

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

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**«ПРОЕКТ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ВКЛЮЧЕНИЮ НОВОЙ
СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЕДИНИЦЫ БИЗНЕСА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ТАНТАЛ»)»**

студента 5 курса 572 группы
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Токалова Имама Имрановича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Оськина Е.А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Саратов 2018

ВВЕДЕНИЕ

Бизнес-единица - отдельная организационно и юридически оформленная активная структура бизнеса. Она полностью или частично экономически обособлена, отвечает за конкретный вид деятельности, необходимый для осуществления функций в бизнес-процессе. Функции бизнес-единицы возлагаются на неё в едином комплексе. В зависимости от организационной структуры она может нести ответственность за получение прибыли, за осуществление координационной деятельности или за разработку политики.

После проведения стратегического анализа внешней среды и конкурентного положения бизнес-единиц диверсифицированной компании, необходимо определить конкретные стратегии для данных бизнес-единиц. Для этого нужно провести ряд исследований, а именно, провести следующие виды анализа:

- 1) анализ стратегического соответствия;
- 2) анализ ресурсной базы;
- 3) определение приоритетности бизнес-единиц для размещения ресурсов.

После этого можно будет вплотную заняться определением новых стратегических инициатив для повышения общей эффективности корпорации, другими словами, произвести стратегический выбор для каждой бизнес-единицы. Рассмотрим эти этапы разработки стратегий бизнес-единиц диверсифицированной компании подробнее.

Стратегические проблемы, возникающие на корпоративном уровне, фундаментально отличаются от проблем, возникающих на уровне отдельной бизнес-единицы. Если стратегия корпорации, занимающейся несколькими видами бизнеса, связана с определением общего направления бизнеса, с созданием синергии между отдельными его видами, то стратегия бизнес-единицы обычно определяет, каким образом следует действовать в конкурентной среде в рамках своей отрасли, чтобы добиться успеха.

Объект проектирования: открытое акционерное общество «Гантал».

Цель проектирования: включение новой стратегической единицы бизнеса в деятельности организации.

Предмет проектирования: корпоративна структура организации.

В процессе проектирования разработан ряд мероприятий, по включению новой стратегической единицы бизнеса в деятельности организации:

1. Мероприятие по стратегическому анализу внешней среды и определению конкурентного положения единицы бизнеса;
2. Мероприятие по определению стратегии для единицы бизнеса.

Все вышеперечисленные предлагаемые мероприятия основаны на реальных данных и учитывают экономическую ситуацию в стране. Все предлагаемые мероприятия являются реальными и осуществимыми в условиях данного предприятия.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Теоретические основы стратегической единицы бизнеса на предприятии

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) – это хозяйственная организация, которая производит определённый перечень товаров и услуг, продаваемых определённой однородной группе покупателей, и имеющая дело с конкретной группой конкурентов.

Отметим, что внешние факторы (такие как покупатели или рынок) особенно важны для определения СБЕ. Сущность стратегии состоит в том, чтобы позиционировать свой бизнес так, чтобы максимально эффективно удовлетворять нужды всех потребителей на более высоком уровне, нежели конкурент.

Основная цель сегментации бизнеса, предпринятая General Electric, заключалась в том, чтобы предоставить генеральному менеджеру СБЕ абсолютную автономность от остальных сфер деятельности фирмы. СБЕ имела свой определённый сегмент рынка, и менеджер СБЕ имел нужные для

этого ресурсы, чтобы разработать независимую стратегию, а затем успешно её внедрить и реализовать. Концепция СБЕ оказывает стойкое влияние на структуру компании, развитие и внедрение процессов стратегического планирования.

Бизнес-единица – отдельная организационно и юридически оформленная активная структура бизнеса. Она в полной мере или частично обособлена экономически, а также отвечает за конкретный вид деятельности, который необходим для осуществления функций в процессе бизнеса. Функции бизнес-единицы возлагаются на неё в едином комплексе. Она может нести ответственность за получение прибыли, за осуществление координационной деятельности или за разработку политики, и все это в зависимости от организационной структуры.

Каждая компания сама выбирает, с каким количеством бизнес-единиц ей необходимо работать. Это решение требует компромиссов, как в организационном, так и стратегическом плане. В большинстве случаев непреодолимо хочется иметь множество небольших бизнес-единиц, потому что каждая из них вполне может разрабатывать оптимальную для ее рынка стратегию. В связи с этим, стратегия, выработанная для каждой отдельной страны, каждого региона или какого-либо крупного сегмента может быть весьма выгодна. И наоборот, чрезмерно большое количество бизнес-единиц в некоторых случаях может вызвать снижение эффективности внутрикорпоративных программ, а также отсутствие экономии на эффекте масштаба и неспособности применять стратегические навыки лучших менеджеров, так как в практике очень тяжело поставить в руководство каждой стратегической единицы бизнеса сверхталантливого и хорошего менеджера. Хотя бы из-за того, что таких людей, как часто бывает, всегда мало и стоят они очень и очень больших денег. Такие рассуждения, как правило, приводят к мысли о необходимости объединения стратегических единиц бизнеса в более крупные организации.

