

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра управления инновациями в бизнесе

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н.,  
доцент

\_\_\_\_\_ К. В. Кардапольцев

«\_\_» июня 2017 г.

Совершенствование стратегии развития ПАО «Челябинский  
трубопрокатный завод» с учетом международного опыта

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.02.2017.782.ПЗ ВКР

Консультанты:

Экономическая часть, к.э.н.,  
доцент

\_\_\_\_\_ М. И. Соколова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель работы,  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ А. Б. Степичева

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы

студент группы ЭУ-459

\_\_\_\_\_ Д. А. Седых

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший  
преподаватель

\_\_\_\_\_ А. Е. Щелконогов

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Седых Д.А. Совершенствование стратегии развития ПАО «Челябинский трубопрокатный завод» с учетом международного опыта. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-459, 2017, 74 с., 22 ил., 20 табл., библиогр. список – 25 наим.

В работе исследовано предприятие ПАО «ЧТПЗ» и разработан проект совершенствования стратегии развития компании.

Проанализировано дальнее и ближнее внешнее окружение предприятия и его влияние на работу организации.

Рассмотрены подсистемы внутренней среды предприятия. В работе проведен анализ конкурентной среды. Выявлены слабые и сильные стороны организации, угрозы и возможности внешней среды.

Разработан проект по поиску новых клиентов на внешних рынках за счет участия предприятия в международной выставке MIOGE 2017. Проведен анализ экономической эффективности проекта.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
ГЛАВА 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПАО «ЧТПЗ».....	7
1.1 Краткая характеристика предприятия.....	7
1.2 Стратегический анализ внешней среды.....	10
1.2.1 Анализ макроокружения. STEEP – анализ.....	10
1.2.2 Отраслевой анализ .....	13
1.2.3 Анализ конкурентных сил Портера.....	16
1.3 Анализ внутренней среды на основе срезов организации .....	28
1.4 SWOT – анализ .....	31
1.5 Классификация и ранжирование проблем предприятия.....	32
ГЛАВА 2 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПАО «ЧТПЗ» .....	35
2.1 Определение миссии и стратегического видения компании.....	35
2.2 Обоснование вариантов стратегии развития ПАО «ЧТПЗ» .....	37
2.3 Оценка выбора стратегии с учетом международного опыта.....	45
2.4 Разработка сбалансированной системы показателей .....	49
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ПОВЫШЕНИЮ УЗНАВАЕМОСТИ БРЕНДА.....	54
3.1 Краткая характеристика проекта и условия его реализации .....	54
3.2 Проектная заявка по участию в выставке ПАО «ЧТПЗ» и определение организационной структуры проекта.....	58
3.3 Планирование работ по проекту .....	60
3.4 Оценка экономической эффективности проекта .....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	73

## ВВЕДЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе разработаны рекомендации по совершенствованию стратегии развития ПАО «Челябинский трубопрокатный завод» с учетом международного опыта. В работе рассмотрены теоретические и практические аспекты внешнего и внутреннего анализа деятельности компании и разработки проектных решений.

Актуальность работы определяется необходимостью укрепления позиций компании на трубном рынке в условиях высокой конкуренции и представляет практический интерес для ПАО «ЧТПЗ».

Объектом исследования в аттестационной работе является – ПАО «ЧТПЗ».

Предмет исследования: стратегическое планирование как процесс выбора долгосрочных целей развития организации и путей их достижения.

Целью данной работы является анализ управления предприятием, разработка и реализация проектных решений по укреплению рыночных позиций компании.

Для достижения цели необходимо реализовать следующие задачи:

- провести анализ внешней и внутренней среды организации, выявить проблемы, структуру и динамику развития организации;
- рассмотреть и проанализировать теорию, международный опыт совершенствования стратегии;
- произвести планирование проекта по совершенствованию стратегии, дать оценку экономической эффективности проекта.

# ГЛАВА 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПАО «ЧТПЗ»

## 1.1 Краткая характеристика предприятия

Публичное акционерное общество «Челябинский трубопрокатный завод» было создано как государственное предприятие в 1942 году и было преобразовано в открытое акционерное общество 21 октября 1992 года в соответствии с программой приватизации, утвержденной Правительством Российской Федерации. 11 июля 2016 года организационно-правовая форма Компании была изменена с Открытого акционерного общества («ОАО») на Публичное акционерное общество («ПАО»), в соответствии с положениями четвертой главы Гражданского кодекса Российской Федерации.

ЧТПЗ – промышленная группа металлургического комплекса России, является одной из крупнейших отечественных компаний-производителей трубной продукции с общей долей рынка около 17%. Выручка компании превышает \$2 млрд, на заводах компании ЧТПЗ работает около 25 000 человек. Входит в десятку крупнейших трубных компаний мира.

Группа ЧТПЗ объединяет предприятия и компании черной металлургии: Челябинский трубопрокатный завод, Первоуральский новотрубный завод, складской комплекс, осуществляющий реализацию трубной продукции Группы в регионах, компанию по заготовке и переработке металлолома «МЕТА»; предприятия по производству магистрального оборудования «СОТ», «ЭТЕРНО»; нефтесервисный бизнес представлен компанией «Римера». Базовым предприятием трубного дивизиона компании ЧТПЗ является Челябинский трубопрокатный завод, один из крупнейших производителей стальных труб в России. Среди клиентов завода - ведущие российские компании: «Газпром», «Транснефть», «Лукойл», «Сургутнефтегаз», «ТНК-ВР», «Роснефть».

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

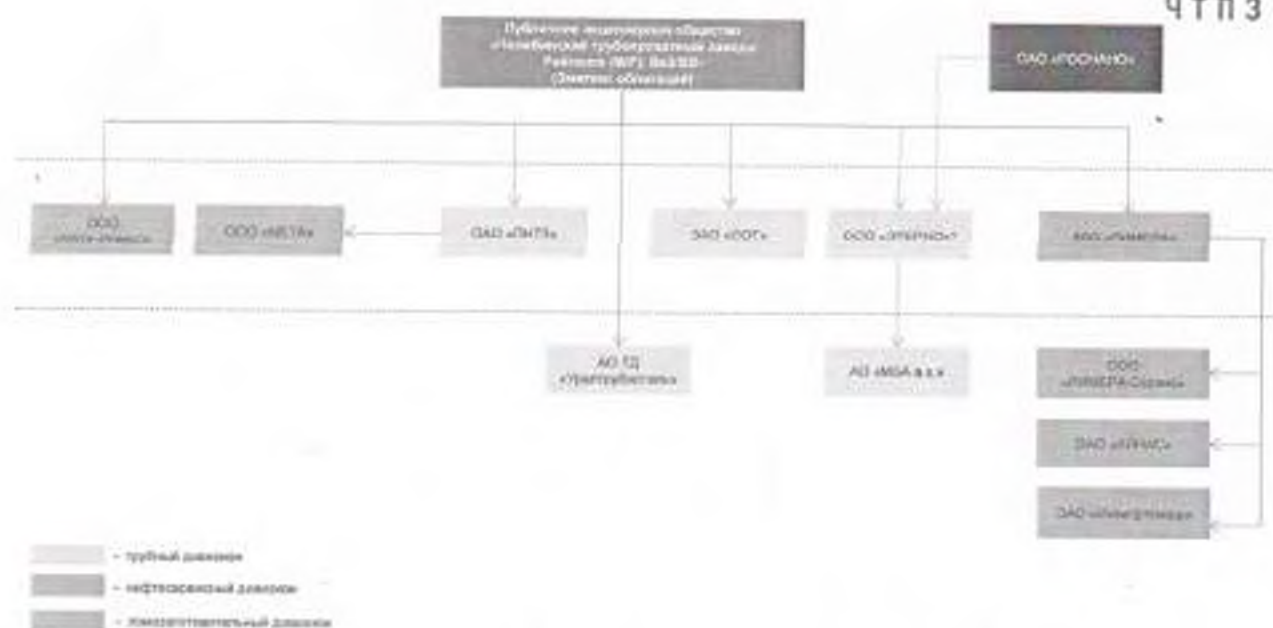


Рисунок 1.1 – Организационная структура ПАО «ЧТПЗ»

Основная деятельность Группы включает в себя производство и продажу труб и трубной продукции для строительства нефтегазовых трубопроводов, инфраструктуры жилого фонда и коммунального хозяйства, а также для промышленного использования. Деятельность Группы включает три отчетных сегмента: производство стальных труб (далее – «Трубный дивизион»), нефтепромысловые сервисные услуги (далее – «Нефтесервисный дивизион»), подготовка сырьевой базы для производства (далее – «Ломозаготовительный дивизион»). Объектом моего исследования станет анализ работы трубного дивизиона как основного направления деятельности предприятия.

Главной целью Группы ЧТПЗ является комплексное удовлетворение потребностей российских и мировых компаний топливно-энергетического комплекса за счет разработки и поставки интегрированных решений для магистрального и внутрипромыслового трубопроводного транспорта. В соответствии с потребностями рынка компания развивает существующие и вводит новые производственные мощности, внедряя современные высокоэффективные

технологии. В этих целях Группа ЧТПЗ привлекает высококвалифицированных специалистов, гарантируя им достойное вознаграждение, размеры которого зависят от вклада каждого в общий результат компании.

Обладая достаточным количеством мощностей по производству сварных и бесшовных труб широкого сортамента, развитой системой складов, ЧТПЗ позиционирует себя как эффективного универсального игрока на трубном рынке России и стран СНГ, специализирующегося на изготовлении трубной продукции для всех основных секторов экономики.

