Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
институт
Кафедра торгового дела и маркетинга
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Суслова
подпись инициалы, фамилия
« ____» _____ 2016 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

080111.65 Маркетинг
код и наименование специальности

Разработка и реализация экономической стратегии предприятия.
На материалах филиал Аэронавигация Центральной Сибири ФГУП
Госкорпорация по ОрВД
тема

Научный руководитель _____ д.э.н., профессор Л.А. Якимова
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ Ю.П. Тамаровская
подпись, дата инициалы, фамилия

Рецензент _____ к.э.н., доцент Л.А. Иванченко
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
(институт)
Кафедра торгового дела и маркетинга
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Ю.Ю. Суслова
(подпись) (инициалы, фамилия)
« ___ » _____ 2016 г

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме дипломной работы

Студентке Тамаровской Юлии Павловне

Группа МРК-10-1 Направление подготовки 080111.65 Маркетинг
(код) (наименование)

Тема выпускной квалификационной работы Разработка и реализация экономической стратегии филиала «Аэронавигация Центральной Сибири» ФГУП «Госкорпорация по ОрВД»
Утверждена приказом по университету №7876/с от 08.06.2016 года
Руководитель ВКР Л.А.Якимова к.э.н., профессор
(инициалы, фамилия, должность и место работы)
Исходные данные для ВКР статистическая и бухгалтерская отчетность предприятия, материалы собственных исследований автора

Перечень разделов ГЛАВА 1. Теоретические основы разработки экономической стратегии на предприятии, ГЛАВА 2. Оценка эффективности маркетинга филиала «Аэронавигация Центральной Сибири» ФГУП «Госкорпорация по ОрВД», ГЛАВА 3. Разработка и реализация экономической стратегии филиала «Аэронавигация Центральной Сибири» ФГУП «Госкорпорация по ОрВД»

Перечень графического или иллюстративного материала с указанием основных чертежей, плакатов: таблиц - 38 , рисунков - 7.

Рисунок - Экономическая стратегия; Рисунок - Укрупненная модель формирования стратегического плана И. Ансоффа; Рисунок - Этапы разработки экономической стратегии филиала «Аэронавигация Центральной Сибири»

ФГУП «Госкорпорация по ОрВД»; Таблица - Подходы к разработке стратегий; Таблица - Полнота и глубина ассортимента филиала «Аэронавигация Центральной Сибири» ФГУП «Госкорпорация по ОрВД»; Таблица - Маркетинговый инструментарий, используемый филиалом «Аэронавигация Центральной Сибири; Таблица - Оценка влияния факторов макроокружения, Таблица - Выводы PEST анализа; Таблица - Матрица SWOT анализа; Таблица - Возможности и перспективы Филиала на текущем рынке; Таблица - Сводная оценка положения филиалов аэронавигации Сибири на рынке аэронавигационного обслуживания Таблица - Статьи расходов, снижение которых приведет к экономии издержек.

Руководитель ВКР _____ Л.А. Якимова
(подпись) (инициалы и фамилия)

Задание принял к исполнению _____ Ю.П. Тамаровская
(подпись, инициалы и фамилия студента)

«_» ____ 2016 г.

РЕФЕРАТ

Дипломная работа по теме «Разработка и реализация экономической стратегии филиала «Аэронавигация Центральной Сибири» ФГУП «Госкорпорация по ОрВД»» содержит 105 страниц текстового документа, 3 приложения, 31 использованных источников, 38 таблиц, 7 рисунков

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Объект исследования – филиал «Аэронавигация Центральной Сибири» ФГУП «Госкорпорация по ОрВД»».

Цели исследования: разработать экономическую стратегию филиала «Аэронавигация Центральной Сибири» ФГУП «Госкорпорация по ОрВД». Главными задачами исследования являются:

- место экономической стратегии в маркетинговой деятельности предприятия;
- показатели экономической эффективности маркетинга предприятия;
- особенности формирования стратегии предприятия;
- организационно-экономическая характеристика;
- анализ использования маркетингового инструментария;
- исследования маркетинговой среды;
- оценка стратегических альтернатив;
- концепция экономической стратегии;
- программа мероприятий реализации экономической стратегии.

В результате разработки экономической стратегии Руководству Филиала предложены следующие шаги для развития деятельности в условиях экономического кризиса: стратегия снижения текущих издержек, а также была разработана новая инвестиционная стратегия для расширения рынка сбыта аэронавигационных услуг.

Для дальнейшего оперативного контроля исполнения мероприятий экономической стратегии руководству филиала рекомендовано ежегодно использовать предложенные в дипломной работе маркетинговые методы: анализ внешней, внутренней среды, матричный анализ, для достижения долгосрочных стратегических целей.

1. Теоретические основы разработки экономической стратегии на предприятии

1.1. Место экономической стратегии в маркетинговой деятельности предприятия

Выживание в условиях рыночной экономики связано с постоянным стремлением к повышению эффективности распределения ресурсов предприятия. Это достигается за счет внедрения передовых достижений науки и техники, более рациональной организации труда, грамотного планирования и организации деятельности. Но для того чтобы иметь возможность внедрять эти положительные изменения, предприятие должно быть финансово устойчивым. В противном случае любой неудачный шаг или неожиданное изменение рыночной конъюнктуры – и оно на грани банкротства. Поэтому финансовая стабильность – это главный объект анализа текущего состояния предприятия.

Разнообразие факторов, которые влияют на текущую ситуацию на предприятии, определяет то, что стабильность – это совокупность трех основных составляющих. Внутренняя устойчивость представляет собой финансовое состояние, при котором обеспечивается постоянно высокий результат функционирования [12].

Стратегия развития предприятия предполагает формирование основополагающих целей и задач на долгосрочной основе, а также чёткое определение курса действий и грамотное распределения ресурсов, которые будут необходимы для достижения поставленной цели. В итоге стратегия развития предприятия призвана ответить на ряд вопросов: в каких направлениях хозяйственной деятельности выгоднее развиваться? Какие средства будут необходимы? Какая прибыль будет получена при развитии данных направлений?

Экономические стратегии представляют собой набор правил по принятию решений, которыми фирма или предприятие руководствуется в своей деятельности для достижения наилучших показателей прибыли [17].

Для стратегических решений характерны две черты - долгосрочность последствий и их необратимость. Исходя из этих особенностей стратегических решений вытекает логическое заключение о том, что их реализация способна коренным образом менять потенциал предприятия. Решения подобного рода являются обязательными для предприятий на определенной стадии их развития.

Экономические стратегии предприятий базируются на стратегических решениях. Сами стратегии, по сути, представляют собой своего рода каркас, на который наслаиваются конкретные задания и особые решения по отдельным вопросам работы предприятия. Стратегические решения осуществляются выбором одного из множества вариантов. Экономические стратегии включают такие решения как серьезные реконструкции, расширение производства, изменении специализации или профиля предприятия. Экономические стратегии связаны с реализацией решений по руководству процессами технико-экономического, финансового, социального и другого характера. Экономические стратегии важны для жизни и развития предприятий. От их реализации зависит, какие средства будут выделены на будущее развитие, как будут выплачиваться дивиденды и т.д.

Основой любой стратегии и любого целенаправленного развития является понятие цели. В отсутствие поставленной цели невозможно даже отличить возможность от угрозы: то, что является возможностью достижения одной цели, может являться угрозой достижения другой. Но: «Цели (или задачи) определяют, какие результаты и когда должны быть достигнуты, однако практически ничего не говорят о том, как именно будут получены планируемые результаты. Перед любой организацией стоит множество разнообразных целей, упорядоченных в определенную иерархию. Главные цели, то есть те, которые оказывают воздействие на направление развития и жизнеспособность структуры в целом, - называют стратегическими целями» [4].

Как отмечает К. Эндрюс в каждой компании комбинация отличительных способностей, организационных ресурсов и организационных ценностей является или должна быть уникальной. Как нет двух одинаковых людей, так не

существует двух одинаковых компаний. Чрезвычайно разнообразны и комбинации рыночных возможностей, которым должны соответствовать ресурсы и ценности организации. Обобщенные высказывания относительно того, что следует сделать для установления эффективного соответствия между возможностями рынка и ресурсами компании, все же менее значимы, чем конкретный процесс его достижения. Получаемый результат столь же уникален, сколь индивидуальными являются каждая компания и каждая рыночная ситуация.

Взаимная увязка по времени и ресурсам стратегических целей позволяет достичь глобальной цели экономической стратегии - создания и поддержания конкурентного преимущества фирмы.

Модель структуры экономической стратегии по внутренним функциям компонентов представлена на рисунке 1.

