необходимо определиться с точной формулировкой стратегии и составить стратегический план, главное не забывать, что задача усовершенствования стратегии бесконечна. Цели предприятия должны быть конкретными и измеримыми, достижимыми и гибкими. В заключительном этапе должна быть выполнена реализация стратегии, оценка ее эффективности и корректировка предыдущих этапов [3].

Подводя итог вышесказанному можно сделать следующий вывод, что процесс стратегического управления можно представить в виде непрерывной восходящей вверх спирали. Предприятие также должно осознать в полной мере необходимость внедрения и использования стратегического управления, помимо этого оно должно четко формулировать свои стратегии на будущее и уметь выстраивать систему развития, которая позволит реализовывать разработанные стратегии, чтобы избежать главных распространенных проблем, рассмотренных выше.

Список литературы:

1. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: ДеКА, 2009.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: МГУ, 2011.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2008.
4. http://www.stplan.ru.
5. http://www.rik-company.ru.

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

© Карбышева Р.Н.♣
Московский государственный машиностроительный университет «МАМИ», г. Москва

Статья содержит обзор и краткий анализ деятельности ОАО «ЭЗТМ», на основе которого формулируется вывод о причинах недостаточно эффективной деятельности завода и предлагается мероприятие для их устранения.

Проблема реинжиниринга бизнес-процессов является первостепенной для каждого предприятия переживающего кризисные и пост-кризисные периоды. Поэтому необходимо переосмыслить способы организации бизнеса и использовать принципиально иной подход, который позволит в полной мере реализовать преимущества новых технологий и человеческих ресурсов. Объект исследования – ОАО «Электростальский завод тяжелого машиностроения» (ОАО «ЭЗТМ»). В настоящее время предприятие испытывает финансовые трудности, обусловленные объективными причинами – струк-

♣ Старший преподаватель кафедры «Менеджмент».

турная перестройка промышленности России, низкая платежеспособность основных заказчиков, дефицит денежных средств в обращении и др., которые снизили количество заказов, что повлекло в свою очередь финансовые затруднения ОАО «ЭЗТМ», имеющего в настоящее время большие остатки невостребованной заказчиками продукции как на складах готовой продукции, так и в незавершенном производстве.

По прогнозам в рамках федеральной программы технического перевооружения и развития отечественной металлургии для предприятий металлургического комплекса потребуется ввести или реконструировать 18 объектов, оборудование для которых может поставить ОАО «ЭЗТМ».

Завод имеет также большой опыт в изготовлении экспортной продукции. На предприятии разработана программа по поставкам оборудования на экспорт, ведется целенаправленная работа по заключению контрактов по его поставке. ОАО «ЭЗТМ» участвует в зарубежных технических ярмарках, является членом международной трубной ассоциации.



Рис. 1. Структура основных видов продукции
в общем объеме пр-ва ОАО «ЭЗТМ»

Российский рынок определяют следующие основные заказчики продукции: ЗАО «Волгоградский металлургический завод «Красный Октябрь», ОАО «Волжский трубный завод», ОАО «Выксунский металлургический завод», ОАО «Таганрогский металлургический комбинат», ОАО «Западно-Сибирский металлургический комбинат», ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат», ОАО «Нижнетагильский металлургический комбинат», ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат», ОАО «Первоуральский новотрубный завод», ОАО «Северский трубный завод», ОАО «Синарский трубный завод», ОАО «Челябинский трубопрокатный завод», ОАО «Уральская сталь», ОАО «Чусовской металлургический завод», ОАО «ДМК им. Дзержинского», ОАО «Запорожсталь», ОАО «Азовсталь», ГМК «Норильский никель», Ковдорский ГОК, Лебединский ГОК.

Мировой рынок представлен странами: Украина, Казахстан, Беларусь, Индия, Китай, Словакия, Куба, Турция, Египет, Эстония, Германия.

