

$$K_{\text{покр}} = \frac{(\text{Акт} - \text{НеМатАкт}) - (\text{КратОб} - \text{КратКредитЗайм})}{\text{ДолгОбяз} + \text{КратОбяз}} \quad (10)$$

где Акт – суммарные активы, руб.;

НеМатАкт – нематериальные активы, руб.;

КратОб – краткосрочные обязательства, руб.;

КратКредитЗайм – краткосрочные кредиты и займы, руб.;

ДолгОбяз – долгосрочные обязательства, руб.;

КратОбяз – краткосрочные обязательства, руб.

$$K_{\text{покр}}2015 = 0,0937$$

$$K_{\text{покр}}2016 = 0,2968$$

$$K_{\text{покр}}2017 = 0,3399$$

Устоявшегося нормативного значения для данного коэффициента нет, но обычно, в промышленном секторе нормальным считается коэффициент покрытия активов не менее 2, в обслуживающих компаниях 1,5. К увеличению данного коэффициента приводит активное привлечение организацией заемных средств. Судя по показателям приборостроительного объединения, можно сделать вывод о том, что за счет имеющихся активов организация не может погасить свои долги, и для инвесторов является не очень привлекательной.

Коэффициент финансовой зависимости характеризует отношение заемного капитала организации ко всему капиталу (активам). Данный коэффициент относится к группе показателей, описывающих структуру капитала организации. Данный коэффициент показывает, в какой степени организация зависит от внешних источников финансирования, сколько заемных средств привлекла организация на 1 руб. собственного капитала. Он показывает также меру способности организации, ликвидировав свои активы, полностью погасить кредиторскую задолженность.

$$K_{\text{финзав}} = \frac{\text{Обязательства}}{\text{Активы}} \quad (11)$$

$$K_{\text{финзав}2015} = 0,8195$$

$$K_{\text{финзав}2016} = 0,7762$$

$$K_{\text{финзав}2017} = 0,6267$$

Нормой для этого коэффициента является значение  $\leq 0,6-0,7$ . Чем выше значение коэффициента, тем сильнее зависимость предприятия от кредиторов. По показателям Объединения наблюдается снижение значения до нормального уровня, снижение зависимости от кредиторов.

Таблица 12 – Анализ рентабельности компании

Наименование	Расчет	2015	2016	2017
Рентабельность продаж	ЧП/Выр*100	0,0090	3,7078	7,2362
Рентабельность собственного капитала	ЧП/СК*100	0,0347	16,5915	20,4422
Рентабельность активов	ЧП/Акт*100	0,0141	26,3329	41,7308
Рентабельность оборотных активов	ЧП/обоак*100	0,0194	10,0363	14,9575
Рентабельность внеоборотных активов	ЧП/внеобак*100	0,0512	26,3329	41,7308
Коэффициент оборачиваемости суммарных активов	Выр/Акт	1,5690	1,9599	1,5216
Коэффициент дебиторской задолженности	Выр/(Крат+долгзадолж)	2,6407	3,4872	3,2981

Таким образом, все показатели рентабельности приборостроительного объединения с каждым годом растут. Значительный подъем наблюдается в 2016 и 2017 году по сравнению с 2015 г. Успех объединения можно

объяснить новым подходом к развитию завода, диверсификацией производства и началом выпуска не только продукции для оборонно-промышленного комплекса, но и для гражданского.

В условиях современной экономики России все больше предприятий терпят финансовые убытки, критическая нехватка средств для погашения претензий кредиторов приводит к банкротству организаций.

Для стабилизации дел компании в условиях жесткой конкуренции важно проводить оценку вероятности банкротства. Для установления критериев используют различные модели оценки вероятности банкротства предприятия.

Согласно Федеральному закону "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 N 127-ФЗ, неплатежеспособность организации объявляется, когда длительность фактической неоплаты долгов начинает превышать три месяца.

Для регулирования процесса возбуждается дело о банкротстве предприятия, однако оно возможно только при условии долга свыше 300 тысяч рублей – для юридических лиц, и свыше 500 тысяч рублей – граждан и ИП [29].

Для того чтобы объявить организацию несостоятельной, проводится оценка вероятности банкротства, позволяющая определить наличие фиктивной неплатежеспособности или же неправильного управления предприятием, в результате чего показатели ликвидности резко упали.

Исходные данные для расчетов оценки банкротства представлены ниже.

Таблица 13 – Исходные данные для расчета оценки банкротства, тыс. руб.

Наименование	2015	2016	2017 (январь-сентябрь)
Краткосрочная задолженность	214 090	260 760	212 455
Долгосрочная задолженность	51 889	15 418	15 418
Собственный капитал	181 679	215 225	266 038
Совокупные активы	447 658	491 403	493 911



## Продолжение таблицы 13

Нераспределенная прибыль	111 117	144 931	195 744
Прибыль до н/о	5 555	51 709	72 874
Внеоборотные активы	123 114	135 606	130 321
Долгосрочные обязательства	51 889	15 418	15 418
Оборотные активы	324 544	355 797	363 590
Собственный оборотный капитал	110 454	95 037	151 135
Выручка	702 372	963 088	751 558
Проценты к уплате	13 037	8 399	1 985
Прибыль от продаж	35 081	87 457	87 003
Оборотный капитал	324 544	355 797	363 590
Заемный капитал	265 979	276 178	227 873
Чистая прибыль	63	35 709	54 384
Себестоимость	417 524	557 396	412 768
Кредиторская задолженность	180 904	162 077	147 684
Дебиторская задолженность	42 710	46 525	62 097
Денежные средства	3 728	43 609	49 129
Финансовые вложения	201	1	1
Наиболее ликвидные активы	3 929	43 610	49 130
Собственные оборотные средства	110 454	95 037	151 135

## 1. Пятифакторная модель Альтмана

$$Z = 0,717K1 + 0,841K2 + 3,107K3 + 0,42K4 + 0,995K5$$

где:

$$K1 = \frac{\text{СобОборКапит}}{\Sigma \text{активы}} \quad (12)$$

где СобОборКапит – собственный оборотный капитал, руб.;

$\Sigma$ активы – суммарные активы, руб.

$$K2 = \frac{\text{НераспрПриб}}{\Sigma \text{активы}} \quad (13)$$

где НераспрПриб – нераспределенная прибыль, руб.;

$$K3 = \frac{\text{ПрибУплНалог}}{\Sigma \text{активы}} \quad (14)$$

где ПрибУплНалог – прибыль до уплаты налога прибыль, руб.

$$K4 = \frac{\text{БалСтоимКапит}}{\Sigma \text{активы}} \quad (15)$$

где БалСтоимКапит – балансовая стоимость капитала, руб.

$$K5 = \frac{\text{Выр}}{\Sigma \text{активы}} \quad (16)$$

где Выр – выручка, руб.