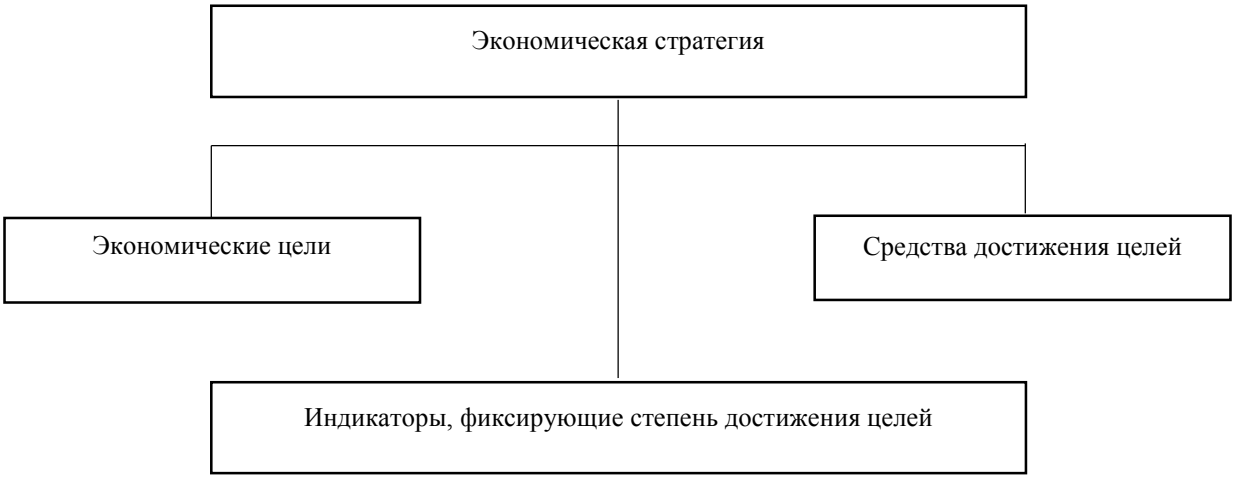


Рисунок 1 – Экономическая стратегия

Выделяют несколько главных направлений (видов) экономических стратегий [5].

1. Технологическая - стратегические решения в сфере технологии, их развития и влияния на рыночные факторы.
2. Товарно-рыночная – комплекс решений по номенклатуре, качеству и объему выпуска продукции, способам поведения предприятия на рынке.

3. Финансово-инвестиционная – комплекс решений о способах привлечения, расходования или накопления финансовых ресурсов.

4. Интеграционная – решения по интеграции функционально-управленческие взаимодействия с предприятиями-партнерами.

5. Ресурсно-рыночная – решения по поведению фирмы на рынке производственных ресурсов и факторов.

6. Социальная – решения по поводу структуры коллектива, характера его взаимоотношений с акционерами.

7. Стратегия управления – решения, влияющие на характер управления фирмой в ходе реализации конкретной стратегии.

Выделяют три основные сферы выработки поведенческой стратегии компании на рынке:

1. Лидерство в области минимизации производственных издержек. Этот тип охарактеризован тем, что фирма снижает уровень затрат на производство, реализацию продукции до минимума, в результате чего завоевывает большую долю рынка относительно своих конкурентов. Характерные черты компаний, использующих данный тип стратегии:

- высокий уровень организации производства, снабжения;
- развитые технологии и инженерно-конструкторская база;
- разветвленная система распределения продукции;
- отстающий маркетинг.

2. Специализация производства. Характерна однородность технологического процесса и продукции, использование особого оборудования и специализированных кадров. Эффект – потребители покупают продукцию данной фирмы даже по завышенной цене.

Типичные особенности фирм с данным вариантом стратегии, следующие:

- обширный потенциал для НИОКР;
- высококвалифицированные дизайнеры;

- контроль качества производимой продукции;

- эффективная система маркетинга.

3. Фиксация на отдельном сегменте рынка. Компания не ориентируется на весь рынок, а только на определенную группу потребителей. В данной ситуации она может проводить либо вышеупомянутую политику специализации, либо минимизации, либо и того, и другого одновременно. Особенность данного типа стратегии – нацеленность на потребности не всего рынка, а целевой группы потребителей.

Рассмотренные типы конкурентных стратегий позволяют решить главную для большинства фирм задачу: достижение преимущества перед прямыми конкурентами. Они также помогают в определении того, как именно это можно сделать [21].

Типы стратегий развития бизнеса, которые закрепились на практике, получили название базисных.

Типы стратегий первой группы – стратегии концентрированного роста (сопряжены с изменением рынка либо продукта, либо того и другого одновременно). Следуя данному курсу, компании стремятся улучшить выпускаемый продукт либо пробуют производить новый, оставаясь при этом в старой отрасли. Что касается рыночного аспекта, то здесь организации ведут поиск возможностей относительно улучшения существующего положения на рынке.

– Стратегия укрепления позиций на рынке (компания делает упор на маркетинг, осуществляет горизонтальную интеграцию – контроль над конкурентами).

– Стратегия развития рынка (поиск новых рынков сбыта для производимого продукта).

– Стратегия развития ранее выпускаемого продукта (переход на производство принципиально нового продукта в рамках старого сбытового канала).

Вторая группа стратегий. Ориентир – расширение компании посредством присоединения новых структур. Типы стратегий бизнеса данной группы именуются стратегиями интегрированного роста. Компании прибегают к ним в ситуации, когда бизнес достаточно устойчивый, и нельзя следовать первой группе, описанной выше. В данном случае интегрированный рост не препятствует долгосрочным целям фирмы. Он может достигаться посредством приобретения собственности, а также расширения изнутри. В них входят следующие типы стратегий:

1. Обратной вертикальной интеграции (рост компании посредством внедрения либо усиления существующего контроля над всеми поставщиками, создания ряда дочерних структур для осуществления снабжения).
2. Вперед идущей вертикальной интеграции (рост организации посредством внедрения либо усиления существующего мониторинга над своими структурами, расположенными над системами распределения, продажи). Данный тип эффективен в случае существенного расширения посреднических услуг либо отсутствия первосортных посредников.

Третья группа - это стратегии диверсифицированного роста. К ним прибегают, если компании уже не могут дальше развиваться на своем рынке, со своим продуктом и внутри своей отрасли.

Типы стратегий данной группы следующие:

– Центрированной диверсификации (поиск и применение дополнительных возможностей в области производства принципиально новых продуктов наряду с существованием на центральных позициях старого бизнеса).

– Горизонтальной диверсификации (поиск возможностей существенного роста компании на уже освоенном рынке посредством нового продукта, для изготовления которого потребуется иная технология). Здесь организация должна ориентироваться в первую очередь

на изготовление технологически независимых продуктов, которые смогли бы использовать уже имеющиеся возможности фирмы, к примеру, в сфере поставок. Ввиду того, что новый продукт ориентирован на целевой сегмент старого (основного), он по качественным характеристикам должен выступать сопутствующим уже выпускаемому продукту. Важное условие – предварительная оценка организацией собственной компетентности относительно производства нового продукта.

– Конгломеративной диверсификации (расширение компании посредством производства принципиально новых продуктов в рамках неосвоенной системы сбыта). Принято считать, что это одна из сложнейших с точки зрения реализации стратегий развития вследствие того, что ее успешное воплощение напрямую зависит от многочисленных факторов: компетенции персонала, сезонности рынка, квалификации менеджеров, наличии требуемого капитала и др. Рассмотрим три уровня основных стратегических решений.

Первая стратегия (корпоративная, портфельная) описывает общее направление роста компании, развитие ее деятельности в производственно-сбытовой сфере. Она показывает пути достижения баланса товаров и услуг посредством грамотного управления разными видами бизнеса. Стратегические решения данного уровня признаются достаточно сложными ввиду того, что касаются организации в целом.

В корпоративную стратегию входят следующие направления:

- распределение ресурсов на базе портфельного анализа между соответствующими хозяйственными подразделениями;
- диверсификация производства как способ снижения возможных хозяйственных рисков и достижения эффекта синергии;
- изменение корпоративной структуры;
- слияние, приобретение и вхождение в такую интеграционную структуру, как ФПГ;

- универсализация стратегической направленности подразделений.

Важное решение, принимаемое на данном уровне, – осуществление финансирования продуктов либо бизнес-единиц исключительно на бюджетной основе.

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными службами и отделами фирмы на базе вышерассмотренных (финансовая, производственная, продуктовая, стратегия маркетинга и др.). Их цель – распределение ресурсов службы (отдела), поиск результативного поведенческого курса функционального подразделения в общей стратегии. Пример в рамках отдела маркетинга – концентрация на поиске путей увеличения объемов продаж продукции относительно предыдущего периода.

Инновационные стратегии. Это модель поведения фирмы в определенных рыночных условиях.