Ввиду огромного ассортиментного ряда производимой продукции предприятию постоянно требуются различные виды сырья, с различной маркировкой стали. Этим обусловлено наличие большого количества поставщиков:

– Металлургический завод Электросталь;
– Электросталь-Снаб;
– Северсталь;
– Донецксталь;
– Евраз Украина;
– ЕвразХолдинг;
– Запорожсталь МК;
– Кокс Груп;
– Косогорский металлургический завод;
– Магнитогорский металлургический комбинат;
– Мечел;
– ОМЗ-Спецсталь и др.

Для анализа аспектов внешней среды организации необходим PEST-анализ.

Таблица 1

PEST-анализ внешних факторов влияющих на деятельность ОАО «ЭЗТМ»

P – политические факторы:	E – экономические факторы:
1. Разработанная и принятая программа развития тяжелого машиностроения до 2020. 2. Стабильность политического режима. 3. Изменения в налоговой политике. 4. Вступление в ВТО (вероятность повышения конкуренции со стороны иностранных производителей). 5. Таможенный союз (вероятность интеграции с зарубежными предприятиями в международные холдинги, увеличения доли экспорта).	1. Мировой финансовый кризис. 2. Низкая платежеспособность потребителей. 3. Неэффективный кредитный механизм (дорогиекредиты). 4. Несовершенная налоговая политика. 5. Ограниченность инвестиций в промышленность. 6. Преобладание заемных средств у предприятий (потребителей, поставщиков). 7. Высокий уровень затрат.
S – социальные факторы:	T – технологические факторы:
1. Демографический спад. 2. Повышение затрат на социальную политику. 3. Кадровые проблемы(недостаток квалифицированных менеджеров, дефицит квалифицированной рабочей силы, недостаточный интерес работников к результатам работы, отсутствие молодых сотрудников).	1. Развитие НИОКР. 2. Устаревшее, изношенное оборудование. 3. Низкий технологический уровень большинства производств. 4. Увеличение разрыва в уровне. 5. Технологий с развитыми странами. 6. Уникальность производимого оборудования.

Проанализировав основные факторы, влияющие на деятельность организации, оценим их степень и вероятность влияния. Для этого используем 5-ти бальную шкалу(где 5 – высокая вероятность / степень влияния, 1 – крайне низкая вероятность / степень влияния).

Исходя из табл. 2 можно сделать вывод, что наиболее значимыми факторами являются экономические, также стоит отметить, что данная группа факторов в большинстве своем несет отрицательный характер. Однако положительные политические и технологические факторы и их высокая вероятность и степень влияния дает позитивный сценарий развития организации.

Таблица 2

Оценка степени и вероятности влияния внешних факторов, оказывающих воздействие на деятельность ОАО «ЭЗТМ»

Факторы	Степень влияния	Весовой коэффициент	Направленность влияния	Вероятность влияния
политические факторы				
1. Программа развития тяжелого машиностроения	5	0,05	+	5
2. Стабильность политического режима	1	0,01	+	2
3. Изменения в налоговой политике	2	0,02	-	3
4. Вступление в ВТО	4	0,04	-	5
5. Таможенный союз	4	0,04	+	5
экономические факторы				
1. Мировой финансовый кризис	4	0,04	-	4
2. Низкая платежеспособность потребителей	5	0,05	-	5
3. Неэффективный кредитный механизм (дорогие кредиты)	4	0,04	-	5
4. Несовершенная налоговая политика	3	0,03	-	4
5. Ограниченность инвестиций в промышленность	3	0,03	-	3
6. Преобладание заемных средств у предприятий	5	0,05	-	5
7. Высокозатратное производство	4	0,05	-	5
социальные факторы				
1. Демографический спад	3	0,03	-	3
2. Повышение затрат на социальную политику	3	0,03	-	2
3. Кадровые проблемы	5	0,05	-	4
технологические факторы				
1. Развитие НИОКР	3	0,03	+	4
2. Устаревшее, изношенное оборудование,	5	0,05	-	5
3. Низкий технологический уровень большинства производств	5	0,05	-	3

Источник: разработка автора на основе табл. 1.

Для полноты картины функционирования организации следует также проанализировать ее финансово-экономическую деятельность.

Таблица 3

Основные показатели финансовой деятельности ОАО «ЭЗТМ» в тыс. руб. за 2009-2012 гг.