Таблица 14 – Коэффициенты для пятифакторной модели Альтмана

Коэффициент	2015	2016	2017
K1	0,2467	0,1933	0,3059
K2	0,2482	0,2949	0,3963
K3	0,0124	0,1052	0,1475
K4	0,4058	0,4379	0,5386
K5	1,5689	1,9598	1,5216

$$Z_{2015} = 2,15582$$

$$Z_{2016} = 2,84767$$

$$Z_{2017} = 2,75139$$

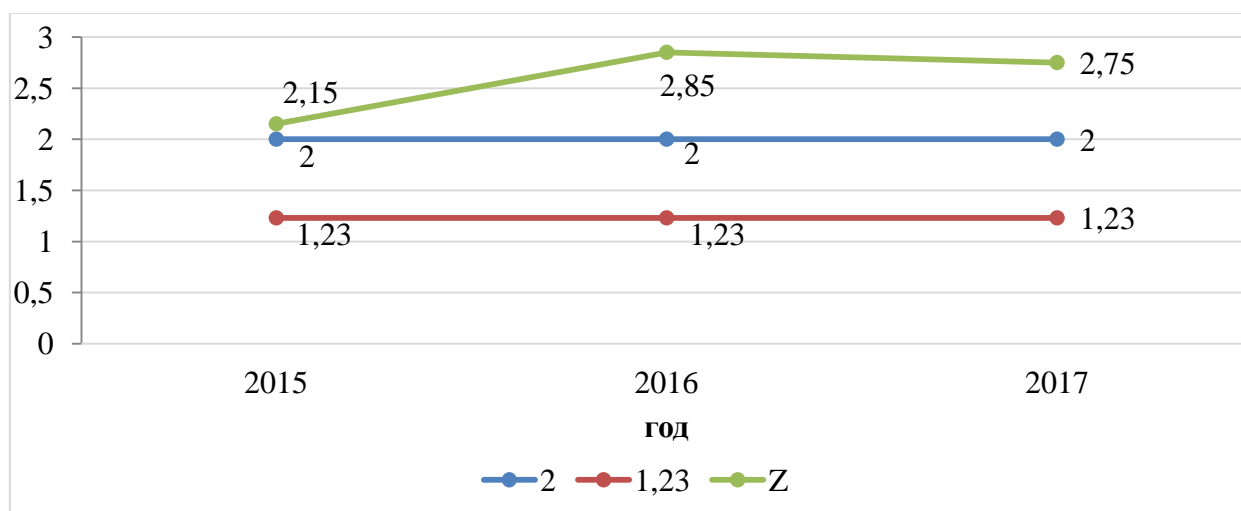


Рисунок 8 – График вероятности банкротства по пятифакторной модели Альтмана

Зона между фиксированными значениями 1,23-2,0 – это зона неопределенности. Область графика выше значения 2,0 – вероятность банкротства очень мала, ниже 1,23 – вероятность банкротства высока. Значения по данным «У-У ППО» означают, что компания не находится в зоне риска банкротства. Начиная с 2016 года, компания повышает свои показатели.

## 2. Модель Спрингейта

$$Z = 1,03K1 + 3,07K2 + 0,66K3 + 0,4K4$$

$$K1 = \frac{\text{СобОбортКап}}{\Sigma\text{активы}} \quad (17)$$

где СобОбортКап – собственный оборотный капитал, руб.

$$K2 = \frac{\text{ПрибДоНалог} + \text{ПроцКуплате}}{\Sigma\text{активы}} \quad (18)$$

где ПрибДоНалог – прибыль до налогообложения, руб.;

ПроцКуплате – проценты к уплате, руб.

$$K3 = \frac{\text{ПрибДоНалог}}{\Sigma\text{активы}} \quad (19)$$

где ПрибДоНалог – прибыль до налогообложения, руб.

$$K4 = \frac{\text{Выр}}{\Sigma\text{активы}} \quad (20)$$

где Выр – выручка, руб.

Таблица 15 – Коэффициенты для модели Спрингейта

Коэффициент	2015	2016	2017
K1	0,2467	0,1934	0,3059
K2	0,0415	0,1223	0,1516
K3	0,0124	0,1052	0,1475
K4	1,5689	1,9599	1,5216

$$Z_{2015} = 1,0174$$

$$Z_{2016} = 1,4281$$

$$Z_{2017} = 1,2937$$

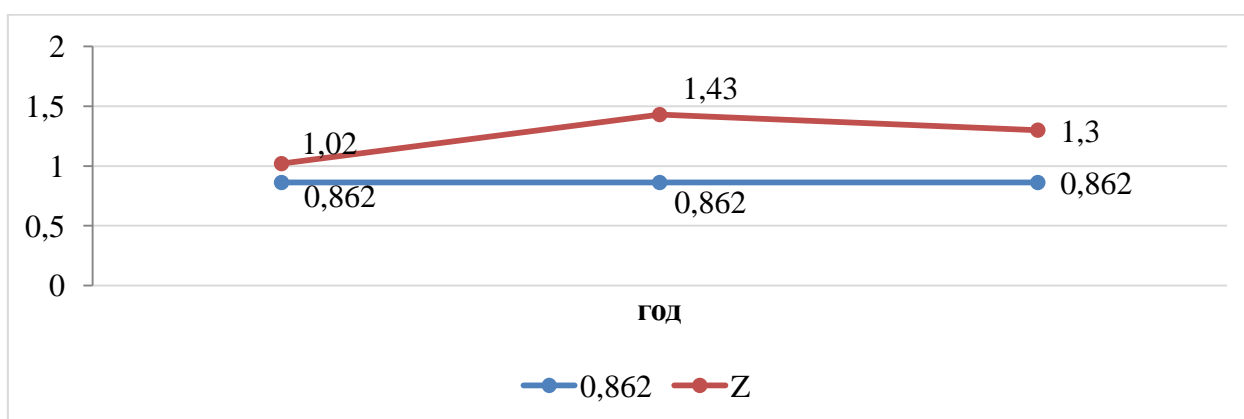


Рисунок 9 – График вероятности банкротства по модели Спрингейта

Значения по данной модели выше устойчивого показателя 0,862 – вероятность банкротства не велика. Компания не находится в зоне риска. По сравнению с 2015 годом объединение повышает свои показатели.

### 3. Модель Давыдовой-Беликовой

$$Z = 8,38k1 + 1k2 + 0,054k3 + 0,63k4$$

где

$$K1 = \frac{\text{СобОбортКап}}{\Sigma\text{активы}} \quad (21)$$

где СобОбортКап – собственный оборотный капитал, руб.

$$K2 = \frac{\text{ЧП}}{\text{СобКап}} \quad (22)$$

где ЧП – чистая прибыль, руб.;

СобКап – Собственный капитал, руб.

$$K3 = \frac{\text{Выр}}{\Sigma\text{активы}} \quad (23)$$

где Выр – выручка, руб.

$$K4 = \frac{\text{ЧП}}{\text{с/с}} \quad (24)$$

где ЧП – чистая прибыль, руб.;

с/с – себестоимость, руб.