Данная стратегия – один из инструментов управления организацией. Исходя из поведенческого аспекта и содержания, выделяют следующие виды инновационных стратегий: - активные:

- технологическое лидерство (разработка нового вида продукта и технологии, капиталовложение в НИОКР, новейшие модели управления даже в ситуации повышенного риска);
- следование за лидером (применение разработанных другими компаниями технологий);
- копирование (организация производства на базе купленной у лидера либо разработчика лицензии);
- зависимость (имитация нового продукта). - пассивные.

Инновационные стратегии можно также классифицировать по масштабам: нацеленные на определенную нишу; ориентированные на конкретный рынок; нацеленные на несколько рынков; По содержанию выделяют следующие виды инновационных стратегий: технологии; информационные процессы; управленческие модели; социальные изменения.

Отправная точка – миссия (формулировка идеи, из-за которой и создавалась фирма). На ее основе разрабатывается общая стратегия развития компании. Все перечисленные выше типы инновационных стратегий имеют следующий первоначальный этап: оценка существующей внешней среды компании; характеристика особенностей внутренней среды (научно-технического, инновационного потенциала и др.).

Маркетинговые стратегии могут быть классифицированы в зависимости от следующих ориентиров:

1. По отношению к масштабу рынка: стратегия завоевания (разработка нового продукта, потребительская мотивация, освоение новых областей потребления старой продукции); стратегия расширения (увеличение объема выпуска, завоевание новых сегментов рынка); монополизация сегмента (поиск целевой группы потребителей, в которой нет конкурентов, создание нового продукта для них, потребительская мотивация в данном сегменте); удержание своей доли рынка во всех целевых сегментах (освоение полной номенклатуры товаров соответствующего типа).
2. По основополагающему фактору, который обеспечивает спрос, выделяют следующие типы маркетинговых стратегий: товар высокого спроса (упор на изготовление необходимого большинству потребителей товара без привязки к групповой принадлежности); высокое качество продукции (акцент на максимально возможное среди предложенных на рынке данного товара качество производимой продукции); уровень цен (ценовая политика относительно выпускаемой продукции, которая доступна большинству); инновации (создание продукта, не имеющего аналогов); приверженность покупателей (ориентир – полное удовлетворение существующих потребностей покупателей); послепродажное обслуживание (акцент на послепродажный комплекс услуг); дополнительное денежное преимущество (система кредитов, скидок, бонусов, рассрочки).

3. По степени развитости маркетинговой политики выделяют следующие стратегии: адаптация к спросу (маркетинговые исследования, определение потребительского спроса, создание продукта, удовлетворяющего потребности); создание спроса (формирование идеи товара, его разработка, стимулирование потребности покупателей в созданном товаре).

4. По реакции на существующие рыночные процессы выделяют следующие типы стратегий предприятий (маркетинговые): адаптация к протекающим изменениям (наблюдение за текущим состоянием рынка и оперативное реагирование на его изменение); прогноз (заблаговременное преобразование на базе составленного прогноза).

5. По реакции на динамику рыночной конъюнктуры маркетинговые стратегии подразделяются таким образом: корректирование объемов производства (сокращение либо увеличение объемов выпуска на основе изменения потребительского спроса); изменение ассортимента (усовершенствование продукта и его разновидностей, модификация, создание заменителей); изменение цен (корректирование ценовой политики); смена сбытовых каналов (использование разного рода продаж).

6. По отношению к продукту принято выделять следующие типы стратегий организации (маркетинговые): инновация (создание нового продукта, стремление компании к лидерству на соответствующем рынке); «второе место» (следование за лидером); усовершенствование конкурентной продукции (изменение или доработка конкурентной продукции посредством дополнения преимуществами своей) [25].

Подытожив, стоит еще раз напомнить, что основные виды конкурентных стратегий – это лидерство в сфере затрат, фокусирование и дифференциация.

1.2. Показатели экономической эффективности маркетинга предприятия

В качестве возможных стратегий экономической эффективности предприятия рассмотрим следующие:

- стратегия экономической эффективности, обеспечивающей самофинансирование. С опорой на такую стратегию предприятие обеспечивает получение стабильно высокой прибыли, что позволяет финансировать деятельность на расширенной основе, то есть осуществлять за счет собственных финансовых ресурсов реальные инвестиции, обеспечивать прирост собственных оборотных средств, погашать долгосрочные кредиты с начисленными процентами, осуществлять финансирование социальных нужд, выплату дивидендов по всем акциям и т.п. Эта стратегия направлена на развитие предприятия и может использоваться длительное время;
- стратегия экономической эффективности, обеспечивающей самоокупаемость. Стратегия направлена на получение прибыли достаточной для простого воспроизводства. За счет прибыли предприятие должно обеспечить выполнение финансовых обязательств перед государством, покрыть расходы на уплату процентов за кредит, сформировать финансовые резервы в соответствии с действующим законодательством и учредительными документами, обеспечить формирование критического минимума собственных оборотных средств, выплатить объявленные дивиденды по привилегированным акциям и покрыть убытки прошлых лет. Такая стратегия хотя и оправдана, но малоперспективна и должна являться переходным этапом к самофинансированию;
- стратегия неудовлетворительной прибыли. Предприятия балансируют на грани прибыльной и убыточной деятельности. Такие предприятия пытаются полностью использовать имеющиеся производственные мощности и ресурсы, чтобы обеспечить полную занятость рабочих и служащих, реализуют продукцию по ценам ниже рыночных, что не всегда обеспечивает покрытие понесенных затрат.

Данная стратегия возможна при выходе из кризиса или при спаде – как неблагоприятном этапе жизненного цикла предприятия.

- неприбыльная стратегия. Стратегия направлена на обеспечение «выживания» предприятия и сохранение производственных и трудовых ресурсов. Предприятия производят продукцию без ориентации на требования рынка, реализуют продукцию по ценам на уровне или ниже себестоимости без учета финансовых возможностей. Как правило, такие предприятия убыточны. Длительное использование этой стратегии может привести к банкротству.

Несмотря на то, что экономическая стратегия, прежде всего, ориентируется на экономический эффект и вырабатывает правила и приемы, обеспечивающие экономически эффективное достижение стратегических целей, она тесно взаимосвязана и взаимозависима от других, не менее важных видов стратегий: маркетинговой, инновационной, инвестиционной, ценовой и т.д. Формирование соответствующей стратегии и базируется на определенных принципах, обеспечивающих согласованность действий всех управляющих звеньев:

1. преобладание стратегической направленности, которое позволяет прогнозировать экономические показатели деятельности предприятия в долгосрочном периоде;
2. ориентация на потребности рынка, что предопределяет тщательное его исследование с целью выявления явных и скрытых потребностей потребителей;
3. целенаправленность, предполагающая четкое определение приоритетных целей и построение иерархического «дерева целей»;
4. комплексность, обеспечивающая привлечение в процесс разработки стратегии всех её структурных элементов и организовывающая контроль за ходом исследуемого процесса;

5. планомерность, согласно которой координируется работа всего предприятия в период разработки и реализации экономической стратегии;

6. информационная обеспеченность, заключающаяся в предоставлении свободного доступа к источникам информации о состоянии и тенденциях развития соответствующего рынка товаров и услуг.

Грамотно разработанная экономическая стратегия должна не только отражать стратегические цели и задачи деятельности организации, масштабность и специализацию бизнеса на основе оценки её ресурсного потенциала, но и способствовать формированию устойчивых конкурентных преимуществ, обеспечивающих возможность получения высокой отдачи от реализации выбранного стратегического направления.

Кроме того, обязательным условием реализации экономический стратегии выступает комплексное применение соответствующих методов: административно-правовых, экономических, организационно-распорядительных и социально-психологических, способствующих сбалансированному развитию деятельности организации за счет целенаправленного воздействия её структурных элементов на достижение стратегических целей и решение связанных с ними задач. При этом важнейшим компонентом результативной экономической стратегии является создание действенной системы нормативно-правового, организационного, кадрового, научно-методического, финансового и информационного обеспечения.

Следовательно, формирование экономической стратегии включает целый набор взаимосвязанных задач, определяющих характер экономических выгод, полученных от приоритетных направлений развития предприятия; его преимущества или недостатки относительно конкурентов; возможные источники финансирования перспективных проектов; критерии выбора основных поставщиков сырья и материалов; параметры планирования

стратегического бюджета и расчета основных показателей бизнес-плана; проектирование концепции выхода организации на рынок.

Каждое коммерческое предприятие основывает свою деятельность исходя из перспективы устойчивого генерирования прибыли и ее максимизации. Впервые концепция максимизации прибыли на предприятии была высказана А.О. Берлем и Г. Минзом (в 1976 г.). Затем ее развили М. Дженсен, У Меклинг (1979 г.) и другие [11]. Недостатком данной концепции является то, что «максимизация прибыли» имеет некоторую долю условности при рассмотрении ее на практике. Критерий «максимальности» колеблется в зависимости от размера предприятия, сферы его деятельности, характера взаимоотношений с собственниками предприятия, наличия и характера производственных и финансовых целей, степени финансового состояния и т.д.

