

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 09001462
Кузавка Дмитрия Николаевича

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Прядко С.Н.

БЕЛГОРОД 2019

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретико-методологические аспекты разработки стратегии предприятия	6
1.1 Основные школы и модели стратегического управления предприятием... 6	
1.2 Теоретические основы разработки стратегии развития предприятия..... 18	
1.3 Анализ регионального рынка сельскохозяйственной техники..... 23	
Глава 2 Анализ эффективности и направления совершенствования стратегии предприятия.....	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ОАО «Белгородский завод РИТМ»..... 33	
2.2 Анализ стратегического потенциала предприятия	44
2.3 Направления совершенствования стратегии развития предприятия..... 57	
2.4 Оценка эффективности стратегии развития предприятия..... 65	
Заключение.....	70
Список литературы.....	73
Приложения.....	80

Введение

Актуальность темы исследования. Проблема разработки эффективной стратегии развития предприятия является актуальной и практически значимой в условиях динамически изменяющейся внешней среды. Неправильно сформулированные цели развития, недостаточно обоснованная стратегия может оказать критическое негативное влияние, и угрожать не только присутствию предприятия на рынке, но и самому его существованию. Стратегия развития предприятия определяет основные цели его функционирования, позволяет классифицировать и учесть возможности и риски, связанные как с внешней рыночной конъюнктурой, так и с внутренней средой. Стратегия развития должна быть направлена на формирование долгосрочного конкурентного преимущества, способствовать укреплению позиции предприятия в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Актуальность выбранной темы также обусловлена необходимостью формирования современных подходов к разработке стратегии развития для региональных предприятий, работающих на рынке сельскохозяйственной техники в условиях активной конкурентной среды, возможностей импортозамещения, с целью обеспечения эффективного использования имеющихся преимуществ и нейтрализации негативных отраслевых факторов, как в настоящее время, так и в перспективе.

Степень научной разработанности темы исследования. Анализ теоретических данных по проблеме исследования показал, что в научной литературе проблема формирования стратегии развития предприятия представлена достаточно полно. В тоже время наличие значительного количества научных работ по рассматриваемой теме не исключает, по нашему мнению, необходимости дальнейшего развития теоретических и методических положений, обобщение практического опыта, имеющегося в данной сфере.

Проблема исследования обусловлена необходимостью более активного использования инструментов стратегического планирования в управлении предприятия в связи с возрастанием нестабильности внешней среды.

Объект исследования – процесс стратегического планирования в системе управления предприятиями Белгородской области.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления разработкой и реализацией стратегии развития промышленного предприятия.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию стратегии развития регионального предприятия.

Задачи исследования:

– систематизировать существующую теоретическую базу по вопросам стратегического планирования и разработки стратегии развития предприятий;

– уточнить сущность процесса разработки стратегии развития предприятия, определить место и роль стратегии развития в деятельности предприятия;

– проанализировать систему управления региональным предприятием (на примере ОАО «Белгородский завод РИТМ»);

– разработать мероприятия по совершенствованию стратегии развития предприятия;

– обосновать эффективность предлагаемых мероприятий предприятия.

Теоретико-методологическая база исследования.

Общетеоретические и методологические основы стратегического планирования и управления исследуются в трудах известных экономистов М.С. Абрютина [4], И.А. Бланк [11], О.С. Виханского [18], В.Н. Гунин [25], П.В. Забелин [31], М.Я. Калинин [41], С.А. Комолов [45], З.П. Поршнева [69] и др.

Среди зарубежных авторов, рассматривающих теоретические и методологические аспекты разработки и реализации стратегии предприятия, необходимо отметить И. Ансоффа [6], М. Армстронга [7], Д. Бодди [12], Л. Гохберта [23], П. Дойль [28], Ж.Ж. Ламбена [52], М. Мескона [57], Г. Саймона [73], А. Файоль [82] и др.

Эмпирическая база исследования. Исследование проводилось на базе ОАО «Белгородский завод РИТМ» на основании данных официально сайта предприятия (<http://www.zavodritm.ru/>), а также данных статической и бухгалтерской отчетности, нормативных документов.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в разработке рекомендаций по формированию стратегии развития промышленного предприятия; возможности тиражирования данных разработок на предприятиях данной сферы деятельности.

Структура и содержание работы. Выпускная квалификационная работа состоит введения, к тором обосновывается актуальность и проблема исследования, формулируются цели и задачи исследования, определяется объект и предмет исследования; двух глав в которых представлен теоретический анализ научной литературы по проблеме исследования, а также представлены результаты апробации предлагаемых мероприятий. В заключении сформулированы выводы по результатам проведенных исследований.

Глава 1 Теоретико-методологические аспекты разработки стратегии предприятия

1.1 Основные школы и модели стратегического управления предприятием

Стратегия развития в современных условиях является основой эффективности деятельности и повышения конкурентоспособности предприятия. В настоящее время инструменты стратегического планирования используется в практике управления большинства российских компаний.

Анализ теоретических данных по проблеме исследования показал, что термин «стратегическое управление» стал активно использоваться в научной литературе и бизнес практике западных компаний во второй половине XX века. Основной идеей перехода от оперативного управления, который использовался в большинстве компаний того времени, к стратегическому, основывался на идеи переноса центра внимания высшего руководства на внешнюю среду для того, чтобы соответствующим образом своевременно реагировать на изменения.

На основании проведенного анализа, можно выделить несколько последовательно развивающихся школ стратегического планирования.

Школа дизайна. По мнению экспертов, в концепциях школы дизайна более полно представлен процесс формирования стратегии компании [53, с. 34].

Школа модели. Основной упор у представителей данной школы при разработке стратегии компании делается на элементах стратегического анализа. Текущие цели и задачи устанавливаются на основе анализа внешней среды (например, SWOT анализа), после чего определяются стратегические альтернативы. Затем эти альтернативы оцениваются, принимая во внимание ценности высшего руководства и потребность в социальной ответственности,

и выбирается наиболее оптимальная стратегия развития данной компании. Основное участие в разработке стратегии развития отводится высшему руководству компании. Генеральный директор не только контролирует процесс реализации стратегии, но и принимает непосредственное участие в ее разработке. В этой модели, конечный продукт (разработанная стратегия) является уникальной для конкретной организации. По мнению ряда авторов, данная модель не только устаревает, но и имеет ряд внутренних ограничений [14, с. 24]. Одним из ограничений является допущение, согласно которому разрабатываемая стратегия формируется в «голове» высшего руководства компании. Данная ситуация достаточно часто встречается на практике, но эффективно модель работает только в достаточно простых системах (организациях). При более сложной системе, подобный подход значительно снижает эффективность данной модели.

Школа планирования. Основателем данной школы принято считать одного из самых известных в области стратегического управления и планирования экономистов – Игоря Ансоффа. Девиз школы планирования – предвидеть и готовиться. Как считают представители данной школы, «в основе всех действий компании лежит механическое по своей сути допущение: поработай, как предписано, с каждой из составных частей, затем собери их по инструкции – и вот он результат – корпоративная стратегия». Последователями данной школы формирование стратегии является неотъемлемой частью процесса планирования. Поэтому это очень формализованный, рациональный процесс, обычно разделяемый на конкретные шаги, каждый из которых сопровождается аналитической работой и поиском ответов на ряд вопросов. Каждый элемент плана может быть конкретизирован и выделен, затем происходит работа над всеми компонентами, которые потом вновь собираются в одно целое, и получается правильная стратегия. Стратегия является чертежом, содержащим конкретные цели, бюджеты, программы и планы деятельности. Хотя она и находится в сфере внимания генерального директора, непосредственная

работа выполняется штатными плановиками, которые привлекают высшее руководство только в случае необходимости.

Вместе с тем, не смотря на популярность и достаточно частую используемость данной модели, ряд экспертов отмечают, что в ее реализации можно выделить несколько ошибочных допущения:

- будущее можно предсказать;
- стратегическое мышление можно без вреда отделить от управления;
- информация, анализ и технологии могут производить «инновационные» стратегии [53, с. 76].

По мнению экспертов, стратегическое планирование – это очень влиятельная в 70-х годах тенденция сегодня уходит на второй план.

Школа позиционирования. Наиболее известным представителем данной школы является Майкл Портера. Согласно исследованию данного автора, для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий. Стратегии, в свою очередь, формируются исходя из аналитических расчетов, посредством занятия определенной позиции по отношению к остальным участникам рынка.

По мнению экспертов, истоки основанной на военной концепции идеи, что стратегия зависит от занятия верной позиции, можно проследить вплоть до трудов Сунь Цзы, написанных в четвертом веке до н.э. Многие выводы Школы Позиционирования сформулированы при помощи военной терминологии. Для формирования стратегии в 70-80х годах были разработаны инструменты стратегического анализа такие как, Бостонская матрица и пр. С другой стороны, ряд прутиков трактовали данные рекомендации как посыл занимать конкурентную позицию без учета внешних обстоятельств. Так, завоевание доли рынка любой ценой или следование по «кривой опыта» так быстро, как это только возможно, считаются верным подходом в любых обстоятельствах. Работы Майкла Портера по конкурентной стратегии начала и середины 80-х дали новую жизнь идеям школы. Портер поставил перед собой задачу описать, какие

стратегии лучше всего работают в каких обстоятельствах. В модели Портера моделирование и планирование уступили место детальному анализу, особенно конкурентному и отраслевому. Хотя разработка стратегии остается сознательным, контролируемым процессом, конкретная для данной компании, уникальная стратегия Школы Модели уступает место общим стратегиям, таким как лидерство по издержкам, фокусирование или дифференциация, которые компаниям следует использовать. Задачей разработчика стратегии становится, используя анализ, выбрать лучшую из возможных для его организации (по отношению к конкурентам и отрасли, в которой его компания работает), чтобы менеджеры могли ее внедрить.

Вместе с тем при реализации данных стратегий можно выделить ряд ограничений:

- потребность в больших объемах информации, необходимой для эффективного использования этой модели, делает ее подходящей только для традиционных, зрелых отраслей, потому что только эти отрасли достаточно стабильны, чтобы предоставить необходимый объем исторической информации;

- необходимость разделения процессов мышления и активной деятельности, что оставляет мало возможности для обучения (идея дпнной модели не использовать практику и учиться, а рассчитать все предварительно);

- ограниченность выбора стратегии списком рекомендаций из которых целесообразно выбирать направление стратегического развития, что формализирует разрабатываемую стратегию и лишает ее уникальности и ведет к разработке множества подражательных стратегий;

- при разработке стратегии анализ подменяет стратегию, вместо того, чтобы выполнять свою главную функцию – поддерживать процесс разработки стратегии.

Перечисленные выше школы стратегического планирования называют предписывающими, и хотя эти три школы являются самыми крупными, в

основном они ориентированы на использовании теоретического подхода к разработке стратегии.

Школа предпринимательства. Одним из наиболее ярких представителей данной школы является П. Друкер. С точки зрения представителей школы, стратегия существует в сознании руководителя в виде перспективы. Таким образом, данная школа полагала, что выбор стратегии основан на интуиции, а успешность выбора зависит от предпринимательского таланта. В данном случае формирования стратегии – провидческий процесс. Стратегия формируется в голове одного лидера, который, основываясь на своей интуиции и прошлом опыте, выстраивает видение будущего организации и направление ее движения. Контролируя и разработку, и внедрение, видение лидера может меняться с учетом окружающих обстоятельств и больше всего подходит для предпринимательских стартапов или реструктуризации крупных организаций.

С точки зрения обучения, поскольку процесс формирования стратегии является продуктом одного ума, то он остается «черным ящиком». Основным ограничением данного подхода является тот факт, что стратегия может стать результатом амбиций одного лидера. С другой стороны, стратегия может оказаться инновационной и последовательной.

Когнитивная школа. Представители данной школы рассматривали выработку стратегии как ментальный процесс. Основная предпосылка реализации данной концепции строится на том, что стратегия является продуктом человеческого разума, индивидуального или коллективного, она подчеркивает необходимость понять, «как разум обрабатывает информацию и разрабатывает стратегию». Психологическая научная литература по когнитивной психологии, выделяют следующие ограничения для ее использования:

– влияние психологических факторов на разработку стратегии:

– возникновение субъективных или искаженных выводов, связанные с индивидуальными особенностями сбора и обработки информации для реализации стратегии. [20, с. 36].

Школа обучения. Формирование стратегии рассматривалось представителями данной школы как развивающий процесс. По мнению экспертов, процесс «логического приращения» включает в себя внутренние решения и внешние события, которые соединяются, чтобы создать консенсус среди высшего руководства. Стратегии, таким образом, часто формулируют и внедряют одновременно. Стратегические инициативы могут появляться и на низших уровнях, а затем через менеджеров среднего звена выходить на высшее руководство. Стратегии могут происходить из множества источников, по мере того как индивиды и группы принимают решения, ведущие к повторным действиям. Со временем эти образцы поведения становятся стратегиями.

По мнению экспертов можно выделить следующие допущения при использовании данной модели:

– разработка стратегии – это статичный процесс, не совместимый с динамикой и сложностями разработки стратегии;

– концепция учебы, как процесса обнаружения того, что работает или не работает и путь попыток и ошибок может привести к дополнительным издержкам, временным затратам и неэффективному использованию ресурсов.

Школа власти. Формирование стратегии, с точки зрения представителей школы, представляло собой процесс ведения переговоров. Можно выделить два направления, признающих политику частью стратегического процесса. На микро уровне внутренняя политика возникает, когда влиятельные индивиды (или коалиции индивидов, обладающих властью) используют политические средства для достижения своих целей. Это также возможно во времена больших перемен, когда происходят

значительные сдвиги во влиянии и конфликты, или когда нет одной доминирующей силы.

По мнению экспертов можно выделить следующие допущения при использовании данной модели:

- политиканство может навредить или даже предотвратить формирование стратегии, потому что стратегические цели - предмет обсуждения, а не согласия

- предлагаемый подход отражает реальность, но не дает надежного способа формирования стратегии [14, с. 48].

Второе направление рассматривает политику отдельно от стратегии, когда компании используют политическое влияние на внешние организации для достижения своих целей. Такая макро политика имеет место, например, когда крупная организация сталкивается с угрозой банкротства и убеждает национальное правительство оказать поддержку.

Школа культуры. Представители данной школы представляли процесс формирования стратегии как результат усилий большого количества сотрудников компании, т.е. как коллективный процесс.

Несмотря на тот факт, что культура приобрела большое значение в научной литературе по менеджменту; научных исследований, связанных с взаимным влиянием культуры и стратегии в организации, проводится недостаточно много. В большинстве случаев влияние организационной культуры на эффективность разработки и реализации стратегии относится к скандинавской модели стратегического планирования [15, с. 28]. По мнению экспертов, к основным принципам Школы культуры можно отнести следующие:

- общепринятые убеждения, традиции и история или культура создают ожидания, а ожидания затем формируют поведение;

- организационная культура приводит конкретному набору взглядов и намерений, которые формируют активные стратегии;

– преимущество «культурной» стратегии в том, что консенсус и общие интересы делают ее очень интегрированной и прочной;

– чем сильнее и богаче культура, тем сложнее будет изменить существующую стратегию в будущем [20, с. 87].

Содержание процесса стратегического управления в школах стратегического менеджмента представлено в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1 – Содержание процесса стратегического управления в школах стратегического менеджмента

№	Школа стратегического управления	Содержание процесса стратегического управления
1	Дизайна	Формирование стратегии как процесс осмысления
2	Планирования	Формирование стратегии как формальный процесс
3	Позиционирования	Формирование стратегии как аналитический процесс
4	Предпринимательства	Формирование стратегии как процесс предвидения
5	Когнитивная	Формирование стратегии как ментальный процесс
6	Обучения	Формирование стратегии как развивающийся процесс
7	Власти	Формирование стратегии как процесс ведения переговоров
8	Организационной культуры	Формирование стратегии как коллективный процесс
9	Внешней среды	Формирование стратегии как реактивный процесс
10	Конфигураций	Формирование стратегии как процесс трансформации

Школа окружающей среды. Согласно концепции стратегического планирования, внешнее окружение нужно учитывать при разработке стратегии. В модели данной школы внешние обстоятельства диктуют стратегию. Одной из концепций в данной школе является концепция жизненного цикла компании, которая утверждает, что все компании в своем развитии проходят следующие этапы развития: рождение, рост, зрелость и спад.