Таблица 16 – Коэффициенты для модели Давыдовой-Беликовой

Коэффициент	2015	2016	2017
K1	0,2467	0,1934	0,3060
K2	0,0003	0,1659	0,2044
K3	1,5690	1,9599	1,5216
K4	0,0002	0,0641	0,1318

$$Z_{2015} = 2,1528$$

$$Z_{2016} = 1,9328$$

$$Z_{2017} = 2,9338$$

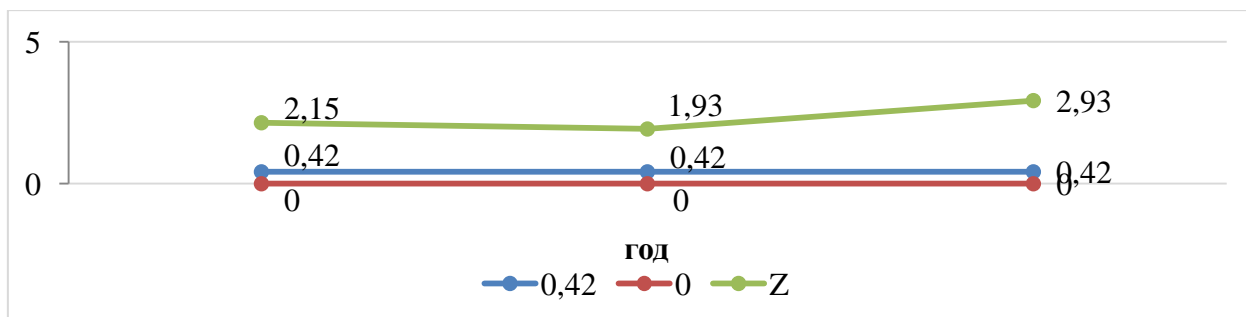


Рисунок 10 – График вероятности банкротства по модели Давыдовой-Беликовой

По модели Давыдовой-Беликовой на графике выше постоянной 0,42 – вероятность банкротства менее 10%. В диапазоне от 0,42 до 0 – зона нулевой вероятности банкротства. Ниже линии 0 – вероятность банкротства около 90-100%.

Анализ позволяет сделать вывод, что компания в анализируемом периоде находится в зоне, где вероятность банкротства ниже 10%. Это означает, что компания способна отвечать по своим обязательствам, вызывает доверие у инвесторов и конкурентоспособна на рынке.

### **3.3 Практические предложения и рекомендации для ОАО «У-У ППО»**

Анализ деятельности «У-У ППО» позволяет провести расширенный SWOT-анализ (Приложение В), в котором описаны слабые и сильные стороны Объединения, а также ряд рисков и возможностей, связанных с деятельностью объединения. Исходя из данных рисков, выработаны мероприятия и практические предложения, с которыми согласилось и приняло к рассмотрению руководство компании.

Объединение является соисполнителем государственных заказов, что ставит его в прямую зависимость от положения в отрасли в целом. Возможные отрицательные изменения, как на внутреннем, так и на внешнем рынках – отсутствие спроса на производимые изделия. Поэтому стоит развивать внедренную в недавнем времени отрасль гражданского приборостроения. Усиливать свои позиции в этом секторе, внедрять инновационные решения.

Проведенный анализ, позволяет сделать следующие практические выводы и предложения:

- 1) необходим переход от производства элемента входящего в комплекс (итоговый продукт) к производству всего комплекса;

2) требуется разработка и внедрение мероприятий по постоянному лимитированию, контролю и сбережению затрат на сырье, материалы, электроэнергию, транспортные услуги, услуги связи; снижение риска повышения цен в смежных отраслях, продукцию которых потребляет предприятие;

3) предприятию стоит сконцентрировать свое внимание на качественном выполнении плана правительства в сфере внедрения в энергетический комплекс «умных» счетчиков;

4) должное внимание стоит уделять финансированию опытно-конструкторских разработок и исследовательских программ. Освоение производства вакуумных выключателей, датчиков угла и положения может загрузить производство на Объединении, увеличить показатели деятельности предприятия в гражданском комплексе;

5) долю увеличенной прибыли, за счет диверсификации производства, направлять на обновление производственных фондов предприятия, привлечения квалифицированных кадров и освоение новых разработок;

б) большое внимание стоит уделять вопросу о поиске рынков сбыта на Дальний Восток путем расширения географии поставок, а также налаживанию контактов с Монголией.

В 2018 году крупная сетевая Монгольская компания заинтересовалась приборами учета и контроля электроэнергии Объединения. В мае 2019 года в крупнейшем выставочном центре Монголии в Улан-Баторе состоялась Международная выставка продукции экспорта и импорта. В ней принял участие более 110 компаний из России, КНР, США, Монголии, Кореи, Японии, Германии, Тайваня, Турции, Пакистана и Индии. Коллективный стенд товаров Бурятии представили 14 организаций, в том числе «У-У ППО» и дочернее предприятие Объединения – ООО «Азимут Техносфера» [27].

Монгольский рынок представляет для Объединения большой интерес. В результате переговоров были достигнуты соглашения о проведении

промышленных испытаний продукции. В настоящее время для отправки в Монголию готовятся партии приоров учета и контроля электроэнергии. Ожидается, что договор о поставке иностранному партнеру будет подписан уже в 2020 году.

Участие в таких выставках является хорошей площадкой для укрепления международных торгово-экономических отношений, поиска партнеров и рынков сбыта, налаживания крепких, долгосрочных отношений между представителями малого и среднего бизнеса разных стран.

Проанализировав деятельность «У-У ППО» в период от 2015 года до 2017 года можно сделать вывод о том, что диверсификация производства и внедрение в него новых, интеллектуальных и высокоточных приборов является гарантом стабильности предприятия.

В производстве продукции гражданского сектора у Объединения есть ряд конкурентных преимуществ, это производственный потенциал завода, обновленный штаб руководства, географическое преимущество, качество и надежные партнеры.

Перед предприятием сейчас стоит задача по охвату рынка Дальнего Востока, вытеснению с рынка более дешевых китайских приборов и выходу на экспорт с Монголией.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
ЗБ51	Усыниной Марии Викторовне

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	38.03.01 Экономика, «Экономика предприятий и организаций»
<b>Уровень образования</b>	Бакалавр		

**Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:**

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–освещение рабочих мест соответствует требованиям с установкой общего и местного освещения, метеоусловия оптимальные, установлены кондиционеры, электромагнитные излучения на низком уровне, ионизирующие излучения сведены к минимуму.</li> <li>– рабочие места оборудованы согласно всем нормам и правилам техники безопасности, установлена пожарная сигнализация, запасные выходы в доступе.</li> </ul>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–«Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ;</li> </ul>

**Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:**

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–безопасность труда;</li> <li>–стабильность заработной платы;</li> <li>–поддержание социально значимой заработной платы;</li> <li>–развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>–обязательное страхование всех сотрудников.</li> </ul>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров);</li> <li>–между предприятием и органами власти существует межведомственное взаимодействие, которое осуществляется путём обмена документами и информацией;</li> <li>–спонсорство и корпоративная</li> </ul>



	благотворительность; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; содействие охране окружающей среды; – предприятие готово участвовать в решение наступивших проблем.
<b>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</b> – 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.	– анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации (устав компании, памятка для сотрудника); – Правила внутреннего трудового распорядка; – Правила по обеспечению безопасных условий и охране труда; – Положение о нормированном рабочем дне; – Положение о порядке хранения персональных данных работника. – штатное расписание; – трудовой договор на каждого сотрудника; – должностная инструкция; – приказы о приеме, переводе, увольнении работника; – иные приказы руководителя организации; – график отпусков; – положение о структурном подразделении и т.д.
<b>Перечень графического материала:</b>	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Таблица 17 – Стейкхолдеры программы КСО; Таблица 18 – Затраты на мероприятия КСО.