Сегодня основной продукцией компании являются:

- трубы электросварные диаметром 12 – 76 мм;
- трубы сварные большого диаметра 508 – 1422 мм (в том числе с покрытием: наружным и внутренним антикоррозионным, внутренним гладкостным);
- трубы бесшовные горячедеформированные диаметром 32 – 550 мм, в т.ч. нержавеющие диаметром 89 – 159 мм;
- трубы бесшовные холоднодеформированные диаметром 0,3 – 426 мм, в т.ч. нержавеющие диаметром 0,3 – 426 мм;
- насосно-компрессорные трубы диаметром 60 – 114 мм, обсадные трубы диаметром 114 – 178 мм и 245 – 426 мм.

С запуском высокотехнологичных производств, ставших прорывными для трубной отрасли, связано зарождение понятия Белая металлургия. На новейших высокотехнологичных производствах компании впервые в стране был сформирован и применен новый подход к организации и оформлению производственного пространства, построению рабочей среды и главное - к созданию уникальной корпоративной культуры, в центре которой лежит человеческая личность.

Прочным фундаментом Белой металлургии является производственная система с одноименным названием, созданная на основе собственного многолетнего опыта трубных заводов ЧТПЗ с применением лучших мировых

практик, в том числе бережливого производства и практики непрерывного совершенствования.

## 1.2 Стратегический анализ внешней среды

Анализ внешней среды предстает важным элементом стратегического управления. Он помогает разработать необходимые стратегические решения, благодаря которым будет осуществляться взаимодействие предприятия с внешней средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Внешнее окружение для упрощения анализа условно принято разделять на макросреду и микросреду. Говоря о макросреде, мы имеем в виду то широкое окружение, которое находится вне сферы отрасли и рынков организации. Как правило, макросреда находится за пределами влияния самих компаний, но она может оказывать существенное воздействие на микросреду (отрасль и рынки), в которой эти компании функционируют.

### 1.2.1 Анализ макроокружения. STEEP – анализ

Для анализа макросреды используем STEEP-анализ (таблица 1). Он помогает определить социальные, политические, технологические, экономические и экологические факторы, оказывающие влияние на компанию.

Таблица 1 – STEEP-анализ ПАО «ЧТПЗ»

№	Наименование факторов	Важность фактора	Сила влияния на организацию	Направленность влияния (+/-)	Взвешенная оценка
1	2	3	4	5	6
Политические					



Продолжение таблицы 1 – STEEP-анализ ПАО «ЧТПЗ»

1	Введение новых санкций против России и применение в ряде стран защитных мер против российских производителей стальных труб	0,08	4	-	-0,32
2	Ужесточение экологического законодательства	0,05	2	-	-0,1
3	Ужесточение требований по лицензированию и сертификации продукции	0,06	3	-	-0,18
4	Государственная поддержка «белой» металлургии	0,06	4	+	0,24
Экономические					
5	Снижение мирового спроса на российские углеводороды и падение мировых цен на нефть	0,11	6	-	-0,66
6	Резкое падение курса рубля и инфляция	0,05	3	-	-0,15
7	Увеличение процентной ставки	0,05	4	-	-0,2
8	Рост уровня инвестиционной деятельности	0,08	5	+	0,4
Социо-культурные					
9	Снижение объемов подготовки квалифицированных кадров в системе высшего технического образования	0,1	7	-	-0,7
10	Снижение численности населения в области, обусловленное естественной убылью и миграционным оттоком	0,08	2	-	-0,16
Технологические					
11	Разработка новых технологий производства	0,07	5	+	0,35
12	Внедрение в трубопрокатную промышленность новых материалов (например, наноструктурированных)	0,12	6	+	0,72
Экологические					
13	Открытие новых нефтегазовых месторождений	0,09	4	+	0,36

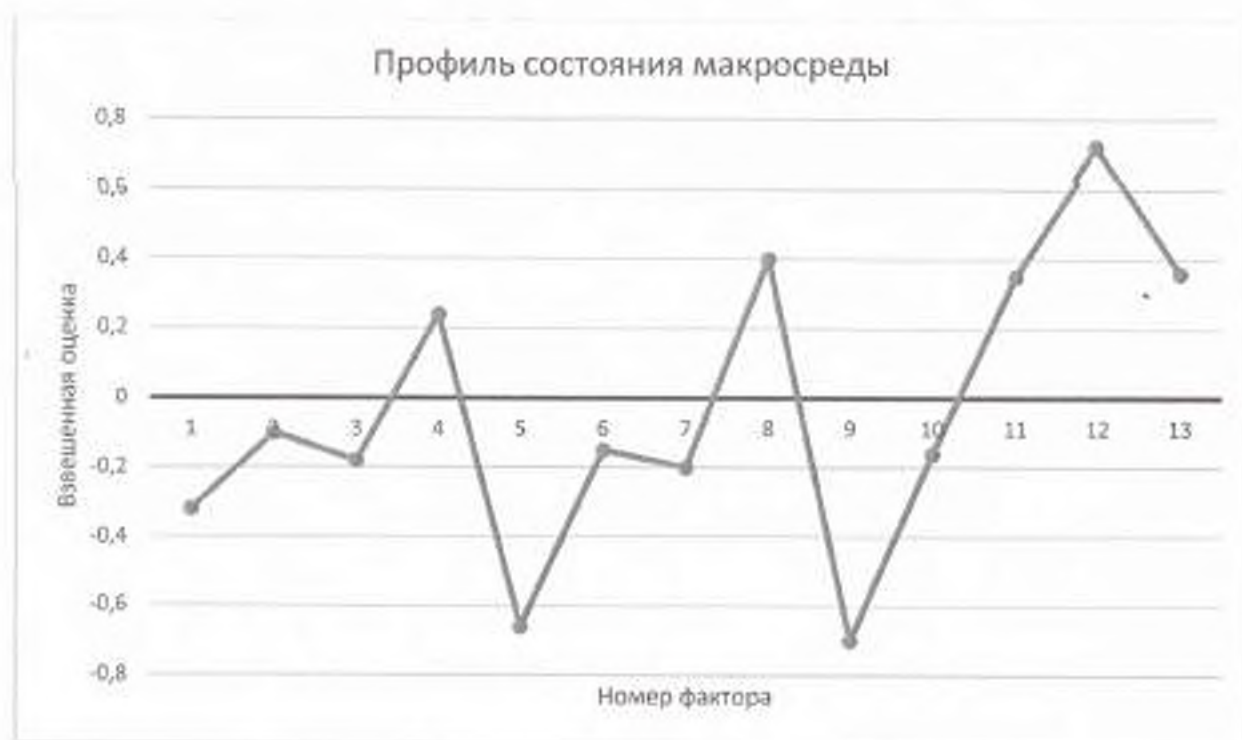


Рисунок 1.2 – Профиль макросреды

Как видно из анализа макросреды в настоящее время существуют факторы, которые могут оказать положительное влияние на деятельность ПАО «ЧТПЗ»: разработка новых технологий производства и материалов, что приведет к увеличению производительности и повышению качества продукции, а также рост инвестиционной деятельности, который позволит обновить часть основных фондов. Помимо этого, положительными факторами являются государственная поддержка Белой металлургии, которая может вылиться в финансовые вложения и госзаказы, и открытие новых месторождений нефти и газа, повысивших бы спрос на трубы. Среди отрицательных факторов, серьезно влияющих на компанию, можно отметить снижение мирового спроса на российские углеводороды и падение мировых цен на нефть, что не коснется нашей компании напрямую, но ударит по основным потребителям и как следствие снизит их покупательскую способность или заставит заморозить ряд проектов. Также к угрозам следует отнести снижение объемов подготовки квалифицированных кадров в системе высшего технического образования, что серьезно повлияет на качество трудовых ресурсов предприятия.

График (см. рис. 1.2) показывает, что условия работы фирмы неблагоприятные. На графике об этом говорит неравенство площадей под осью и над осью «номер фактора», т. е. негативных факторов больше, чем позитивных.

В целом оценка влияния факторов макросреды на функционирование рассчитывается на основе коэффициента профиля среды [21]:

$$k = \frac{\sum \text{положительных факторов}}{\sum \text{отрицательных факторов}}$$

Коэффициент равен отношению суммы положительных оценок (2.07) к сумме отрицательных (2.47), что в итоге составляет 0,84. Полученное меньше единицы значение свидетельствует об отрицательном влиянии среды на организацию. Это говорит о том, что необходимо уделять большое внимание отрицательным факторам и искать возможности снизить их негативное влияние.

### 1.2.2 Отраслевой анализ

Отраслевой анализ необходим, чтобы определить привлекательность отрасли и ее отдельных товарных рынков. Он помогает сформировать представление о структуре и динамике отрасли, а также существующих для нее возможностях и угрозах.

Темп роста рынка.

За период с 2000 по 2015 гг. в развитие трубного производства в России было инвестировано более 400 млрд. руб., из которых 75 млрд. – в течение последних трех лет [22]. В последние годы трубные предприятия активно реализовывали проекты по расширению мощностей и освоению новых высокотехнологичных видов трубной продукции. На заводах были полностью ликвидированы устаревшие энергозатратные, экологически грязные технологии мартеновской выплавки стали, сифонной разливки слитков, поштучной горячей прокатки труб. Были значительно расширены мощности по производству ТБД. По данным Фонда развития трубной промышленности (ФРТП), к 2015 г. мощности по выпуску ТБД в России достигли 5,4 млн. тонн в год. В увеличение мощностей по

производству ТБД в 2006-2011 гг. компании вложили 1,9 млрд долл. США, из которых почти половина (0,9 млрд долл. США) пришлось на проект Группы ЧТПЗ (ОАО «Челябинский трубопрокатный завод») «Высота 239».