Для оценки экономическая ситуации, складывающейся на рынке и характеризующейся уровнями спроса и предложения, рыночной активностью, ценами, объёмами продаж, динамикой производства и потребления, необходимо провести конъюнктурный анализ и рассчитать следующие показатели:

1. Общая емкость рынка услуг определяется по формуле:

$$\mathrm{M} = \sum_{i=1}^{k} \mathrm{Q}_i,$$

где *Qi* - объем производства товара *T i*-ой фирмы, штук - количество фирм на рынке товара *T*.

2. Доля рынка определяется по формуле

$$m_i = \frac{\mathrm{Q}_i}{\mathrm{M}} * 100\%.$$

где *Qi* – объем производства услуги,

М – общая емкость рынка услуг

3. Средние издержки производства (затраты на единицу услуги), по формуле:

$$\mathrm{И}_i = \frac{\mathrm{И}_i}{\mathrm{Q}_i}$$

где *Иi* - Издержки на весь объем оказанных услуг

Qi – объем оказанных услуг

4. Определение прибыли на единицу продукции Пi по формуле

$$П_i = Ц_i - И_i,$$

где Иi - средние издержки производства.

Цi - цена единицы услуги,

5. Цена единицы услуги определяется как частное от деления выручки на объем оказанных услуг

$$Ц_i = \frac{В_i}{Q_i}$$

где В*i* – выручка от оказанных i-тых услуг

Q*i* – объем оказанных i-тых услуг

6. Валовая прибыль каждого предприятия определяется по формуле

$$ВП_i = П_i * Q_i.$$

где Пi - прибыль на единицу i-той продукции

Qi – объем оказанных i-тых услуг

Среди методов технико-экономических расчетов, используемых при оценке стратегий, наиболее популярными являются метод интегрального экономического эффекта и метод приведенных затрат. Ю.А. Маленков предлагает использовать новые методы комплексной социально-экономической оценки результатов и эффективности стратегий. К основным подлежащим оценке социально-экономическим результатам стратегий он относит:

1. Степень достижения стратегических целей и полученные результаты. Количество таки результатов предполагается небольшим (3-7), а их оценка может вестись в количественных показателях, в процентах или баллах, характеризующих степень улучшения.

2. Синергия стратегических результатов, определяемая путем расчета экономической оценки всех составляющих синергетического эффекта и сопоставления их с затратами.

3. Экономические результаты, включающие доходы от продаж и другой деятельности, прибыль, стоимость бизнеса, доход на одну акцию, затраты, сроки окупаемости инвестиционных проектов, обеспечивающих реализацию стратегии, чистая прибыль от реализации стратегии.

Чистая прибыль от реализации стратегии по годам и периодам ее развития определяется по формуле (1):

$$Pj=\sum_{tj=1}^{Tj} [D_{tj} - Z_{tj}) - Nl_{tj}],$$

где Pj - прибыль от стратегии в рассматриваемом j-периоде;
Tj – окончание j-периода;
Dtj – доходы от стратегии в году tj;
Ztj – расходы от стратегии в году tj;
$Nltj$ – налоги на прибыль от стратегии в году tj с учетом налоговых льгот.

Экономическая стратегия, раскрывающая ключевое направление деятельности предприятия, а также формирующая конкурентные преимущества и позицию организации в системе рыночных отношений, является интегральной стратегией, обеспечивающей достижение поставленных целей и высококонкурентных позиций на соответствующем рынке товаров и услуг.

Учитывая деятельность всех структурных элементов, экономическая стратегия предприятия опирается на методологию принятия стратегических решений и включает целый комплекс локальных стратегий, реализация которых обеспечивает эффективное экономическое развитие организации за счет интенсификации использования имеющихся ресурсов и выявления скрытых потенциальных возможностей.

1.3. Особенности формирования стратегии предприятия

Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса. К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад разработали главные подходы к формированию стратегий, основные положения которых приведены в таблице 1 [9].

Таблица 1 - Подходы к разработке стратегий

Разработчики	Основное содержание разработок	Стратегии	Период
К. Эндрюс	SWOT – анализ	Экономическая стратегия	1970-е гг.
М. Портер	Пять сил конкуренции, типовые стратегии	Стратегия бизнеса	1980-е гг.
Г. Хэмел К. Прахалад	Стержневые компетенции	Стратегия лидерства	1990-е гг.

Общая концепция создания экономической стратегии по видению специалистов Гарвардской школы бизнеса отражает все этапы подготовки и реализации проекта: которая состоит из следующей последовательности действий: оценка внешней окружающей среды, выявления возможностей и угроз, ключевые факторы успеха, оценка ресурсного потенциала (внутренних возможностей), выявление сильных и слабых сторон, отличительные способности к развитию, затем происходит формулирование стратегии, оценка и выбор стратегии и как итог всех мероприятий – реализация. Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы) отражает типичные мероприятия для создания экономической стратегии

Сама идея предполагает тесную взаимосвязь между будущими и существующими рынками и продуктами компании. Любой производитель услуг или товаров может назвать перспективы развития своего бизнеса. Стратегия же определяет путь, по которому предприятию необходимо двигаться, существующие риски при выборе варианта. Расширенный вариант стратегического планирования был разработан И.Ансоффом (рисунок 2)

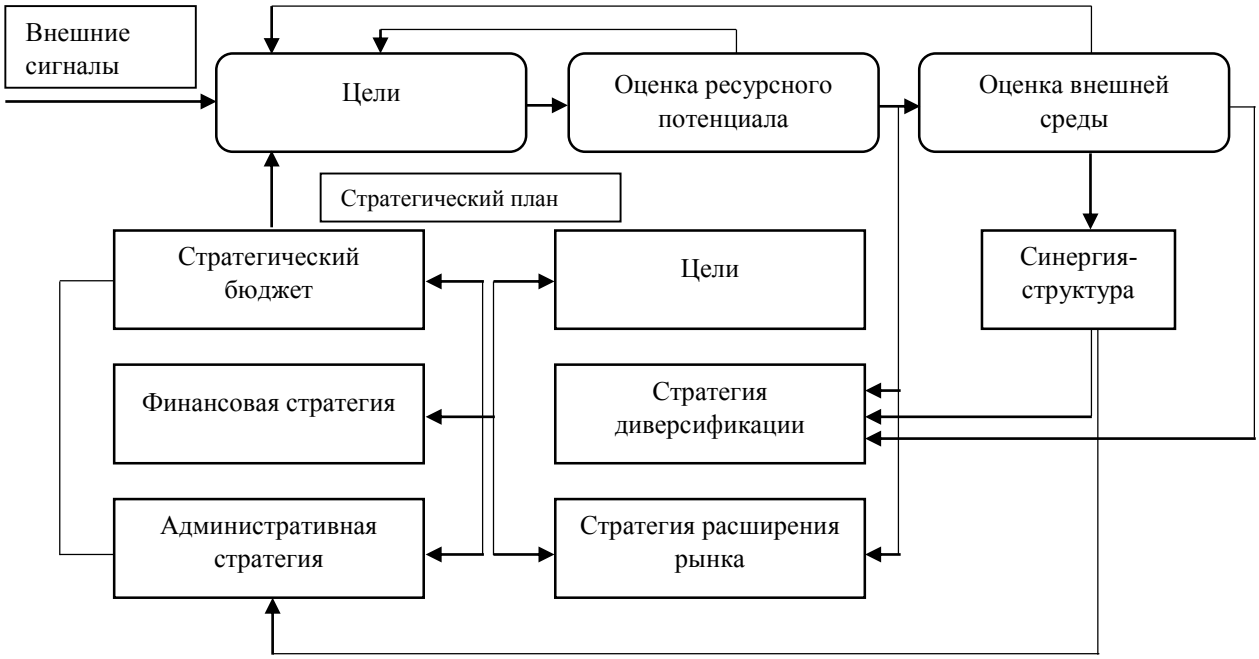


Рисунок 2 - Укрупненная модель формирования стратегического плана И. Ансоффа [22]

В работах американского экономиста П.Стейнера также рассмотрены взаимосвязи каждого этапа создания стратегии (рисунок 3).