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	12.01.2019
---	------------

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	К.э. н.		12.01.2019

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБ51	Усынина Мария Викторовна		12.01.2019

#### 4 Корпоративная социальная ответственность

Наименование предприятия: ОАО «Улан-Удэнское приборостроительное объединение».

Крупнейшее предприятие Республики Бурятия и Байкальского региона, специализирующееся на производстве высокоточного оборудования.

Корпоративная социальная ответственность – это система добровольных взаимоотношений между сотрудниками, руководителем и обществом, которая направлена на совершенствование социально-трудовых отношений, социальную стабильность.

Современное общество на сегодняшнем этапе развития стало более требовательным. Теперь предприятиям не достаточно только удовлетворить потребительский спрос, потребители стали требовать от компаний соблюдения этических норм и выполнения обязательств перед обществом. К таким нормам можно отнести заботу об окружающей среде, социальную помощь сотрудникам и их семьям, благотворительность и другое.

Что касается деятельности ОАО «У-У ППО», то корпоративно социальная ответственность развита на достаточно хорошем уровне. Объединение не ведет отчетности по КСО, однако, ряд мероприятий на предприятии осуществляется.

В таблице 17 представлены прямые и косвенные стейкхолдеры приборостроительного Объединения.

Таблица 17 – Стейкхолдеры программы КСО

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Генеральный директор	Органы власти
Руководители	Общество и общественные организации
Сотрудники ОАО «У-У ППО»	Деловые партнеры
Акционеры и инвесторы	Конкуренты на приборостроения
Клиенты (покупатели)	Банки и финансовые организации

Структура стейкхолдеров Объединения соответствует предприятиям подобного направления на предмет количества.

Далее рассмотрим более подробно, по каким направлениям осуществляется программа КСО.

Во-первых, стоит отметить, что деятельность Объединения носит производственный характер. Несмотря на то, что предприятие осуществляет деятельность, не несущую угрозу окружающей среде, оно все же занимается озеленением территории.

Территория Объединения, на которой сосредоточены все цеха по производству изделий, содержит две парковые зоны.

На ежеквартальных субботниках ОАО «У-У ППО» также принимает активное участие.

Уже продолжительное время Объединение участвует в программах «Чистый город», «Зеленый город» и выездных акциях по уборке мусора вдоль берега Байкала.

Работники ОАО «У-У ППО» [27]:

- неукоснительно соблюдают требования законодательства Российской Федерации, локальных нормативных актов в области охраны окружающей среды;
- контролируют соблюдение требований охраны окружающей среды другими работниками, включая работников подрядных организаций.

Во-вторых, Объединение осуществляет мероприятия, которые стимулируют и мотивируют кадры.

За 2017 год уровень средней заработной платы работников общества увеличился по сравнению с прошлым годом на 111%. Средняя заработная плата по Объединению составила – 33 830 руб.

В течение всего 2017 года ОАО «У-У ППО» активно решало кадровые вопросы, в том числе по подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников объединения, а также развивало социально-адаптивную политику с привлечением молодежи объединения.

Повысили квалификацию по рабочим профессиям:

- с 3 на 4 разряд – 17 человек;
- с 4 на 5 разряд – 22 человека;
- с 5 на 6 разряд – 2 человека;
- ученики на разряд – 22 человека.

По заявкам от подразделений были приняты и обучены лица, заключившие ученические договоры на освоение рабочих профессий. Трудоустроено после обучения – 14 человек.

В-третьих, были реализованы социальные программы, в том числе финансируемые за счет чистой прибыли Объединения.

В 2017 году Объединение направляло средства на поддержание социальных объектов, таких как базы отдыха "Зенит", дома отдыха "Аршан", столовой и здравпункта.

Каждый работник Объединения и члены его семьи имеют возможность поправить свое здоровье и отдохнуть в летнее время на базе отдыха "Зенит", находящейся на озере Байкал в Кабанском районе Республики Бурятия. На содержание базы отдыха Объединением в 2017 году было израсходовано 3 833 тыс. руб.

На отдых детей работников в детских лагерях, путевки и лечение рабочих в 2017 году было выделено 1 216 тыс. рублей.

На подарки к праздничным датам (Новый год, 23 февраля, 8 марта, 9 мая и пр.) – 598 тыс. рублей.

Расходы на благотворительность в 2017 году составили 25 тыс. рублей.

До 01.06.2017 г. на территории Объединения действовал собственный здравпункт, основной задачей которого являлась организация и координация работ по снижению заболеваемости работников Объединения, промышленной санитарии, профилактика и предупреждение травматизма на производстве, профессиональных заболеваний. На содержание здравпункта в 2017 году Объединением было израсходовано 1 147 тыс. руб. Для повышения

качества медицинского обслуживания работников в 2017 году заключен договор с ГАУЗ «Городская поликлиника № 6».

За счет Союза машиностроителей с 2017 года на Объединении организовывается сезонная вакцинация работников от гриппа. Постоянно ведется контроль ежегодного флюорографического обследования всех работников Объединения.

Для обеспечения социальных гарантий Объединение направило в 2017 году около 8,9 млн. рублей средств за счет прибыли.

В 2017 году администрацией Объединения было выделено и израсходовано порядка 762 тыс. руб. для проведения культурно-массовых и спортивных мероприятий. Это организация и проведение праздничных концертов, посвященных 8 марта, Дню защиты детей, Дню города, праздника первоклассников, дней здоровья, различных конкурсов и смотров.

Работники Объединения участвуют в проводимых между различными компаниями спортивно-массовых соревнованиях, спартакиадах. В здании отдела кадров на стендах всегда имеется актуальная информация о лучших сотрудниках цехов, на демонстративных стендах размещены различные грамоты и кубки.

Также на территории всего Объединения по громкой связи ежедневно объявляются изменники или работники, проявившие себя в чем-то.

В коридорах и на пунктах пропускного контроля установлены мусорные баки для отдельного сбора мусора, что в настоящее время является очень актуальным из-за наблюдающейся тенденции к такому явлению как отдельный сбор отходов.

Объединение не забывает и о своих бывших работниках. Которые являются ветеранами труда. Возле здания предприятия размещен стенд с фотографиями лучших работников приборостроительного Объединения.

На Объединении соблюдаются все нормы трудового законодательства, внутренних нормативных документов и регламентов

организации, а также нормативных и законодательных актов, характерных для отрасли приборостроения.

В таблице 18 представлены основные затраты ОАО «У-У ППО» на корпоративную социальную ответственность по некоторым направлениям за 2017 год [27].

Таблица 18 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. руб.
Безопасность труда	550
Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников	650
Развитие персонала	1 020
Пакет социальных услуг:	2 350
Охрана окружающей среды	80
Благотворительность	25
Спонсорство	360
Итого:	5 0355

Таким образом, можно сделать вывод о том, что мероприятия КСО, реализуемые на Объединении целесообразны и полностью оправдывают ожидания стейкхолдеров. По большей части мероприятия КСО направлены на внутреннюю среду предприятия.