По мнению экспертов можно выделить следующие допущения при использовании данной модели:

– требования окружающей среды не только ограничивают, они на самом деле лишают организации стратегического выбора, потому что те должны адаптироваться, чтобы выжить;

– использование концепции ограничивает свободу воли при выборе руководством стратегии развития компании [14, с. 38].

Школа конфигурации. Особенности реализации концепции стратегического управления в данной школе является реализация последовательных этапов трансформации компании.

Таким образом, стратегическое управление компаниями получило широкое распространение в практике бизнеса. Основные подходы к процессу стратегического управления и планирование в организациях достаточно глубоко исследуется в стратегическом менеджменте. Можно выделить ведущие школы стратегического планирования, такие как дизайна, власти, обучения и пр. В нашем исследовании и разработке практических рекомендаций для региональных предприятий нами будут использованы основные подходы, характерные для школы планирования.

Существуют большое количество определений стратегического управления.

Стратегическое управление – это управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей [20, с. 78].

Объектами стратегического управления являются предприятия и организации различных сфер деятельности, производственные и хозяйственные подразделения, отдельные бизнес-процессы.

Предметом стратегического управления являются:

- проблемы, которые прямо связаны со стратегическими целями организации;
- проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме;
- проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

В большинстве определений под стратегией понимается план действий по достижению стратегической цели с учетом различных ограничений:

- ресурсных ограничений;
- временных ограничений;
- ограничений внешней среды (политических, экономических, социальных, этических, экологических);
- ограничений, связанных с особенностями архитектуры предприятия, неточности, неполноты, противоречивости информации [13, с. 29].

Анализ информационных моделей и систем класса СРМ показал, что они поддерживают только подход к управлению «сверху-вниз» - от целей к показателям. Данное ограничение снижает качество принимаемых стратегических решений: оно не учитывает динамику изменения показателей и не позволяет адаптировать стратегические цели к текущим вызовам, возникающим во внешней и внутренней среде компании. К тому же данный подход не позволяет корректировать стратегические цели средствами вычислительной техники: цели всегда формулируются и корректируются лицом, принимающим решение.

Анализ информационных моделей стратегического управления (ВММ, ВМ, циклические модели Д. Томпсона, Ф. Дэвида и Р. Линча) выявил, что существующие модели оперируют сложными объектами стратегического управления (цель, задача, стратегия, инициатива, стратегическая альтернатива и др.). Использование элементарных понятий стратегического

управления (императив, ресурс, показатель, объект и субъект управления) позволит формировать актуальные стратегические решения с помощью специальных алгоритмов и тем самым позволит поддерживать процессы полного цикла стратегического управления, в частности, процессы формирования факторов стратегического анализа и синтеза формулировок стратегических целей, удовлетворяющих SMART-критериям.

Анализ научной литературы позволил выделить несколько основных моделей и систем стратегического управления (табл. 1.1.2).

Таблица 1.1.2 – Модели и системы стратегического управления

Концептуальные модели	Информационные модели	Классы информационных систем
Рациональная модель управления	Модель мотивации бизнеса	СРМ-системы (Corporate Performance Management system)
Модели стратегического управления в реальном масштабе времени	Интеллектуальная бизнес-модель	ВІ-системы (Business Intelligence)
Концепция стратегии, основанной на знаниях	Циклические модели	Аналитические системы
Бизнес-модели А. Остервальдера	Специализированные модели для решения отдельных задач	Системы бизнес-моделирования
	Системы поддержки принятия решений;	ВРМ-системы (Business Process System)
	Системы планирования и бюджетирования	ERM–системы (Enterprise Risk Management)

Стратегическая цель – это конечный желаемый результат в долгосрочной перспективе, который определяется на основе факторов стратегического анализа в процессе формирования стратегических решений.

Видение организации - это образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится.

Формирование видения - это одна из задач высшего руководства. Горизонт видения, т.е. период отдаленности во времени формируемого образа предприятия, может быть различным, от нескольких месяцев до нескольких лет. Видение будущего крупной компании - это представление о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации.

Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою актуальность при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь. Формулировка видения должна быть лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отвечать следующим требованиям: вдохновлять, быть простой, как воспоминание или образ, заслуживать доверие и содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

Миссия - это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель. В отличие от видения миссия характеризует только «настоящее» организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, оставляя без внимания перспективы развития бизнеса. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Таким образом, существует большое количество научных подходов к содержанию процесса стратегического планирования в организации. В зависимости от условий развития организации и рынка руководители компаний используют разные подходы к разработке стратегии.

1.2 Теоретические основы разработки стратегии развития предприятия

Специалистами по стратегическому планированию стратегия понимается как:

- генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что фирма получает единое направление движения (И. Ансофф) [3, с. 25];

- качественная последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей предприятия. Стратегия включает в себя управление целостностью коллектива, стремлениями сотрудников внести свои вклады в благополучие фирмы (И.А. Бланк) [8, с. 62];

- обобщающая модель действий, необходимая для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности (Бодди Д.) [9, с. 29];

- основное направление деятельности (В.А. Винокуров) [14, с. 56];

- определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей (О.С. Виханский) [15, с. 345];

- набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности (Дойль П.) [25, с. 39].

Среди наиболее известных и разработанных концепций стратегического управления можно выделить две прямо противоположные – построение стратегий на основе развития внутренних ресурсов и формирование стратегий на основе изменений внешней среды функционирования предприятия.

Изменение условий бизнеса и увеличивающаяся скорость изменения внешней среды ставят новые задачи и требуют синтеза имеющихся концепций стратегического управления, которые в начале XXI века находят свое выражение в концепции динамических способностей предприятия.

Концепция динамических способностей предприятия появилась как ответ на острую конкуренцию в высокотехнологичных отраслях и базируется на том соображении, что в условиях современных быстро меняющихся рынков устойчивого успеха добиваются те предприятия, которые способны быстро и активно реагировать на всевозможные изменения и сами постоянно инициируют продуктовые, маркетинговые и организационные инновации. Концепция динамических способностей, в определенном смысле, интегрирует два момента, центральных для обсуждавшихся выше подходов. Динамическая природа способностей компании означает возможность их адаптации к изменениям во внешней среде. Причем такая реакция обеспечивается быстрым развитием и перемещением внешних и внутренних способностей предприятий. С другой стороны, предприятиям, претендующим на лидерство, необходимо обеспечивать быстрое развитие потенциала предприятия для обеспечения непрерывного потока продуктовых и технологических инноваций. Необходимость непрерывного потока инноваций определяется очевидным сдвигом конкурентной борьбы за предпринимательский доход, который получает инноватор до тех пор, пока основные конкуренты не сумеют скопировать его инновацию.

За время, прошедшее после появления термина «стратегическое управление», применительно к системе такого управления на предприятии появилось много определений. В этих определениях авторы делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличие от обычного оперативного управления (табл.1.2.1).

Таблица 1.2.1 - Сравнительная характеристика стратегического и оперативного управления

Тип	Стратегический	Оперативный
Признаки		
Ориентация	Окружающая среда и предприятие: адаптация	Предприятие: экономическая эффективность и рентабельность производства
Цели	Обеспечение выживаемости Проведение антикризисной политики Потенциал успеха	Обеспечение прибыльности и ликвидности
Главные задачи	1. Участие в установлении качественных и количественных целей предприятия	1. Руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование)
	2. Ответственность за стратегическое планирование	2. Определение «узких» и поиск «слабых» мест для тактического управления
	3. Разработка альтернативных стратегий	3. Определение всей совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями
	4. Определение «критических» внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов	4. Сравнение плановых (нормативных) и фактических показателей подконтрольных результатов и затрат с целью выявления причин, виновников и последствий отклонений
	5. Определение «узких» и поиск «слабых» мест	5. Анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов
	6. Определение основных подконтрольных показателей в соответствии с установленными стратегическими целями	6. Мотивация и создание систем информации для принятия текущих управленческих решений
	7. Анализ экономической эффективности (особенно инноваций и инвестиций)	
	8. Анализ влияния отклонений на выполнение стратегических планов	
	9. Определение новых возможностей на основе SWOT-анализа и внесение корректив в стратегические планы	
Методы и инструменты	Анализ рынка / анализ конкурентов; жизненный цикл конкурентного преимущества фирмы; анализ кривой успеха; анализ систем решений и т. д.	Управление по суммам покрытия (система «директ-костинг»); метод «стандарт-кост»; предельные величины; методы оценки экономической эффективности и т. д.
Оценки, размеры	Шансы, риск, сильные и слабые стороны	Доход / Расход Результат / Доход

Для стратегического управления проблема определения сущности заключается в том, что в этой системе множество взаимосвязей и точно оценить их влияние друг на друга и на систему в целом практически невозможно.

Автор отмечает, что стратегическое управление отличается, прежде всего: более долговременными горизонтами постановки целей и разработки мер по их достижению; комплексным характером подхода к обеспечению прочных рыночных позиций предприятия; приоритетом инновационных стратегий как фактора жизнеспособности предприятия.

Система стратегического управления промышленного предприятия представлена на рисунке 1.2.1.

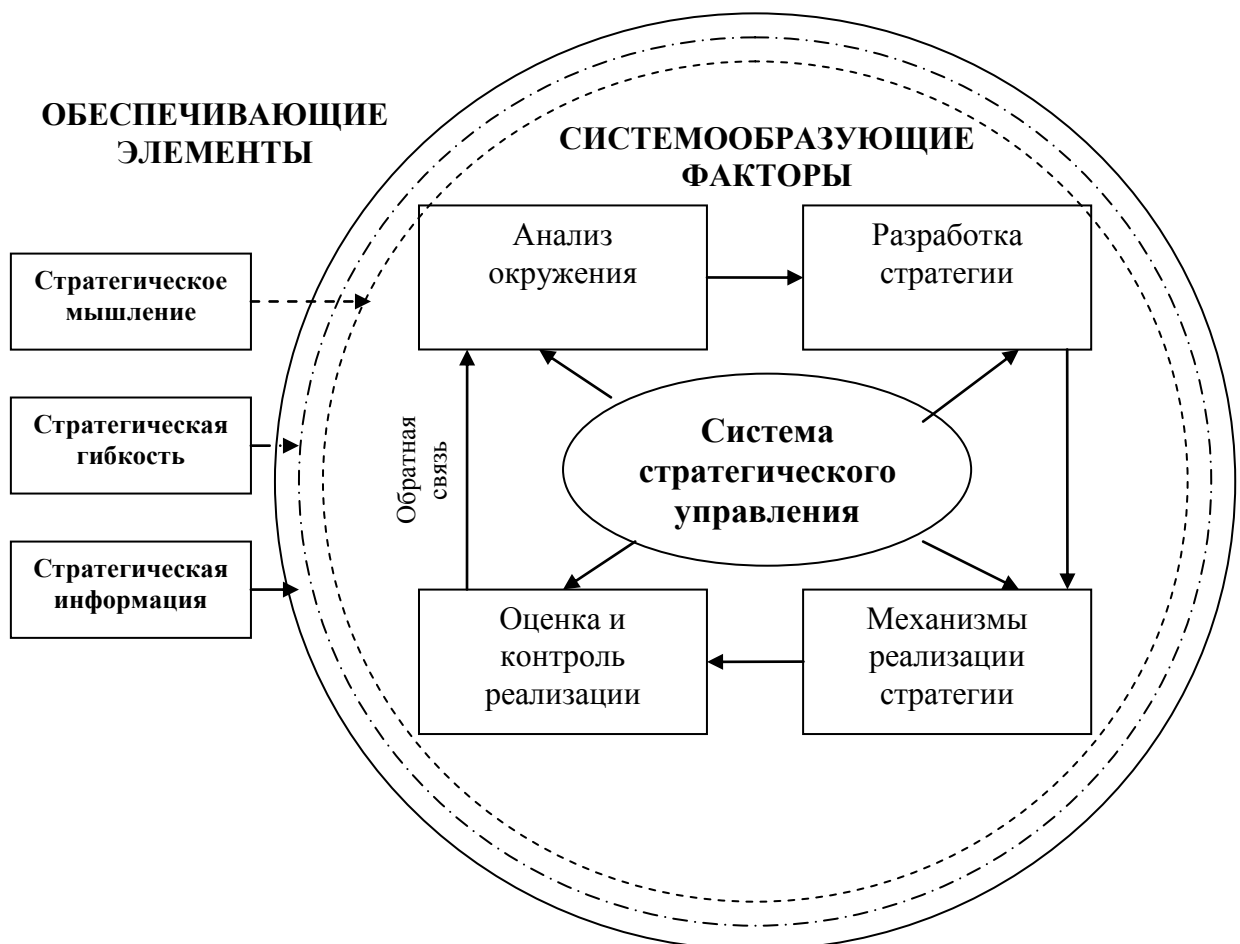


Рисунок 1.2.1 - Система стратегического управления предприятия

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность четырех взаимосвязанных управленческих процессов, структурно представленных в модели системы стратегического управления предприятием.

Таким образом, стратегическое развитие конкретного промышленного предприятия является создание внутренних и внешних условий для стабильного функционирования и развития в гармоничном взаимодействии с социально-экономической, технологической и экологической средами. Первоочередные направления стратегического развития должны относиться к реструктуризации управления, определения типа собственности, повышения степени интегрированности с другими предприятиями, перестройки организационно-производственной структуры, решения социальных проблем.

Главным является активизация и наращение потенциала предприятия при одновременном устранении хаотичности внутреннего состояния и внешней деятельности и повышении предсказуемости будущего состояния предприятия, для чего нужно сосредоточить внимание на стратегических аспектах управления. Это позволит не только избежать хаотичности в принятии оперативных решений на предприятии, но и упорядочить отношения с другими предприятиями. Продуманная стратегия развития промышленного роста даст возможность решить вопрос согласованности производственных и обновительных процессов, скоординировать деятельность разных подсистем и тем же повысить потенциал промышленного предприятия.

Применение стратегического подхода к деятельности предприятия будет способствовать созданию системы, в которой конкретные управленческие решения принимаются руководством предприятия лишь в случае, когда они отвечают общей стратегии и обеспечивают сбалансированное развитие всех компонентов деятельности промышленного предприятия.

1.3 Анализ рынка сельскохозяйственной техники

Анализ теоретических данных по теме исследования показал, что основными событиями для рынка сельскохозяйственной техники России в последнее десятилетие стало вступление страны во Всемирную Торговую Организацию (ВТО) и развитие системы санкций по отношению к российской экономике. Многие эксперты отмечают крайне негативное влияние данного события на развитие отрасли и резкому росту импорта в течение последних лет.

Согласно прогнозу Российской ассоциации производителей сельхозтехники, фундаментальные изменения на рынке, которые уже ощущаются, приведут к тому, что в 2018 году доля импорта тракторов и комбайнов возрастёт до 70% в общей структуре поставок [80]. При этом согласно информации Ассоциации в последние годы на рынке отечественные машиностроители смогли добиться паритета с иностранными компаниями, разделяя структуру закупок примерно поровну.

С момента вступления России в ВТО ввозная пошлина на новую сельхозтехнику снизилась до 5%, а оговорка по мощности двигателя была снята. По новым правилам игры, иностранные производители теперь получили значительные конкурентные преимущества. По данным российских экспертов, увеличение импорта будет в ближайшие годы более быстрым, нежели рост объёма рынка и в результате отечественный производитель будет буквально выдавливаться за счёт более конкурентных по цене/качеству импортных поставок.

Избежать этого можно за счёт действенных и эффективных механизмов государственной поддержки, которая много раз обещалась сельскохозяйственным производителям. Следует понимать, что отечественная индустрия уже начала нести убытки и производители находятся в достаточно тяжёлых условиях. В плане поддержки таких отраслей, как машиностроение, есть негласное правило, что поддержка

должна быть не просто достаточной, но и строго обязательно своевременной. Иными словами, не исключён такой вариант развития событий, при котором через полгода-год меры поддержки уже будут неактуальны, поскольку и поддерживать то будет некого.

В 2018 году в России наблюдалось сокращение производства комбайнов на 19,2% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. За 2018 год было выпущено на 23,9% меньше зерноуборочных комбайнов за счёт сокращения производства Ростсельмаш на 34,4%. В то же время компания Джон Дир Агрикалчерэл Холдингз увеличила выпуск зерноуборочных комбайнов в 3 раза, а предприятие Агротехмаш – на 112,5% [80]. В целом данные по производству комбайнов представлены в таблице 1.3.1.

