

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра финансов и кредита

**АВТОРЕФЕРАТ**

на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)

по направлению 38.04.01 Экономика профиль «Финансы и кредит»


студентки 3 курса экономического факультета


Кочергиной Екатерины Сергеевны



Тема работы: «Формирование и развитие бизнес-планирования на  
предприятиях судостроения»

Научный руководитель:

доцент кафедры финансов и кредита, к.э.н.  Н.Г. Кабанцева

Зав.Кафедрой финансов и кредита, к.э.н., доцент  О.С. Балаш

Саратов 2017 год

**Актуальность темы исследования.** Важное значение для повышения эффективности работы и конкурентоспособности предприятий судостроения имеет решение задачи совершенствования планирования их финансово-хозяйственной деятельности.

В отечественном судостроении в условиях централизованного управления был накоплен большой опыт плановой и экономической работы, разработки финансовых планов, технико-экономических обоснований, оценок экономической эффективности мероприятий. Однако современная рыночная ситуация не позволяет применять эти разработки без существенного их изменения и адаптации. Возникает насущная необходимость разработки научно-обоснованных методических рекомендаций по организации бизнес - планирования на уровне отдельных предприятий и отрасли в целом с учетом ее специфики: нехватка денежных средств и необходимость их привлечения, особая номенклатура выпускаемой продукции, зависимость от государственных заказов и т.д. Поэтому на судостроительных предприятиях, работающих в условиях рыночной экономики, особое место занимает бизнес-планирование.

В этой связи, исследование финансово-хозяйственной деятельности и разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес - планирования на судостроительных предприятиях являются крайне важными, что и предопределяет **степень разработанности темы**. Вопросам изучения методических подходов бизнес - планирования предприятий посвящено значительное количество научных трудов и публикаций, как отечественных, так и зарубежных авторов.

В частности, различные аспекты формирования и применения инструментария оценки прогнозирования бизнес - планирования нашли свое отражение в работах Н. Пейли, С. Кренер, Н. Бейт, Р. Абрамс, Р. Энтони и других. К числу же отечественных ученых, исследовавших теоретические и практические вопросы бизнес-планирования и прогнозирования, финансовой устойчивости предприятий можно отнести К. Чапин, Н. Химич, И.И. Ушаков,

Н.А. Колесников, В.В. Македон и т.д. Тем не менее, вопросы организации бизнес-планирования на предприятиях судостроения требуют дальнейшего развития и совершенствования у таких авторов, как Н.Д. Стрекалова, Е.Н. Станиславчик, И.А. Дубровин, С.В. Петухова, О. Сухарев, А.А. Гладкий, В.А. Морошкин и другие.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Целью диссертационной работы является развитие теоретических и практических вопросов совершенствования бизнес - планирования судостроительных предприятий. Для достижения этой цели в диссертации решаются следующие основные задачи:

- исследование теоретических основ бизнес - планирования на предприятии;
- проведение анализа зарубежного и российского рынков судостроения, перспектив развития в условиях финансового кризиса;
- проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности АО «ЦС «Звездочка» как основы бизнес - планирования на предприятии;
- определена финансово-экономическая стратегия развития АО «ЦС «Звездочка» на период до 2015 года;
- разработан бизнес - проект производства гребных винтов регулируемого шага (ВРШ).

**Объектом исследования** являются теоретические и практические вопросы бизнес - планирования развития судостроительных предприятий.

**Предметом исследования** является крупнейшее предприятие отечественного судостроения АО «ЦС «Звездочка».

**Теоретическая и методологическая база исследования.** Методической основой проведенных исследований послужили теория экономики, методы экономического анализа, элементы системного подхода, экономико-математического моделирования, теории планирования и управления производством.

**Информационной базой** диссертационной работы послужили труды отечественных и зарубежных экономистов в области анализа, планирования, прогнозирования и разработки бизнес-планов, законодательные и нормативные акты Российской Федерации, материалы научных конференций и семинаров, данные официальных статистических справочников Росстата, материалы международных и межотраслевых конференций, посвященных теме исследования. В качестве информационной базы настоящей работы использованы также технико-экономические показатели работы АО ЦС «Звездочка».