Объединение старается позиционировать себя как серьезного игрока на рынке приборостроения, который стремится не только к получению краткосрочной выгоды, а нацелено на долгосрочные перспективы, минимизирует риски своих клиентов, сотрудников, окружающей среды, пропагандируя добросовестные деловые практики.

## **Заключение**

Сравнение уровня эффективности использования ресурсов между компаниями может выступать оценкой конкурентоспособности компании. Конкурентоспособность предприятия – это наиболее высокие показатели компании в какой-либо области, с помощью которых возможно преодоление влияния фирм-конкурентов, привлечение большей доли потребителей, охват рынка, а также сохранение отношений с уже существующими потребителями.

Существует множество факторов, способных повлиять на уровень конкурентоспособности: в широком понимании их можно разделить на внутренние и внешние факторы. Анализ данных факторов может помочь компании развить свои показатели, как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе.

Методики оценки конкурентоспособности из-за различных трактовок данного термина тоже различаются по своей природе. Изучив методики зарубежных и отечественных ученых, был сделан вывод о том, что оценивать конкурентоспособность следует комплексно, совмещая в анализе различные методики.

В рамках данной выпускной квалификационной был проанализирован рынок приборостроения России с точки зрения его конкурентоспособности (сильных и слабых сторон). Приборостроение является составной частью машиностроительного комплекса и занимает в нем 12%. Основные предприятия приборостроения сосредоточены в Центральном Федеральном округе – 31%. Приборостроение является важной отраслью с точки зрения обеспечения экономической безопасности страны.

Главной проблемой отрасли приборостроения России является отставание от мирового уровня развития. Следует уделять большое внимание инвестированию средств в эту отрасль для модернизации существующих

технологических процессов, а также внедрять производство высокоточных изделий.

Износ оборудования на некоторых предприятиях составляет более 70%, что указывает на то, что следует обновлять основные производственные фонды предприятий. Развитие научной среды тоже является одной из главных задач.

Улан-Удэнское приборостроительное объединение функционирует на рынке приборостроения более 60 лет. Снижение правительством доли оборонного заказа вынудило предприятие в 2017 году пойти на риск и внедрить в производство продукцию гражданского направления, сделав ставку на выпуск «умных» приборов учета электроэнергии. Благодаря этому выручка в 2017 году увеличилась на 19%, доля гражданской продукции составила 59,8% в общей сумме выручки.

Анализ финансово-экономических показателей позволил сделать вывод о том, что на предприятии по всем показателям наблюдается положительная тенденция роста. В основу анализа были взяты данные за 2015-2017 года.

Предприятие, как и отрасль приборостроения в целом, имеет схожие проблемы. В данной работе был составлен расширенный SWOT-анализ, в котором отражены сильные и слабые стороны Объединения, а также возможности и угрозы, исходящие из внешней среды.

На основе данного анализа были выработаны практические предложения для повышения уровня конкурентоспособности Объединения на рынке. К основным направлениями повышения уровня конкурентоспособности можно отнести:

- развитие производства «цельного комплекса», а не отдельного элемента;
- финансирование опытно-конструкторских разработок в производстве;



- обновление основного оборудования за счет возрастающей прибыли Объединения;
- освоение новых рынков сбыта, в том числе Дальневосточного, Монгольского и Китайского.

Таким образом, цель исследования в выявление конкурентных преимуществ ОАО «У-У ППО» и разработке практических рекомендаций для повышения уровня конкурентоспособности предприятия в работе достигнута. Все конкурентные преимущества выявлены, даны рекомендации по дальнейшему развитию Объединения, которые приняты во внимание руководством предприятия.

## Список использованных источников

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. — М.: Эксмо, 2016. — 960 с.
2. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. — М.: Эксмо. — 2016. — С. 15.
3. Оковкина Ольга Николаевна, Чупайда Александр Михайлович Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Экономический журнал. 2014. №19. [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека «Киберленинка». — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 16.04.2019).
4. Макарова В. И., Новикова Н. А. Формы и виды конкуренции в разрезе предпринимательской деятельности, факторы обеспечения ее конкурентоспособности // Вестник ВУиТ. 2012. №1. [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека «Киберленинка». — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formy-i-vidy-konkurentsii-v-razreze-predprinimatelskoj-deyatelnosti-factory-obespecheniya-ee-konkurentosposobnosti> (дата обращения: 16.04.2019).
5. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. / Майкл Портер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 454 с.
6. Дубинина Наталья Александровна Факторы, формирующие конкурентные преимущества предприятия // Вестник АГТУ. 2006. №4. [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека «Киберленинка». — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-formiruyuschie-konkurentnye-preimuschestva-predpriyatiya> (дата обращения: 16.04.2019).
7. Моисеева Н. К. Основы стратегического управления / Моисеева Н. К., Забелин П. В. — М.: Дело и сервис, 2016. — 169 с.

8. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебник. 3-е изд., испр. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. М.: Эксмо, 2008. – 480 с.
9. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон. – 2-е изд. – М.: Дело, 2004. – 704 с.
10. Круг Э. А. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий: позиции разных авторов // Вестник АГАУ, – 2014. – №10. – [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека «Киберленинка». – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliyayuschie-na-konkurentosposobnost-predpriyatiy-pozitsii-raznyh-avtorov> (дата обращения: 26.04.2019).
11. Поляничкин Ю. А. Экономическая природа конкуренции и конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики // Проблемы экономики и юридической практики. – 2015. – №3. [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека «Киберленинка». – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-priroda-konkurentsii-i-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-v-usloviyah-rynochnoy-ekonomiki> (дата обращения: 12.05.2019).
12. Дугельский А.П. Реформирование организационных структур производства / А.П. Дугельский. – М.: ЭКО, 2016. – С. 120-134.
13. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т.Г. Философова - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 125 с.
14. Сафиуллин Н. З., Сафиуллин Л. Н. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность. – Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2012. – 201 с.
15. Савельева Н. А. Формирование конкурентоспособности в отраслях промышленного производства: теория и методология // М.: Юнити-Дана. – 2014. – 202 с.

16. Магомедов Ш. Л. Определение показателей конкурентоспособности товаров //Стандарты и качество. – 2016. – №. 9. – С. 78-79.
17. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. / Ж. Ламбен. М.:Вильямс, 2015. – 320 с.
18. Герчикова И. Н. Менеджмент: учеб. для вузов //М.: Юнити-Дана. – 2014. – 212 с.
19. Кутаева Т. Н., Мельникова Н. А. Комплексная оценка конкурентоспособности организаций потребительской кооперации //Азимут научных исследований: Экономика и управление. – 2016. – №. 2. – С. 70-78.
20. Яшин Н. С. Конкурентоспособность промышленного предприятия: методология, оценка, регулирование //Саратов: СГЭА. – 2016. – 69 с.
21. Исаев А. А., Коршунова Т. М. Понятие " конкурентоспособность предприятия": проблема определения //Экономика и предпринимательство. – 2014. – №. 6. – С. 596-599.
22. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности //Молодой ученый. – 2014. – №. 1. – С. 374-377.
23. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент //Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ. – 2014. – 122 с.
24. Воронина В. Н. Конкурентная среда и состояние рынка сбыта для современного российского приборостроения // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. №13. [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека «Киберленинка».– URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnaya-sreda-i-sostoyanie-rynka-sbyta-dlya-sovremennogo-rossiyskogo-priborostroeniya> (дата обращения: 17.05.2019).
25. Воронина В. Н. Современное российское приборостроение и проблемы государственной экономической политики // Бизнес в законе. 2017. №6. [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека «Киберленинка». – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe>

rossiyskoe-priborostroenie-i-problemy-gosudarstvennoy-ekonomicheskoy-politiki  
(дата обращения: 20.05.2019).

26. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А.Томпсон, Дж. А. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2017. - 576 с.

27. Официальный сайт ОАО «Улан-Уденское приборостроительное производственное объединение» [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОАО «Улан-Уденское приборостроительное производственное объединение». – URL: <http://uupro.ru/company/> (дата обращения 10.05.2019).

28. Шадрина Г. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник и практикум для СПО //М.: Изд-во Юрайт. – 2016.

29. О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон от 26.10.2002 г. N 127-ФЗ [Электронный ресурс] // Консультант плюс. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_39331/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/) (дата обращения 29.04.2019).

## Приложение А

(Справочное)

### **«Краткая характеристика деятельности ОАО «У-У ППО»**

Приборостроительный завод в городе Улан-Удэ по изготовлению элементов автоматики был создан в 1959 году распоряжением Совета Министров РСФСР. Первым директором завода был назначен И.С. Медведев.

Во второй половине 20 века началось освоение приборов для военной техники, различных типов самолетов и вертолетов. 17 августа 1961 года была выпущена первая партия изделий ДИД-06 в количестве 98 штук. Этот день принято считать Днем рождения завода. После этого в были запущены 5 новых цехов: 2 основного и 3 вспомогательного производства. Также к 1962 году на заводе появился профсоюз по осуществлению контроля за охраной условий труда.

К концу 1970 года номенклатура выпускаемой продукции увеличилась в 31 раз. Был открыт филиал завода в г. Бабушкин.

В 1981 году завод был преобразован в «Улан-Удэнское приборостроительное производственное объединение». Началось освоение и производство новых сложных изделий, таких как гироскопы, автопилоты и аппараты предстартовой подготовки.

Освоение новых видов гражданской продукции пришлось на 90-е года. На УУППО производились товары народного потребления и продукция производственно-технического направления. С 1992 года на протяжении 25 лет объединением управлял С.В. Соляник.

Объединение вошло в состав государственной корпорации «Ростех» в 2000 году. Был создан цех расходномерного производства, освоено производство счетчиков СКВ и СКВГ. К 2007 году предприятие получило ряд лицензий на осуществление ремонта вооружения и военной техники. Объединение было включено в перечень стратегических организаций, обеспечивающих реализацию единой государственной политики. В 2009 году

«У-У ППО» вошло в КРЭТ, объединяющего предприятия по разработке и производству радиоэлектронной продукции военного и гражданского назначения.

На должность генерального директора в 2017 году был назначен С.О. Гармаев.

Предприятие выделило для себя задачу в формировании новой стратегии развития. Была произведена диверсификация производства на гражданскую промышленность.

Новая команда менеджеров и стратегически продуманные решения аппарата управления позволяют предприятию выходить на новый уровень и конкурировать с уже известными компаниями.

«У-У ППО» специализируется на производстве приборов для авиационной отрасли. Объединение специализируется на производстве элементов и блоков для авиационной автоматики, таких изделий как: Датчики, усилители, блоки, двигатели и другие. Номенклатура продукции объединения отображена на рисунке А.1.

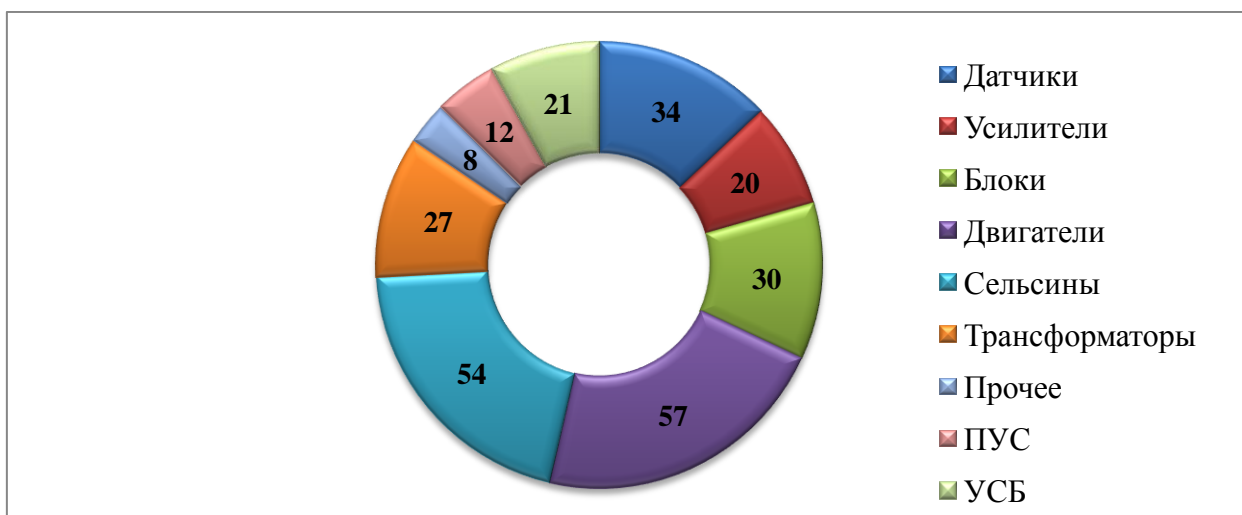


Рисунок А.1 – Номенклатура продукции элементов и блоков авиационной автоматики (количество наименований продукции)

Заказы выполняются для Министерства обороны РФ, гражданской авиации и гражданского приборостроения.

Объединение обслуживает 4000 уникальных технологических процессов, имеет 100 000 единиц оснастки, 1600 единиц технологического оборудования.

На заводе производятся элементы и блоки авиационной автоматики, радионавигационное оборудование, оборудование для составных частей стартовых комплексов и систем управления ракет. Также производятся сложные корпуса, пресс-формы, детали и конструкции из широкого спектра материалов: сталь, латунь, титан, углепластик, АВС пластик .

В 2017 году из-за снижения доли оборонного заказа было принято решение о диверсификации производства - выход на производство продукции гражданского назначения. Сегодня деятельность объединения в области гражданской продукции можно разделить на три направления:

- производство приборов учета электрической энергии, «умных» счетчиков;
- внедрение в производство вакуумных выключателей;
- разработка датчиков угла и положения, датчиков тока.

Динамика роста доли гражданской продукции показана на рисунке А.2.