Бизнес-единицы могут быть объединены для создания критической

массы, координации стратегий и управления присущими рынкам и стратегиям сходствами. Те единицы бизнеса, которые довольно малы для того, чтобы соответствовать стратегии, нужно объединять, чтобы оказать поддержку структуре менеджмента. Более крупные бизнес-единицы обладают соответствующим штатом, который существенно повышает шансы на успех. Несомненно, для экономии издержек у двух стратегических единиц бизнеса могут быть общие элементы, такие как, например, общий торговый персонал или оборудование. Такой эффект называют синергией. Еще одним преимуществом крупных бизнес-единиц является как раз синергизм, при котором происходит более тесное стратегическое взаимодействие между субъектами.

В стратегическом управлении анализ портфеля организации связан в основном с исследованиями структуры, динамики и качества совокупности и отдельных бизнесов, которые осуществляются диверсифицированной компанией. В связи с этим, методика анализа портфеля организации предполагает изучение так называемых стратегических единиц бизнеса (СЕБ). Но методы портфельного анализа также могут быть применены и к анализу портфеля продукции, которая имеет для фирмы стратегический характер. Как такого рода продукции может быть отнесена вся основная продукция организации, которая реализуется ею на рынке. В связи с этим портфельные модели входят в состав аналитических инструментов и техник стратегического маркетинга.

Концепция портфеля организации берет свое начало в финансовой теории, где применяются сбалансированные комплексы рискованных инвестиций, которые обеспечивают инвестору нужную ему прибыль. Некоторые из инвестиций, как правило, рассчитаны на быструю прибыль с относительно низким риском, вторые же - на рост капитала с невысоким текущим доходом, а третьи - рискованные инвестиции, которые сулят высокие доходы в будущем. Для обеспечения как текущего, так и

перспективного дохода неплохо составлять сбалансированный портфель инвестиций.

В стратегическом управлении портфелем организации или корпоративным портфелем называют совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (СЕБ), которые принадлежат одному и тому же владельцу.

Портфельный анализ - это набор инструментов, при помощи которых руководство организации выявляет и дает оценку своей хозяйственной деятельности для того, чтобы осуществить вложение средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления и сократить/прекратить инвестиции в менее эффективные проекты.

2. Анализ хозяйственной деятельности ОАО «Тантал»

ОАО «Тантал» — современная научно-производственная холдинговая компания, которая объединяет более двадцати предприятий, с вертикально интегрированной матричной системой управления, занимающаяся выпуском и проектированием современных приборов, системы и оборудования для решения важнейших проблем ВПК, аэрокосмической отрасли и промышленного освоения новых эффективных отечественных энергосберегающих и импортозамещающих технологий и видов продукции. Богатый опыт высококвалифицированных специалистов позволяет быстро решать сложные научные и производственные вопросы, которые требуют точного и качественного исполнения.

Саратовское ОАО «Тантал» — предприятие с более чем полувековой историей. Оно было создано в 1949 г. на базе танковых ремонтных мастерских для выпуска электро- и радиоламп, а спустя 7-10 лет начался выпуск широкой гаммы сверхвысокочастотных вакуумных и твердотельных генераторов, являющихся элементной базой для сложнейших систем вооружения.

Компания «Тантал» имеет большой научно-производственный потенциал, который был накоплен несколькими поколениями ученых,

специалистов СВЧ- электроники, прецизионного и инструментального оборудования, телекоммуникационного оборудования.

Современный «Тантал» — это холдинговая компания с более чем двадцатью предприятиями. Диапазон деятельности холдинга очень широк, основными направлениями научно-производственной деятельности являются:

- сверхвысококачественная техника;
- прецизионное оборудование и интерферометрические приборы;
- высокоточная механическая обработка металла;
- инструментальное производство;
- оборудование для производства ПВХ конструкций;
- комплектующие радиоэлектронной аппаратуры и устройства для аппаратуры связи;
- капитальный ремонт электродвигателей всех типов и мощностей;
- телекоммуникационное оборудование;
- инжиниринг.