В сумме РФ располагает достаточным количеством мощностей для удовлетворения текущей и перспективной потребности в ТБД для строительства магистральных трубопроводов даже в период пикового спроса.

Основное производство труб сосредоточено в Уральском Федеральном округе – здесь располагаются производственные мощности крупнейших игроков – ЧТПЗ и ТМК, обеспечивающие выпуск 35% стальных труб. Высоки объемы производства также в Приволжском и Южном федеральном округах, где ежегодно выпускается более 20% стальных труб.

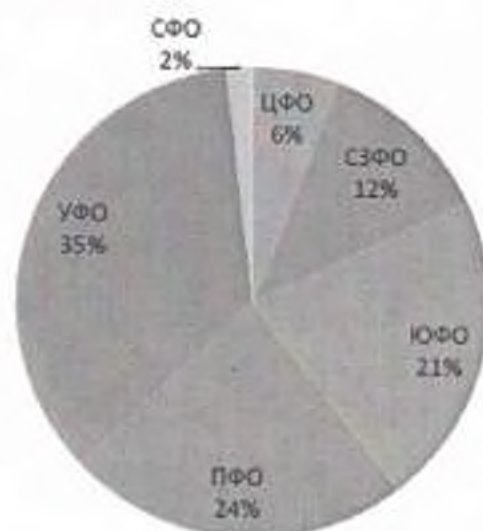


Рисунок 1.3 - География производства стальных труб в РФ в 2015 г.

(источник: Росстат)

Российские производители стальных труб большей частью ориентированы на внутренний рынок. Доля отгрузок российским потребителям с 2010 г. стабильно превышает 80%, а в 2015 г. этот показатель достиг 89%. Как было отмечено ранее, доля импортной продукции планомерно снижается.

Основные факторы, влияющие на рынок в последние годы:

- увеличение закупок ТБД для крупных трубопроводных проектов (основной фактор роста потребления труб в 2014-2015 гг.);

- сокращение спроса на другие виды труб практически во всех отраслях промышленности, исключая отдельные сегменты строительной (крупные инфраструктурные проекты);
- сокращение объемов бурения: в 2014 г. впервые за несколько лет сократился спрос со стороны предприятий нефтегазодобывающей отрасли.

Крупнейшими потребителями трубной продукции являются предприятия нефтегазовой отрасли (67% в структуре спроса в 2015 г.). Спрос на индустриальные трубы, предназначенные для машиностроения, составил в 2015 г. около 3% рынка. Остальной объем был использован на нужды строительства и ЖКХ.

Особенностью российского рынка является тот факт, что изменение его емкости определяется в первую очередь изменением спроса на ТБД, связанным с ходом строительства нефте- и газопроводов. В условиях экономического спада ТБД – основной сегмент, поддерживающий российскую трубную промышленность. Он меньше подчиняется экономическим законам и в значительной степени зависит от политических решений и инвестиционных программ ведущих нефтегазовых компаний.

География экспорта отечественных предприятий за период 2000-2012 гг. расширилась с 15 до более, чем 80 стран. Однако, большая часть российских труб поставляется в четыре страны нынешнего ЕАЭС – Казахстан, Беларусь, Азербайджан и Киргизию (61% в 2015 г.). Также значителен объем поставок в США (12% в 2015 г.).

В целом можно выделить целый ряд сильных и слабых сторон трубной промышленности в России, основные из которых: одни из самых современных оборудований по производству ТБД, рост инвестиций в разработку высокотехнологичных труб, зависимость от зарубежных поставщиков оборудования, длинное логистическое плечо до портов отгрузки и основных потребителей и недостаточный ассортимент качественного сырья для производства нержавеющей труб (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристика российской трубной отрасли

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Существенно меньшая стоимость энергоносителей, более низкие экологические платежи, затраты на персонал (по сравнению с большинством стран-конкурентов)</li> <li>• Одни из самых современных мощностей по производству ТБД</li> <li>• Рост инвестиций в разработку труб высокотехнологичных труб</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Длинное логистическое плечо до портов отгрузки и основных потребителей</li> <li>• Отставание от мировых лидеров в сегменте производства высокотехнологичных труб</li> <li>• Нехватка инновационного потенциала, зависимость от зарубежных поставщиков оборудования</li> <li>• Зависимость значительного числа производителей от поставщиков сырья</li> <li>• Недостаточный ассортимент качественного сырья для производства нержавеющей труб</li> </ul>

### 1.2.3 Анализ конкурентных сил Портера

В процессе анализа макросреды любой компании важно проанализировать как отрасли (сфера предложения), так и рынки (сфера спроса). Анализ конкурентной среды важен как для разработки будущей стратегии компании, так и для внутреннего анализа.

Американский экономист, профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер разработал концепцию, которая сравнивает относительную привлекательность разных отраслей с точки зрения долгосрочной прибыльности [9]. Портер отметил, что привлекательность отрасли изменяется в связи с пятью конкурентными силами:

#### 1. Сила потребителей

Большую часть своей выручки ПАО «ЧТПЗ» получает от поставки продукции в нефтегазовый сектор (65%).

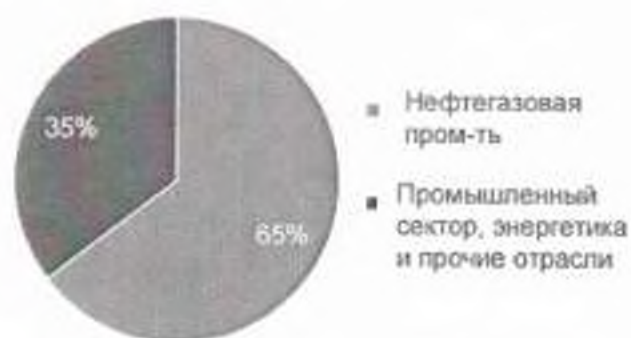


Рисунок 1.4 – Структура выручки по отраслям

При этом почти весь нефтегазовый сектор представляют всего несколько крупных постоянных клиентов [19]:

- ПАО «Газпро́м» — российская транснациональная энергетическая корпорация. Государство контролирует более 50 % акций.

- «Роснефть» - российская нефтегазовая компания, контрольный пакет акций которой принадлежит государственному АО «Роснефтегаз». В 2013 году стала крупнейшей в мире компанией-производителем нефти.

- «Транснефть» — российская транспортная монополия, оператор магистральных нефтепроводов России.

- «Газпром нефть» — российская нефтяная компания. По итогам 2016 года входит в четвёрку крупнейших российских вертикально-интегрированных нефтяных компаний по объёмам добычи, и в тройку по объёмам переработки нефти.

- ПАО «ЛУКОЙЛ» — российская нефтяная компания. Вторая после «Газпрома» по объёмам выручки компания в России (по итогам 2014 года, по данным журнала «Эксперт»)

- «Татнефть» — российская нефтяная компания. Занимает пятое место в России по объёму добычи нефти.

- ОАО «Сургутнефтегаз» (СНГ) — одна из крупнейших российских нефтяных и газодобывающих компаний. По данным журнала «Эксперт» занимала 7 место по объёмам выручки в 2008 году среди российских компаний.



Рисунок 1.5 – Структура выручки в нефтегазовом секторе

В промышленном секторе ситуация обстоит иначе. Продажи промышленным компаниям высоко диверсифицированы: – 7 крупнейших клиентов обеспечивают выручку свыше 100 млн. руб. (2016 г.), что составляет менее 5% от общего показателя. К крупнейшим клиентам относятся: ЗАО «Курганстальмост», ООО «Белэнергомаш», ГАЗ Групп, «Красный котельщик», КамАЗ, Ростсельмаш и АвтоВАЗ.

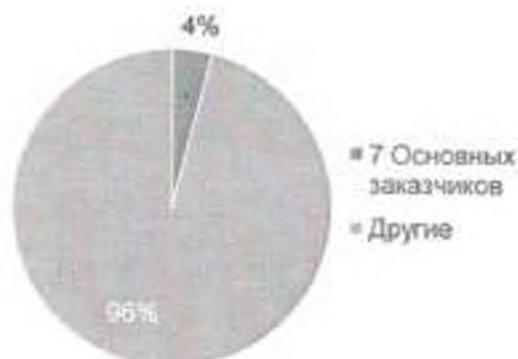


Рисунок 1.6 – Структура выручки в промышленном секторе

Таким образом, обширная клиентская база обеспечивает устойчивые рыночные позиции ЧТПЗ. Более того, с рядом нефтегазовых компаний уже согласованы ключевые проекты до 2020 г, среди которых такие масштабные проекты, как Сила Сибири, строительство газопровода Пякxинское – Южно-Мессояхское, строительство газопровода от Кынско-Часельского месторождения до Единой Системы Газоснабжения и т.д. (таблица 3).