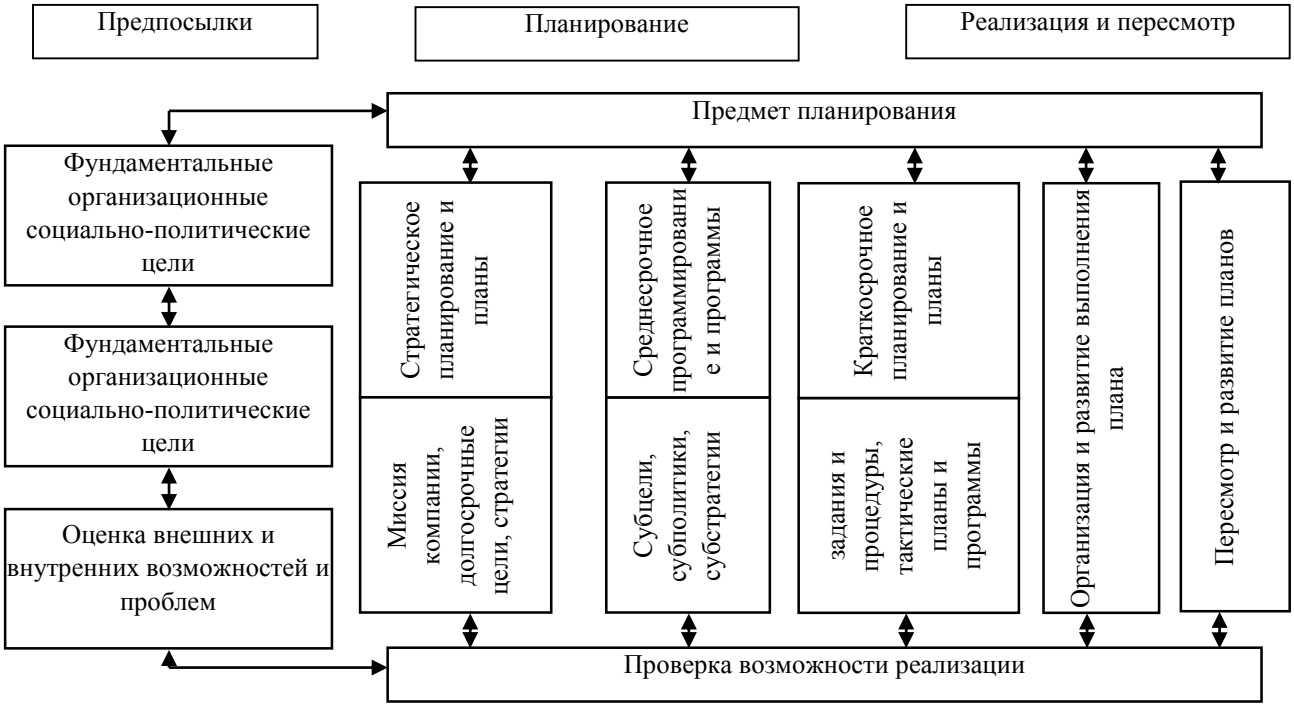


Рисунок 3 - Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру

Матрица Игоря Ансоффа (Ansoff's growth strategy matrix) — модель, описывающая возможные стратегии роста компании на рынке. Матрица также

носит название матрица «товар-рынок», достаточно широко используется на практике в процессе стратегического планирования.

Игорь Ансофф в своей модели «товар-рынок» выделял 4 возможных стратегии роста бизнеса:

1. стратегия проникновения на рынок (market penetration strategy): означает, что рост будет происходить в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка
2. стратегия развития рынка (market development strategy): означает, что компания будет расти за счет развития спроса на новых рынках
3. стратегия развития товара (product development strategy): означает, что источником роста компании является рост спроса на новые продукты
4. стратегия диверсификации (diversification strategy) означает обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно

Самым рискованным выбором стратегии является последний вариант пересечения факторов. Новый рынок и продукт предполагают диверсификацию. Выход компании на незнакомые территории может быть оправдан в крайне редких случаях. Как показывает матрица Ансоффа, «товар-рынок», если не освоены ни один из них, как схему можно рассматривать только при:

- невозможности воспользоваться тремя вышеизложенными способами развития и роста;
- если развитие существующих видов деятельности, очевидно, не приносит желаемой прибыли;
- если имеется недостаток информации для прогнозирования стабильности бизнеса при его привычном развитии;
- малой или полной ненадобности инвестирования в новые проекты.

Разработка стратегии компании начинается с компоновки в единое целое комплекса взаимосвязанных решений, которые определяют приоритетные направления имеющихся ресурсов и приложения усилий предприятия в целях реализации его основной экономической миссии. При этом разработка

экономической стратегии базируется на концептуализации основных положений, включающих:

- четкое формулирование целей (стратегических, тактических, оперативных) и соответствующих этим целям задач;
- обоснование основных направлений и этапов реализации мер по достижению поставленных целей;
- финансовое обеспечение приоритетных проектов;
- ожидаемые результаты реализации выбранного стратегического курса.

В свою очередь, при выборе основных ориентиров и направлений эффективного развития предприятия, необходимо проведение комплексного анализа по всем стратегическим альтернативам для обеспечения согласования между принципами, способами, условиями и механизмами реализации стратегических приоритетов в тесной увязке с проблемами, требующими безотлагательного решения.

Так, основными элементами стратегического анализа являются:

- анализ стартовых условий для реализации стратегических направлений развития предприятия в соответствии с поставленными целями;
- анализ динамики и тенденций основных экономических показателей деятельности предприятия;
- анализ факторов внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на уровень экономического развития предприятия.

Отсюда следует, что границы максимизации прибыли достаточно относительны и для каждого конкретного предприятия в каждый конкретный момент времени его функционирования могут значительно различаться.

Экономическая стратегия, реализуется в два этапа:

1. Стратегическое планирование - включающее выработку набора стратегий (как то, финансовая стратегия предприятия, или маркетинговая стратегия предприятия).

2. Ход стратегического управления - включающий реализацию выбранного плана во времени, переработка стратегии в зависимости от новых обстоятельств. Планирование стратегии, представляет собой, логическую систему, которая основана на рациональном мышлении. Но одновременно с этим, планирование, это искусство прогноза, грамотных исследований, расчётов, отдание предпочтения лучшей из альтернатив.

Разработка экономической стратегии относится к числу ключевых категорий рыночной экономики, которая непосредственно связана с достижением конечной цели развития общественного производства в целом и каждого предприятия в отдельности. Особую актуальность формирование эффективной экономической стратегии приобретает на современном этапе развития экономики в связи с нестабильностью внешней среды, ростом дефицита сырьевых ресурсов, ужесточением конкуренции, глобализацией бизнеса, увеличением предпринимательских рисков. Функция внедрения стратегии состоит в том, чтобы определить, как запустить стратегию в работу и получить необходимые результаты в планируемое время. Чтобы правильно установить, что должно быть сделано для внедрения и умелой реализации стратегии, а также получения хороших результатов, требуется высокая квалификация. Внедрение стратегии -- это в основном практическая, близкая к жизни административная задача, включающая в себя следующие главные аспекты:

- Создание организации, способной успешно использовать стратегию.
- Разработка финансового плана, направляющего ресурсы в важнейшие для стратегического успеха области.
- Проведение поддерживающей стратегию политики.
- Создание мотивации для людей, которая стимулировала бы энергичное достижение поставленных целей; при необходимости изменение их обязанностей и производственного поведения таким образом, чтобы они больше соответствовали требованиям успешной реализации стратегии.
- Увязывание системы вознаграждения с результатами достижения поставленных целей.

- Создание такой культуры компании и делового климата в ней, которые способствовали бы успешной реализации стратегии.
- Создание такой внутренней системы поддержки, которая позволяла бы персоналу компании изо дня в день эффективно играть свою стратегическую роль.
- Введение практики и программ постоянного совершенствования.
- Введение системы внутреннего лидерства, необходимой для управления продвижением стратегии вперед и постоянного улучшения ее реализации.

Чем выше степень соответствия, тем успешнее реализуется стратегия. Главное -- это соответствие между стратегией и организационными возможностями стратегией и системой вознаграждения, стратегией и внутренней системой поддержки, а также между стратегией и культурой организации (которая выражается в форме ценностей и убеждений, разделяемых членами организации, подходами компании к управлению людьми, а также сложившимся поведением, рабочей практикой и образом мышления).

Стратегия экономической эффективности предприятия, представляет собой совокупность целей и задач предприятия на перспективу, направленных на постоянное повышение уровня прибыльности (рентабельности) его деятельности и способствующих развитию на расширенной основе.

Выбор стратегии предприятия с целью обеспечения экономической эффективности на основе роста прибыли обусловлен группами различных факторов, влияющих на нее. Однако, уровень экономической эффективности предприятия зависит от эффективного функционирования в совокупности трех основных подсистем предприятия: производства, маркетинга и финансов. Составим основе собранных сведений схему создания экономической стратегии филиала «Аэронавигация Центральной Сибири» ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» (рисунок 4).