**Научная новизна работы.** В процессе исследования получены следующие результаты, обладающие научной новизной:

- представлена авторская интерпретация стратегий производственного бизнес – планирования;
- проведен оригинальный анализ зарубежного и российского рынков судостроения, определены направления развития отечественного судостроения;
- предложена авторская трактовка финансово-экономической стратегии развития предприятия (организации);
- предложена финансово-экономическая стратегия развития АО «ЦС «Звездочка»;
- разработан бизнес - проект производства гребных винтов регулируемого шага (ВРШ);
- исследована конкурентная среда производства ВРШ в соответствии с моделью М. Портера.

**Практическая значимость** состоит в возможности использования предложенной системы бизнес – планирования в текущем и стратегическом планировании судостроительных предприятий.

Апробация. Основные результаты излагались в докладах и сообщениях на научных конференциях.

**Структура работы.** Магистерская диссертация включает в себя введение, три главы, список использованных источников из 58 пунктов, заключения и приложений.

Во введении обоснована актуальность проблемы, поставлена цель и сформулированы основные задачи исследования, определен объект и предмет исследования, а также теоретические и методологические основы диссертационной работы, показана научная новизна и практическая значимость.

В первой главе «Теоретические аспекты организации бизнес - планирования на промышленных предприятиях» раскрыты сущность и значение бизнес - планирования на предприятиях, в том числе судостроения. Исследован процесс бизнес - планирования, его цели, задачи, основные элементы. Предложена авторская интерпретация стратегий производственного бизнес – планирования.

Во второй главе «Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия как основа бизнес планирования» проведен подробный оригинальный анализ зарубежного и отечественного рынка судостроения, определены основные направления развития российского судостроения.

В третьей главе «Бизнес-планирование в системе управления и развития АО «ЦС «Звездочка» определены теоретические подходы к разработке финансово-экономической стратегии предприятия, предложена ее авторская трактовка. Представлена финансово-экономическая стратегия развития АО «ЦС «Звездочка». Исследована конкурентная среда производства ВРШ в соответствии с моделью М. Портера, разработан бизнес - проект производства гребных винтов регулируемого шага (ВРШ).

В заключении обобщены основные результаты проведенного исследования, суть которых подробно изложена при рассмотрении содержания отдельных глав.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

Планирование – это определение целей и задач организации на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения.

Как показала практика, применение планирования на предприятии создает следующие важные преимущества:

- делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
- раскрывает возникающие проблемы;
- стимулирует менеджеров к реализации принятых решений;
- улучшает координацию действий на предприятии;
- создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;
- увеличивает возможности в обеспечении организации необходимой информацией;
- способствует рациональному распределению ресурсов;
- повышает контроль в организации.

Цель разработки бизнес-плана – планирование хозяйственной деятельности в организации на ближайший и отдаленные периоды времени в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес-план помогает решить следующие задачи:

- определить конкретные направления деятельности организации, целевые рынки и место организации на этих рынках;
- определить долговременные и краткосрочные цели организации, стратегию и тактику их достижения, определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- выбрать состав и определить основные показатели товаров и услуг, которые необходимо предложить потребителям, а так же оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;

- увидеть изменения кадрового состава организации её потребностям, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;

- определить состав маркетинговых мероприятий организации по изучению рынка, ценообразованию, стимулированию продаж, рекламе, каналам сбыта и др.;

- оценить финансовое положение организации и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;

- учесть трудности, которые могут повлиять на практическое выполнение бизнес-плана.

Что касается мирового судостроительного рынка, то его традиционно можно поделить на 3 наиболее крупные части по географическому принципу расположения верфей:

- Восточно-азиатский рынок: Япония, Китай, Южная Корея, о. Тайвань;

- Европейский рынок: Италия, Германия, Франция, Нидерланды, Испания, Польша, Румыния, бывшая Югославия;

- Остальные страны: США, Канада, Австралия, Латинская Америка и другие.