Таблица 1.3.1 - Производство комбайнов, штуки (январь-декабрь)

	2018	2017	Изменение, %
Всего	3 604	4 462	-19,2
Зерноуборочные	2 720	3 573	-23,9
Ростсельмаш	2 219	3 384	-34,4
Джон Дир Агрикалчерэл Холдингз	440	145	в 3,0 раза
Агротехмаш	51	24	112,5
Самэ Дойц-Фар Руссия Агрикалчерел Машинери	10	0	-
Нефтекамский автозавод	0	20	-
Кормоуборочные	808	810	-0,2
Самоходные	310	268	15,7
Ростсельмаш	310	249	24,5
ПТЗ	0	19	-
Прицепные	498	542	-8,1
Компания «Klever»	252	267	-5,6
Корммаш	215	190	13,2
Техма	5	20	-75
Картофелеуборочные	46	57	-19,3
Евротехника	35	23	52,2
Колнаг	11	34	-67,6
Свеклоуборочные	30	22	36,4
Белгородский завод «Ритм»	30	22	36,4

Согласно представленным данным видно, что ОАО «Белгородский завод РИТМ» лидирует на рынке свеклоуборочных комбайнов. В тоже время следует ожидать значительного роста конкуренции со стороны иностранной техники, и на фоне столь мощного спроса, соответственно спрос на отечественную продукцию снижается колоссально. При этом рынок демонстрировал крайне низкую активность уже с начала 2018 года, главным образом по причине того, что сельскохозяйственные предприятия просто решили придержать планы обновления парка техники до момента, когда можно будет приобрести её более выгодно – то есть после снижения таможенных пошлин на импортную продукцию.

Таблица 1.3.2 - Производство тракторов сельскохозяйственных, штуки

	2018	2017	Изменение, %
Колесные	7 452	6 840	8,9
ТД МТЗ-Елаз	2 922	4 245	-31,2
Бузулукский механический завод	1 619	1 587	2
Джон Дир Агрикалчерэл Холдингз	1 309	403	в 3,2 раза
ТД ХТЗ Белгород	988	0	
Комбайнмашстрой	165	124	33,1
Ростсельмаш	157	45	в 3,5 раза
Агротехмаш	133	96	38,5
Самэ Дойц-Фар Россия Агрикалчерел Машинери	79	106	-25,5
ПО «ЕлАЗ»	74	0	
Волгодизельаппарат	6	0	
ПодшипникМаш	0	233	
Интерснаб	0	1	
Полноприводные	1 189	577	106,1
ПТЗ	746	380	96,3
Ростсельмаш	285	141	102,1
Джон Дир Агрикалчерэл Холдингз	144	36	в 4 раза
Завод спецмашин «Балтиец»	14	20	-30
ИТОГО	8 641	7 417	16,5

За 2018 год в России было выпущено на 16,5% больше тракторов, в том числе колёсных тракторов было произведено на 8,9%, а полноприводных — на 106,1% больше по сравнению с аналогичным периодом 2017 года. Среди производителей колёсных тракторов сократили производство только ТД МТЗ-Елаз (-31,2 %), Самэ Дойц-Фар Руссия Агрикалчерел Машинери (-25,5 %), а также ПодшипникМаш и Интерснаб. Выпуск полноприводных тракторов увеличили все участники рынка, за исключением Завода спецмашин «Балтиец» (-30%).

Анализ данных, представленных в таблице 1.3.2, позволяет говорить, что рынок тракторов в России является более устойчивым по сравнению с комбайнами. На самом деле этот факт обусловлен целым рядом факторов, многие из которых уходят корнями ещё в 90-е годы, когда в силу развала экономики различные сектора отечественного сельскохозяйственного машиностроения пострадали совершенно по-разному. Если проводить параллель с животноводством, то производство комбайнов в стране сейчас находится примерно в таком же состоянии, как свиноводство, в то время как производству тракторов прекрасно подошла бы роль птицеводства. Во многом – благодаря устойчивому спросу и конкурентоспособности по цене и качеству.

Производство плугов в 2018 году представлено в таблице 1.3.3.

Таблица 1.3.3 - Производство плугов, штуки

	2018	2017	Изменение, %
Плуги	2 304	2 146	7,4
Отвальные	1 704	1 610	5,8
Оборотные	230	223	3,1
Чизельные	370	313	18,2

В 2018 году региональные отечественные предприятия выпустили 2 304 плуга, это на 7,4 % больше объёма производства за аналогичный период 2017 года. Согласно данным, представленным в таблице, выпуск увеличился по всем видам плугов: чизельные – на 18,2%, отвальные – на

5,8% и оборотные – на 3,1%. В 2013 году было произведено 235 плугов (+6,3 % к ноябрю 2017 года), в том числе 188 отвальных (+11,2%), 33 чизельных (-8,3%) и 14 оборотных плугов (-12,5%) [83].

Проведенное исследование показало, что за 2018 года производство почвообрабатывающей техники снизилось на 17,7 %. Производство борон за 2018 год сократилось во всем видам, за исключением кольцевых и игольчатых. Также за 2018 год произошло резкое сокращение выпуска культиваторов – на 30%. В 2018 году было меньше произведено культиваторов для сплошной обработки почвы (-18,3%), для междурядной обработки (-49,2%) и роторных культиваторов (-38,2%), выпуск агрегатов почвообрабатывающих комбинированных сократился на 45,9%. Что касается глубокорыхлителей, то их производство в 2018 году увеличилось на 54,8% [77]. (табл. 1.3.4).

Таблица 1.3.4 - Производство почвообрабатывающей техники, штуки

	2018	2017	Изменение, %
Бороны	5 149	6 377	-19,3
Дисковые	1 937	2 595	-25,4
Зубовые	2 950	3 542	-16,7
Пружинные	140	151	-7,3
Кольцевые	115	82	40,2
Игольчатые	7	7	0
Культиваторы	2 360	3 371	-30
Для сплошной обработки почвы	1 678	2 054	-18,3
Для междурядной обработки почвы	612	1 204	-49,2
Роторные	70	113	-38,1
Агрегаты почвообрабатывающие			
Комбинированные	100	185	-45,9
Глубокорыхлители	65	42	54,8
ИТОГО	9 978	12 121	-17,7

Проведенное исследование показало, что в отличие от индустрии производства тракторов, данный сектор можно назвать крайне неустойчивым. С такими сильными колебаниями (-50% по одной позиции,

+85% по другой) данному рынку будет довольно сложно противостоять растущему импорту. Согласно мнению экспертов, эти данные свидетельствуют об отсутствии четко сложившейся и достаточной клиентской базы у российских производителей сельхоз техники.

Импорт сельхозтехники. В 2018 году импорт сельскохозяйственной техники в Россию имел положительную динамику в натуральном и стоимостном выражении. Максимальные позиции в импорте были связаны с импортом тракторов, наименьшие – с комбайнами. Почвообрабатывающая техника при этом демонстрирует смешанную статистику, которую сложно оценивать однозначно.

В 2018 году в Россию было завезено на 6% больше комбайнов в количественном выражении по сравнению с аналогичным периодом 2017 года, при этом в стоимостном выражении импортные поставки сократились на 10 %. Прирост импорта, как в стоимостном, так и в количественном плане, обеспечивался за счёт поставок зерноуборочных комбайнов. За 2018 год по сравнению с 2017 годом импорт комбайнов сократился на 51% и 71% в количественном и стоимостном выражении соответственно, поставки сократились по всем видам техники (табл. 1.3.5) [80].

Таблица 1.3.5 - Импорт комбайнов, штуки и доллары США

	2018		2017		Изменение, %	
	Штуки	Стоимость	Штуки	Стоимость		
Комбайны зерноуборочные	521	66 216 839	366	41 605 007	42	59
Комбайны кормоуборочные	222	31 702 232	218	33 085 513	2	-4
Самоходные	186	30 941 195	-	-	-	-
Прицепные	36	761 037	34	1 074 731	6	-29
Комбайны для уборки корнеклубнеплодов	2 136	80 095 226	2 073	122 407 840	3	-35

За 2018 год импорт тракторов на территорию России увеличился в количественном выражении на 15%, в стоимостном – снизился на 8%. В стоимостном выражении сократился импорт новых тракторов (-17%),

увеличился импорт бывших в эксплуатации тракторов (+54%) и гусеничных (+49%).

Таблица 1.3.6 - Импорт тракторов, штуки и доллары США

	2018		2017		Изменение, %	
	Штуки	Стоимость	Штуки	Стоимость		
Всего	14 250	191 874 502	12 357	208 692 904	15	-8
Тракторы новые	11 107	152 027 866	9 533	182 136 406	17	-17
Мощность менее 25 л.с.	7 784	22 506 740	5 897	16 974 657	32	33
Мощность от 25 л.с. до 50 л.с.	1 112	6 390 467	892	5 107 499	25	25
Мощность от 50 л.с. до 80 л.с.	121	2 020 717	301	4 813 995	-60	-58
Мощность от 80 л.с. до 102 л.с.	174	4 189 044	151	3 211 185	15	30
Мощность от 102 л.с. до 122 л.с.	37	967 382	24	554 660	54	74
Мощность более 122 л.с.	1 879	1 15 953 516	2 268	151 474 409	-17	-23
Тракторы, бывшие в эксплуатации	2 881	7 755 778	2 598	5 051 493	11	54
Тракторы гусеничные	262	32 090 858	226	21 505 005	16	49

В 2018 году вырос импорт только тракторов, бывших в эксплуатации, по всем остальным видам наблюдалось сокращение импорта и в количественном и в стоимостном выражении.

Импортные поставки плугов в РФ в 2018 году увеличились на 71% в количественном выражении и сократились на 20 % в стоимостном. Кроме того, в 2018 году объем импорта плугов составил 152 штуки и тем самым снизился на 60 % в количественном выражении и на 5 % в стоимостном.

Таблица 1.3.7 - Импорт плугов, штуки и доллары США

	2018		2017		Изменение, %	
	Штуки	Стоимость	Штуки	Стоимость		
Плуги	15 032	15 463 964	8 759	19 205 432	71	-20

По состоянию на 1 декабря 2018 года на территорию России было завезено 4 040 борон, в том числе 1 216 дисковых. По сравнению с 2017 годом импорт сократился на 1%. В то же время импортные поставки дисковых борон выросли на 12 % в количественном выражении и на 4 % в стоимостном. В ноябре 2018 года зарубежные компании поставили в РФ 128 борон, в том числе 43 дисковые; импорт увеличился на 5 % в количественном выражении, а в стоимостном сократился на 13 %. Серьезно уменьшились поставки дисковых борон — на 38 % и 22 % соответственно [77].

Таблица 1.3.8 – Экспорт комбайнов, штуки и доллары США

	2018		2017		Изменение, %	
	Штуки	Стоимость	Штуки	Стоимость		
Комбайны зерноуборочные	265	27 219 731	391	33 114 147	-32	-18
Комбайны кормоуборочные	36	2 226 692	49	1 834 813	-27	21
Самоходные	22	2 114 005	16	1 520 556	38	39
Прицепные	14	112687	33	314 256	-58	-64
Комбайны для уборки корнеклубнеплодов	654	542 236	391	516229	67	5

Проведенное исследование показало, что в 2018 году отечественные предприятия увеличили экспорт тракторов на 79 % в количественном выражении и на 124% - в стоимостном. При этом сократился лишь экспорт бывших в эксплуатации тракторов. В 2018 году российские предприятия отправили на экспорт в 8 раз больше тракторов в количественном выражении, при этом наблюдался рост экспорта в стоимостном выражении в 10 раз.

В 2018 году региональные российские производители продолжили наращивать экспорт плугов: всего в 2018 году было отправлено на экспорт 1 448 плугов - в количественном и стоимостном выражении отмечался рост экспорта на 66 % и 139 % соответственно.

Таблица 1.3.9 – Экспорт тракторов, штуки и долларов США

	2018		2017		Изменение, %	
	Штуки	Стоимость	Штуки	Стоимость		
Всего	349	16 004 788	195	7 132 198	79	124
Тракторы новые	280	11 461 769	139	4 535 415	101	153
Мощность менее 25 л.с.	3	14 950	1	15 138	в 3 р.	-1
Мощность от 25 л.с. до 50 л.с.	10	129 514	89	1 349 966	-89	-90
Мощность от 50 л.с. до 80 л.с.	3	65 194	10	171 484	-70	-62
Мощность от 80 л.с. до 102 л.с.	145	2 826 609	18	410 976	в 8,1 р.	в 6,9 р.
Мощность от 102 л.с. до 122 л.с.	32	696 939	-	-	-	-
Мощность более 122 л.с.	87	7 728 564	22	2 602 989	295	197
Тракторы, бывшие в эксплуатации	14	146 857	25	758 500	-44	-81
Тракторы гусеничные	55	4 396 164	30	1 823 144	83	141

Таким образом, основным драйвером роста в категории экспорта в 2018 году, безусловно, стало развитие сельского хозяйства в основных торговых партнёрах России – а именно странах СНГ, куда региональные российские производители поставляют наибольшее количество сельскохозяйственной техники. Следует прогнозировать, что с дальнейшим развитием сельского хозяйства в странах СНГ потребность в сельхозтехнике будет увеличиваться. В отличие от импорта давать прогноз по конкретным позициям здесь довольно сложно – вступление России в ВТО серьёзно не влияет на показатели экспорта. Экспорт тракторов – в первую очередь новых продолжит расти быстрыми темпами. Также возрастёт спрос на трактора малой и средней мощности.

По данным экспертов, рост экспорта плугов немного замедлится, поскольку значительная часть потребности в них была удовлетворена в течение прошлого года. По комбайнам и боронам следует ожидать некоторого восстановления показателей – в среднем до уровня 2017 года, и может быть чуть выше.

Таким образом, прогнозы по развитию индустрии почвообрабатывающей техники в России на ближайшие годы следует признать негативными. По остальным направлениям показатели производства имели отрицательную динамику, если не считать плуги, которые лишь немного сглаживают негативную статистику по почвообрабатывающей технике. Основной угрозой в данной ситуации является развитие негативных трендов, которые обусловлены развитием системы санкций к российской экономике.

Глава 2 Анализ эффективности и направления совершенствования стратегии предприятия

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ОАО «Белгородский завод РИТМ»

В качестве объекта исследования было выбрано Открытое акционерное общество «Белгородский завод РИТМ», учрежденное в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 1 июня 1992 года №721.

Полное официальное наименование общества: Открытое акционерное общество «Белгородский завод РИТМ». Сокращенное официальное наименование: ОАО «Белгородский завод РИТМ». Место нахождения ОАО «Белгородский завод РИТМ»: Российская Федерация, 308860 г. Белгород, ул. Б Хмельницкого, 135 «Д».

Завод «РИТМ» был организован в г. Белгород 21 июня 1968 года приказом Министра электронной промышленности СССР как специализированный завод по производству специальной технологической оснастки. В середине 90-х годов, в ходе выполнения конверсионных программ ВПК, заводом освоено производство сложной сельскохозяйственной техники и запасных частей к ней. Сейчас ОАО «Белгородский завод РИТМ» — это предприятие, обладающее большим опытом, его торговая марка известна многим потребителям сельхозтехники.

ОАО «Белгородский завод РИТМ» имеет права юридического лица и руководствуется в своей деятельности законодательством Российской Федерации и уставом. Основной целью деятельности общества является получение прибыли и реализация на этой основе экономических и социальных интересов акционеров общества (Устав в приложении 1).

ОАО «Белгородский завод РИТМ» осуществляет следующие виды деятельности:

- проектирование и производство изделий радиотехнического и электронного назначения;
- проектирование и производство оборудования для сельского хозяйства и пищевой промышленности;
- проектирование и производство товаров народного потребления;
- производство строительных материалов, изделий и конструкций;
- производство общественных и специальных строительных работ;
- проектирование, строительство и реконструкция зданий и сооружений, производство ремонтно-строительных и монтажных работ;
- изготовление медицинского оборудования;
- производство продуктов питания;
- торговля и посредническая деятельность;
- реализация продукции, товаров и услуг как в Российской Федерации так и за рубежом;
- оказание социально-бытовых и культурных услуг;
- внешнеэкономическая деятельность и другое.

Заводом изготавливаются: свеклоуборочные комбайны (машина корнеуборочная полуприцепная «Ритм КПС-6»), ботвоуборочные машины, сеялки точного высева для посева свеклы, кукурузы, подсолнечника (СТП-8 «РИТМ-1М», СТП-12 «РИТМ-1М», СТП«РИТМ-16», СТП «РИТМ-24»), а так же туковысевающие аппараты и системы контроля высева для дополнительной комплектации сеялок.