Наименование	За 2009 г.	За 2010 г.	За 2011 г.	За 2012 г.	2012 к 2011 (в тыс. руб.)	2012 к 2011 (в %)
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	1 957 367	1 980 632	2 154 080	2 157 829	3749	0,17
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	1 099 001	1 344 773	1 463 561	1 387 420	-76141	-5,2
Валовая прибыль	858 366	635 859	690 519	770 409	79890	11,5
Прибыль от продаж	354 844	73 073	105 774	195 317	89543	84,6
Чистая прибыль (убыток)	299 965	-87 600	72	1 029	957	1329

Источник: внутренние документы ОАО «ЭЗТМ».

Из таблицы, приведенной выше, четко прослеживается тенденция выхода организации из кризиса и медленной нормализации ее финансового положения, за счет увеличения прибыли от продаж и снижения себестоимости.

Однако темпы нормализации могут быть выше. Для этого необходимо пересмотреть деятельность отдела договоров, который является структурным подразделением предприятия, предназначенным обеспечивать подготовку и заключение договоров, экспортно-импортных контрактов на производство и поставку продукции, формировать «портфель» заказов на план производства, проводить маркетинговые исследования и обеспечивать изучение рынка товаров и услуг, динамики цен с целью продвижения товаров на рынке; обеспечивать своевременную отгрузку готовой продукции. Его деятельность тесно связана со всеми другими подразделениями и зависима от них.

Процессы производства находятся на высоком уровне, что подтверждается стабильным ростом объемов выпуска готовой продукции, однако относительно роста выпуска готовой продукции рост объемов сбыта от года к году снижается, что говорит о несовершенстве процессов сбыта и росте остатков нереализуемой продукции.

Схема существующих бизнес-процессов представлена на рис. 2.

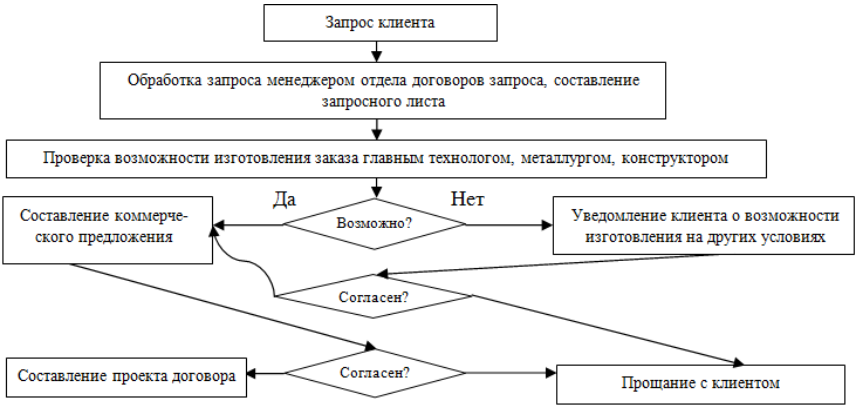


Рис. 2. Блок-схема текущих бизнес-процессов отдела договоров ОАО «ЭЗТМ»

Источник: разработка автора по данным ОАО «ЭЗТМ».

К сожалению текущая схема бизнес-процессов сбыта не рассматривает вариантов реализации готовой продукции, которая по тем или иным причинам не была реализована потребителю.

Одним из информационных каналов фирмы ОАО «ЭЗТМ» является ее сайт www.eztm.ru, который несет на себе в основном информационную функцию. В то же время посредством информации, размещенной на сайте, можно было бы обратить внимание покупателей на имеющуюся готовую продукцию.

В отличие от рекламы в СМИ (ТВ, радио, пресса) реклама в Интернет более гибкая, не требует от производителей и поставщиков товаров и услуг

значительного бюджета, позволяет точно следить за результативностью. Также ОАО «ЭЗТМ» может использовать возможность продвижения и популяризации своей продукции через Интернет: развивать свой сайт и крупно обозначить его название на упаковках товаров.

На базе Интернет-сайта рекомендуется построение торговой Интернет-системы (ТИС), которая представляет собой Интернет-магазин, бэк-офис которого полностью (в режиме реального времени) интегрирован в торговый бизнес-процесс компании.