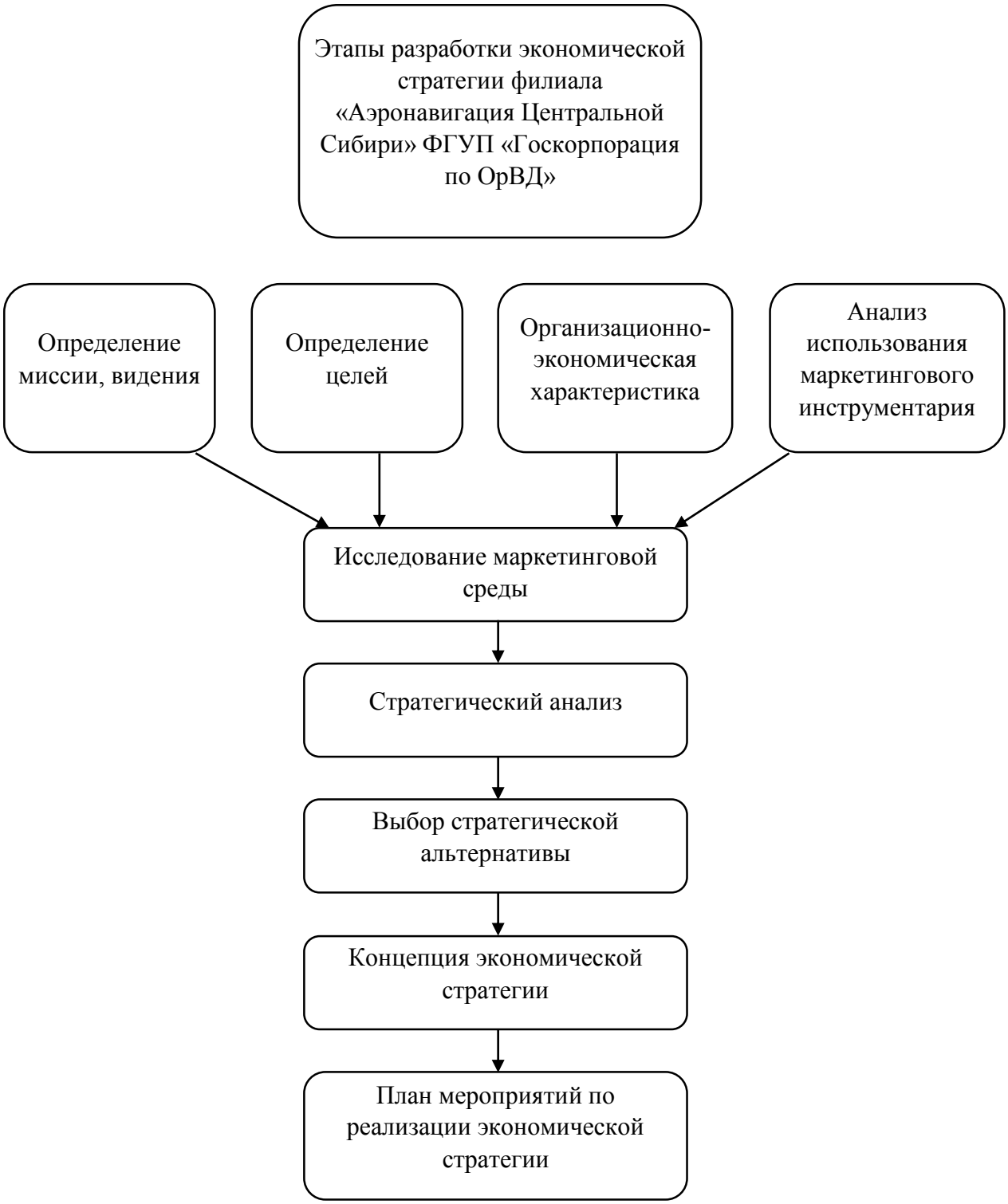


Рисунок 4 – Этапы разработки экономической стратегии

Таким образом, разработка экономической стратегии представляет собой процесс стратегического планирования, в котором должны быть отражены все аспекты и направления деятельности предприятия, обеспечивающие достижение поставленных целей в долгосрочной перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экономическая стратегия представляет собой долгосрочное, качественно определенное направление развития предприятия, которое касается сферы, средств и формы его деятельности, системы взаимоотношений внутри предприятия, а также позиции предприятия в окружающей среде, приводящее предприятие к его целям.

Стратегия определяет назначение предприятия, его цели, планы действий и распределение ресурсов, а выбор стратегии опирается на собранную, обработанную информацию и всесторонний анализ. Для достижения заданных стратегических целей, учитываются сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы (существующие и потенциальные) внешней среды. Стратегическое планирование – процесс определения стратегии предприятия путем установления миссии, анализа стратегических позиций, исследования внутренних и внешних факторов и действий, которые могут привести к достижению, удержанию, развитию и капитализации конкурентных преимуществ. Главная цель стратегического планирования – помочь предприятию достичь поставленных целей, а также занять желаемую конкурентную позицию за определенное время

В дипломной работе рассмотрена деятельность гражданской авиации в области управления воздушным движением, для которой необходима эффективная организация системы, призванная обеспечивать безопасное, экономичное, регулярное воздушное движение и другую деятельность по использованию воздушного пространства в интересах граждан, экономики, обороны и безопасности государства. Национальным провайдером аэронавигационных услуг в Российской Федерации является ФГУП «Госкорпорация по ОрВД», а также его структурное подразделение филиал «Аэронавигации «Центральной Сибири».

Филиал «Аэронавигация Центральной Сибири», имея особенности в части государственного регулирования цен; обеспечения безопасности полетов и

транспортной безопасности, требующих безусловных, не зависящих от финансовой ситуации затрат; значительные обязательства перед персоналом по постоянному повышению уровня заработной платы и социальных выплат, также нуждается в маркетинговом управлении, исследовании рынка и в разработке конкурентных стратегий, так как напрямую зависит от всех видов авиаперевозок и успех его деятельности тесно связан с международными и российскими авиакомпаниями.

В дипломной работе рассмотрены теоретические основы по стратегическому маркетингу и менеджменту и произведено их практическое применение для предприятия филиала «Аэронавигация Центральной Сибири».

Подробный анализ тенденций в отрасли – гражданской авиации приводит к выводу о том, что на фоне развивающегося глобального авиатранспортного рынка, несмотря на текущие сложности российской авиационной отрасли, в среднесрочной перспективе, можно прогнозировать сохранение объемов аэронавигационного обслуживания (стагнация). Уровень оснащенности предприятия основными средствами производства отстает от ведущих мировых провайдеров аэронавигационного обслуживания

На основе анализа показателей производственно-хозяйственной деятельности и финансового анализа выявлены проблемные места – снижение объемов оказываемых услуг, падение прибыли и рентабельности. При этом предприятие сохраняет высокую ликвидность, не имеет зависимости от заемных средств, не имеет признаков банкротства. Слабо используются привлеченные средства. Исследование емкости рынка дает знание о его ненасыщенности.

С помощью методов стратегического анализа исследованы внутренняя и внешняя среда филиала:

С помощью ранжирования измененных показателей методом конъюнктурного анализа рассчитано положение филиала на рынке аэронавигационных услуг в Сибири, предложена постановка задачи по снижению издержек филиала для выхода с четвертого на второе место на рынке аэронавигационных услуг.

Проведен многофакторный PEST- анализ с выводами по действиям для осуществления политических, экономических, социально-культурных и технологических изменений в компании

Методом SWOT анализа, после изучения использования возможностей, преодоление слабых сторон, а также силы и угроз, выбрана базовая стратегия по направлению концентрированного роста, определен источник - расширение рынка сбыта аэронавигационных услуг.

С помощью составления матрицы Ансоффа удалось определить ключевые источники роста предприятия и подтвердил выбор стратегии развития рынка на основе организации новой трассы воздушного движения в зоне ответственности предприятия.

Руководству Филиала предложены следующие шаги для развития деятельности в условиях экономического кризиса: стратегия снижения текущих издержек, а также была разработана новая инвестиционная стратегия для расширения рынка сбыта аэронавигационных услуг.

Для снижения издержек на 8% или на 268 046 тысяч рублей составлен план, включающий в себя технологические мероприятия в виде исключения из эксплуатации неэффективного оборудования и устаревших машин; организационные мероприятия, ограничивающие и лимитирующие прочие затраты.

В качестве инвестиционного мероприятия предложено приобретение нового оборудования КСА УВД Альфа, которое позволит оказывать уже имеющуюся услугу по аэронавигационному обслуживанию на новом рынке – новой воздушной трассе. «Чистый приведенный поток» денежных средств (NPV – net present value) значительно выше нуля, равен 9952 тыс. рублей, срок окупаемости инвестиционного мероприятия составит 1,77 года.