Завод вносит свой вклад и в развитие животноводства в России, в частности заводом налажен выпуск: полимерных решеток для устройства щелевых полов в свинарниках, кормушек для птицеферм.

Так же заводом изготавливаются изделия из пластмассы: конус дорожный, ведра, тара многооборотная, вешалки для одежды.

Среди дополнительных видов деятельности завода: выполнение работ по раскрою листового и сортового проката, покрытие нитрид титаном под «золото», производство технологической оснастки, производство трубчатых электродов, изготовление изделий методом порошковой металлургии.

Уставный капитал ОАО «Белгородский завод РИТМ» составляет 47 тыс. тыс. руб., разделенный на привилегированные - 55420 шт., обыкновенные акции - 166270 шт., в том числе «Золотая акция», номинальной стоимостью 200 руб. Изменение размеров уставного капитала ежегодно отражается в пассивах баланса предприятия. Роль уставного капитала заключается в том, что он придает финансовую устойчивость предприятию. На ОАО «Белгородский завод РИТМ» уставный капитал сосредоточен в: основных средствах предприятия, оборотных средствах, резервах.

Общество несет ответственность перед кредиторами в пределах не только уставного капитала, но и всей стоимости его имущества. Уставный капитал в момент учреждения должен состоять из оговоренного числа акций, кратного десяти, одинаковой номинальной стоимости. Вкладом участника общества могут быть денежные средства в рублях и иностранной валюте, а также здания, сооружения, оборудование и другие материальные ценности, ценные бумаги, изобретения, патенты, права пользования землей, водой и другими материальными ресурсами. Стоимость имущества определяется общим собранием участников. Она может превосходить уставный капитал или быть равным ему. Законодательные нормы часто предусматривают необходимости превышения стоимости имущества над уставным капиталом (в противном случае может быть затруднено распределение прибыли между акционерами). Если акционерное общество в данном году понесло финансовые убытки, что привело к уменьшению стоимости имущества, то в следующем году общество должно использовать часть прибыли для достижения указанного в уставе соотношения.

Уставный капитал акционерного общества пополняется двумя способами:

- через публичную подписку на акции;
- через распределение дополнительных акций среди учредителей.

Для погашения непредвиденных затрат, а также в целях равномерного включения текущих расходов в издержки производства и обращения в обществе создается резервный фонд в размере не менее 15-20% от уставного капитала. Формирование резервного фонда осуществляется путем ежегодных отчислений, размер которых, как правило, не может быть менее 5% от чистой суммы прибыли.

Производственные процессы на предприятии подразделяются на два вида: основные и вспомогательные. К основным относятся процессы связанные непосредственно с превращением предмета труда в готовую продукцию. Вспомогательные процессы лишь способствуют течению основных процессов, но сами непосредственно в них не участвуют (ремонт оборудования, уборка помещений).

Сегодня завод «Ритм» - это стабильно работающее современное развивающееся предприятие, оснащенное первоклассным оборудованием, имеющее штат высококвалифицированных специалистов и рабочих около 340 человек.

К общей структуре предприятия относятся состав производственных подразделений, органов управления и подразделений, обслуживающих социальную сферу. Организационная структура ОАО «Белгородский завод РИТМ» представлена в приложении. Структура предприятия построена по функциональному типу. Это наиболее распространенная форма организации управления предприятием, когда во главе различных направлений деятельности стоят специалисты по этому виду деятельности – финансам, производству, сбыту и маркетингу и др.

Состав производственных подразделений ОАО «Белгородский завод РИТМ» следующий: цех №1 – основной цех, цех №4 – цех пластмасс, цех №5

– заготовительный, цех №3 – гидравлика, цех № 10 – изготовление сельскохозяйственной продукции, цех ремонтно- механический, участок твердосплавный, участок порошковой металлургии, отдел 44 – ювелирный, отдел 42 – алмазоподобная пленка на шестерни, отдел 47 – изготавливают станки и к ним трубчатые электроды.

К подразделениям обслуживающим социальную сферу относятся: столовая, спортивный комплекс, узел связи, автомобильная стоянка, парикмахерская, магазин.

Общая численность работников на ОАО «Белгородский завод РИТМ» составляет - 340 человек. Из них рабочих основного производства - 109 человек, вспомогательного производства – 107 человека, служащих - 3 человека, специалистов – 72 человека, руководителей - 37 человек, охрана - 6 человек, учеников -6 человек.

Производственный процесс ОАО «Белгородский завод РИТМ»:

- В цехе №1 делают оснастку для оборудования, т. е. штампы, пресс. Формы, он связан с цехом №4, где происходит шитье из пластмасс.
- Цех №4 делится на следующие участки: участок литья, участок, где располагается выдувная машина (выдувание бочек), участок штамповки, участок гальваники «покрытие цинком, хромирование, химполировка».
- Цех №5 связан со всеми остальными цехами, так как там изготавливаются заготовки и отправляются в другие цеха.
- Цех №3 занимается гидравликой, изготавливаются насосы ЛИИ масляные и производится ремонт.
- В цехе №10 выпускается сеялка РИТМ - 1 для посадки зерновых культур. Данный цех связан с ремонтно-механическим цехом, где производят ремонт оборудования, а также выпускают шестерни, звездочки.
- В отделе №42 шестерни покрывают алмазоподобной пленкой, а также производят напыления на купола, кресты.

Отдел №47 связан с цехом № 4 так как в данном отделе изготавливают литьевые вертикальные станки для литья пластмасс, изготавливают кресты для церквей.

Сейчас новые направления в работе завода дают свыше 60 % объемов производства. И сегодня ОАО «Белгородский завод Ритм» впереди многих других заводов, как по производственному потенциалу, так и по реальному вкладу в экономику Белгородской области.

Предприятие оснащено оборудованием ведущих станкостроительных фирм Швейцарии, Англии, Германии, Японии и других. ОАО «Белгородский завод РИТМ» освоена технология нанесения вакуумных покрытий на основе нитридов и карбидов тугоплавких металлов с целью повышения износостойкости, улучшения антифрикционных и антикоррозионных свойств деталей, работающих в экстремальных условиях. Общество располагает следующими технологическими возможностями:

- Изготовление высокоточных деталей с использованием всех современных методов
 - механической обработки;
 - Компьютерное проектирование сложно профильной оснастки, в том числе штампов и пресс-форм;
 - Изготовление особо сложного нестандартного оборудования;
 - Изготовление деталей методом порошковой металлургии.

Изготовление пластиковых деталей методом литья под давлением.

Бухгалтерский учет на предприятии ведется собственной службой. Учетная политика для целей бухгалтерского и налогового учета, утверждена приказом № 76-п от 31 декабря 2010 года и ведется в соответствии с действующим законодательством.

Учетная политика предприятия для целей налогообложения прибыли и налога на добавленную стоимость определяется по дате отгрузки продукции, товаров, работ и услуг. Применяется общая система налогообложения.

Материалы на производство списываются исходя из средней

себестоимости. Общехозяйственные расходы и расходы на продажу списываются ежемесячно на счет реализации. Амортизация основных средств, для целей бухгалтерского и налогового учета начисляется линейным методом. Амортизация спецодежды начисляется линейным методом. Начисляется резерв на сомнительные долги в бухгалтерском и налоговом учете.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия выполнены в таблице 2.1.1. Анализ основных экономических показателей ОАО «Белгородский завод РИТМ» выполняется на основе отчетного бухгалтерского баланса за 2018-2016 годы.

Таблица 2.1.1 - Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ОАО «Белгородский завод РИТМ» за 2018– 2016 гг.

№ п/п	Показатели	Ед. из.	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение		Темп роста	
						2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
1	Выпуск продукции, оказание услуг	тыс. руб	152 924	247 454	177 709	94530	-229675	161,8	71,8
2	Себестоимость продаж	тыс. руб	123 97	193 797	152 400	181400	-41397	156,3	78,6
3	Валовая прибыль (убыток)	тыс. руб	28 948	53 657	25 309	24709	-51118	185,4	47,2
4	Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб	7 028	10 832	25 633	3804	14801	154,1	136,6
5	Среднегодовая стоимость ОПФ	тыс. руб	48415,5	45715	42391,5	-2700,5	-3323,5	94,4	99,7
6	Среднесписочная численность	чел.	330	332	340	2	8	100,6	102,4
5	Производительность труда	тыс. руб/чел	463,4	745,3	522,7	281,9	-222,6	160,8	70,1

Анализ данных показывает, что в анализируемом периоде предприятие развивалось неравномерно. Выпуск продукции 2017 году увеличился на 61,8 %; но в 2018 году сокращение выпуска составило 28,2 %. Пропорционально выручке произошло и изменение себестоимости выпускаемой продукции. В 2017 году себестоимость продукции увеличился на 56,3%; в 2018 году сокращение себестоимости составило 21,4 %.

Среднегодовая стоимость ОПФ в анализируемом периоде имела отрицательную динамику, что является негативным фактором, свидетельствующем о постепенном износе и устаревании оборудования на предприятии (темп роста 94,4 и 99,7 % соответственно в 2017 и 2018 гг.)

Среднесписочная численность персонала на ОАО «Белгородский завод РИТМ» достаточно стабильна, что свидетельствует об эффективной и грамотной кадровой политике и системы мотивации предприятия. За анализируемый период численность предприятия увеличилась в общей сложности на 10 человек.

Так же изменилась и производительность труда. В 2017 году темп роста производительности труда составил 60,8 %, но увеличение производительности труда в большей степени было связано с увеличением численности работающего персонала, а не с внедрением новой техники и технологий в производстве. В 2018 году произошло сокращение производительности труда на 29,9 %.

Таким образом, анализ основных технико-экономических показателей деятельности ОАО «Белгородский завод РИТМ» показал, что предприятие в целом работало эффективно, выручка от реализации продукции, прибыль, производительность труда в 2017 году имели положительную динамику. Но в 2018 году произошло резкое сокращение всех показателей, что может свидетельствовать с одной стороны с изменением окружающей среды, с другой стороны – с недостаточно эффективным управлением предприятием в данной нестабильной экономической ситуации.

Динамика обобщающего показателя финансового состояния ОАО «Белгородский завод РИТМ» представлена на рисунке 2.1.1.

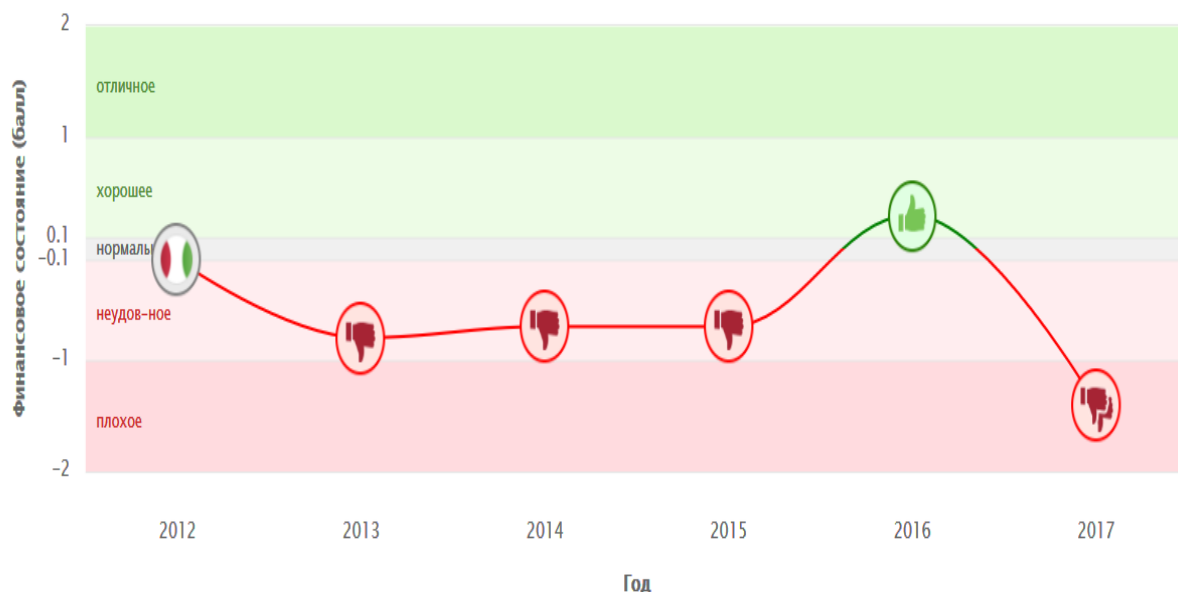


Рисунок 2.1.1 – Динамика обобщающего показателя финансового состояния ОАО «Белгородский завод РИТМ»

Согласно представленным данным видно, что в анализируемом периоде финансовое состояние ОАО «Белгородский завод РИТМ» в целом было негативным. Динамика развития финансовых показателей предприятия представлена в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 – Динамика развития финансовых показателей ОАО «Белгородский завод РИТМ»

Финансовый показатель	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018
Чистые активы	149 819	156 796	139 619	106 744	99 074	110 322	95 259
Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более)	0.73	0.65	0.61	0.56	0.64	0.65	0.47
Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше)	3	2.3	2.1	1.7	1.9	2.2	1.5

С 2012 года финансовое состояние предприятия оценивается как негативное, но в 2017 году произошло резкое сокращение всех показателей.

Динамика основных финансовых показателей ОАО «Белгородский завод РИТМ» представлена на рисунке 2.1.2.

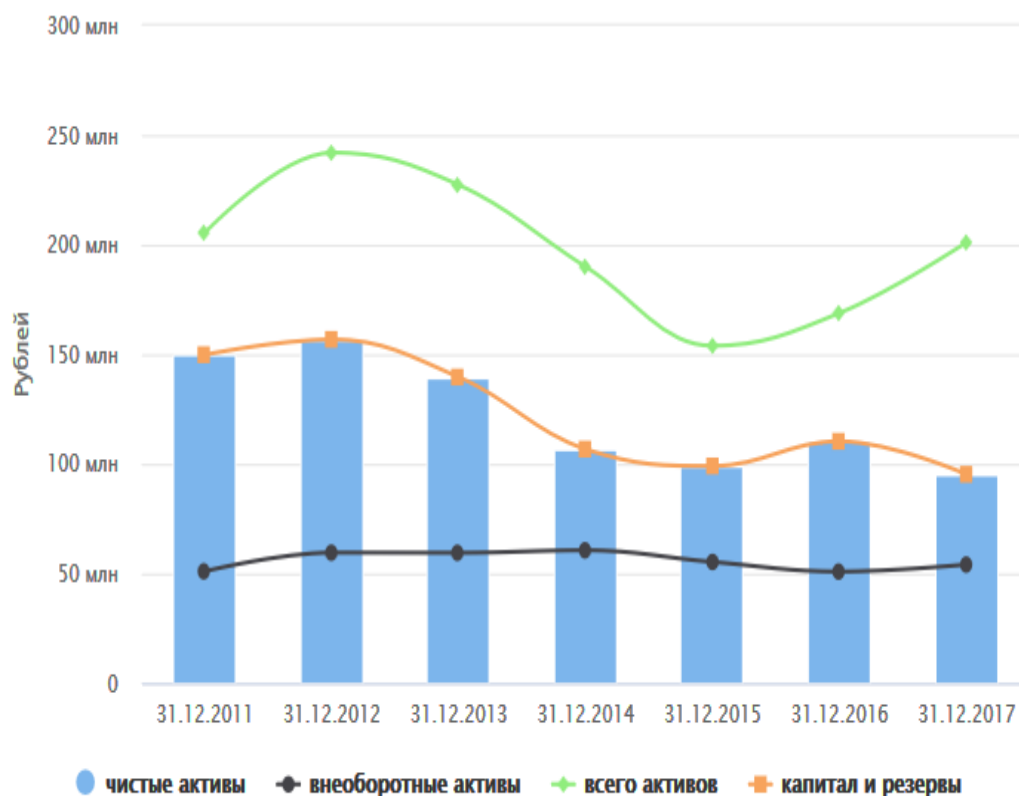


Рисунок 2.1.2 – Динамика основных финансовых показателей ОАО «Белгородский завод РИТМ»

Согласно представленным данным видно, что динамика финансовых показателей также имеет негативную динамику. Чистые активы предприятия за анализируемый период сократились с 150 млн. рублей до 90 млн. рублей. Пропорционально же сократились капитал и резервы ОАО «Белгородский завод РИТМ». Необоротные активы предприятия имели приблизительно стабильную динамику развития и находились на уровне 50 млн. рублей в год.