К сожалению, сегодня ни один российский судостроительный завод не способен строить суда по тем ценам, срокам и качеству, которые предлагает мировой рынок. Тому есть несколько причин:

- 1) Научно-техническое отставание от промышленно развитых стран мира, ослабление научно-технического и технологического потенциала отрасли, снижение ее конкурентоспособности из-за сокращения ассигнований на разработку новейших наукоемких морских и судостроительных технологий;

- 2) Моральное и физическое старение основного технологического оборудования предприятий отрасли, в том числе машиностроительного и приборостроительного; существенное отставание уровня технологии и

организации работ по сравнению с зарубежными передовыми предприятиями. И как следствие высокая трудоемкость на российских предприятиях:

- отсутствие технологии крупноблочного строительства,
- применение раскроя металла 8 на 2 метра в отличие от зарубежного стандарта 12 на 4 метра (количество сварных швов и качество поверхности)
- использование кранов грузоподъемностью до 100 тонн в отличие от зарубежной практики не менее 500 тонн,

3) Низкий уровень автоматизации работ,

4) Климатические условия (большие энергозатраты и увеличение накладных расходов),

5) Отсутствие дешевых банковских кредитов. За рубежом судовладелец для заказа судна может получить банковский кредит в размере до 80% от стоимости судна сроком на 10-15 лет под 5-6% годовых. На российском финансовом рынке возможен кредит на 5-6 лет (если повезет) под 12-14% годовых в объеме максимально до 60% от стоимости судна.

б) Импортные комплектующие для судов, не имеющие аналогов в России, которые облагаются не только НДС, но и таможенной пошлиной.

Существует несколько возможных стратегических путей развития отечественного судостроения. Вот некоторые перспективные для России ниши мирового рынка:

1. Сложное судостроение, характеризующееся относительно небольшими объемами строительства, малой серийностью, высокой специализированностью, сложностью конструкций, высокой наукоемкостью, высокой долей стоимости в специализированном оборудовании, достаточно высокой нормой прибыли. Это – круизные суда, газовозы, специализированные танкеры и химовозы, суда типа «ро-ро» (горизонтальной погрузки-разгрузки), суда ледового плавания. Частично – это военное судостроение. Особую надежду дает строительство скоростных



судов – в том числе экранопланов, судов скегового типа, кораблей на воздушной подушке.

2. Научное судостроение, характеризующееся малыми объемами строительства, единичным изготовлением или очень малыми сериями, отсутствием унификации, сверхвысокой наукоемкостью, высокой стоимостью в специализированном оборудовании. Научное судостроение отличается необходимостью в использовании высококвалифицированного персонала, высокой долей монтажных работ, большой стоимостью судов, высокой нормой прибыли. Это – научные суда, глубоководные аппараты, подводные лодки, специализированные суда, геологоразведочные и добывающие платформы, атомоходы, ледоколы, атомные ледоколы, частично – опять-таки военный флот.

Акционерное общество «Центр Судоремонта «Звездочка» – признанный российский лидер в области ремонта и переоборудования дизельных, атомных подводных лодок любого класса и назначения и надводных кораблей, а также гражданских судов. У «Звездочки» самый большой в мире опыт изготовления гребных винтов из коррозионностойких типов стали для атомных подводных лодок, круизных лайнеров, танкеров, сухогрузных, рыбопромысловых судов, лесовозов, для судов на подводных крыльях и других. Суда ледокольного флота России, а также крупнейшие в мире атомные ледоколы, оснащены гребными винтами, изготовленными на «Звездочке». Все они прошли испытания арктическими льдами, что является высшим критерием оценки качества и надежности.

Если взять во внимание финансово-хозяйственную сторону АО «ЦС «Звездочка», то можно выделить следующее:

- лидирующее положение АО «ЦС «Звездочка» на российском рынке судостроения в области ремонта и переоборудования дизельных, атомных подводных лодок любого класса и назначения и надводных кораблей, а также гражданских судов;

- устойчивую эффективность использования основных средств предприятия на протяжении трех лет, обусловленную ростом таких показателей как фондоотдача, рентабельность, фондовооруженность;
- относительную эффективность использования оборотных средств предприятия, обусловленную ростом рентабельности активов на протяжении всего анализируемого периода, снижением коэффициента загрузки, ускорением оборачиваемости в 2015 году по сравнению с 2013 годом;
- увеличение размера чистых активов предприятия в 2015 году по сравнению с началом периода (2013г);
- стабильный рост на протяжении всего анализируемого периода рентабельности продаж, основной деятельности;
- стабилизацию рентабельности собственного и заемного капитала в 2015 году по сравнению с 2013 годом;
- соответствие отдельных коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость предприятия, установленным нормативам.