Экономическая эффективность от разработанных мероприятий основана на улучшении показателя прибыльности. Чистая прибыль от реализации стратегии за три года составит 741 886 тысяч рублей.

Также филиалу «Аэронавигация Центральной Сибири целесообразно:

1. Коренным образом улучшить маркетинговую работу: тесно взаимодействовать с потребителями аэронавигационных услуг (авиакомпаниями) для постоянного улучшения качества обслуживания и модернизации оборудования

2. Проводить работу по налаживанию экономических связей с новыми потребителями аэронавигационных услуг, через постоянное взаимодействие с международным авиа сообществом.

3. Следить за динамикой спроса на аэронавигационные услуги и оперативно реагировать на растущие запросы потребителей в области безопасности.

4. Активизировать реализационную деятельность на доступной территории и последовательно проводить постоянную модернизацию аэронавигационного оборудования.

Для дальнейшего оперативного контроля исполнения мероприятий стратегического планирования руководству филиала рекомендовано ежегодно использовать предложенные в дипломной работе маркетинговые методы: анализ внешней, внутренней среды, матричный анализ, для достижения долгосрочных стратегических целей.

Быстрое нарастание изменений во внешней среде организации, обострение политической, экономической ситуации делают особенно актуальными разработку и внедрение систем стратегического планирования. Решение этой задачи следует осуществлять постепенно, путем внедрения в управленческую практику организаций отдельных элементов стратегического маркетинга с последующей обязательной их увязкой в хорошо структурированную и формализованную систему.

Подводя итог, можно отметить, что для предприятия любой формы собственности и любых масштабов хозяйственной деятельности существенны: управление хозяйственной деятельностью, определение экономической стратегии, а также стратегическое планирование. В современных условиях экономическая стратегия предприятия - это организованный процесс принятия

стратегических решений, основным содержанием которого является сопоставление собственного потенциала с возможностями и угрозами внешней среды на основе маркетинга: сложность возникающих в связи, с этим проблем, необходимость системного восприятия вещей и событий определяет целесообразность использования системного подхода в сочетании с идеологией маркетинга, как концептуальной методологической основы в деятельности топ-менеджмента предприятия.

Конечной целью функционирования любой организации является удовлетворение потребностей общества и индивидов. А на государственном предприятии, оказывающем аэронавигационные услуги, лежит огромная ответственность по предоставлению качественных услуг авиакомпаниям, так как от этого зависит безопасность конечных потребителей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Антонов, Г. Д. Стратегическое управление организацией : учебное пособие / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – Москва: Инфра-М, 2013. – 239 с.
2. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : Инфра-М, 2013. – 256с.
3. Бочаров, В. В. Комплексный финансовый анализ: учебник / В. В. Бочаров. – Санкт Петербург : Питер, 2014.- 432с.
4. Войтоловский Н. В. Комплексный экономический анализ предприятия : учеб. пособие для вузов / Н. В. Войтоловский, А. П. Калинина – Москва : Инфра-М, 2015.- 256с.
5. Герасимов Б. И. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации. / Б. И. Герасимов. – Томск: ТГТУ, 2008. - 160с.
6. Герасименко В. В. Маркетинг : учебник / под общ. ред. В. В. Герасименко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Инфра-М, 2010 – 416 с.
7. Годин, А. М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению "Экономика" и специальности "Маркетинг" / А. М. Годин. – Москва : Дашков и К, 2010. – 671 с.
8. Голубкова, Е. Н. Маркетинговое управление товаром : учебное пособие / Е. Н. Голубкова, Р. Р. Сидорчук. – Москва : Дело и Сервис, 2012. – 176 с.
9. Григорьев, М. Н. Маркетинг: учебник для вузов / М. Н. Григорьев. – Москва : Юрайт, 2014. - 448 с.
10. Гринцевич, Л. В. Экономика промышленного предприятия: учебно-методическое пособие / Л. В. Гринцевич. – Минск: Элайда, 2013. – 254 с.
11. Дейнека, А. В. Управление персоналом: учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К, 2011. - 292 с.

12. Дробышева, Л. А. Экономика, маркетинг, менеджмент: учебное пособие / Л. А. Дробышева. – Москва: Дашков и К, 2015. - 152 с.

13. Дудин, М. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М. Н. Дудин, Н. В. Лясников, С. А. Широковских. – 2-е изд., стер. – Москва : Кронус, 2014 – 256 с.

14. Елизаров, Ю. Ф. Экономика организаций (предприятий): учебник / Ю. Ф. Елизаров. – Москва: Экзамен, 2011. – 495 с.

15. Зимин, Н.Е. анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Н. Е. Зимин, В. Н. Солопова. – Москва: Колос, 2012.- 384с.

16. Каверина, О. Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры: учебное пособие / О. Д. Каверина. – Москва: Финансы и статистика, 2014. – 352 с.

17. Казначевская, Г. Б. , Менеджмент: учебное пособие для студентов вузов / Г. Б. Казначевская, И. Н. Чуев, О. В. Матросова. – Изд. 2-е, перераб. И доп – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013.-384 с.

18. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. 11–е изд. / Ф. Котлер – Санкт Петербург: Питер, 2005. – 800 с.

19. Мазилкина, Е. И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / Е. И. Мазилкина. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. – 332 с.

20. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : Инфра-М, 2012. – 228 с.

21. Мельник, М. В. Маркетинговый анализ : учебник / М. В. Мельник, С. Е. Егорова. – Москва : Рид Групп, 2011. – 384 с.

22. Мельникова, Н. А. Медиапланирование: стратегическое и тактическое планирование рекламных кампаний / Н.А.Мельникова. – Москва : Дашков и К, 2009. - 177 с.

23. Наумов, В. Н. Стратегический маркетинг : учебник / В. Н. Наумов. – Москва : Инфра-М, 2014. – 272 с.

24. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент : учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – Москва : Кронус, 2012. – 496 с.

25. Савельева, Н. А. Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Савельева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. – 382 с.

26. Соловьев, Б.А. Маркетинг: учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва : Инфра-М, 2012. – 336 с.

27. Соломатин, А. Н. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли : учебник для вузов / А. Н. Соломатин. – Санкт Петербург : Питер, 2010. – 560 с.

28. Титов, В. И. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / В. И. Титов. – Москва: Дашков и К, 2011. – 362 с.

29. Токарев, Б. Е. Маркетинговые исследования: учебник / Б. Е. Токарев. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Инфра-М, 2011. - 508 с.

30. Фатхудинов, Р. А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов / Р.А. Фатхудинов. – Изд. 5-е – Санкт Петербург : Питер, 2008 – 368 с.

31. Чайникова, Л. Н. Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие / Л. Н. Чайникова, В. Н. Чайников. - Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2012. - 192с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Федеральное агентство воздушного транспорта
(РОСАВИАЦИЯ)
Федеральное государственное унитарное предприятие
«ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ВОЗДУШНОГО ДВИЖЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(ФГУП «Госкорпорация по ОрВД»)

ПРИКАЗ

«08» апреля 2016 г. Москва № 209

Об утверждении организационной структуры филиала «Аэронавигация Центральной Сибири» ФГУП «Госкорпорация по ОрВД»

В целях совершенствования управления Предприятием, оптимизации организационной структуры филиала «Аэронавигация Центральной Сибири» и в соответствии с п. 4.2. Устава ФГУП «Госкорпорация по ОрВД»

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить прилагаемую организационную структуру филиала «Аэронавигация Центральной Сибири» ФГУП «Госкорпорация по ОрВД».

2. Директору филиала «Аэронавигация Центральной Сибири» ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» Лихтенвальду В.О.:

2.1. Внести изменения в действующее штатное расписание филиала в соответствии с утвержденной организационной структурой.

2.2. Утвержденную организационную структуру и изменения в штатном расписании ввести в действие приказом по филиалу с соблюдением сроков, установленных трудовым законодательством.

3. Признать утратившим силу приказ ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» от 27 января 2009 года № 23 «Об утверждении организационной структуры филиала «Аэронавигация Центральной Сибири» ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» с момента введения в действие утвержденной организационной структуры.