Горизонтальный и вертикальный анализ баланса предприятия

Вертикальный и горизонтальный виды анализов бухгалтерской отчетности. Они позволяют получить наиболее полное видение о качественных изменениях в структуре средств, их источников, а также динамике этих изменений, которые происходят в процессе работы предприятия.

Вертикальный анализ дает возможность структурировать средства и их источники. Он делает возможным переход к относительным оценкам, а также проводить хозяйственные сравнения экономических показателей функционирования предприятия, различающихся по величине использованных ресурсов, выравнивать влияние процессов инфляции, меняющих абсолютные показатели финансовой отчетности.

Горизонтальный анализ отчетности состоит в том, чтобы построить одну или несколько аналитических таблиц. В них абсолютные показатели

дополняются относительными темпами роста. Для этого берутся базисные темпы роста за ряд лет, это дает возможность рассматривать не только изменение отдельных показателей, но и давать прогноз их значения.

Анализ состояния запасов предприятия

Существенное влияние на производственные результаты и финансовое состояние предприятия оказывает качество производственных запасов.

Большое количество накопленных запасов говорит о снижении активности предприятия. Большие сверхплановые запасы приводят к замораживанию оборотного капитала, замедлению его оборачиваемости, в результате чего ухудшается ФСП. Помимо этого, повышается налог на имущество, появляются проблемы с ликвидностью, возрастает порча сырья и материалов, увеличиваются складские расходы, а это оказывает отрицательное влияние на конечные результаты деятельности. Получается, что недостаток запасов (сырья, материалов, топлива) также отрицательно сказывается на финансовом положении предприятия, так как значительно повышаются цены за срочность поставок, уменьшается производство продукции в связи с простоями, растет чувствительность к росту цен на сырье, падает сумма прибыли. В связи с этим, любое предприятие обязано стремиться к тому, чтобы производство вовремя и в полном объеме было обеспечено всеми нужными ресурсами, и чтобы они в тоже самое время не залеживались на складе.

Внутренняя среда компании ОАО «ТАНТАЛ» - это часть общей среды компании, находящаяся в рамках организации. Она постоянно воздействует на функционирование компании. Для того, чтобы фирма весьма успешно работала и была настроена на долгосрочную перспективу, организация должна осуществлять прогноз трудностей, которые возможно появятся на пути компании, как в скором будущем, так и в далекой перспективе, а также постоянно учитывать новые возможности, которые могут открыться перед компанией. Именно поэтому стратегическое управление при анализе

внутренней среды организации интересует выявление сильных и слабых сторон, которые уже можно разделить на составляющие.

Внешняя среда, по сути, является источником, постоянно питающим ОАО «ТАНТАЛ» ресурсами, которые необходимы для того, чтобы поддерживать его внутренний потенциал на высоком уровне. Компания находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, благодаря чему обеспечивается возможность безостановочной работы организации. Задача стратегического управления компанией в таком случае состоит в обеспечении взаимодействия ОАО «ТАНТАЛ» со средой, которая позволяла бы ему поддерживать потенциал компании на должном уровне, необходимом для достижения поставленных целей. Оценим различные стороны деятельности ОАО «ТАНТАЛ», которые представлены в таблице 11.

Маркетинговый отдел организации собирает и анализирует данные, характеризующие потребительские рынки, исследует потребности клиентов и изучает выпускаемую продукцию, определение степени ее соответствия запросам и возможностям клиентов. А также анализирует продукцию конкурентов, производит отбор в них лучшего и внедряет в собственные разработки, проводит маркетинговые исследования и организует практику маркетинга, экономически обосновывает тарифы на производимую продукцию.

3. Направления совершенствования новой стратегической единицы на ОАО «Тантал»

Анализ финансово-хозяйственной деятельности и маркетинговой ситуации на ОАО «Тантал» показал что есть относительная необходимость в создании новой стратегической единицы бизнеса на предприятии.

Анализ внешней среды является инструментом, который помогает разработчикам стратегии контролировать внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и вновь открывающиеся возможности (рисунок 6). Анализ внешней среды дает возможность организации вовремя дать прогноз появления угроз и

возможностей, разработать ситуационные планы на случаи возникновения непредвиденных обстоятельств, а также стратегию достижения целей и превращения потенциальных угроз в выгодные возможности.

Анализ внешней среды – процесс стратегического управленческого анализа, который нужен для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

Стратегический анализ внешней среды включает в себя изучение внешних элементов окружения компании. Одно из главных направлений анализа внешней среды - выявление и понимание существующих и потенциальных возможностей и угроз, с которыми, как правило, сталкивается организация. Возникновение возможностей обуславливается тенденциями или событиями, которые могут (при условии правильной с точки зрения стратегии реакции) привести к значительному росту объема продаж и прибыли.