Базой для разработки стратегии развития АО «ЦС «Звездочка» является Стратегия развития акционерного общества «Объединенная судостроительная корпорация» на период до 2030 года, утвержденная протоколом заседания Совета директоров ОАО «ОСК» от 30.10.2013 № 106СД-П.

Основными целями предлагаемой нами финансово-экономической стратегии развития АО «ЦС «Звездочка» является:

- сохранение, разработка и реализации наукоемких судостроительных и судоремонтных технологий, проектирование, производства технических средств, судов, специальных аппаратов и сооружений, кораблей, плавсредств и других видов морской техники и судового комплектующего оборудования в области гражданского и военного судостроения;
- удовлетворение потребностей государства и частного бизнеса (государственно-частного партнерства) в продукции гражданского и военного судостроения;

- повышение конкурентоспособности и качества продукции судостроения;

- повышение рентабельности производства, получение прибыли, в том числе дивидендов (части прибыли) по акциям (долям, паям) дочерних и иных хозяйственных обществ, находящихся в собственности предприятия, на основе эффективного использования его интеллектуальных, производственных и финансовых ресурсов;

- повышение капитализации акционерного общества (увеличение стоимости), а также стоимости его чистых активов.

Основными целями предлагаемой нами финансово-экономической стратегии развития АО «ЦС «Звездочка» является:

- сохранение, разработка и реализации наукоемких судостроительных и судоремонтных технологий, проектирование, производства технических средств, судов, специальных аппаратов и сооружений, кораблей, плавсредств и других видов морской техники и судового комплектующего оборудования в области гражданского и военного судостроения;

- удовлетворение потребностей государства и частного бизнеса (государственно-частного партнерства) в продукции гражданского и военного судостроения;

- повышение конкурентоспособности и качества продукции судостроения;

- повышение рентабельности производства, получение прибыли, в том числе дивидендов (части прибыли) по акциям (долям, паям) дочерних и иных хозяйственных обществ, находящихся в собственности предприятия, на основе эффективного использования его интеллектуальных, производственных и финансовых ресурсов;

- повышение капитализации акционерного общества (увеличение стоимости), а также стоимости его чистых активов.

Важнейшим элементом бизнес - проекта является финансовый план. Для составления и разработки бизнес - проекта учитываются необходимые

инвестиции на производство ВРШ, состав и структура затрат на производство ВРШ, заемные средства и т.д. Дисконтированный период окупаемости - DPP с учетом подготовительного этапа составляет 16 лет. Из расчетов видно, что привлечение средств федерального бюджета является необходимым условием выполнения данного бизнес-плана.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный нами анализ финансовых результатов деятельности предприятия позволяет констатировать устойчивое его финансовое положение, что обусловлено:

- эффективным использованием материально-технической базы, характеризующееся ростом фондовооруженности, фондоотдачи, рентабельностью, снижением фондоемкости;

- хорошей платежеспособностью предприятия, которая характеризуется наличием свободных денежных средств на расчетных, валютных и других счетах в банках, отсутствием задолженности перед поставщиками, банками и т.д.

Предложенная в рамках диссертационного исследования стратегия финансово-экономического развития предприятия АО «ЦС «Звездочка» предусматривает удержание и развитие достигнутых позиций на рынках отечественного и зарубежного судостроения и судоремонта, включая следующие направления:

а) разработку, производство, техническое сопровождение, испытания, техническое обслуживание, ремонт, утилизацию, содержание кораблей и судов;

б) переработку и утилизацию радиоактивных отходов;

в) проектирование, проведение опытно-конструкторских работ, изготовление, сервисное обслуживание гребных винтов;

г) создание составных частей наземной инфраструктуры космических ракетных комплексов;

д) изготовление объектов морской техники, модулей, различного технологического оборудования нефтегазового комплекса.