Динамика финансовых результатов деятельности ОАО «Белгородский завод РИТМ» представлена на рисунке 2.1.3.



Рисунок 2.1.3 – Динамика финансовых результатов деятельности
ОАО «Белгородский завод РИТМ»

Одним из обобщающих финансовых показателей деятельности предприятия являются показатели рентабельности. Динамика показателей рентабельности ОАО «Белгородский завод РИТМ» представлены в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.3 – Динамика показателей рентабельности
ОАО «Белгородский завод РИТМ»

Финансовый показатель	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	6.7%	-12.6%	-30.2%	-4.6%	4.4%	-14.4%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	5%	-12%	-27%	-7%	11%	-15%
Рентабельность активов (ROA)	3.1%	-7.3%	-15.8%	-4.5%	7%	-8.1%

Таким образом, за весь анализируемый период не все показатели рентабельности имели положительную динамику, и их величина хоть и была

больше единицы, многие показатели рентабельности имели отрицательное значение.

Повышению рентабельности ОАО «Белгородский завод РИТМ» способствовали увеличению прибыли на основе роста производства и реализации продукции, лучшего использования машин и оборудования, экономного расходования сырья и материалов, повышения производительности труда. Негативными показателями рентабельности характеризовались использование капитала и активов предприятия.

2.2 Анализ стратегического потенциала предприятия

Одним из главных вопросов стоящих перед руководством ОАО «Белгородский завод РИТМ» является определение потенциал развития предприятия. Его оценка позволяет правильно выработать стратегию, определить плановые мероприятия, выбрать инструменты реализации стратегии.

Одним из наиболее объективных способов произвести данную оценку является анализ внутренних и внешних факторов развития предприятия, определение его сильных и слабых сторон, а также окружения оказывающего на предприятие непосредственное или опосредованное влияние.

Основные факторы, необходимые для проведения SWOT-анализ и формирования стратегии промышленного предприятия, представлены на рисунке 2.2.1

Для оценки степени воздействия выявленных факторов на реализацию потенциала ОАО «Белгородский завод РИТМ» по достижению его стратегических целей развития каждому исследуемому фактору была присвоена балльная оценка, и по сумме совокупностей которых был определен потенциал предприятия.

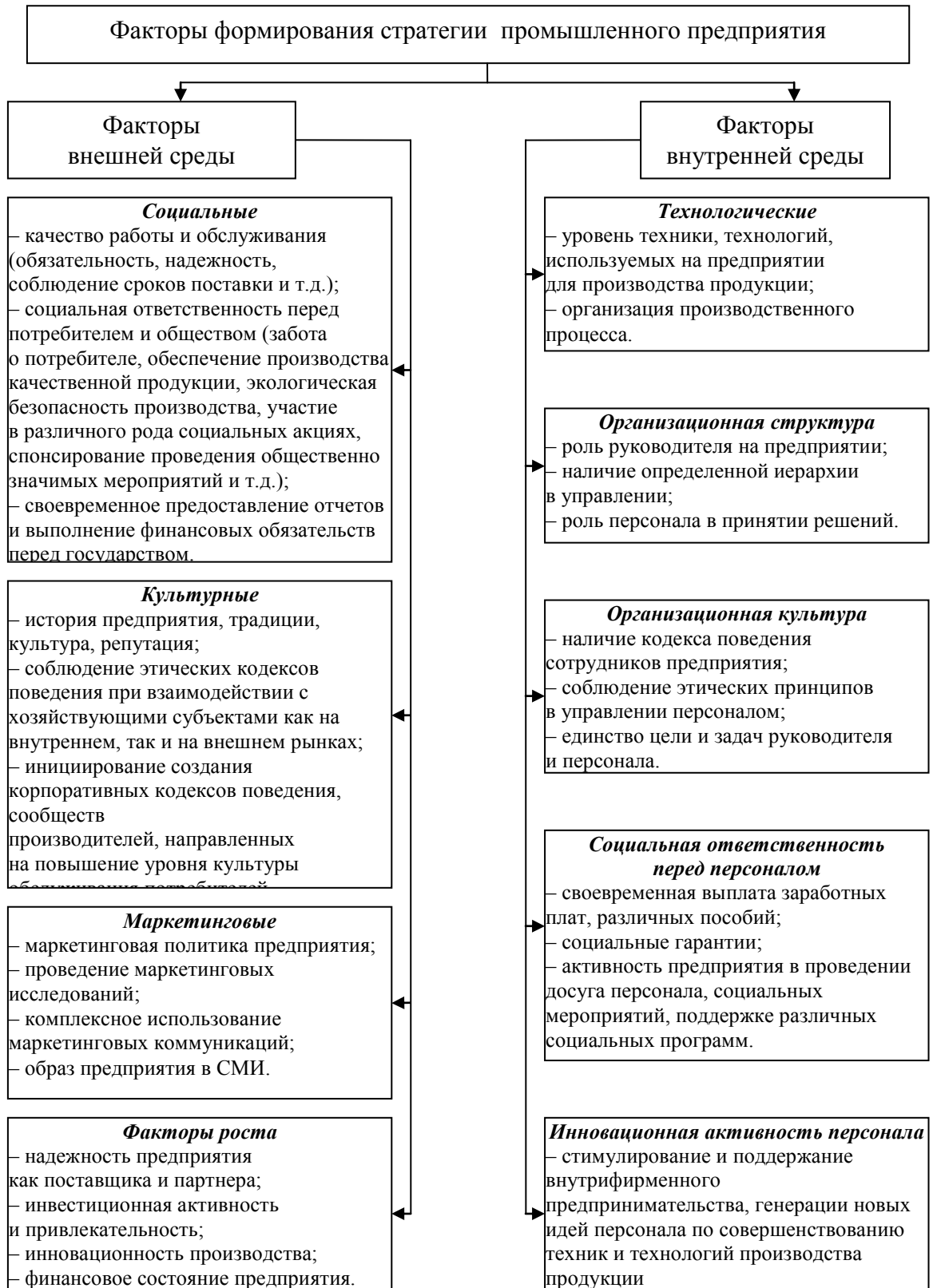


Рисунок 2.2.1 – Факторы формирования стратегии ОАО «Белгородский завод РИТМ»

При этом учитывалось, что сильные стороны предприятия создают

реальные возможности для реализации поставленных целей, а слабые показывают, что может помешать в их реализации, а значит, на что необходимо направить свои усилия по их преодолению (таблица 2.2.1).

ВЯЧМКВ

SWOT-анализ позволяет сделать вывод о том, что сильные стороны ОАО «Белгородский завод РИТМ» и возможности среды позволят компании преодолеть её слабые стороны, а также устранить имеющиеся угрозы.

Таблица 2.2.1 – SWOT-анализ ОАО «Белгородский завод РИТМ»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - наличие специализированных знаний в данной отрасли - компетентность в ключевых вопросах, - квалифицированный менеджмент - опыт работы в данном сегменте рынка - разработка и сертификация новой продукции с применением новых технологий - увеличение доли рынка путем использования метода сокращения сроков разработки и выпуска новой продукции - хорошее знание специфики данного рынка - наличие деловых партнеров 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие высококвалифицированного персонала в области стратегического планирования и маркетинга - недостаток офисной и компьютерной техники, - сложность обработки большого количества информации - слабая сбытовая сеть - ограниченный ассортимент - ограниченные возможности оказания услуг
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - удобное расположение региона - масштабы региона - слабая конкуренция - заинтересованность определенных предприятий - рост данного рынка - большое количество предприятий потребляющих данную продукцию 	<ul style="list-style-type: none"> - сложившиеся деловые контакты конкурентных организаций, - недобросовестность некоторых торговых посредников и предприятий - сложность привлечения кредитных ресурсов, - высокая стоимость кредита, - налоговая политика государства, - инфляционное воздействие.

Можно выделить следующие факторы, которые должны учитываться при разработке стратегии развития предприятия.

Положительные факторы:

- Продукция ОАО «Белгородский завод РИТМ» достаточно высокого качества ассортимент продукции достаточно широк.

- На рынке Белгородской области у ОАО «Белгородский завод РИТМ» отсутствуют сильные конкуренты.

Отрицательные факторы:

- У предприятия отсутствует стратегия развития, маркетинговая стратегия и маркетинговые исследования.

- На предприятии не используются новые технологии, постепенно устаревает оборудование.

Наиболее известным методом анализа макросреды является PEST – анализ. Проведем PEST – анализ экспертным путем. Задача экспертов состоит в том, чтобы оценить степень влияния и вероятность влияния различных факторов внешней среды на компанию.

Работа выполнялась экспертами в два этапа: на первом определялась степень влияния факторов на деятельность фирмы в форме относительных нормированных весовых коэффициентов, а на втором – вероятность их влияния по пятибалльной системе оценок, при этом 5 - наибольшее влияние, а 1 – наименьшее (таблица 2.2.2).

Таблица 2.2.2 – PEST-анализ среды ОАО «Белгородский завод РИТМ»

P	Политические факторы - единые «правила игры» в АПК для всех компаний - высокий риск увеличения налоговой нагрузки - толерантная политика государства	Экономические факторы - высокая зависимость от ситуации на с/х рынке - инфляция - динамика курса валют - высокие ставки по кредитам	E
	S	Социальные факторы - зависимость спроса на с/х технику услуги от социокультурных факторов минимальна - дефицит квалифицированных кадров	

ОАО «Белгородский завод РИТМ» производит и реализует продукцию для АПК, в первую очередь, Белгородской области и смежных областей. Проведенный PEST-анализ показал, что внешняя среда предприятия неоднородна как и ее действие на развитие ОАО «Белгородский завод РИТМ».

В максимальной степени на деятельности ОАО «Белгородский завод РИТМ» оказывают влияние экономические и политические факторы: правила игры» в АПК для всех компаний, высокий риск увеличения налоговой нагрузки, высокая зависимость от ситуации на с/х рынке, инфляция, динамика курса валют и пр.

Действие социальных факторов на деятельность и развитие ОАО «Белгородский завод РИТМ» минимально.

Для разработки стратегии развития промышленного предприятия нами были рассмотрены основные составляющие конкурентной среды ОАО «Белгородский завод РИТМ». Нами были выделены основные конкуренты предприятия, отдельные показатели, деятельности которых представлены в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3 – Основные конкуренты ОАО «Белгородский завод РИТМ»

Организация	Показатели, млн. руб.		Регион
	выручка	активы	
ООО «БДМ-АГРО» 2309074315	265	413	Краснодарский край
ООО «АГРОТЕХМАШ» 3662995089	200	86,5	Воронежская область
ООО «ЮЖНЫЙ ВЕТЕР» 6111011721	161	95,5	Ростовская область
АО «АГРОПРОМТЕХНИКА» 2623002835	147	142	Ставропольский край

в соответствии с моделью отраслевого анализа, предложенной М. Портером (рисунок 2.2.2).



Рисунок 2.2.2 – Анализ конкурентной среды ОАО «Белгородский завод РИТМ» на основе модели М. Портера

Анализ показал наличие высокого уровня конкуренции в отрасли, повышающего требования к эффективности стратегического управления.

В рамках стратегического анализа выявлено, что установка на преимущественное сокращение издержек не является для отечественных с\х производителей основной, наиболее критичными факторами их развития являются уровень цен и налоговый климат. Кроме того, отмечено, что часть приобретаемых продуктов ОАО «Белгородский завод РИТМ» относится к

капитальным расходам, другая – к операционным, что предопределяет наличие соответствующих сегментов с\х рынка.

В процессе написания работы нами были рассмотрены также основные факторы риска, связанные с перспективой развития ОАО «Белгородский завод РИТМ».

Выбор данной производственной отрасли обусловлен в основном спецификой политического и экономического курса развития отечественного сектора АПК, проводимого на федеральном и областном уровнях за последние 8-10 лет.

Так, одним из факторов, способствующим развитию отечественного с\х машиностроения является, приоритетный национальный проект «Развитие АПК», основной целью которого является увеличение объема производства валовой продукции сельского хозяйства, которое, фактически, не возможно без разработки и внедрения во все циклы с\х производства отечественной с\х техники, не уступающей по своим качественным характеристикам импортным аналогам, а в ценовом диапазоне - значительно более доступной.

Риски на внутреннем рынке, прежде всего, связаны с вероятностью изменения элементов себестоимости продукции. Анализ структуры затрат позволяет определить ключевые параметры: изменение цен на сырье и материалы, изменение стоимости энергии, газа и воды.

Доля сырья и материалов в структуре затрат предприятия значительная, тем не менее, учитывая ее увеличение, а также, принимая во внимание динамику цен на комплектующие и сырье, данный показатель можно оценить как подверженный нормальному риску.

Подобный уровень риска не мешает предприятию выполнять обязательства по своим ценным бумагам, в силу прогнозируемости значений изменения цен и адекватных мер, выработанных на предприятии. Данный факт свидетельствует о проработанной маркетинговой стратегии предприятия, которая направлена на максимальное удовлетворение

рыночного спроса, что, в свою очередь, позволит предприятию успешно отвечать по своим обязательствам по ценным бумагам.

Действия предприятия по снижению влияния отраслевых и ценовых рисков:

- ценообразование на основе прогнозных значений спроса;
- повышение качества и улучшение потребительских свойств продукции;

Уровень национальных рисков специалисты предприятия оценивают выше среднего, что связано, прежде всего, с нестабильностью экономической ситуации в России. Региональные риски оцениваются как невысокие.

Уровень национальных и региональных рисков корректно определить на уровне отраслевых. Кроме того, регион является не только промышленным, но и сельскохозяйственным по своему профилю, что позволяет оценивать спрос на продукцию предприятия на высоком уровне.

Социальная политика предприятия позволяет в наибольшей степени снизить риски негативных последствий в случае забастовок в регионе.

Вероятность военного конфликта и чрезвычайных действий крайне низка. Меры, предпринимаемые предприятием в области гражданской обороны достаточны для нивелирования рисков последствия чрезвычайных ситуаций.

Возможность прекращения транспортного сообщения не рассматривается как фактор сильного воздействия на деятельность предприятия. Поставка продукции осуществляется самовывозом.

Подверженность ОАО «Белгородский завод РИТМ» рискам, связанным с изменением процентных ставок и курса обмена иностранных валют, оценивается как средняя.

Рост курса доллара и увеличение процентных ставок по кредиту, ужесточение требований при оформлении кредитов оказали отрицательное влияние на деятельность ОАО «Белгородский завод РИТМ» и уровень их

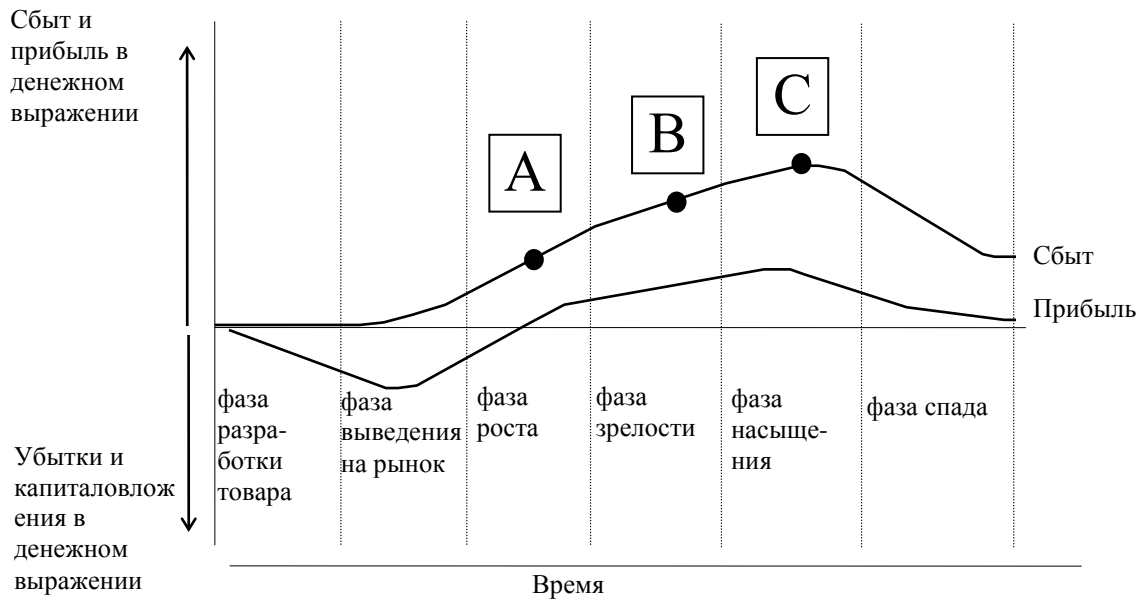
воздействия на деятельность Общества оценивается специалистами как высокий.