Таблица 3 – Ключевые проекты

Клиент	Описание проектов
Газпром	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ухта-Торжок 2: <math>\varnothing</math>1 420 мм, К60, длина газопровода – 970 км, мощность – 45 млрд.куб.м.</li> <li>2. Сила Сибири: <math>\varnothing</math>1 420 мм, К60, длина газопровода – 2 960 км, мощность – 60 млрд.куб.м.</li> <li>3. Сила Сибири 2: <math>\varnothing</math>1 420 мм, К60, общая длина газопровода – 6 700 км; вкл. 2,622 км в РФ, мощность – 30 млрд.куб.м.</li> <li>4. Грязовец – Выборг: <math>\varnothing</math>1 420 мм, К60, длина газопровода – 2 нитки по 917 км каждая, мощность – 55 млрд.куб.м.</li> </ol>
Транснефть	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реконструкция и сопровождение, ремонтно-экспозиционных нужд (РЭН) нефте- и газопроводов: <math>\varnothing</math> 530-820 мм, К52-К60, с и без изоляционного покрытия</li> </ol>
Роснефть	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Строительство газопровода от Кынско-Часельского месторождения до Единой Системы Газоснабжения: <math>\varnothing</math>1 020-1 220 мм, К60</li> <li>2. РЭН нефте- и газопроводов: <math>\varnothing</math> 530-820 мм, К52-К60</li> </ol>
Лукойл	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Строительство газопровода Пяяхинское – Южно-Мессояхское: <math>\varnothing</math>1 020 мм, К52</li> <li>2. РЭН нефте- и газопроводов: <math>\varnothing</math> 530-820 мм, К52-К60</li> </ol>
Прочие (вкл. Сургутнефтегаз, Газпром нефть и др.)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. РЭН нефте- и газопроводов: <math>\varnothing</math> 530-820 мм, К52-К60</li> </ol>

Помимо сегментирования рынка сбыта ЧТПЗ по отраслям, можно выделить сегментацию по географии отгрузок. Очевидно, что приоритетным направлением продаж является внутренний рынок Российской Федерации.

Однако предприятия также осуществляет поставки на рынки СНГ и дальнего зарубежья.

В 2016 году рынок стальных труб Российской Федерации существенно сократился (-1,1 млн тонн, -10,2%), относительно 2015 года. Доля ПАО «ЧТПЗ» на рынке Российской Федерации уменьшилась на 2,2% и составила в 2016 году 8%.

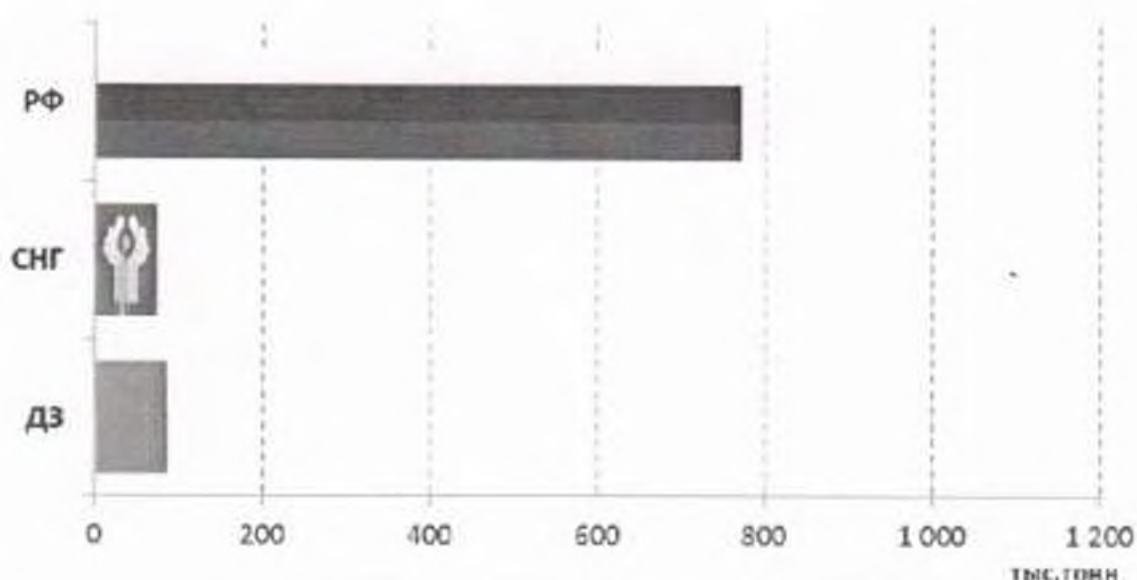


Рисунок 1.7 - География отгрузок стальных труб ПАО «ЧТПЗ» в 2016 году

Суммарные поставки ПАО «ЧТПЗ» в СНГ составили 75 тыс. тонн, что составляет 14% в экспортных отгрузках российских производителей стальных труб в СНГ. Поставки на рынки дальнего зарубежья выросли в значительной степени благодаря проекту Nord Stream 2 («Северный поток – 2»). Также разработан ряд международных проектов на ближайшие 5 лет (таблица 3).

Таблица 4 – СНГ и международные проекты

Регион	Описание проектов
СНГ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Средняя Азия- Китай 4: четвертая нитка газопровода из Туркменистана пройдет через Узбекистан и Казахстан до Китая, <math>\phi 1220</math> мм, длина - 1,000 км, мощность – 30 млрд.куб.м., общая мощность достигнет 85 млрд.куб.м.</li> <li>2. Казахстан – газификация Астаны: инвестиционная программа Казтрансгаза: <math>\phi 530-1220</math> мм</li> <li>3. Туркменистан – Галкыныш-Келиф: присоединение месторождения Галкыныш к газопроводу ТАПИ в Каспийском море: <math>\phi 1420</math> мм, X70 Республика</li> <li>4. Беларусь – Реконструкция Белтрансгаза: расширение газопровода Ямал-Европа с 33 до 48 млрд.куб.м., <math>\phi 1220-1420</math> мм, K55</li> </ol>
Международные	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Северный поток 2: две нитки газопровода из РФ в Европу через Балтийское море: <math>\phi 1153</math>мм (внутр. диаметр), длина 1 200 км, мощность – 55 млрд.куб.м.</li> <li>2. EUGAL: продолжение газопровода Nord Stream (от Германии до Чехии), длина: 865 км, <math>\phi 1 420</math> мм, мощность – 51 млрд.куб.м.</li> <li>3. Шельфовые проекты: нефтегазопроводные трубы</li> </ol>

## 2. Сила поставщиков

Основными поставщиками компании ПАО «ЧТПЗ» являются преимущественно российские производители металлопроката [19]:

- Магнитогорский металлургический комбинат (ММК, «Магнитка») — российский металлургический комбинат в городе Магнитогорске Челябинской области. Один из крупнейших металлургических комбинатов СНГ, крупнейший — в России.

- «Уральская Сталь» (АО, до 1992 года — Орско-Халиловский металлургический комбинат) — металлургический комбинат в городе Новотроицк Оренбургской области. Является одним из ведущих российских производителей в отрасли чёрной металлургии, входит в холдинг «Металлоинвест».

- ПАО «Северсталь» — российская вертикально-интегрированная сталелитейная и горнодобывающая компания, владеющая Череповецким металлургическим комбинатом (Вологодская область), вторым по величине сталелитейным комбинатом России.



Выгодное расположение вблизи поставщиков стальных листов для заготовки для трубного дивизиона по производству ТБД



Рисунок 1.7 – Структура закупок листа

Как видно из графика (см. рис. 1.7) основным поставщиком является ММК, который находится в непосредственной близости от ЧТПЗ, что гарантирует низкие затраты и оперативность в транспортировке сырьевых ресурсов. С другой стороны в последние годы значительно увеличились поставки сырья от «Уральской Стали», что позволяет снизить зависимость от ММК и обеспечить гибкость в закупочной деятельности.

### 3. Сила действующих конкурентов

Для большинства отраслей, это определяющий фактор, влияющий на уровень конкуренции в отрасли. Иногда игроки конкурируют агрессивно, иногда происходит неценовая конкуренция в инновациях, маркетинге, бизнес-моделях.

Всего на отечественном рынке трубной промышленности помимо ЧТПЗ располагаются четыре игрока (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 – Анализ стратегических групп конкурентов

Исходя из ширины ассортимента и территориального охвата можно выделить две стратегические группы. К первой группе относятся два небольших завода, обеспечивающих трубами для нефтегазовой отрасли (Ижорский завод) и нужд ЖКХ (Борский завод). Во второй стратегической группе находится ЧТПЗ

вместе с двумя основными конкурентами: Объединённая металлургическая компания (АО «ОМК») и Трубная металлургическая компания («ТМК»).

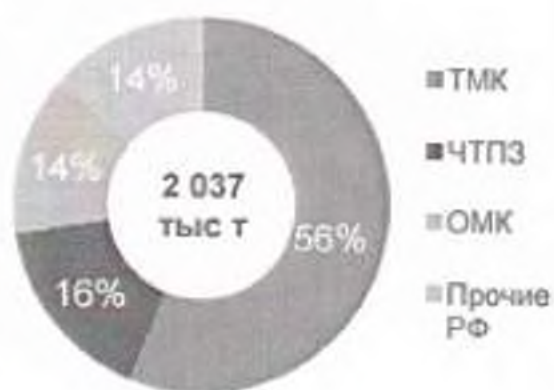
Объединённая металлургическая компания (АО «ОМК») – один из крупнейших российских производителей металлопродукции для ведущих энергетических, транспортных и промышленных компаний. ОМК — комплексный поставщик продукции для добычи и транспортировки газа и нефти. Выпускает трубы различного назначения, железнодорожные колеса, листовой прокат, соединительные детали трубопроводов, трубопроводную арматуру, рессоры.