Организация бизнес-процесса после введения системы (ТИС) представлена на рис. 3.

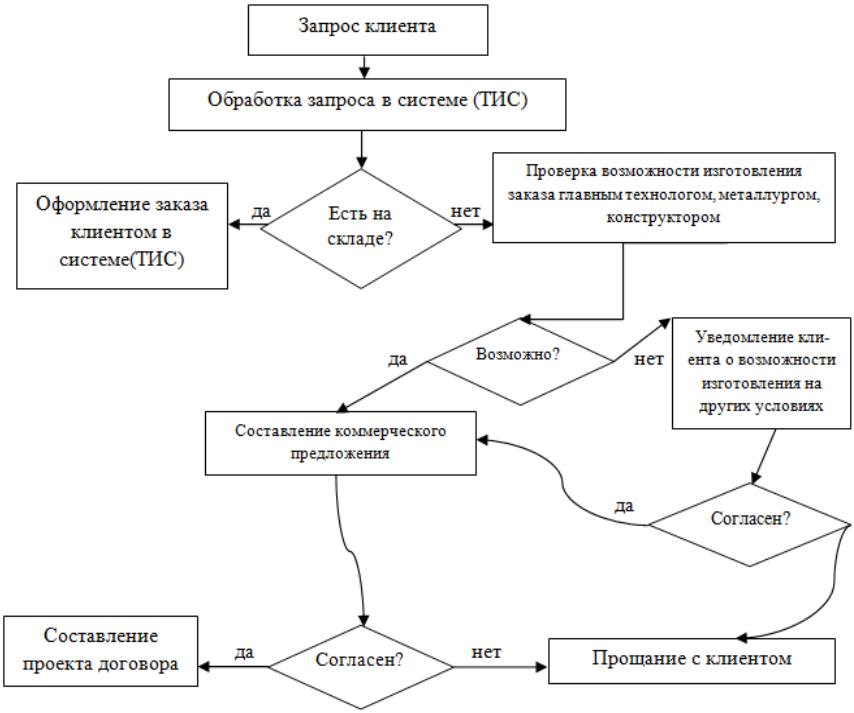


Рис. 3. Блок-схема бизнес-процесса после внедрения ТИС

Внедрение Торговой Интернет Системы (ТИС) на базе интернет-сайта предполагает осуществление ряда этапов, вовлечение всех работников организации, но благодаря оперативной информации о продажах и ее анализу, упорядочению процесса логистики, формированию отчетов на основе заказов и их доступности всем заинтересованным подразделениям оживится и ускорится процесс продаж.

Список литературы:

1. Джонстон М. Управление отделом продаж. Планирование. Организация. Контроль. – М.: Вильямс, 2005. – 321 с.

2. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 143 с.

3. http://www.shop-academy.ru.

4. http://www.dist-cons.ru.

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ

© Коробка Ю.В.[♣]

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), г. Ростов-на-Дону

В статье проведен анализ основных направлений инвестиционно-инновационного развития российских промышленных предприятий. Идентифицированы основные проблемы, связанные с разработкой инновационной стратегии, оценкой финансовых рисков и финансированием инвестиционных проектов инновационной направленности. Сделаны выводы о необходимости интенсификация инновационной активности не только в крупных госкомпаниях, но и в частных промышленных предприятиях, в том числе в предприятиях среднего сегмента.

Ключевые слова: инновации, венчурные инвестиции, инновационная стратегия, конкурентоспособность.

Наступили времена, когда надежды на быстрый успех в делах исчезают. Устойчивое долгосрочное развитие предприятия становится возможным только при условии урегулирования несогласованности интересов, направленности усилий финансового управления на ресурсосбережение и инновационное развитие.

Для российских промышленных предприятий, которые оказались далеко позади мировых инновационных показателей, одна из ключевых задач – совершенствование процессов управления инвестированием производственного и инновационного переоснащения, а также разработка и внедрение высоких технологий.

Внедрение инноваций может осуществляется, по нескольким направлениям:

[♣] Студент.