По нашему мнению данная стратегия позволит решить следующие задачи: 1) разработку стратегической концепции развития производства акционерного общества в обеспечение ремонта, модернизации и сервисного обслуживания для продления жизненного цикла подводных лодок и

надводных кораблей, находящихся в составе ВМФ РФ; 2) создание производственной инфраструктуры и внедрение современных производственных технологий и ремонта, модернизации и утилизации подводных лодок и надводных кораблей, ориентированных на ускорение реализации Государственного оборонного заказа и программы вооружения; 3) создание опережающего задела по технологиям и производственной базе для качественного и ускоренного освоения новейших образцов вооружения, военной специальной техники, наукоемкой гражданской морской техники и высокотехнологичной продукции; 4) создание производственной инфраструктуры строительства морских сооружений для добычи, переработки и транспортировки углеводородов в обеспечение развития программы по добыче углеводородов в арктической зоне Российской Федерации; 5) обеспечение экологической, ядерной, радиационной безопасности в процессе деятельности Общества.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ ИНФОРМАЦИИ

1. Аксёнов А.П. Экономика предприятия / А.П. Аксёнов. – М.: Кнорус, 2014. – 352 с.
2. Алексеев А.В., Дементьев Н.П. Российские внешние активы и обязательства: пора собирать камни // ЭКО.2016.№3. С.108-125
3. Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие. – М.: КНОРУС,2016. – 720с.
4. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010.122с.
5. Батюк П.С. Управление стоимостью компании [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.audit-fin.ru/articles/002/index.html>.
6. Богатырев В.Д., Хакимова А.К. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью акционерного общества, осуществляемый советом директоров (наблюдательным советом) // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета. 2012. №6. С. 37-47
7. Броило, Е.В. Анализ финансовой отчетности [Текст]: в двух частях: учеб.пособие / Броило Е.В., Сыкт. лесн. ин-т. – Сыктывкар: СЛИ, 2012. – 140 с.
8. Вотчаева А.А. Роль финансовой стратегии в развитии предприятия //Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета 2012 №3(42) С.153-155
9. Гладкий, А.А. Бизнес-план: Делаем сами на компьютере / А.А. Гладкий. - М.: Рид Групп, 2012. - 240 с.
10. Голов Р.С. Концептуальные основы технологического и экономического развития инновационно-инвестиционных кластеров // Экономика и управление машиностроением. 2012. №4. С. 31-35
11. Горемыкин В. А. Бизнес-план. Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана; Ось-89 - Москва, 2014. - 592 с.
12. Губанов С. Об экономической модели и долгосрочной стратегии новой индустриализации России // Экономист. 2016. №2. С. 3-10

13. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2013. - 432 с.
14. Ендовицкий, Д.А. Генезис финансового менеджмента и его содержание на современном этапе развития экономики [Текст] / Д.А. Ендовицкий // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 30 (195). – С. 2-9.
15. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление [Текст]: учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – Изд. 7-е изд., испр. и доп. – М: Омега-Л, 2011. – 467 с.
16. Журнал «Судостроение», №3, 2013, стр.67
17. Журнал «Эксперт» №10 (696), 15 марта 2013 (источник [http://www.expert.ru/printissues/expert/2013/10/utonuvshie\\_verfi/](http://www.expert.ru/printissues/expert/2013/10/utonuvshie_verfi/))
18. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И. Мировая экономика: учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова. - М.: КноРус, 2014. – 640 с.
19. Источник Lloyd's Register "World Shipbuilding Statistics" за 2009г.
20. Леонтьев Е.Д. Методика оценки экономической эффективности сегментов телекоммуникационной сети // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета.2014. №4 (88). С.131-134
21. Михель В.С. Определение и выбор финансовой стратегии корпорации //МИР (Модернизация. Инновация. Развитие) 2015 Выпуск №1(21) том 6 С.112-117
22. Монахов, В.С. Антикризисное управление в системе управления компанией [Текст] / В.С. Монахов // Вестн. Моск. ун-та. Сер.21. Управление [государство и общество]. - 2011. - № 1. - С. 60-70.
23. Морошкин, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин. - М.: Форум, 2012. - 288 с.
24. Невзоров С. Модель М.Портера: пять сил конкуренции с примером <http://perfectlead.ru/porter-model-analiz-pyati-sil/>
25. Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник / П.И. Орлова. - М.: Дашков и К, 2013. - 284 с.