ТМК является крупнейшим производителем стальных труб в России и входит в тройку глобальных лидеров трубного бизнеса, с 2009 года занимая первое место в мире по объемам отгрузки трубной продукции. Общий объем отгрузки труб в 2016 году составил 3,4 млн тонн. ТМК объединяет 27 предприятий, расположенных в России, США, Канаде, Румынии, Омане и Казахстане и обладает самыми большими в мире мощностями по производству всего спектра стальных труб. Наибольшую долю в структуре продаж Компании занимают нарезные нефтегазовые трубы (ОСТГ).

Сравнительный анализ ЧТПЗ с конкурентами по основным сегментам трубного рынка:



Рисунок 1.9 – Рынок ТБД



Кол-во производителей труб OCTG в России постоянно растет. На данный момент имеются 3 крупнейших производителя, чья доля составляет около 80% от всего Российского рынка

- На 2016 год ЧТПЗ занимает 2 место по объему продаж
- ЧТПЗ производит все виды труб OCTG (компания не производит бурильные трубы)

Рисунок 1.10 – Рынок OCTG



В России два основных производителя бесшовных труб (ТМК и ЧТПЗ), совместная доля этих двух компаний на внутреннем рынке составляет 97%

- ЧТПЗ сосредоточен на 3 основные отрасли, где используются бесшовные трубы: нефтегазовая, машиностроение и для общего назначения

Рисунок 1.11 – Рынок прочих бесшовных труб

ЧТПЗ успешно реализует программу оптимизации расходов, сохраняя при этом высокое качество предоставляемых продуктов и услуг. Контроль за издержками позволяет ЧТПЗ опережать конкурентов по показателям эффективности расходов:

– Совокупные операционные расходы в процентах от выручки в 2015 г. составили 85% - наименьший показатель среди отраслевых компаний-аналогов.

– По показателю общих и административных расходов в проценте от выручке ЧТПЗ уступает лишь ТМК.

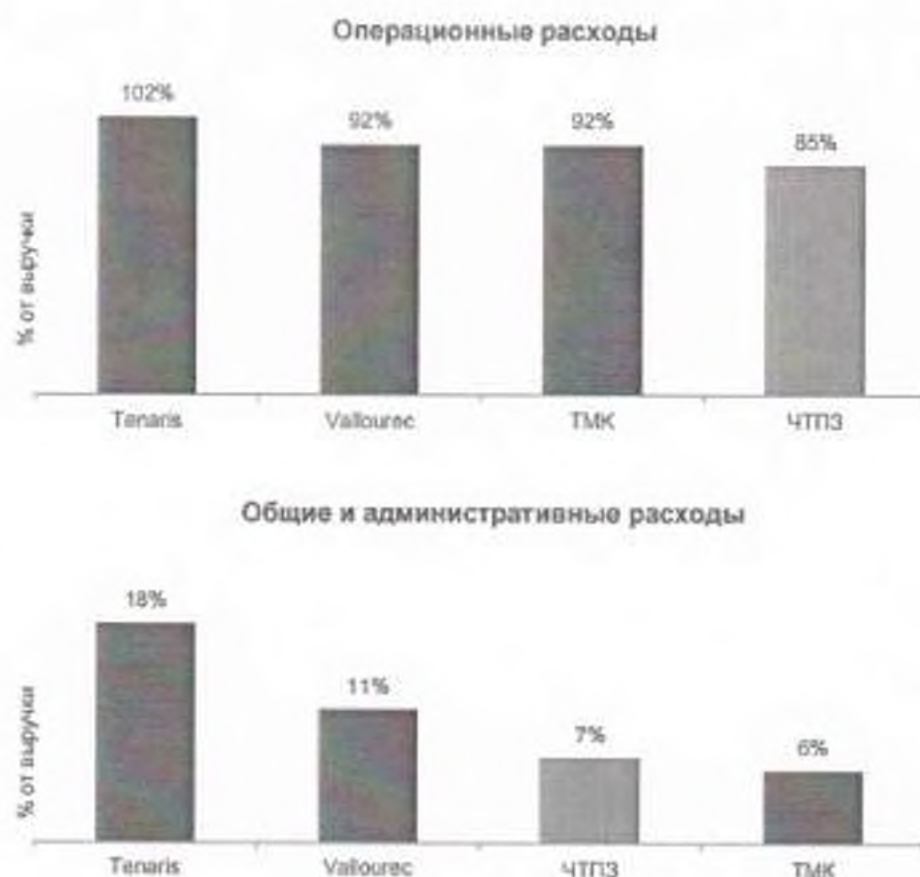


Рисунок 1.12 – Общие и операционные расходы

Основные преимущества и недостатки конкурентов рассмотрены и представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Характеристика конкурентов

Конкуренты	Конкурентные преимущества	Конкурентные недостатки	Способы ведения конкурентной борьбы
ОМК	<ol style="list-style-type: none"> <li>Наличие большой клиентской базы</li> <li>Высокая производительность</li> <li>Высокая диверсификация продукции</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Высокие общие и административные расходы</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Увеличение клиентской базы за счет выхода на новые рынки и поиска новых клиентов.</li> <li>Увеличение ассортимента продукции.</li> </ol>
ТМК	<ol style="list-style-type: none"> <li>Большая база поставщиков</li> <li>Высокая производительность</li> <li>Широкий спектр трубной продукции</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Высокие операционные расходы</li> <li>Удаленность от основного поставщика (ММК)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Увеличение базы поставщиков и заключения новых контрактов.</li> <li>Увеличение производительности за счет совершенствования оборудования</li> </ol>

Таким образом, эффективная оптимизация издержек, наличие постоянных крупных клиентов и диверсифицированные каналы продаж позволяют ЧТПЗ занимать устойчивую позицию на рынке и избегать прямых угроз со стороны конкурентов.

#### 4. Угроза появления новых конкурентов

Рынки, приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки существенно снижающие прибыль. Если не предпринимать действий по блокированию или затруднению входа новых игроков, прибыль будет последовательно снижаться с ростом уровня конкуренции.

Для трубной промышленности характерна высокая наукоемкость ввиду особой сложности продукции отрасли. Перед производством ставится задача обеспечения повышенной надежности продукции и возможности длительного использования продукции. Все это обуславливает необходимость постоянного выделения значительной доли ресурсов на научно-исследовательские работы, направленных на развитие промышленности. Поэтому барьеры для выхода на рынок труб очень высокие. Для их преодоления нужен большой стартовый капитал, наличие оборудования. Что касается стартовых затрат, то они очень высокие: получение лицензии на производство продукции, закупка специализированного оборудования, закупка комплектующих, аренда или покупка огромных помещений (цехов), привлечение высококвалифицированной рабочей силы, затраты на дифференциацию продукции, затраты на маркетинговые исследования и т.д.

Таким образом, для ПАО «ЧТПЗ» угроза появления новых конкурентов незначительна.

#### 5. Угроза появления товаров-заменителей

На данный момент не существует такого товара, который бы мог бы заменить трубы в качестве средства для транспортировки газа и нефти. Трубопровод по-прежнему остается самым быстрым и дешевым способом.



Выводы по данному анализу можно представить на рисунке 1.11, представленном ниже.



Рисунок 1.13 - Факторный анализ по М.Портеру для ПАО «ЧТПЗ»

Проанализировав данную схему можно сделать следующие выводы:

- уровень конкурентной борьбы в трубопрокатной отрасли ограничен несколькими основными игроками;
- существует высокий барьер для входа в отрасль новых конкурентов;
- предприятие имеет крупных постоянных клиентов, но также существует и зависимость спроса от экономической ситуации в стране;
- товаров-заменителей на данный момент не существует;
- ПАО «ЧТПЗ» конкурентоспособно.

По результатам конкурентного анализа можно выделить несколько ключевых факторов успеха в отрасли (КФУ) – общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых позволит улучшить конкурентные преимущества компании в отрасли [5].

1. Эффективность затрат: экономия на эффекте масштаба, расположение в дешевых районах, гарантированные дешевые источники сырья.

2. Улучшение качества и потребительских свойств выпускаемой продукции за счет применения наукоемких технологий и реализации инвестиционных программ технического перевооружения и реконструкции.

3. Оптимизация использования всех имеющихся ресурсов (технических, финансовых, инвестиционных, кадровых, управленческих и т.д.).

### **1.3 Анализ внутренней среды на основе срезов организации**

Внутренняя среда состоит из нескольких срезов, состояние которых в совокупности определяет потенциал и возможности предприятия [12].

Кадровый срез охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и работников; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т. п.

Организационный срез включает: организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

В производственный срез входят: изготовление продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка.

Маркетинговый срез охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции: стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации: поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности; создание инвестиционных возможностей и т. п.

В таблице 5 представлена характеристика внутренней среды ПАО «ЧТПЗ» по срезам организации. Среди основных срезов были выделены кадровый, организационный, производственный, маркетинговый, финансовый.