С точки зрения финансовых результатов деятельности предприятия, влияние фактора инфляции неоднозначно. Увеличение темпов роста цен может привести к росту затрат ОАО «Белгородский завод РИТМ» (за счет роста цен на энергоресурсы, сырье и материалы), стоимости заемных средств и стать причиной снижения показателей рентабельности. Наибольшему изменению в случае возникновения финансовых рисков подвергнутся показатели дебиторской и кредиторской задолженности, негативно отразятся финансовые риски на себестоимости продукции и уровне продаж.

В качестве организационно-экономических предпосылок разработки стратегии развития предприятия нами были выбраны элементы внутренней среды предприятия: продукция, кадровый потенциал, материально-техническое обеспечение предприятия.

Для разработки стратегии развития промышленного предприятия нами были проанализирован ассортимент и ЖЦ продукции ОАО «Белгородский завод РИТМ» при помощи методики ABC - анализа. Для того чтобы выяснить, какое место на рынке занимает каждая из основных позиций продукции ОАО «Белгородский завод РИТМ», проанализируем жизненный цикл определённых товаров предприятия (ЖЦТ). ЖЦТ - это время существования товара на рынке. Фазы ЖЦТ делят обычно на внедрение (введение), рост, зрелость, насыщение и спад (рис. 2.2.3).

ABC – анализ продукции показал, что Машина корнеуборочная полуприцепная «Ритм КПС-6» относится к группе товаров А и находится в фазе роста, т.е. существует признание товара покупателями и быстро увеличивается спрос на нее. Объем продаж растет, а за ним и прибыльность. К группе В нами были отнесена Сеялка зерновая РИТМ СЗ-6, которая находится на стадии зрелости, имеет определенный имидж, но темпы продаж постепенно снижаются.



где, А – Машина корнеуборочная полуприцепная «Ритм КПС-6»
 В – Сеялка зерновая РИТМ СЗ-6
 С – Культиватор виноградниковый навесной «РИТМ КВО-3»

Рисунок 2.2.3 – Жизненный цикл продукции ОАО «Белгородский завод РИТМ»

На основе полученных данных строим матрицу «МакКинси», где верхний левый угол означает благоприятные перспективы для роста, диагональ, разделяющая верхний левый угол и нижний правый угол, двойственное положение и ограниченный рост, нижний правый угол – отсутствие реальных возможностей будущего развития (рис. 2.2.4).

В матрице «МакКинси» анализ существующего положения продукции предприятия проводится по следующим факторам: «привлекательность рынка отрасли» и фактор «стратегическое положение фирмы», характеризующий различные элементы внутренней и внешней среды предприятия.

Основным инструментом продвижения продукции промышленных предприятий и осуществления коммуникационной политики является сайт компании.

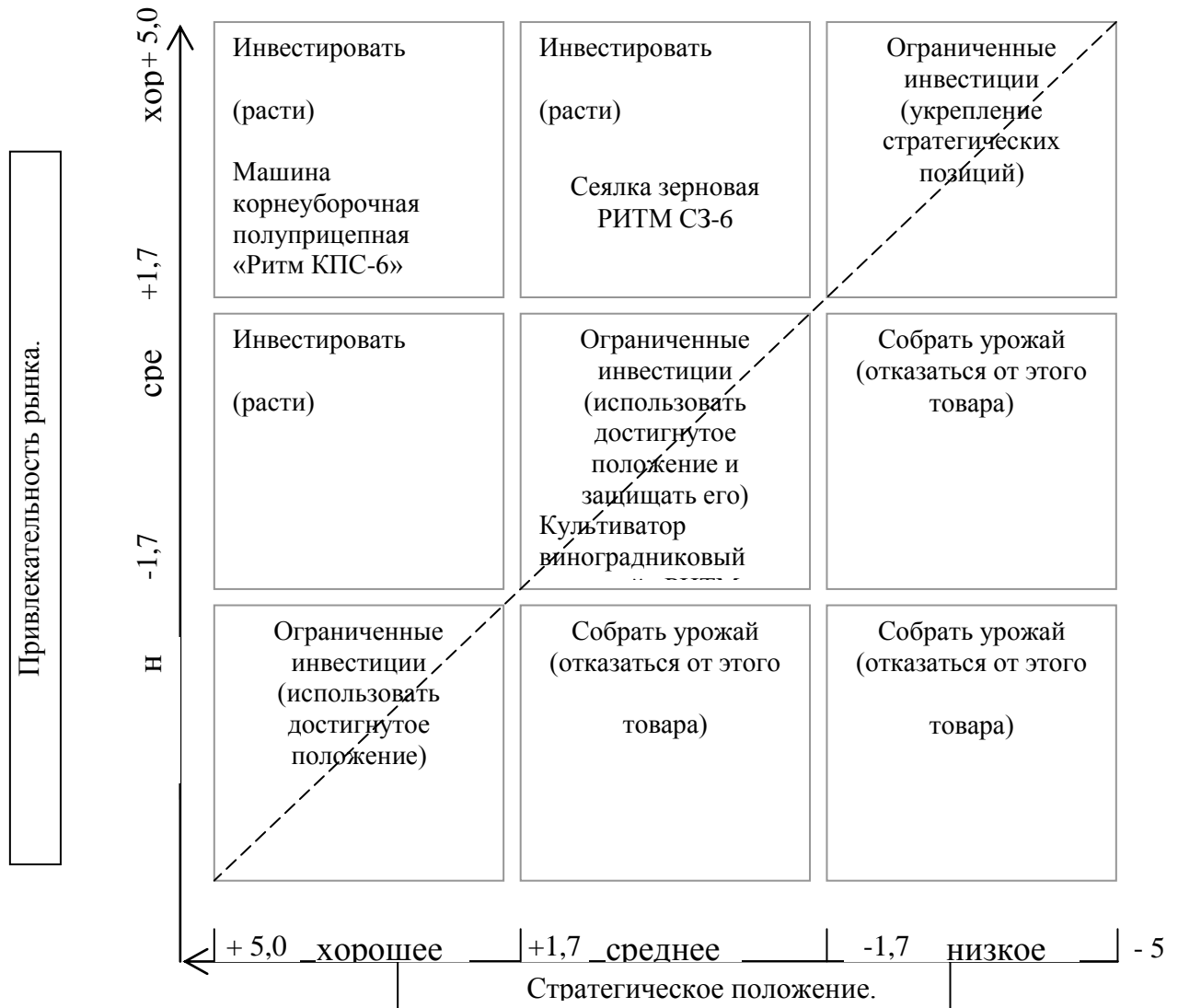


Рисунок 2.2.4 – Матрица МакКинси для продукции ОАО «Белгородский завод РИТМ»

В нашем исследовании была осуществлена оценка сайтов промышленных предприятий Белгородской области, которая показала, что у сайтов оцениваемых компаний отсутствует взаимосвязь с существующими и потенциальными партнерами, также как и размещение расценок на поставку сырья и готовой продукции (табл. 2.2.4).

В целом, проанализировав сайты предприятий, можно сделать вывод о том, что сайт компании ООО «БДМ-АГРО» и АО «АГРОПРОМТЕХНИКА» представляет собой наиболее масштабный перечень информации, способный

удовлетворить самого притязательного пользователя: будь то среднестатистический потребитель, партнер или инвестор.

Таблица 2.2.4 – Сравнительная характеристика корпоративных сайтов предприятий

№	Параметры	Наличие/оценка									
		ООО «БДМ-АГРО»		ООО «АГРОТЕХМАШ»		ООО «ЮЖНЫЙ ВЕТЕР»		АО «АГРОПРОМТЕХНИКА»		ОАО «Белгородский завод РИТМ»	
1	Дизайн	+/-	4,5	+	5	+/-	4,5	+	5	+/-	3
2	Удобство навигации	+/-	4,8	+	5	+/-	4,5	+	5	+/-	4
3	Информационная насыщенность	+	5	+	5	+/-	4,8	+	5	-	2,5
4	Обновление информации	+	5	+	5	+	5	+	5	+	5
5	Публикация отчетности компании	+	5	+/-	4	+	4	+	5	-	-
6	Информация для акционеров	+	5	+	5	+	5	+	5	-	-
7	Описание продукции	+	5	+	5	+	5	+	5	+	4,5
8	Использование проектного управления	-	-	-	-	-	-	+	4	-	-
9	Стратегия развития	-	-	5	-	-	-	-	-	+	3
10	E-business (заключение электронных сделок)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	Доступ для иностранных пользователей (языки чтения)	+	4,7	+	+	+	4,7	+	5	-	-
12	Средний балл		4,875		4,875		4,688		4,889		3,667

Проведенное исследование сайтов предприятий показало, что, несмотря на кажущуюся полноту информации, на большинстве сайтов не представлено:

- размещение прайс-листов, которые периодически обновляются;
- доступ для иностранных пользователей;
- наличие поисковой строки;
- функции электронной коммерции, что могло бы позволить заключать сделки через сеть Интернет с минимальными затратами времени – все финансовые операции здесь проводились бы посредством безналичного расчета (например, через специализированные электронные системы оплаты – PayPal);
- наличие системы прямого контакта поставщик-клиент;
- поддержка системы вещания электронных корпоративных и отраслевых конференций и семинаров.

Данные стратегии развития предприятия представлены только на сайте ООО «АГРОТЕХМАШ», что позволяет предположить, что данный инструмент не используется другими предприятиями Белгородской области.

Выбор продукции предприятий редко бывает импульсивен. Обычно в принятии решения о ее приобретении участвует не один, а несколько специалистов, что сглаживает субъективность. Налаживание двусторонних контактов между покупателем и продавцом промышленной продукции является взаимовыгодным процессом.

Возникает ситуация, которую условно можно охарактеризовать как взаимовыгодное партнерство, что предполагает развитие долгосрочных взаимоотношений с промышленными покупателями. Кроме того, производимая продукция должна не только максимально удовлетворять запросы конкретного заказчика, но и быть максимально высокого качества (выше, чем у конкурентов). Особая сложность заключается в том, что продавать промышленную продукцию приходится профессионалам, хорошо разбирающимся в специфике предлагаемого продукта, поэтому бывает довольно сложно убедить покупателя в преимуществе именно данного товара.

Таким обзозом, проведенное исследование стратегического потенциала промышленного предприятия (на примере ОАО «Белгородский завод РИТМ») показал, что ОАО «Белгородский завод РИТМ» производит и реализует продукцию для АПК, в первую очередь, Белгородской области и смежных областей. Проведенный PEST-анализ показал, что внешняя среда предприятия неоднородна как и ее действие на развитие ОАО «Белгородский завод РИТМ». SWOT-анализ позволил выделить основные возможности и угрозы в деятельности предприятия и окружающей его среды. На основании матрицы «МакКинси» и ABC – анализа был оценен портфель продуктов предприятия.

2.3 Направления совершенствования стратегии развития предприятия

Предлагаемые в выпускной квалификационной работе подходы к совершенствованию разработки стратегии развития реализованы в процессе составления стратегического планирования развития ОАО «Белгородский завод РИТМ». При этом произведенный анализ текущего состояния развития рынка сельскохозяйственной техники Белгородской области показал, что основная доля реализуемой продукции идет на внутренний региональный рынок. На втором месте в объеме реализации занимают потребители ближнего зарубежья, это оправдывается выгодной ценой поставки продукции, на третьем месте идет дальнейшее зарубежье.

Существующие и разработанные аналитические инструменты для разработки стратегии развития предприятия позволили нам выделить основные характеристики основных элементов процесса формирования стратегии предприятия (табл. 2.3.1).

Важнейшим этапом разработки стратегии развития предприятия является разработка сценариев развития предприятия.

Таблица 2.3.1 – Характеристика основных элементов процесса формирования стратегии ОАО «Белгородский завод РИТМ»

Наименование процесса	Аналитические инструменты процесса	Вход	Выход
Определение границ отрасли	-	Цели исследования	Продукт, географические границы отрасли
Характеристика отрасли	-	Продукт, географические границы отрасли	Информация о конкурентах, товарах-заменителях, покупателях, поставщиках, потенциальных конкурентах
Предварительная оценка степени дифференциации продукта	Качественная оценка на основании получения ответов на ряд вопросов	Продукт, географические границы отрасли	Дифференцированная олигополия / слабодифференцированный или стандартный продукт
Анализ конкурентов	Методика анализа конкурентов М.Портера	Конкуренты, потенциальные конкуренты	Вероятные действия конкурента, уязвимые места конкурента, наиболее сильные ответные меры конкурента
Структурный анализ отрасли	Модель пяти сил М. Портера, карта стратегических групп	1.Информация о конкурентах, товарах-заменителях, покупателях, поставщиках, потенциальных конкурентах. 2.Оценка степени дифференциации: дифференцированная олигополия; 3.Вероятность достижения равновесия: низкая, средняя	Рекомендации по защите от действия конкурентных сил

Определение сценариев развития ОАО «Белгородский завод РИТМ» предполагает трансформацию содержания структурных составляющих

на различных этапах развития предприятия.

Характеристика основных элементов стратегии развития ОАО «Белгородский завод РИТМ» представлена на рисунке 2.3.1.

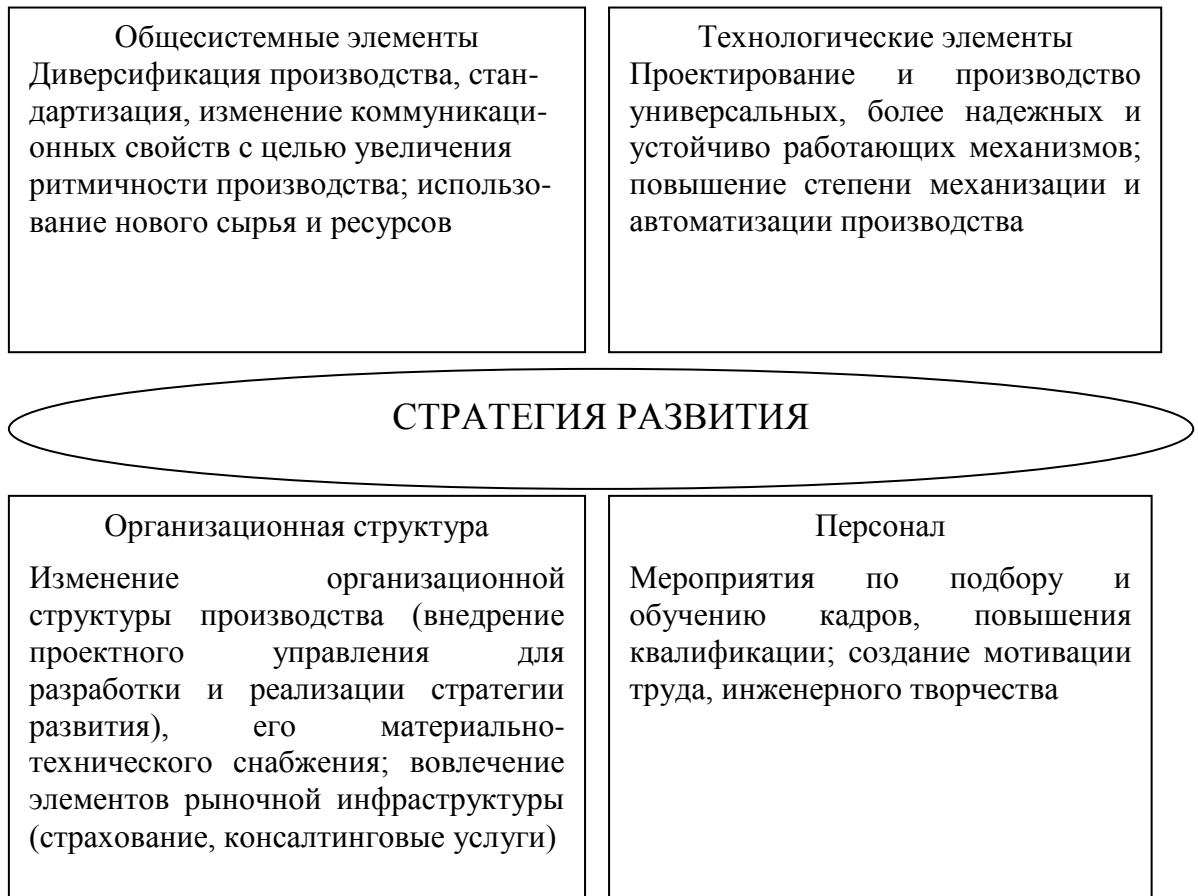


Рисунок 2.3.1 – Характеристика основных элементов стратегии ОАО «Белгородский завод РИТМ»

Для разработки стратегии развития ОАО «Белгородский завод РИТМ» нами была использована следующая модель организации процесса стратегического планирования предприятия АПК (рис. 2.3.2). Данная модель включает в себя мониторинг деятельности предприятия, который является неотъемлемой частью организации и ведения стратегического планирования, позволяет своевременно вносить коррективы в функциональные и тактические стратегии. Проведение PEST-анализа и ситуационного анализа позволяют провести SWOT-анализ, с помощью которого определяют потенциальные возможности развития предприятия АПК, после чего разрабатывается стратегия развития.