Угрозы - это тенденции или события, способные (при отсутствии на них стратегической реакции) привести к значительному понижению объема продаж и прибыли.

Другим направлением анализа внешней среды является нахождение внутри организации или в ее окружении стратегических неопределенностей, которые влияют на эффективность стратегии. И вот если эти неопределенности весьма значительны, то до принятия стратегического решения необходимо провести уже более глубокий анализ или хотя бы собрать соответствующую информацию.

По плану создания стратегической единицы бизнеса в 2015 году планировалось затратить на проведение всех видов стратегических анализов 243 тысячи рублей, на определение конкретной стратегии 256 тысяч рублей. На реализацию стратегии затрат не производилось, в связи с тем, что это мероприятие денежных средств не требует.

Эффект от осуществления мероприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ЭЭ} = \text{ЧП}_{2014} - \text{ЧП}_{2013},$$

1)

где ЭЭ – экономический эффект от осуществления мероприятия;
ЧП₂₀₁₄ – чистая прибыль, полученная в результате осуществления мероприятия;

ЧП₂₀₁₃ – чистая прибыль за 2012 год.

Коэффициент эффективности мероприятия рассчитывается как отношение эффекта к затратам на мероприятие:

$$\text{ЭФ} = \text{ЭЭ} / \text{З},$$

2)

где ЭФ = коэффициент эффективности мероприятия;

З – затраты на мероприятия.

Ожидаемый эффект от проведения стратегических анализов внешней среды, конкурентного положения и определения конкретной стратегии для будущей бизнес-единицы будет ощутим только после реализации данной стратегии. То есть когда будет непосредственно создана новая стратегическая единица бизнеса.

Ожидаемый эффект от создания новой стратегической единицы бизнеса: ожидаемый рост прибыли - 30% в связи с появлением новой продукции.

Таким образом, получаем следующие данные:

Расчет эффекта и эффективности мероприятий дипломного проекта

Мероприятие по созданию новой стратегической единицы бизнеса:

$$\text{ЭЭ} = 21037 - 19263 = 1774 \text{ тыс. руб.};$$

$$\text{ЭФ} = (1774 / 499) * 100 = 355,7 \text{ \%}.$$

Таблица 20 – Эффективность мероприятий дипломного проекта

Наименование мероприятия	Затраты на осуществление (текущие), Тыс. руб.	Эффект от осуществления мероприятия, тыс. руб.	Эффективность (или направление эффективности) мероприятия
Мероприятие по созданию новой стратегической единицы бизнеса на предприятии	299	1774	355,7

В последнее время получили широкое распространение методы математического моделирования с помощью программного обеспечения и таких видов программ как Microsoft Office.

Под моделированием, как правило, подразумевают процесс изучения и построения новых моделей. Главная особенность применения такой методики математического моделирования в экономике – это прохождение математики в экономическую науку, и связано все это с преодолением весьма значительных трудностей. Сложность экономики рассматривается как обоснование невозможности ее моделирования. Но это не всегда так, потому что моделировать можно объект практически любой природы и сложности. Моделирование дает результаты, которые невозможно получить какими-либо другими методами исследования. Благодаря программе Microsoft Office определяется совокупность показателей, которые в полной мере отображают изучаемый процесс. Анализ структуры показателей имеет определенное значение для их классификации. Каждый элемент показателя выступает в качестве признака группировки совокупностей показателей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении необходимо отметить, что в ходе дипломного проектирования были достигнуты поставленные цели и выполнены задачи дипломного проекта.

Так, в аналитической части был проведен общий анализ ОАО «Тантал», где охарактеризовали организационно - правовую форму, профиль предприятия, описали номенклатуру предприятия и дали краткую историю

завода, исследовалась финансово – хозяйственная деятельность предприятия и специальный анализ, где исследовалась затраты продукции на примере ОАО «Тантал». В ходе анализа была выявлена динамика затрат, которая показала в последнем году рост затрат, вызванный ростом затрат на заработную плату и отчислений на социальные нужды.

В проектной части были предложены мероприятия по включению новой стратегической единицы бизнеса. В них предлагается проводить стратегический анализ внешней среды и определять конкурентное положение СБЕ. Еще одним важным мероприятием является определение стратегии для будущей единицы бизнеса.

По всей проделанной работе можно сделать следующий вывод, т.к. включение новых стратегических единиц бизнеса приводит к прибыльности предприятия, необходимо их создавать и проводить мероприятия по их включению на предприятии.