Таблица 5 – Оценка внутренней среды предприятия

Срез	Сильные стороны	Слабые стороны
Кадровый	Высокая квалификация персонала Возможность получения дуального образования Высокий уровень корпоративной культуры Хорошие возможности карьерного роста	Плохо развитая система наставничества Высокая текучесть кадров Неэффективное использование средств мотивации
Организационный	Четкое распределение прав и обязанностей	Неполная занятость ряда сотрудников
Производственный	Развитие высокотехнологичного и инновационного производства Высокое качество продукции	Неполное использование производственных мощностей Низкая доля производства высокомаржинальных продуктов
Маркетинговый	Участие в ключевых российских и международных проектах Широкий ассортимент продукции Хорошая репутация и забота об имидже	Узкая география продаж Слабая по сравнению с конкурентами клиентоориентированность Зависимость от нескольких крупных клиентов в нефтегазовом секторе
Финансовый	Эффективный контроль над издержками и снижение расходов Рост ликвидности и показателей финансовой устойчивости Снижение долговой нагрузки Прозрачность финансовых данных	Снижение рентабельности собственного капитала и оборачиваемости совокупных активов Недостаточно развитая ценовая политика

Для более наглядного представления внутренней среды можно воспользоваться SNW-анализом. SNW-подход – это более совершенный анализ слабых и сильных сторон организации. С помощью данного подхода можно определить наиболее сильные стороны предприятия и заниматься их развитием, и слабые стороны, чтобы в последствии их ликвидировать или репозиционировать как сильные [16]. На основе полученных данных выявляются слабые места организации в сравнении с положением самого сильного и ближайшего конкурента ПАО «ЧТПЗ» - АО «ОМК». Данные по SNW-анализу представлены в таблице 6.


- 
 -выделен конкурент АО «ОМК»  
 - выделена компания ПАО «ЧТПЗ»

Таблица 6 – SNW-анализ

№	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции													
		Сильная (S) 5 4 3 2 1					Нейтральная (N) 0	Слабая (W) -1 -2 -3 -4 -5							
1.	Видение и стратегия														
	Качество стратегического планирования						●	●							
	Механизмы управления реализацией стратегии						●	●							
2.	Финансы						●	●							
	Ценовая политика						●	●							
	Финансовая устойчивость предприятия						●	●							
3.	Основная деятельность						●	●							
	Уникальность технологии						●	●							
	Уровень загрузки мощностей						●	●							
	Качество						●	●							
4.	Служба поддержки						●	●							
	Маркетинг						●	●							
	География продаж						●	●							
	Широкий ассортимент						●	●							
5.	Имидж компании						●	●							
	Человеческие ресурсы и культура						●	●							
	Обучаемость персонала						●	●							
	Квалификация персонала						●	●							

Исследуя сильные и слабые стороны ПАО «ЧТПЗ», можно сделать вывод, что предприятие занимает стабильное положение на рынке трубной промышленности и не уступает, а по некоторым позициям превосходит своих конкурентов.

Основными положительными характеристиками ЧТПЗ являются финансовая устойчивость предприятия, квалифицированный персонал и высокое качество

продукции. К слабым сторонам можно отнести узкую географию продаж и неполную загруженность производства.

Для нейтрализации слабых сторон необходимы более эффективное использование производственного потенциала компании и освоение рынков ближнего и дальнего зарубежья.

#### 1.4 SWOT-анализ

Для формирования дальнейших мероприятий по развитию компании необходимо составление матрицы SWOT-анализа, позволяющего рассмотреть взаимодействие факторов внутренней и внешней среды [3]. Из проведенных ранее анализов мы можем выделить необходимый перечень возможностей и угроз, слабых и сильных сторон.

Данный инструмент позволяет получить систематизированную информацию, значимую для разработки стратегии. SWOT-анализ ПАО «ЧТПЗ» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – SWOT-анализ ПАО «ЧТПЗ»

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Устойчивое финансовое положение Эффективная оптимизация издержек Высокое качество продукции Инновационные технологии на производстве Высокая квалификация и обучаемость персонала Высокий уровень корпоративной культуры	Неполное использование производственных мощностей Слабая диверсификация географии продаж Недостаточно развитая ценовая политика Низкая доля производства высокомаржинальных товаров Текучесть кадров и плохо развитая система наставничества
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
Государственная поддержка «белой» металлургии Рост уровня инвестиционной деятельности Разработка новых технологий производства Внедрение в трубопрокатную промышленность наноструктурированных материалов Открытие новых нефтегазовых месторождений	Введение новых санкций против России и применением в ряде стран защитных мер против российских производителей стальных труб Ужесточение экологического законодательства Снижение мирового спроса на российские углеводороды и падение мировых цен на нефть Падение курса национальной валюты Увеличение процентной ставки Снижение объемов подготовки квалифицированных кадров в системе высшего технического образования

### **Сила и возможности**

Государственная поддержка и рост инвестиций позволят продолжить курс на развитие инноваций в производстве. Больше средств будут направлены на НИОКР и внедрение передовых технологий с целью повышения эффективности производства.

### **Сила и угрозы**

Устойчивое финансовое положение и эффективная оптимизация издержек позволит на определенный срок избежать негативных последствий от возможного падения рубля и внедрения новых санкций. Также свободные средства могут быть направлены на возвращение высококвалифицированных кадров.

### **Слабость и возможность**

Внедрение новых технологий и материалов в производстве позволит увеличить качество и объемы выпускаемой продукции, тем самым появятся дополнительные ресурсы для выхода на внешние рынки.

### **Слабость и угрозы**

Введение новых санкций или возможное «бойкотирование» отечественной трубной продукции могут еще больше усугубить ситуацию с ВЭД и привести к потере зарубежных рынков сбыта. Снижение квалифицированных кадров может привести к падению производительности труда и тем самым еще большему простаиванию производственных мощностей.

## **1.5 Классификация и ранжирование проблем предприятия**

В завершении анализа внешней и внутренней среды необходимо выявить и проранжировать имеющиеся на предприятии проблемы и трудности и возможные пути их решения.

Существует несколько методов для выявления проблем [14]:

- матрица уровней иерархии Глайстера;
- карта проблемного поля;
- диаграмма Ишикавы («рыбный скелет»);

- прочие причинно-следственные диаграммы (карты нежелательных эффектов и т.д.).

Для определения текущих проблем воспользуемся картой проблемного поля, которая представлена на рисунке 1.14.



Рисунок 1.14 – Карта проблемного поля ПАО «ЧТПЗ»

С помощью карты проблемного поля были выделены ключевые проблемы ПАО «ЧТПЗ», которые в конечном счете являются причинами упущенной прибыли:

- неполная занятость ряда сотрудников;
- неэффективное использование производственных мощностей;
- низкая диверсификация географии продаж.

Стоит отметить, что в кадровом срезе уже применяются программы стажировки и дуального образования («Будущее Белой металлургии»), которые позволят нанимать высокомотивированный персонал и обеспечить им всяческую поддержку на новых местах. Также на данный момент осуществляется активное освоение премиум-сегмента трубной продукции, в главной степени за счет цехов высокотехнологичного и инновационного производства: «Высота 239» и «Этерно».

Несмотря на ряд международных проектов по-прежнему не решенной является проблема узкой географии продаж. Для решения этой проблемы следует рассмотреть меры по совершенствованию стратегии компании в сторону расширения рынков сбыта за счет ближнего и дальнего зарубежья. Помимо очевидного прироста выручки это приведет к более эффективному использованию основных средств, а следовательно повысит рентабельность производства.

#### **Выводы по Главе 1:**

Анализ внешней среды показал, что на компанию воздействуют больше отрицательных факторов, однако они не критичны и носят вероятностный характер. О них не стоит забывать, однако причин для принятия каких-либо кардинальных мер или сворачивания производства не наблюдается.

Проанализировав степень конкуренции в отрасли с помощью анализа 5 конкурентных сил Портера, было обнаружено, что основными конкурентными силами являются покупатели и поставщики. Это не удивительно, так как ЧТПЗ действует на b2b-секторе, где основными клиентами являются крупные нефтегазовые компании. Поставщики также представлены всего несколькими большими игроками на металлургическом рынке, из-за чего формируется зависимость от них в качестве продукции и сроках поставки.

При проведении SNW-анализа были выявлены сильные и слабые стороны ПАО «ЧТПЗ». Сильными сторонами компании являются финансовая стабильность, квалифицированный персонал и высокое качество продукции. К слабым сторонам можно отнести узкую географию продаж и неполную загруженность основных средств, что приводит к такой проблеме, как упущенная прибыль.



## ГЛАВА 2 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПАО «ЧТПЗ»

### 2.1 Определение миссии и стратегического видения компании

Формирование системы стратегического планирования компании в современном функционировании является жизненной необходимостью. В связи с бесконечными изменениями внешней среды только оперативных мероприятий менеджмента, касающихся адаптации фирмы к современным реалиям, недостаточно. Стратегия развития компании – разработка определенной методики, руководствуясь которой, в совокупности с формализованными процедурами, строится модель будущего компании. Для усиления своих конкурентных позиций предприятию просто необходимо уделять внимание стратегии на будущее именно на профессиональном уровне.

Прежде, чем начать разрабатывать стратегию, необходимо знать, чем компания может стать. Процесс разработки стратегии начинается и заканчивается исследованием устремлений компании. И в данном разделе мы даем определение устремлений компании как объединение двух независимых компонент – миссии и видения.

При этом под миссией мы будем понимать в широком смысле утверждение компании о смысле своего существования. Под видением мы уже понимаем то, чем компания стремится стать в будущем. Это тот образ, который должен возникнуть, когда организация достигнет своей миссии. Таким образом, устремления компании состоят в том, чтобы, оправдывая свою миссию, продвигаться по направлению к своему видению.

Формирование миссии и стратегического видения, четкое и продуманное определение направления развития бизнеса позволяет организации оптимально распределить ресурсы и создать грамотную стратегию развития.

Миссия ПАО «ЧТПЗ»: Разделяя идеи Белой металлургии - философии преобразования - мы несем успех и процветание нашим клиентам и обществу.