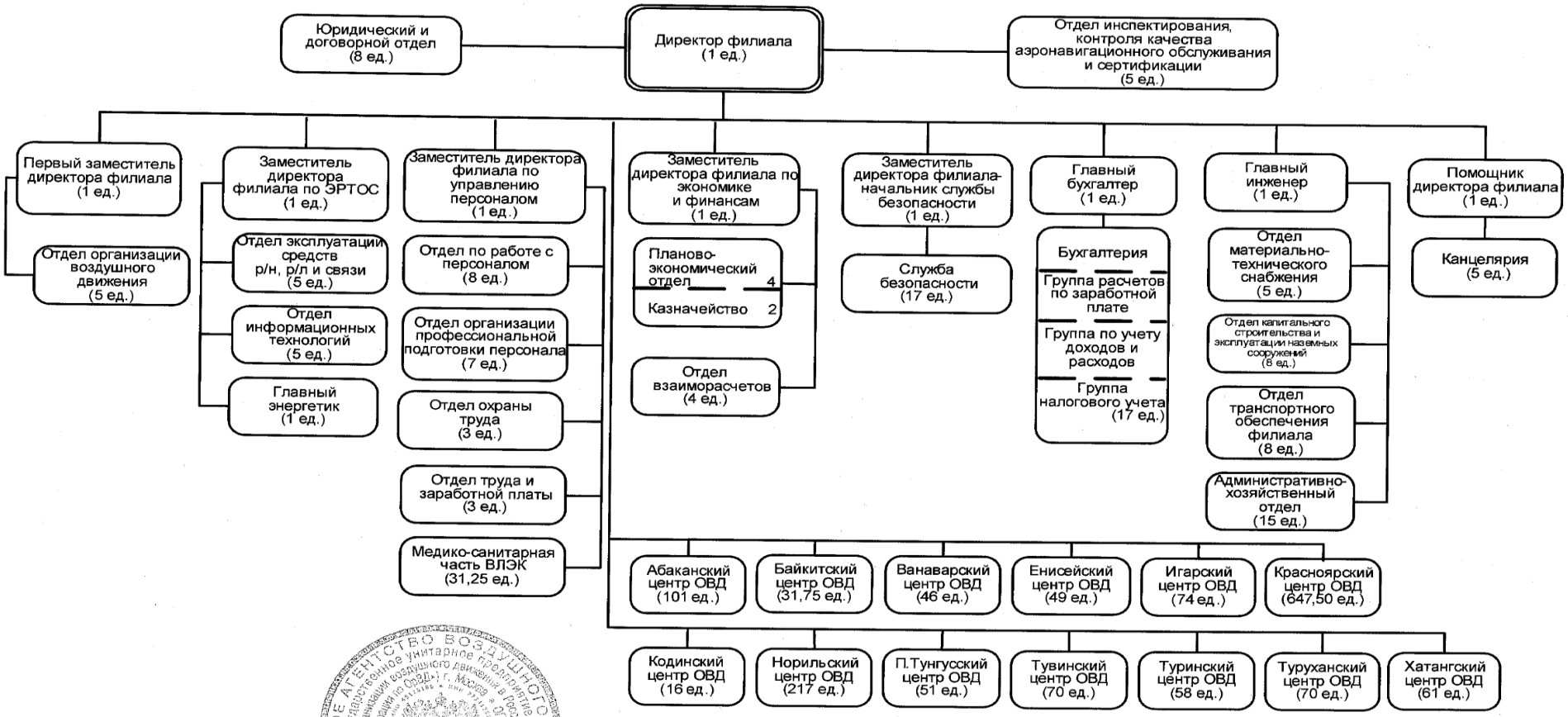
4. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на заместителя генерального директора Кужилина В.Ф.

Врио генерального директора В.Р. Гульченко

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Утверждена приказом ФГУП «Госкорпорация по ОрВД»
«08» 04 2016 г. №209

Организационная структура филиала «Аэронавигация Центральной Сибири»
ФГУП «Госкорпорация по ОрВД»



Директор филиала В.О. Лихтенвальд

Итого по дирекции
175,25 штатных единиц
Общая штатная
численность филиала
1667,50 штатных единиц

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс филиала «Аэронавигация Центральной Сибири» 2015г.

Наименование показателя [2]	Код	На 31декабря 2015г.	На 31 декабря 2014 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы (04,05)	1110	5 381	3 228
Результаты исследований и разработок(04)	1120	2 843	6 490
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0
Основные средства (01,02)	1150	1 535 891	1 237 642
Доходные вложения в материальные ценности (02,03)	1160	0	0
Финансовые вложения (58)	1170	0	0
Отложенные налоговые активы (09)	1180	37 736	36 518
Прочие внеоборотные активы (07,08,97)	1190	531 047	625 854
в том числе:			
оборудование к установке (07)	1191	*127 935*	*120 967*
вложения во внеоборотные активы (08)	1192	*386 114*	*489 367*
расходы будущих периодов (97)	1193	*16 999*	*15 520*
Внутрихозяйственные расчеты (79)	1194		
Итого по разделу I	1100	2 112 897	1 909 733

Наименование показателя [2]	Код	На 31декабря 2015г.	На 31 декабря 2014 г.
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы (10,41,42,43,45)	1210	22 747	24 682
в том числе:сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	*22 747*	*22 747*
прочие	1212		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (19)	1220	104	200
Дебиторская задолженность (60,62,68,69,71,73,75,76)	1230	186 768	260 363
в том числе:			
покупатели и заказчики (62,63,76)	1231	*21 858*	*21 352*
авансы выданные	1232	*110 304*	*202 215*
из них:			
авансы выданные на кап.вложж.в рамках Федеральных Целевых Программ	1233	*117 177*	*137 894*
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) (58)	1240		
Денежные средства и денежные эквиваленты (50,51,52,55,57)	1250	145 764	196 612
Прочие оборотные активы	1260	7 702	4 089
в том числе:расходы будущих периодов (97)	1261	*7 702*	*4 089*
Итого по разделу II	1200	363 085	485 945
БАЛАНС	**1600**	**2 475 982**	**2 395 678**

Наименование показателя [2]	Код	На 31декабря 2015г.	На 31 декабря 2014 г.
Наименование показателя [2]	Код	На 31декабря 2014г.	На 31 декабря 2013г.
ПАССИВ	1310		
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ [6]			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) (80)		2 143 120	2 108 532
Собственные акции, выкупленные у акционеров (81)	1320	X	X
Переоценка внеоборотных активов (83)	1340	33 952	37 819
Добавочный капитал (без переоценки) (83)	1350		
в том числе: сумма госинвестиций, на которую будет увеличен уставный капитал	1351		
Резервный капитал (82)	1360		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) (84)	1370		
Итого по разделу III	**1300**	**2 177 072**	**2 146 351**
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства (67)	1410		
Отложенные налоговые обязательства (77)	1420	10 031	9 488
Оценочные обязательства (96)	1430		
Прочие обязательства	1450		
Внутрихозяйственные расчеты (79)	1460		
Итого по разделу IV	1400	10 031	9 488
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства (66,67)	1510		
Кредиторская задолженность (60,62,68,69,70,71,73,75,76)	1520	118 614	52 399

Наименование показателя [2]	Код	На 31декабря 2015г.	На 31 декабря 2014 г.
в том числе:			
поставщики и подрядчики (60,76)	1521	*60 880*	*47 366*
задолженность перед персоналом организации (70)	1522	*99*	*187*
задолженность перед государственными внебюджетными фондами (69)	1523	*53 450*	*280*
задолженность по налогам и сборам (68)	1524	*3 282*	*3 371*
прочие кредиторы (71,73,75,76)	1525	*903*	*1 195*
Доходы будущих периодов(86,98)	1530	22 522	29 734
Оценочные обязательства (96)	1540	147 744	157 706
Прочие обязательства	1550		
Итого по разделу V	1500	288 880	239 839
БАЛАНС	**1700**	**2 475 982**	**2 395 677**

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах филиала «Аэронавигация Центральной Сибири» 2015г.

	Код	За 2015 год	За 2014 год
Выручка [5]	2 110	3 719 995	3 591 255
Себестоимость продаж	2 120	3 618 746	3 272 571
Валовая прибыль (убыток)	2 100	101 249	318 684
Коммерческие расходы	2 210	0	0
Управленческие расходы	2 220	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	2 200	101 249	318 684
Доходы от участия в других организациях	2 310	0	0
Проценты к получению	2 320	2 150	2 607
Проценты к уплате	2 330	0	0
Прочие доходы	2 340	40 982	58 597
Прочие расходы	2 350	29 370	99 034
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 300	115 011	280 854
Текущий налог на прибыль	2 410	2 727	30 890
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2 421	19 600	24 570
Изменение отложенных налоговых обязательств	2 430	543	1 198
Изменение отложенных налоговых активов, в т.ч. по уточнённым декларациям	2 450	1 218	1 908
Прочее	2 460	1	0

	Код	За 2015 год	За 2014 год
списание ранее начисленных ОНО	2 461	0	0
списание ранее начисленных ОНА	2 462	0	0
штрафы, пени за нарушение налогового законодательства	2 463	1	0
корректировка налога на прибыль за предыдущие годы	2 464	0	0
иные	2 465	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2 400	112 960	250 674