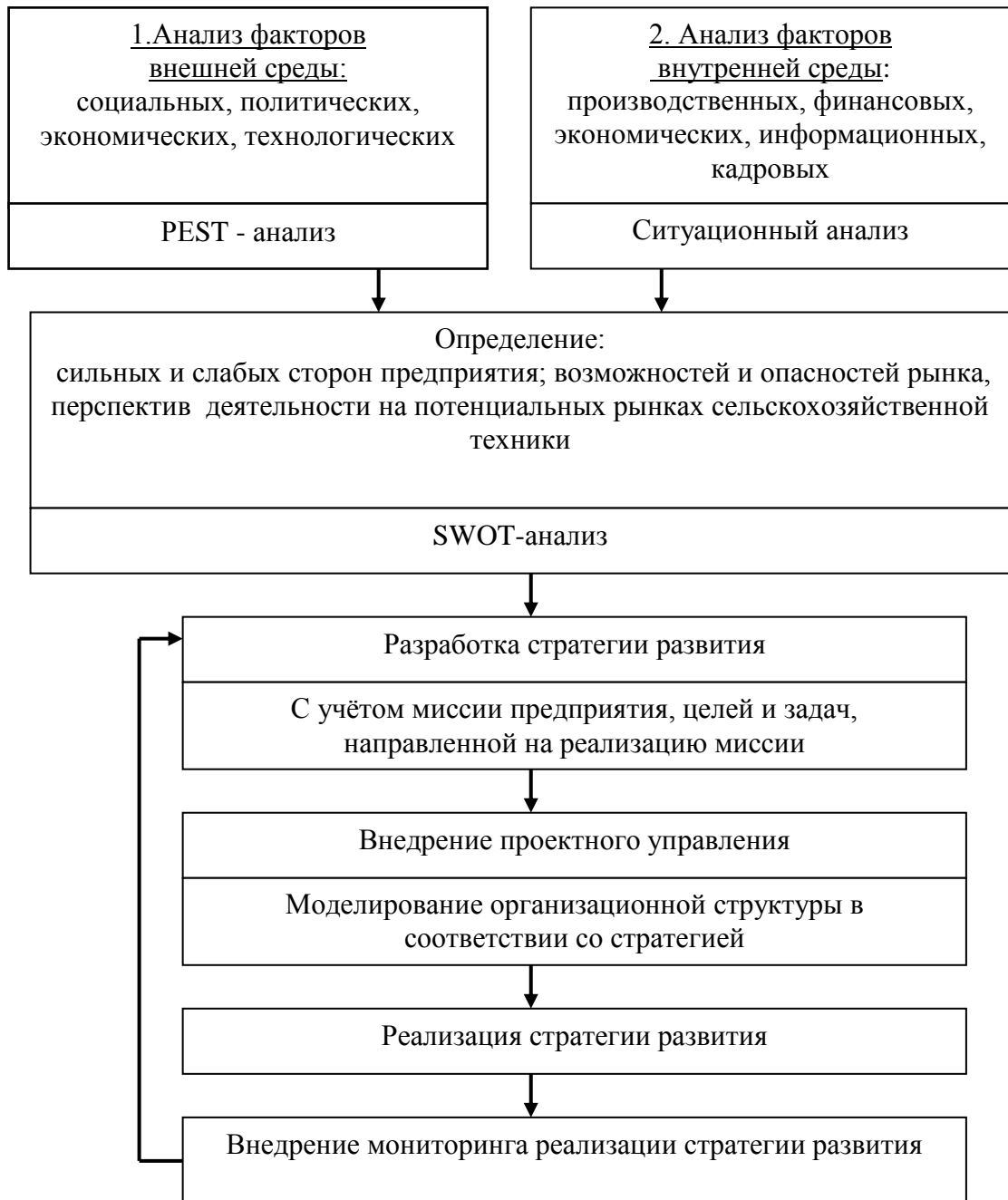


Рисунок 2.3.2 – Модель разработки и реализации стратегии развития ОАО «Белгородский завод РИТМ»

Основные блоки анализа стратегического потенциала ОАО «Белгородский завод РИТМ» (PEST-анализ, PEST-анализа, ABC - анализ и пр.), а также анализ рынка сельхозтехники был проведен нами в первой главе исследования. Результаты данных исследований позволили нам

сформулировать основные положения стратегии развития ОАО «Белгородский завод РИТМ» (табл. 2.3.2).

Таблица 2.3.2 – Содержание основных блоков предлагаемой стратегии развития ОАО «Белгородский завод РИТМ»

Блоки	Содержание основных блоков стратегии развития
Миссия	Устойчивое развитие предприятия, основанное на соблюдении необходимого баланса интересов производственно-экономической, социальной и экологической деятельности на территориях присутствия
Видение стратегии	Укрепление позиций одного из ведущих производителей сельскохозяйственной техники в регионе со специализацией на продуктах с высокой добавленной стоимостью.
Цель развития	Обеспечение развития бизнеса благодаря последовательной реализации стратегии развития
Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> • ведущие позиции в отрасли; • вторые по объемам производства сельхозтехники в регионе; • лидирующие позиции по производству свеклоуборочных комбайнов; • внедрение энергоэффективных технологий производства; • низкая себестоимость производства сельхозтехники; • стабильные финансовые показатели.
Перспективы деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка производственной базы и укрепление рыночных позиций в сегменте сельскохозяйственной продукции с высокой добавленной стоимостью. • Развитие рынков сбыта продукции и логистической инфраструктуры для расширения присутствия на развивающихся рынках. • Внедрение новых технологий для повышения эффективности производства. • Максимизация прибыльности сельскохозяйственного производства за счет расширения сортамента, повышения качества и конкурентоспособности продукции. • Оптимизация использования знаний и опыта, развитие профессиональных качеств сотрудников. • Применение передовых практик в части промышленной безопасности, охраны труда и снижения нагрузки на окружающую среду.

Основные сферы стратегического управления для реализации предлагаемой стратегии развития ОАО «Белгородский завод РИТМ» были сгруппированы нами на основании выделенных элементов стратегии развития (табл. 2.3.3).

Таблица 2.3.3 – Основные сферы стратегического управления в
ОАО «Белгородский завод РИТМ»

Сферы стратегического управления предприятием	Функциональное обеспечение
Коммерческая	Достижение лидирующих позиций по объемам продаж, доле рынка, репутации
	Активные маркетинговые исследования
	Применение политики гибкого ценообразования
	Создание развитой дистрибьюторской сети
	Формирование эффективной логистической системы
	Проведение эффективной рекламной кампании
Продуктовая	Повышение качества продукции
	Использование высококачественного сырья
	Формирование бренда предприятия
	Расширение ассортимента
Техническая	Модернизация производственного оборудования
	Автоматизация основного и вспомогательного производства
Технологическая	Использование новейших технологий
	Соблюдение технологической дисциплины
Трудовая	Повышение статуса всех категорий работников предприятия
	Предоставление персоналу возможности для образования, профессионального роста и саморазвития
	Обеспечение высокой заработной платы и совершенствование материального стимулирования персонала
Управленческая	Достижение стратегических преимуществ
	Использование современных методов стратегического планирования и прогнозирования
	Внедрение проектного управления
	Достижение гибкости в управлении компанией
Формирующая имидж	Формирование положительного имиджа, в том числе путем участия в решении внеэкономических проблем (охрана окружающей среды, участие в социально значимых региональных мероприятиях)
	Создание положительной репутации среди потребителей
	Повышение корпоративной культуры

Анализ структуры управления ОАО «Белгородский завод РИТМ», а также и других предприятий Белгородской области показал, что на большинстве предприятий действует классическая функциональная структура управления, которая практически не меняется десятилетиями. Только на сайте АО «АГРОПРОМТЕХНИКА» есть информация об использовании проектного управления для реализации наиболее значимых

социально-экономических проектов. Информация о наличии стратегии развития предприятия представлена только на сайте ООО «АГРОТЕХМАШ». По всей видимости, промышленные предприятия Белгородской области недостаточно используют данные инструменты для обеспечения эффективности деятельности.

Для реализации предлагаемой нами стратегии развития ОАО «Белгородский завод РИТМ» должны быть разработан портфель перспективных проектов, направленный на достижение поставленных целей развития, представленных в таблице 2.3.3, а также собственно внедрено проектное управление. Проектная технология управления развитием ОАО «Белгородский завод РИТМ» представлена на рисунке 2.3.3.

Для большинства промышленных предприятий Белгородской области внедрение проектного управления для разработки и реализации стратегии развития является наиболее предпочтительным по ряду причин:

- проектное управление позволяет гибко и оперативно реагировать на изменения внешней среды;
- портфель проектов обладает функциональной полнотой в рамках существующих ограничений финансовых, кадровых, материальных и других ресурсов;
- портфель проектов позволяет достичь запланированных стратегических целей в условиях ограниченных ресурсов и реализовать долгосрочные программы развития;
- возможность более эффективного использования ресурсов предприятия (кадровых, финансовых, производственных и других);
- повышение квалификации персонала, участвующего в реализации проектов предприятия.



Рисунок 2.3.3 - Проектная технология управления развитием
ОАО «Белгородский завод РИТМ»

Таким образом, на основании анализа внешней и внутренней среды промышленных предприятий Белгородской области нами были выделены основные элементы стратегического планирования предприятий, а также предложена модель разработки стратегии развития промышленных предприятий. Нами были сформулированы основные блоки стратегии развития (на примере ОАО «Белгородский завод РИТМ»): видении, миссия, цели и задачи, а также основные преимущества и основные перспективы развития предприятия. Для реализации стратегии развития нами предлагается внедрение проектного управления и сформировать портфель

перспективных проектов, направленный на достижение поставленных целей развития предприятия.

2.4 Оценка эффективности стратегии развития предприятия

Проведенная нами оценка внешней и внутренней среды промышленных предприятий Белгородской области показала, что существует необходимость в разработке и реализации стратегий развития и внедрения проектного управления для их реализации. Для реализации данных мероприятий, а также для оценки их эффективности необходимо использовать систему показателей, наиболее полно характеризующую деятельность предприятия и его окружения. Наиболее востребованной на данном этапе системой оценки стратегических программ развития является система сбалансированных показателей (ССП).

Система сбалансированных показателей позволяет решить проблему связи стратегического и оперативного уровней управления промышленного предприятия. Создание системы сбалансированных показателей позволяет построить систему оценки эффективности деятельности для стратегически ориентированных промышленных предприятий. Авторами модели системы сбалансированных показателей являются Роберт Каплан и Дэвид Нортон. Основным принцип их подхода: «Управлять можно тем, что подвергается оценке».

Обычно для оценки достижения целей стратегических целей требуется от 20 до 30 показателей СПП. Однако это не набор изолированных показателей – это инструмент единой стратегии промышленного предприятия. Система оценки СПП позволяет рассматривать предприятие как единое целое. Согласованные и зафиксированные стратегические цели управленческой команды в дальнейшем детализируются до сбалансированной системы показателей, что позволяет перевести стратегию на оперативный уровень.

Выбор системы показателей для оценки стратегии развития промышленного предприятия был обусловлен тем, что она позволяет одновременно:

- связать стратегические цели с оперативными действиями, позволяющими реализовать стратегию развития;
- учесть нефинансовые показатели (наряду с финансовыми), что необходимо для оценки деятельности предприятия, связанной с нематериальными активами и информацией;
- своевременно реагировать на несоответствующие изменения в бизнес-процессах посредством различия показателей, которые измеряют достигнутые результаты, и показателей, которые отображают процессы по достижению этих результатов.

Предлагаемые нами показатели для оценки стратегии развития промышленных предприятий Белгородской области представлены в таблице 2.4.1.

Методы оценки стратегии развития промышленного предприятия, основанные на системном подходе, рассматривают предприятие как систему и применяются с целью достижения качественно нового состояния его функционирования. Для оценки деятельности промышленного предприятия ССП применяются в следующих случаях:

- предприятие достигло определенных успехов на рынке и возникает необходимость пересмотреть дальнейшие пути ее развития;
- в компании наблюдается стагнация основных экономических показателей благополучия и возникает необходимость найти причину замедления темпов роста показателей и устранить такую тенденцию;
- при отсутствии осмысления о вложении инвестиций;
- для оценки реализации стратегии развития и т. д.

Данная система показателей является гибкой и адаптивной. В зависимости от масштаба, специфики деятельности, условий рынка, на котором работает промышленное предприятие состав и специфика

показателей может изменяться. Основными условиями в данном случае, является то, что показатели должны быть перспективными, измеримыми, достоверными, реально достижимыми, экономически целесообразными.

Таблица 2.4.1 - Система показателей для оценки стратегии развития
ОАО «Белгородский завод РИТМ»

Содержание системы показателей	Показатели в деятельности промышленного предприятия
Финансы и рынок	<ul style="list-style-type: none"> - динамика прибыли промышленного предприятия, - объем продаж продукции промышленного предприятия, - маркетинговый бюджет промышленного предприятия, - доля рынка промышленного предприятия на рынке, - уровня цен и спроса на продукцию промышленного предприятия.
Потребители продукции	<ul style="list-style-type: none"> - количество клиентов промышленного предприятия, - количество заключенных договоров на поставку продукции, - лояльность клиентов к продукции промышленного предприятия.
Конкурентные преимущества производственной компании	<ul style="list-style-type: none"> - цена на продукцию промышленного предприятия - сильный бренд на рынке, - материально-техническая база промышленного предприятия - финансовые показатели деятельности промышленного предприятия
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> - количество менеджеров, работающих с клиентами промышленного предприятия - квалификация персонала, работающего с клиентами, - средний возраст менеджеров, - стаж по специальности, опыт работы, - размер заработной платы, - размер мотивационных вознаграждений за достигнутые результаты
Инновации	<ul style="list-style-type: none"> - автоматизация всех технологических процессов, - применение инновационных технологий и новейшего оборудования от мировых производителей сельскохозяйственной техники

Для оценки эффективности предполагаемой нами стратегии развития промышленного предприятия, необходимо рассчитать затраты, связанные с ее реализацией. Учитывая то, что в числе других мероприятий нами предлагается реструктуризация структуры управления промышленного

предприятия (внедрение проектного управления) рассчитаем необходимые затраты.

Для разработки и реализации стратегии развития нами предлагается создание проектной группы, состоящей из трех человек (табл. 2.4.2).

Таблица 2.4.2 - Годовой бюджет формирования проектной группы стратегического развития ОАО «Белгородский завод РИТМ»

Мероприятия	Денежные затраты (руб.)
Оборудование помещения, оснащение рабочих мест	50 000
Оснащение вычислительной техникой и программным обеспечением	50 000
Канцелярские принадлежности	15 000
Заработная плата сотрудников (3 человека)	720 000
Итого	835 000

Остальные затраты на реализацию стратегии развития ОАО «Белгородский завод РИТМ» могут быть отнесены к бюджету стратегического планирования. Оценка разработанной стратегии развития ОАО «Белгородский завод РИТМ» представлена в таблице 2.4.3.

Таким образом, разработанная стратегия развития промышленного предприятия можно считать эффективной и рентабельной. Для разработки и реализации стратегии развития можно привлекать квалифицированных специалистов со стороны, а можно провести переобучение собственных менеджеров, работающих в ОАО «Белгородский завод РИТМ». Перераспределение обязанностей, а также включение в должностные инструкции дополнительных обязанностей, связанных, например, с развитием системы стратегического планирования могут быть компенсированы за счет совершенствования системы мотивации персонала промышленного предприятия.