ПАО «ЧТПЗ» в лице генерального директора заявляет политику в области интегрированной системы менеджмента, направленную на выпуск конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей требованиям потребителя на российском и мировом трубных рынках, на постоянное снижение техногенного воздействия на окружающую среду, на охрану труда и обеспечение промышленной безопасности, на обеспечение информационной безопасности. Политика распространяется на всю компанию и дает ориентиры деятельности для каждого работника и компании в целом [19].

Стратегическое видение ПАО «ЧТПЗ»: К 2025 г. стать крупнейшим производителем труб большого диаметра в России, обеспечивая любые нужды нефтегазовой отрасли за счет высококачественного и инновационного производства.

С миссией и видением связаны цели предприятия, их достижение позволяет в итоге соответствовать выбранному образу. Для разработки эффективной стратегии бизнеса необходимо четко определить стратегические цели. Наиболее эффективным подходом к постановке целей на сегодняшний день является SMART подход. Согласно данному подходу, цели должны быть конкретными, поддаваться измерению, быть достижимыми, реалистичными, гибкими и/или определенными во времени.

Цели ориентированы на достижение миссии предприятия. Руководство ПАО «ЧТПЗ» сформулировало следующие стратегические цели:

- заключить новые долгосрочные контракты с основными поставщиками и клиентами до 2020 г.;
- пройти сертификацию продукции по международным стандартам качества, ГОСТам и ТУ в соответствии с требованиями заказчиков к 2020 г.;
- к 2025 г. вдвое сократить вредное техногенное воздействие на окружающую среду по сравнению с 2015г.;
- предотвратить и минимизировать возникновение чрезвычайных ситуаций, несчастных случаев и ухудшения здоровья персонала (к 2020г. достичь нулевого показателя травматизма на производстве).

Для достижения поставленных целей должны быть решены задачи:

- установление и развитие взаимовыгодных партнерских отношений с заказчиками и поставщиками;
- повышение ответственности и вовлечение персонала в процесс постоянного улучшения качества продукции, своей работы и удовлетворенности внутренних и внешних клиентов;
- обеспечение оптимальными ресурсами выполнение мероприятий, направленных на снижение вредного техногенного воздействия ПАО «ЧТПЗ» на человека и окружающую среду, на охрану здоровья, труда и обеспечение промышленной и информационной безопасности;
- улучшение условий труда за счет реализации программы технического перевооружения основных фондов и реализации предложений сотрудников; организация процесса постоянного обучения менеджеров современным методам управления и инструментам оптимизации, повышения квалификации персонала;
- создание эффективной системы мотивации для повышения производительности труда и удовлетворенности персонала;
- соблюдение принципов и ценностей философии Белой металлургии.

## **2.2 Обоснование вариантов стратегии развития ПАО «ЧТПЗ»**

Стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержание стратегии представляет собой свод правил по принятию решений, необходимый для определения главных направлений деятельности.

Литература по стратегическому планированию предлагает два совершенно различных взгляда на осознание сущности стратегии [17]. В первом случае стратегия предстает в качестве конкретного долгосрочного плана по достижению определенной цели, а разработка стратегии – в качестве процесса нахождения этой цели и составления долгосрочного плана. Такое понимание стратегии базируется на теории о том, что все будущие изменения предсказуемы, а окружающие нас

процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Второе видение понятия «стратегия» определяется долгосрочным качественно ориентированным направлением развития предприятия, касающимся ее сферы деятельности, корпоративной культуры и позиций во внешней среде. В таком случае, стратегию можно представить в виде выбранного направления деятельности, функционирование в рамках которого приведет компанию к реализации поставленных целей. В стратегическом планировании направление деятельности избирается обычно в зависимости от стратегического анализа и его результатов, проведенных в матрице SWOT.

В бизнес среде под стратегией понимается общая концепция того, как достичь целей организации, решить возникающие перед ней проблемы и распределить имеющиеся для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) состоит из ряда элементов: система целей, включающая миссию организации и общие цели, и политика компании, направленная на достижение поставленных целей.

Как правило стратегию разрабатывают на много лет вперед, конкретизируют в различных проектах, программах и реализуют по мере их выполнения. Значительные затраты сил и времени не позволяют часто менять стратегию или основательно ее корректировать. Поэтому она формулируется в весьма общих чертах.

Совместно с этим, равно как внутри компании, так и за ее пределами возникают непредвиденные условия, которые никак не согласуются с изначальную концепцией стратегии. Они могут, к примеру, сформировать новые перспективы развития и улучшить текущее положение компании или, наоборот, заставить изменить настоящую политику и план действий.

Существуют различные классификации стратегий [7], однако в общем случае, выделяют четыре основных типа стратегий на предприятии, называемых эталонными (базисными):

## 1. Стратегии концентрированного роста

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий;
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, предполагает реализовывать на уже освоенном фирмой рынке.

## 2. Стратегии интегрированного роста

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение,

либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков;

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

### 3. Стратегии диверсифицированного роста

Третья группа эталонных стратегий развития бизнеса — стратегии диверсифицированного роста — реализуются если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Стратегиями данного типа являются следующие:

- стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании имеющихся в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. Существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии, а также в других сильных сторонах функционирования фирмы;
- стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту.

- стратегия конгломеративной диверсификации выражается в том, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми. Новые продукты реализуются на новых рынках.

#### 4. Стратегии сокращения

Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы.

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;
- "сбор урожая", предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе.
- стратегия сокращения, заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;
- стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат.

Среди эталонных стратегий для ПАО «ЧТПЗ» подойдет стратегия концентрированного роста, а именно развитие рынка. Данная стратегия позволит решить проблемы компании, связанные с низкой загрузкой производства, и обеспечит дополнительный доход. Благодаря данной стратегии, компания сможет укрепить свои позиции за рубежом и повысить долю экспорта в отгрузках.

## Стратегии по И. Ансоффу

Матрица Ансоффа — аналитический инструмент стратегического менеджмента, разработанный основоположником этой науки, американцем русского происхождения Игорем Ансоффом [1]. Матрица Ансоффа представляет собой поле, образованное двумя осями — горизонтальной осью «товары компании» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта.

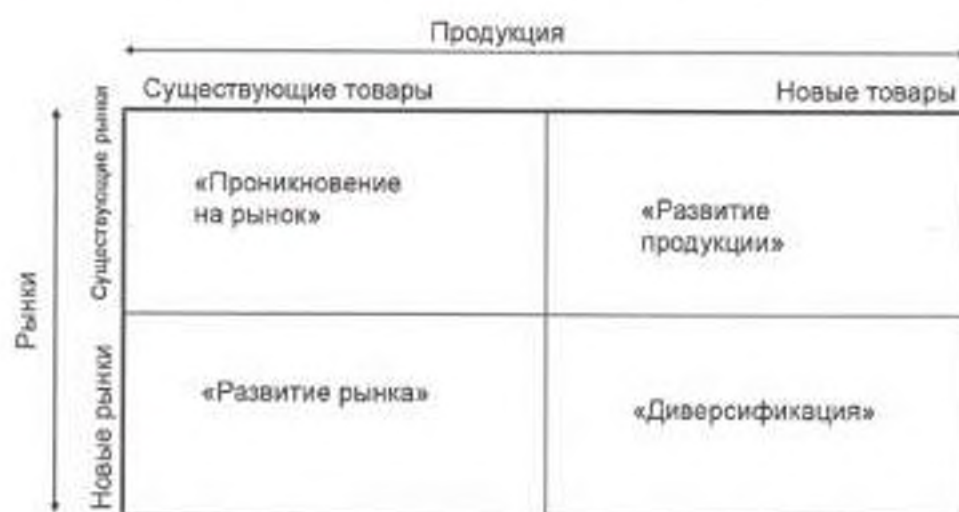


Рисунок 2.1 – Матрица Ансоффа

Таким образом, данная матрица предусматривает использование четырех альтернативных стратегий маркетинга для сохранения и/или увеличения сбыта: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация.

Выбор альтернативы зависит от степени насыщенности рынка и возможности компании постоянно обновлять производство:

- стратегия проникновения на рынок — усиление маркетинговых мероприятий для укрепления и усиления позиций предприятия на рынке;
- стратегия развития рынка — освоение новых рынков с помощью сбыта старых товаров на новых региональных, национальных или интернациональных рынках;



- стратегия развития продукта — продажа новых продуктов на старых рынках с целью увеличения рыночной силы;
- стратегия диверсификации — предприятие выходит на новые рынки с целью снизить риски на уже имеющихся рынках. Производственная программа включает продукты, которые предприятие еще не выпускало. Главная опасность данной стратегии — распыление сил.

Выберем стратегию развития для ПАО «ЧТПЗ» согласно матрице Ансоффа (таблица 8).

Таблица 8 – Матрица стратегий развития И. Ансоффа для ПАО «ЧТПЗ»

		Рынки	
		Существующие	Новые
Продукты	Существующие	Проникновение на рынок: повышение клиентоориентированности, развитие системы сервисов, сокращение сроков исполнения заказов, развитие каналов сбыта	Расширение рынка: налаживание ВЭД за счет повышения информативности о бренде на международной арене
	Новые	Расширение продуктового портфеля, увеличение доли в премиум сегментах, развитие набора дополнительных операций	Диверсификация: Не предусматривается (слишком высокие риски в настоящих условиях)

В процессе анализа внутренней среды были выявлены ряд проблем, связанных с узкой географией продаж. Одной из них является плохое представление иностранных нефтегазовых компаний (особенно дальнего зарубежья) о продукции ЧТПЗ. Именно поэтому в данной работе будет рассмотрен проект по повышению узнаваемости бренда в рамках стратегии развития рынка.