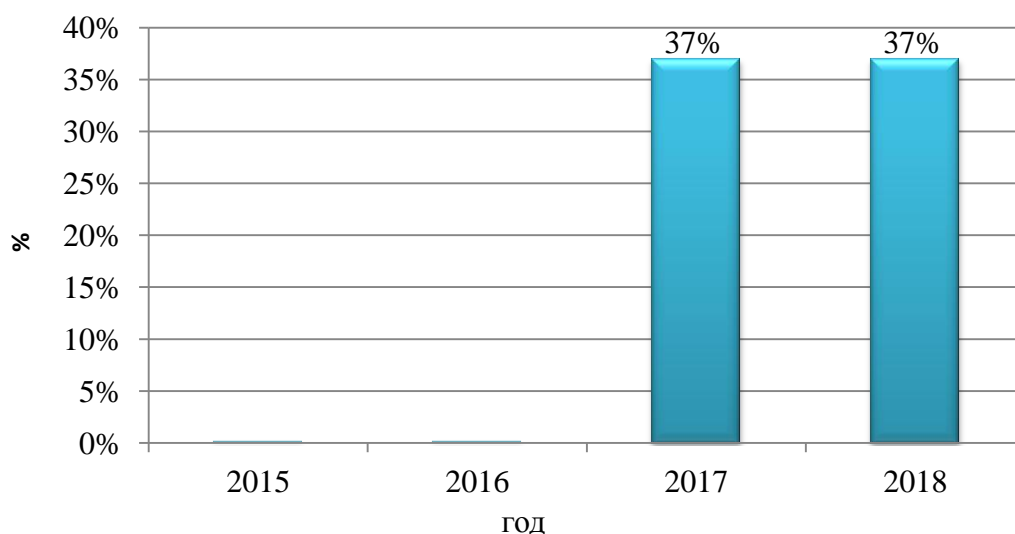


Рисунок А.2 – Доля гражданской продукции



На приборостроительном объединении изделия для гражданского сектора производятся в кооперации с ведущими предприятиями отрасли – это ОАО «РиМ» (г. Новосибирск) и ОАО «Идм-плюс». Нагрузка на производство непрофильных изделий и трудоемкие процессы переносятся на компании-партнеры.

Главным потребителем продукции оборонного комплекса является государство. Предприятие уже успело зарекомендовать себя как надежного партнера. «У-У ППО» тесно сотрудничает с еще одним градообразующим предприятием «Улан-Удэнским авиационным заводом».

Таблица А.1 – Лучшие потребители 2017 год

Город	Предприятие	млн.руб
Павлово	ОАО «Гидроагрегат»	92,02
Воронеж	ОАО «Электроприбор»	89,83
Самара	АО «Авиаагрегат»	74,92
Раменское	АО «Раменский приборостроительный завод»	62,47
Саратов	ООО «СЭПО ЗЭМ»	57,31
Павлово	АО «Павловский машиностроительный завод «Восход»	50,51
Казань	ПАО «Казанский вертолетный завод»	45,15
Уфа	АО «Уфимское приборостроительное объединение»	43,94
Арзамас	ОАО АНПП «Темп-Авиа»	42,72
Екатеринбург	АО «Уральский приборостроительный завод»	41,79
Улан-Удэ	АО «Улан-Удэнский авиационный завод»	40,52
Арзамас	АО «Арзамасский приборостроительный завод»	34,00
Ковров	ОАО «Ковровский электромеханический завод»	28,52
Оренбург	АО ПО «Стрела»	25,18
Пермь	АО «ОДК-Стар»	24,00
Омск	АО «Омское машиностроительное конструкторское бюро»	23,67
Курск	АО «Авиаавтоматика им. Тарасова»	23,39

Всего в 2017 году объединением было обслужено 127 потребителей. 13,4% потребителей обеспечивают 62% реализации.

Таблица А.2 – Лучшие потребители 2018 год

Город	Предприятие	млн.руб
Воронеж	АО «Электроприбор-Воронеж»	78,71
Раменское	АО «Раменский приборостроительный завод»	57,12
Екатеринбург	АО «Уральский приборостроительный завод»	49,32
Арзамас	АО «Арзамасский приборостроительный завод»	48,48
Павлово	АО «Павловский машиностроительный завод «Восход»	47,72

## Продолжение таблицы А.2

Мытищи	ООО «Радиоприборснаб»	44,99
Самара	АО «Авиаагрегат»	36,43
Улан-Удэ	АО «Улан-Удэнский авиационный завод»	33,09
Саратов	ООО «СЭПО ЗЭМ»	31,07
Курск	АО «Авиаавтоматика им. Тарасова»	28,38
Ковров	ОАО «Ковровский электромеханический завод»	24,96

Количество потребителей в 2018 году сократилось до 119, но 10% потребителей обеспечивают 66% реализации.

География поставок приборов для гражданского приборостроения обширна.

Таблица А.3 – Поставки приборов учета электроэнергии в 2018 году

Регион	Количество поставок
Сибирский федеральный округ	30912 шт.
Алтай	1680 шт.
Горный Алтай	1334 шт.
Красноярск	12519 шт.
Омск	7811 шт.
Хакасия	2342 шт.
Кузбасс	5226 шт.
Дальневосточный федеральный округ	12301 шт.
Республика Бурятия	6388 шт.
Забайкальский край	5913 шт.
Всего	43213 шт.

В планах у Объединения выход на рынок Дальнего Востока и Монголии. После присоединения в 2018 году Республики Бурятия к Дальнему Востоку у Объединения появились отличные возможности для укрепления своих позиций на дальневосточном рынке сбыта. Стоит отметить, что для поддержания высоких показателей в этом регионе придется вытеснить продукцию китайского производителя. Для этого необходимо наращивать свой производственный потенциал.

Поставщиками для производства продукции гражданского сектора являются компании партнеры. Многие изделия поставляются на Улан-Удэнское приборостроительное объединение для конечной сборки.

Доля локализации производства «У-У ППО» по автоматизированным системам коммерческого учета электроэнергии (далее АСКУЭ) и датчикам угла и положения составляет 30%, остальные 70% - АО «РиМ». По

вакуумным выключателям доля локализации производства планируется от 10-30%.

## Приложение Б

(Справочное)

### Балансовый отчет ОАО «У-У ППО»

Таблица Б.1 – Балансовый отчет «У-У ППО» за анализируемый период

АКТИВ	На 30.09.2017 г.	На 31.12.2016 г.	На 31.12.2015 г.
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	26	26	3
Результаты исследований и разработок			
Нематериальные поисковые активы			
Материальные поисковые активы			
Основные средства	128 019	133 304	113 922
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения	1	1	201
Отложенные налоговые активы	2 275	2 275	8 988
Прочие внеоборотные активы			
ИТОГО по разделу I	130 321	135 606	123 114
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	233 248	247 357	259 182
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	833	723	349
Дебиторская задолженность	62 097	46 525	38 025
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
Денежные средства и денежные эквиваленты	49 129	43 609	3 728
Прочие оборотные активы	18 283	17 583	23 260
ИТОГО по разделу II	363 590	355 797	324 544
БАЛАНС (актив)	493 911	491 403	447 658
ПАССИВ	На 30.09.2017 г.	На 31.12.2016 г.	На 31.12.2015 г.
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	687	687	687
Переоценка внеоборотных активов	52 935	52 935	53 203
Добавочный капитал (без переоценки)	16 575	16 575	16 575
Резервный капитал	97	97	97
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	195 744	144 931	111 117
ИТОГО по разделу III	266 038	215 225	181 679
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			