Таблица 2.4.3 – Оценка эффективности стратегии развития
ОАО «Белгородский завод РИТМ»

Показатель	2018	2019
Валовая прибыль (тыс. руб.)	25 309	28 431
Объем продаж продуктов и услуг (шт.)	177 709	203 156
Бюджет на реализацию стратегию развития (тыс. руб.)	-	835 000
Доля рынка (%)	45	55
Количество ключевых клиентов производственной компании	9	12
Лояльность клиентов к продукции промышленного предприятия (%)	75	90
Количество проектных менеджеров	3	3
Средняя заработная плата проектных менеджеров (руб.)	-	20 000
Количество стажировок, курсов повышения квалификации в которых приняли участие проектные менеджеры	-	3

Предлагаемая стратегия развития позволит достичь важных стратегических целей промышленного предприятия: укрепление рыночных позиций в сегменте сельскохозяйственной продукции с высокой добавленной стоимостью, развитие рынков сбыта продукции и логистической инфраструктуры для расширения присутствия на развивающихся рынках, внедрение новых технологий для повышения эффективности производства и другое.

Заключение

В настоящее время любое предприятие функционирует в жестких условиях конкурентной среды. Деятельность промышленного предприятия должна быть направлена на завоевание и удержание предпочтительной доли рынка, на достижение превосходства над конкурентами, что обеспечивается, в известной мере, проведением стратегического планирования на предприятиях.

Стратегическое планирование должно обеспечивать основные параметры эффективности развития предприятия, такие как, устойчивое положение на рынке, своевременная адаптация систем производства и управления к динамичным изменениям внешней среды. Усиление конкурентных отношений на мировых и отечественных рынках, стремительное развитие и смена технологий, усложнение бизнес-проектов и другие факторы обуславливают новые требования к стратегическому планированию, его содержанию, структуре, методам разработки и оценки результативности на промышленных предприятиях.

Стратегическое планирование развития предприятия должно быть основанием разработки и принятия эффективных управленческих решений. Принятие обоснованных и систематизированных плановых решений, снижает риск выбора неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации. Богатый зарубежный опыт стратегического планирования и управления, а также опыт долгосрочного планирования в нашей стране позволили разработать различные методы стратегического планирования. Современные темпы изменения внешней и внутренней среды, увеличения знаний и объема информации являются настолько значительным, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей их разрешения.

В качестве объекта исследования было выбрано Открытое акционерное общество «Белгородский завод РИТМ», расположенное по адресу: Российская Федерация, 308860 г. Белгород, ул. Б Хмельницкого, 135 «Д».

Анализ основных показателей деятельности показал, что выручка ОАО «Белгородский завод РИТМ» в анализируемом периоде постоянно увеличивалась. Но пропорционально выручке увеличивалась и себестоимость на производство и реализацию продукции ОАО «Белгородский завод РИТМ».

Самые высокие показатели рентабельности фондов, собственного капитала и активов приходятся на 2017 год. Анализ рентабельности деятельности предприятия показал, что все показатели рентабельности показали достаточно стабильный рост показателей. Негативными показателями рентабельности характеризовались использование капитала и активов предприятия.

Проведенное исследование стратегического потенциала промышленного предприятия (на примере ОАО «Белгородский завод РИТМ») показало, что ОАО «Белгородский завод РИТМ» производит и реализует продукцию для АПК, в первую очередь, Белгородской области и смежных областей. Проведенный PEST-анализ показал, что внешняя среда предприятия неоднородна как и ее действие на развитие ОАО «Белгородский завод РИТМ». SWOT-анализ позволил выделить основные возможности и угрозы в деятельности предприятия и окружающей его среды. На основании матрицы «МакКинси» и ABC – анализа был оценен портфель продуктов предприятия.

На основании проведенного исследования нами была разработана стратегия развития данного предприятия. Для разработки стратегии развития ОАО «Белгородский завод РИТМ» была использована модель организации процесса стратегического планирования производственного предприятия АПК. Предлагаемая модель включает в себя мониторинг деятельности предприятия, который является неотъемлемой частью организации и ведения

стратегического планирования, позволяет своевременно вносить коррективы в функциональные и тактические стратегии. Проведение PEST-анализа и ситуационного анализа позволяют провести SWOT-анализ, с помощью которого определяют потенциальные возможности развития предприятия АПК, после чего разрабатывается стратегия развития.

Для реализации стратегии развития предприятия предлагается внедрение проектного управления, которое позволяет одновременно связать стратегические цели с оперативными действиями, позволяющими реализовать стратегию развития; учесть нефинансовые показатели (наряду с финансовыми), что необходимо для оценки деятельности предприятия, связанной с нематериальными активами и информацией; своевременно реагировать на несоответствующие изменения в бизнес-процессах посредством различия показателей, которые измеряют достигнутые результаты, и показателей, которые отображают процессы по достижению этих результатов.

Для оценки эффективности стратегии развития была предложена система сбалансированных показателей. Данная система показателей является гибкой и адаптивной. В зависимости от масштаба, специфики деятельности, условий рынка, на котором работает промышленное предприятие состав и специфика показателей может изменяться. Оценка эффективности разработанной стратегии показало, что предлагаемая стратегия развития предприятия можно считать эффективной и рентабельной.

Список литературы

1. Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] / М.С. Абрютина. – Москва : Издательство «Дело и Сервис», 2016. – 384 с.
2. Астапов, К. Инновации промышленных предприятий и экономический рост [Текст] / К. Астапов. – Москва : Экономист. - 2017. – 62 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 2018. – 457 с.
4. Армстронг, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Армстронг – Москва: Проспект, 2016. – 487 с.
5. Афанасьев, М. П. Маркетинг – стратегия и практика фирмы [Текст] / М.П. Афанасьев. – Москва: Финстатинформ, 2016. – 516 с.
6. Баканов, М. И. Теория экономического анализа [Текст] / М.И. Баканов – Москва: Финансы и статистика, 2016. – 342 с.
7. Бетухина, Е. Мировая практика формирования научно-технической политики [Текст] / Е. Бетухина, М. Пойсик. – Москва: Экономика, 2016. – 216 с.
8. Бланк, И. А. Стратегический менеджмент [Текст] / И.А. Бланк. – Киев: Дело, 2016. – 367 с.
9. Бодди, Д. Стратегический менеджмент [Текст] / Д. Бодди. – Санкт-Петербург: Издательство «ПИТЕР», 2016. – 600 с.
10. Буханова, С.М. Корпоративное управление предприятием [Текст] / С.М. Буханова. – Санкт-Петербург: Издательство «ПИТЕР», 2018. – 378 с.
11. Валдайцев, С.В. Оценка бизнеса и инноваций [Текст] / С.В. Валдайцев – Москва: Финансы и статистика, 2016, – 412 с.
12. Водачек, Л. Стратегия управления предприятием [Текст] / Л. Водачек, О. Водачкова. – Москва : Экономика, 2016. – 325 с.

13. Вахромеева, М.А. Структура финансирования деятельности предприятий [Текст] / М.А. Вахромеева. – Казань : КГТУ им. Кирова, 2016. – 345 с.
14. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст] / В.А. Винокуров. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2017. – 461.
15. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский. – Москва : ЭкономистЪ, 2017. – 528 с.
16. Власова, В.М. Основы предпринимательской деятельности [Текст] / В.М. Власова. – Москва : Финансы и статистика, 2012. – 453 с.
17. Глазьев, С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития [Текст] / С.Ю. Глазьев. – Москва : Владар, 2017. – 68 с.
18. Голубков, Е. П. Проблемы планирования и управления: опыт системных исследований [Текст] / Е.П. Голубков. – Москва : Экономика, 2017. – 378 с.
19. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала [Текст] / В.В. Гончаров. – Москва : МП «Сувенир», 2013. – 198 с.
20. Гохберг, Л.М. Стратегический менеджмент [Текст] / Л.М. Гохберг. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 343 с.
21. Гохберг, Л.М. Новая инновационная система для «новой экономики» [Текст] / Л.М. Гохберг. – Москва : ГУ ВШЭ, 2016. – 161 с.
22. Гунин, В.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / В.Н. Гунин В.П. Баранчеев. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 258 с.
23. Григорьев, В.В. Оценка предприятия [Текст] / В.В. Григорьев. – Москва : ИНФРА - М, 2017. – 621 с.
24. Дагаев, А. Стратегический менеджмент [Текст] / А. Дагаев, Н. Иванова, И. Онищенко // Федерализм. – 2018. - № 1. – С. 67-82.
25. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст] / П. Дойль. – Санкт-Петербург: Издательство «ПИТЕР», 2017. – 361 с.

26. Дункан, Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте [Текст] / У. Дункан Джек. – Москва : Дело, 2017. – 567 с.
27. Жданов, С.П. Экономические модели и методы в управлении [Текст] / С.П. Жданов. – Москва : Дело и Сервиз, 2017. – 310 с.
28. Забелин, П.В. Основы стратегического управления [Текст] / П.В. Забелин, Н. Моисеева. – Москва : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2016. – 145 с.
29. Зайцева, О.А. Основы стратегического менеджмента [Текст] / О.А. Зайцева. – Москва : Центр, 2017. – 397 с.
30. Иванов А.И. Инновационный менеджмент [Текст] / А.И. Иванов. – Москва : МЭСИ, 2018. – 256 с.
31. Иванова, Н.А. Стратегия развития промышленного предприятия [Текст] / Н. Иванова. // Стратегический менеджмента. – 2017. -№ 1. – С. 24-32.
32. Калинин, М.Я. Инвестиции в стратегический менеджмент [Текст] / М.Я. Калинин. – Москва : ЮНИТИ, 2016. – 345 с.
33. Коробейников, О.П. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия [Текст] / О.П. Коробейников, А.А. Трифилова, И.А. Коршунов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2017. - № 3. – С. 51-59.
34. Коноплев, Р.В. Развитие механизмов финансирования стратегии промышленного предприятия [Текст] / Р.В. Коноплев // Наука и образование – 2015: Материалы Международной научно-технической конференции – Мурманск, 2015. – Ч.І. – 235 с.
35. Косинов, Н.Н Развитие системы стратегического управления предприятиями промышленности: теория, элементы, проблемы и перспективы [Текст] / Н.Н. Косинов; ГОУ ВПО «ВолГУ». – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2017. – 372 с.
36. Комолов, С.А. Методические аспекты формирования стратегии развития промышленного предприятия [Текст] / С.А. Комолов // Бизнес в законе. 2017. №3 – С. 56-67.

37. Крылова, И.К. Анализ финансово-инновационного состояния предприятия в условиях антикризисного управления [Текст] / И.К. Крылова, Ш.М. Валитов // Экономический анализ. – 2015. №14. – С.16-22.
38. Крылова, И.К. Механизм разработки инновационной стратегии развития промышленного предприятия [Текст] / И.К. Крылова. Москва : Дело, 2017. – 26 с.
39. Крылова, И.К. Формирование конкурентоспособной стратегии развития предприятия [Текст] / И.К. Крылова // Реструктуризация промышленных предприятий: материалы Всероссийской научно-практической конференции. - Казань: КГФЭИ, 2016. – С. 156-159.
40. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления / В.И. Кнорринг – Москва : Издательство НОРМА, 2017. – 624 с.
41. Кравченко, А.И. Социология управления [Текст] / А.И. Кравченко. – Москва : Академический проект: Трикста, 2017. – 113с.
42. Ладанов, В. И. Практический менеджмент [Текст] /В.И. Ладнов. – Москва : Бизнес – школа, 2008. – 467
43. Ламбен, Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст] /Ж.Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург : Издательство «ПИТЕР», 2018. – 587 с.
44. Лукичева, Л.И. Управление организацией [Текст] /Л.И. Лукичева. – Москва : Омега-Л, 2016. – 360.
45. Моргунов, П.П. Модель управления стратегической деятельностью на предприятиях нефтегазового комплекса [Текст] / П.П. Моргунов // Нефтегазовое дело. - 2018. – С.45-52.
46. Москвин, В. Планирование реализации проектов на 30-летний период [Текст] / В. Москвин. // Инвестиции в России. – 2018. – № 2. – С. 56-67.
47. Мухамедьяров, А. М. Стратегический менеджмент [Текст] / А.М. Мухамедьяров. – Москва : Книга, 2016. – 365 с.

48. Мэскон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хедури – Москва : «Дело - ЛТД», 2018. – 702.
49. Оболенский, В. Технологическое соперничество на мировом рынке [Текст] / В. Оболенский. // Мировая экономика и международные отношения. – 2017. – № 7. – С. 45-62.
50. Орлов, И.А. Проблемы планирования и управления: опыт системных исследований [Текст] / И.А. Орлов. – Москва : Экономика, 2018. – 317.
51. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г.В. Савицкая. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 624 с.
52. Саймон Г. Стратегический менеджмент в организациях [Текст] / Г.А. Саймон. – М.: Экономика, 2016. – 335 с.
53. Семенов, А.К. Современный менеджмент [Текст] / А.К. Семенов. – Волгоград: Издательство ВКУПКК, 2017. – 100 с.
54. Степанова, Е.А. Инновационная стратегия: потенциал, ограничения, предпосылки успешности [Текст] / Е.А. Степанова. – Москва : Наука, 2015. – 269 с.
55. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] / А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд, Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова. – Москва : Банки и биржи: ЮНИТИ, 2017. – 299 с.
56. Тюрина, А.В. Инновационное финансирование как фактор социально-экономического развития стран [Текст] /А.В. Тюрина. // Финансовый менеджмент. – 2017. - №3. – С. 35-41.
57. Ульянова, И.А. Управление инновациями [Текст] / И.А. Ульянова. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 208 с.
58. Ульянов, О. В. Альтернативные направления формирования стратегии инновационного роста промышленных предприятий [Текст] / О. В. Ульянов. // Транспортное дело России. – 2017, – №7. –С. 45-61.

59. Файоль, А. Управление – это наука и искусство [Текст] / А. Файоль. – Москва : ЭкономистЪ, 2016. – 564 с.
60. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов – Москва : ЗАО «Бизнес школа «Интел - Синтез», 2017. – 569 с.
61. Фатхутдинов, Р. Инновационный менеджмент как система повышения конкурентоспособности [Текст] / Р. Фатхутдинов // Управление персоналом. – 2017. - №1. – С. 48-49.
62. Ходеев, Ф. П. Менеджмент [Текст] / Ф.П. Ходеев. Ростов – на – Дону. Феникс, 2017. – 187.
63. Цыпкин, Ю.А. Менеджмент [Текст] / Ю.А. Цыпкин. – Москва : Юнити – Дана, 2017. – 439.
64. Чернышев М.А. Основы менеджмента: современные технологии [Текст] / М.А. Чернышев. – Ростов на Дону : МарТ, 2014. – 320.
65. Черной Л. О материализации стратегии развития промышленного предприятия [Текст] / Л. Черной // Экономист. – 2017. - № 3.- С.87-95.
66. Информационный портал межрегионального делового сотрудничества [Электронный ресурс]. - Режим доступа // <http://www.marketcenter.ru>
67. Информационно-аналитический сайт Бизнес [Электронный ресурс]. - Режим доступа // <http://www.step-by-step.ru>
68. Институт проблем предпринимательства [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ipppou.ru>
69. Интернет журнал «Индустриальный и B2B маркетинг» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: grebennikon.ru
70. Интернет журнал «Промышленный маркетинг» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.marketprom.ru
71. Информационный портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе», [Электронный ресурс]. - Режим доступа // <http://www.aup.ru>

72. «Открытая экономика» - экспертный портал Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс]. - Режим доступа // <http://www.opes.ru> -, www.gosnihp.com

73. Отраслевой бизнес-справочник предприятий России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: myprom.ru

74. Официальный сайт ОАО «Белгородский завод РИТМ» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.zavodritm.ru

75. Официальный сайт Государственного научного учреждения «Государственный научно исследовательский институт промышленности Россельхозакадемии» [Электронный ресурс]. - Режим доступа // <http://www.russbread.ru>

76. Официальный сайт Института проблем предпринимательства [Электронный ресурс]. - Режим доступа // <http://www.ipnpou.ru>

77. Официальный сайт Консалтинговой компании Консалт Инвест [Электронный ресурс]. - Режим доступа // <http://www.consult-invest.ru>

78. Официальный сайт Губернатора и Правительство Белгородской области. Сельское хозяйство. [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://www.belregion.ru/region/priorities/agriculture.php>

79. Официальный сайт Департамента агропромышленного комплекса Белгородской области [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://belapk.ru/>

80. Официальный сайт Российской ассоциации сельскохозяйственной техники [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://www.rosagromash.ru/>

81. Сеть региональных бизнес-порталов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: b2bmir.ru

82. Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: ecsocman.edu.ru

ПРИЛОЖЕНИЯ