## Продолжение таблицы Б.1

Заемные средства			33 195
Отложенные налоговые обязательства	15 418	15 418	18 694
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
ИТОГО по разделу IV	15 418	15 418	51 889
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	11 934	45 079	9 000
Кредиторская задолженность	147 687	162 077	180 904
Доходы будущих периодов			
Оценочные обязательства	52 834	53 604	24 186
Прочие обязательства			
ИТОГО по разделу V	212 455	260 760	214 090
БАЛАНС (пассив)	493 911	491 403	447 658

## Приложение В

(Справочное)

### Отчет о финансовых результатах ОАО «У-У ППО»

Таблица В.1 – Отчет о финансовых результатах «У-У ППО» за анализируемый период, тыс. рублей

Наименование показателя	На 30.09.2017 г.	2016 г.	2015 г.
Выручка	751 558	963 088	702 372
Себестоимость продаж	412 768	557 396	417 524
Валовая прибыль (убыток)	338 790	405 692	284 848
Коммерческие расходы	3 222	3 977	3 098
Управленческие расходы	248 565	314 258	246 669
Прибыль (убыток) от продаж	87 003	87 457	35 081
Доходы от участия в других организациях			
Проценты к получению	1 138	764	371
Проценты к уплате	1 985	8 399	13 037
Прочие доходы	12 457	17 239	15 987
Прочие расходы	25 739	45 353	32 848
Прибыль (убыток) до налогообложения	72 874	51 709	5 555
Текущий налог на прибыль	18 490	14 840	4 624
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		5 673	4 340
Изменение отложенных налоговых обязательств		1 149	2 087
Изменение отложенных налоговых активов		11	1 219
Прочее			
Чистая прибыль (убыток)	54 384	35 709	63
СПРАВОЧНО:			
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода			
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		1 895	1 385
Совокупный финансовый результат периода	54 384	33 814	1 322
Базовая прибыль (убыток) на акцию			
Разводненная прибыль (убыток) на акцию			

## Приложение Г

(Справочное)

### SWOT-анализ ОАО «У-У ППО»

Таблица Г.1 – SWOT-анализ ОАО «У-У ППО»

	Возможности	Угрозы
	<ul style="list-style-type: none"><li>•экономическая политика, проводимая региональными властями, и меры по поддержке товаропроизводителей сводят региональные риски к нулю;</li><li>•внедрение государственной программы по переходу на умные приборы учета электроэнергии до 2020 года. повышение спроса на приборы АСКУЭ;</li><li>•присоединение республики Бурятии к Дальневосточному Федеральному Округу позволит объединению легче войти на новые рынки сбыта;</li><li>•выгодное географическое положение для налаживания сбыта продукции в такие, стратегически важные для Объединения, страны как Китай и Монголия;</li><li>•получение субсидий и льгот от государства на осуществление наукоемкого производства;</li><li>•переход к производству всего комплекса, а не отдельных элементов;</li><li>•поддержка объединения со стороны региональных властей, так как Объединение поставляет важные детали и элементы одному из градообразующих предприятий республики Улан-Удэнскому авиационному</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•общество является соисполнителем государственных заказов, что ставит его в прямую зависимость от положения в отрасли в целом. Идет снижение доли государственного заказа;</li><li>•также существует риск повышения цен в смежных отраслях, продукцию которых потребляет предприятие. Это может привести к росту издержек на производство и, соответственно, к необходимости повышать цены на свою продукцию, что сопряжено с определёнными трудностями;</li><li>•региональные риски связаны с принятием решений органов государственной власти и местного самоуправления в области налогообложения, тарифов, торговых барьеров, валютного регулирования, лицензионной и антимонопольной политики, установления процентных ставок, ставок рефинансирования;</li><li>•риски изменения валютного курса для объединения незначительны, поскольку расчёты за продукцию с покупателями производятся в национальной валюте;</li><li>•правовые риски возможны вследствие изменения государственного регулирования</li></ul>

	заводу.	налогообложения в сторону увеличения ставок или налогооблагаемой базы. Это может привести к увеличению расходов предприятия. Изменения в валютном и таможенном законодательстве влияют на деятельность предприятия незначительно.
<b>Сильные стороны</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• большой опыт работы компании на рынке приборостроения (с 1959 года). Сформированная лояльность к Объединению у поставщиков, государства и основных потребителей;</li> <li>• положительный имидж Объединения;</li> <li>• высокий ресурсный потенциал;</li> <li>• освоение новых технологий;</li> <li>• открытие производства продукции для гражданского комплекса;</li> <li>• обновленный состав высшего руководства, который быстро реагирует на изменения рынка;</li> <li>• выгодные условия партнерских отношений, отлаженная сбытовая сеть;</li> <li>• отлаженные технологии производства;</li> <li>• высокий уровень профессионализма инженерно-технических работников;</li> <li>• высокий контроль качества продукции, обладание лицензиями, соответствующим требованиям государства. Низкий уровень брака и рекламационных актов (менее 0.2%);</li> <li>• рост финансово-экономических показателей, в связи с диверсификацией производства;</li> <li>• участие в конкурсах и выставках, как международных, так и региональных.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выход на новые рынки сбыта, подписание договоров о сотрудничестве с Китаем и Монголией;</li> <li>• увеличение ассортимента производимых изделий и сопутствующих услуг;</li> <li>• проведение конструкторских работ на заказ. Проведение работ по сертификации, консультационные услуги по лицензированию и получению разрешений;</li> <li>• осуществление оперативного и надежного ремонта, создание обменного фонда для ключевых заказчиков, предоставление технической экспертизы заказчикам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• известность компании добавит преимуществ в конкуренции и получении какой-либо поддержки или защиты от государства;</li> <li>• создание отдельно выделенной площадки для развития проектов общепромышленного назначения;</li> <li>• приоритетами взаимодействия с банковскими структурами является получение льготного финансирования, в том числе для реализации проектов общепромышленного назначения.</li> </ul>



Слабые стороны		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• слабая собственная база НИОКР (разработка моделей и комплексов «с нуля»);</li> <li>• слабая маркетинговая система. Маркетинговый отдел на Объединении был создан только в конце 2017 года. Недостаточно эффективная реклама объединения;</li> <li>• устаревшее и слабо-мощное оборудование;</li> <li>• зависимость объединения от компаний-партнеров, с которыми в кооперации производятся изделия;</li> <li>• узкая ниша потребителей выпускаемой продукции и, связанный с этим, не очень большой ассортимент разработанной продукции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• создание новых рабочих мест для высококвалифицированных кадров, привлечение выпускников вузов по наукоёмким специальностям;</li> <li>• обновление производственных мощностей за счет направления части прибыли;</li> <li>• проведение маркетинговых исследований в части сбора информации о тенденциях в сфере технологий и разработок. Создание новых платформ для генерации идей;</li> <li>• приоритетом взаимодействия с производственными предприятиями является совместные программы кооперации. Использование различных форматов взаимодействия – стратегические партнерства, контрактное производство, создание совместных предприятий и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие проектно-ориентированной деятельности, совершенствование практики реализации проектов различного назначения. Проектно-ориентированная деятельность предполагает комплексный подход – от поиска идей, предпроектной подготовки до запуска и реализации проекта. Особое внимание уделяется развитию проектных компетенций, созданию проектных команд.</li> </ul>