#### Стратегии по М.Портеру

Согласно теории Портера, конкурентное преимущество возникает в результате выбора стратегии, которая лучше всего соответствует конкурентному окружению компании и такой организации деятельности по развитию ценностей цепочки, которая поддерживала бы выбранную стратегию [7].

Все стратегии по матрице Портера делятся на:

- лидерство по затратам – подразумевает, что компания стремится минимизировать затраты, экономить на масштабе производства для привлечения большего числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором при покупке;
- фокусирование при низких затратах – подразумевает, что предприятие старается минимизировать затраты на свою деятельность преимущественно в пределах узкого сегмента;
- широкая дифференциация – подразумевает, предложение уникального товара широкому спектру потребителей или всему рынку;
- фокусированная дифференциация – товар фирмы неповторим, но востребован лишь узким кругом потребителей.



Рисунок 2.2 – Конкурентные стратегии по портеру

Очевидно, что для ПАО «ЧТПЗ» основной стратегией станет фокусирование при низких затратах в нефтегазовом сегменте, так как именно он обеспечивает большую часть прибыли организации (таблица 9).

Таблица 9 – Матрица конкуренции М. Портера для ПАО «ЧТПЗ»

		Тип конкурентного преимущества	
		Низкие издержки	Дифференциация
Целевой рынок	Весь рынок	Лидерство по издержками	Широкая дифференциация
	Отдельный сегмент или рыночная ниша	Фокусирование при низких затратах (в нефтегазовом сегменте)	Сфокусированная дифференциация

### 2.3 Оценка выбора стратегии с учетом международного опыта

При стратегии развития рынка усилия ЧТПЗ будут направлены на изучение возможных новых рынков, поиск клиентов за рубежом, заключение долгосрочных контрактов на поставку и своевременное исполнение заказов.

Данная стратегия эффективна, так как компания стремится увеличить сбыт существующей продукции. Она может проникать на новые географические рынки; выходить на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существующие товары; использовать новые методы распределения и сбыта; сделать более интенсивными усилия по продвижению своих товаров. Также предприятие может решить модифицировать свой продукт в незначительной степени, чтобы сделать его более привлекательным для определенных рынков или сегментов рынка (так поступают, например, некоторые автомобилестроительные компании, приспособивая выпускаемые ими модели к особенностям того или иного географического региона.)

Рассмотрим преимущества и недостатки стратегии развития рынка:

Преимущества:

- стратегия строится на существующих силах, навыках и возможностях;
- это стратегия с относительно низким коммерческим риском;

- реализация стратегии может дать значительный доход при относительно малых расходах;
- она может обеспечить достаточный доход для разработки нового продукта.

Недостатки:

- требует значительного рыночного исследования;
- вероятно, будет трудно выявить те особые сегменты рынка, на которые надо направлять свои усилия;
- организация может не иметь возможности удовлетворить потребности выявленного сегмента рынка вследствие недостатка мощностей или по другим причинам.

Фокусирование на издержках – тип конкурентной стратегии, когда бизнес, концентрируясь на удовлетворении потребностей определенного сегмента, приобретает ключевое конкурентное преимущество за счет оптимизации затрат на процесс производства. Как сфокусированные на издержках в мировом бизнесе работают многие виды компаний концентрирующихся на абсолютно уникальной продукции. Это такие монстры бизнеса, как The Limited, The Gap, Toys «R» Us и Victoria's Secret, производители и торговцы эксклюзивными товарами (одеждой и обувью, часами, драгоценностями и косметикой).

Специфика концентрации на определенном сегменте и определенного вида продукции показывает очевидные конкурентные преимущества для бизнеса, но при этом такой отказ от общего рынка влечет за собой немало рисков. К недостаткам и рискам стратегии фокусирования можно отнести:

- отсутствие (как правило) входных барьеров на рыночный сегмент (кроме случаев наличия защищенных технических и технологических ресурсов или географической отдаленности);
- вероятность демпинга конкурентами на широком сегменте, что приводит к стиранию различий между массовой и специализированной продукцией и уничтожению сегмента;

- вероятность роста конкуренции и падения относительной прибыльности на сегменте;
- вероятность искусственного деления привлекательного сегмента на более мелкие части, доводя фокусирование до абсолютного, то есть фокусирования на отдельном клиенте и штучного производства.

Для того, чтобы самостоятельно оценить эффективность выбранных стратегий, предлагается ввести некоторые оценочные критерии и оценить стратегии с разных точек зрения.

Составим произвольную таблицу, в которой отразим выбранные поля для развития компании, критерии оценки, такие как: бюджет, сроки реализации, трудозатраты на внедрение проекта, экономическая эффективность, новизна, инновация ценности. Оценка стратегий представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка вариантов стратегий развития для предприятия ПАО «ЧТПЗ»

Стратегия	Развитие рынка	Фокусирование на затратах
Наименование критерия		
Сроки	0,4	0,4
Бюджет	0,6	0,3
Наличие конкурентов	0,5	0,4
Потребитель	0,7	0,5
Новизна продукции	0,2	0,3
Экономическая эффективность	0,5	0,6
Трудозатраты	0,6	0,3
<b>ИТОГО</b>	<b>3,5</b>	<b>2,8</b>

Проанализировав данные показатели можно сделать вывод, что стратегия развития рынка даст возможность привлечь новых потребителей, а также потребует значительно меньше средств и трудозатрат, нежели фокусирование на издержках. Кроме того, помимо очевидного прироста выручки появление новых клиентов приведет к более эффективному использованию основных средств, а следовательно повысит рентабельность производства.

В качестве решающего аргумента в пользу выбора стратегии развития для ПАО «ЧТПЗ» рассмотрим опыт американской транснациональной компании PepsiCo и ее конкурентные преимущества в рамках данной стратегии.

Компания PepsiCo -американский конгломерат - производит различные товары и услуги, включая газированные напитки, продукты, спортивные товары, а также осуществляет транспортировку грузов, изготавливает строительные конструкции. Современное название возникло в 1965 г., после объединения компании «Пепси Кола» и «Фрито-Лэй». Головной офис компании располагается в Пурчазе, штат Нью-Йорк.

В 1950 г. Альфред Н. Стил, бывший вице-президент компании «Пепси-Кола», стал главным исполнительным директором. Его ориентация на осуществление крупных рекламных акций и презентации товаров позволила увеличить объемы сбыта и зарплату сотрудников сбытовых отделов в 11 раз. После десяти успешных лет деятельности компания начала экспансию на внешние рынки безалкогольных напитков. Объединившись с «Фрито-Лэй», новый конгломерат приобрел пакеты акций таких компаний, как «Пицца Хат» (1977), «Тэко Белл» (1978), «Севен Ап Интернешнл» (1986) и «Кентукки Фрид Чиккен» (настоящее название KFC, 1986).

В 1959 г. Никита Хрущев, как и тысячи советских граждан, впервые попробовал пепси-колу на Американской национальной выставке в Москве, в Сокольниках. Эту дату можно считать «днем рождения» этого напитка в России.

В 1971 г. президент корпорации PepsiCo Дональд Кендалл проводит серьезные переговоры в Москве с советским премьером А. Косыгиным, в результате которых уже на следующий год пепси-кола стала первым западным продуктом, поступившим в продажу в СССР, а компания PepsiCo получила эксклюзивные права на импорт и распространение водки «Столичная» в США.

Через три года состоялось официальное открытие Новороссийского завода-первого завода по производству пепси-колы в России, и уже в начале 1980-х гг. продукция компании появилась в продаже на территории от Украины до Сибири и от Латвии до Казахстана.

С того времени компания занимается усиленной рекламой и продвижением своего товара на российском рынке: первая из иностранных компаний размещает рекламу на телевидении, активно спонсирует различные чемпионаты России,

проводит весьма успешную акцию с крышками от бутылок, вводит новый логотип (с применением русского шрифта).

В 1992 г. состоялось открытие первой производственной линии по выпуску напитка «Пепси» в пластиковых бутылках на заводе «Полюстрово» (Санкт-Петербург), что привело к удвоению объемов производства безалкогольных напитков. Начался также официальный выпуск напитка 7Up.

Таким образом, несмотря на закрытость и рискованность советского рынка, PepsiCo успешно реализовала проект по его освоению с уже существующим и популярным во всем мире продуктом. Первой ступенью стало наращивание экспорта, а уже после сформировавшегося устойчивого спроса на продукт был произведен запуск производства на новом рынке. Именно таким путем следует идти и ПАО «ЧТПЗ». Сначала познакомить зарубежные рынки со своей продукцией и ее конкурентными преимуществами, а затем при стабильности заказов и положительном прогнозе спроса запускать дополнительные производственные мощности для снижения затрат на логистику.

#### **2.4 Разработка сбалансированной системы показателей**

Процесс реализации стратегии предлагается рассматривать с использованием сбалансированной системы показателей (ССП).

Положения ССП направлены на реализацию стратегии, разработанной на предприятии. Основное назначение системы заключается в усилении стратегии бизнеса, её формализации, проведении и донесении до каждого сотрудника компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью контроля реализации стратегии и принятия корректирующих действий [14].

ССП (Balanced Scorecard) – это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные с точки зрения стратегии аспекты деятельности.

ССП транслирует миссию и общую стратегию организации в систему чётко формулируемых целей и задач, а также взаимосвязанных финансовых и нефинансовых показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырёх основных проекций: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы», «Обучение и рост».

Составляющие ССП подробно представлены в таблице 11.

Таблица 11- Составляющие ССП

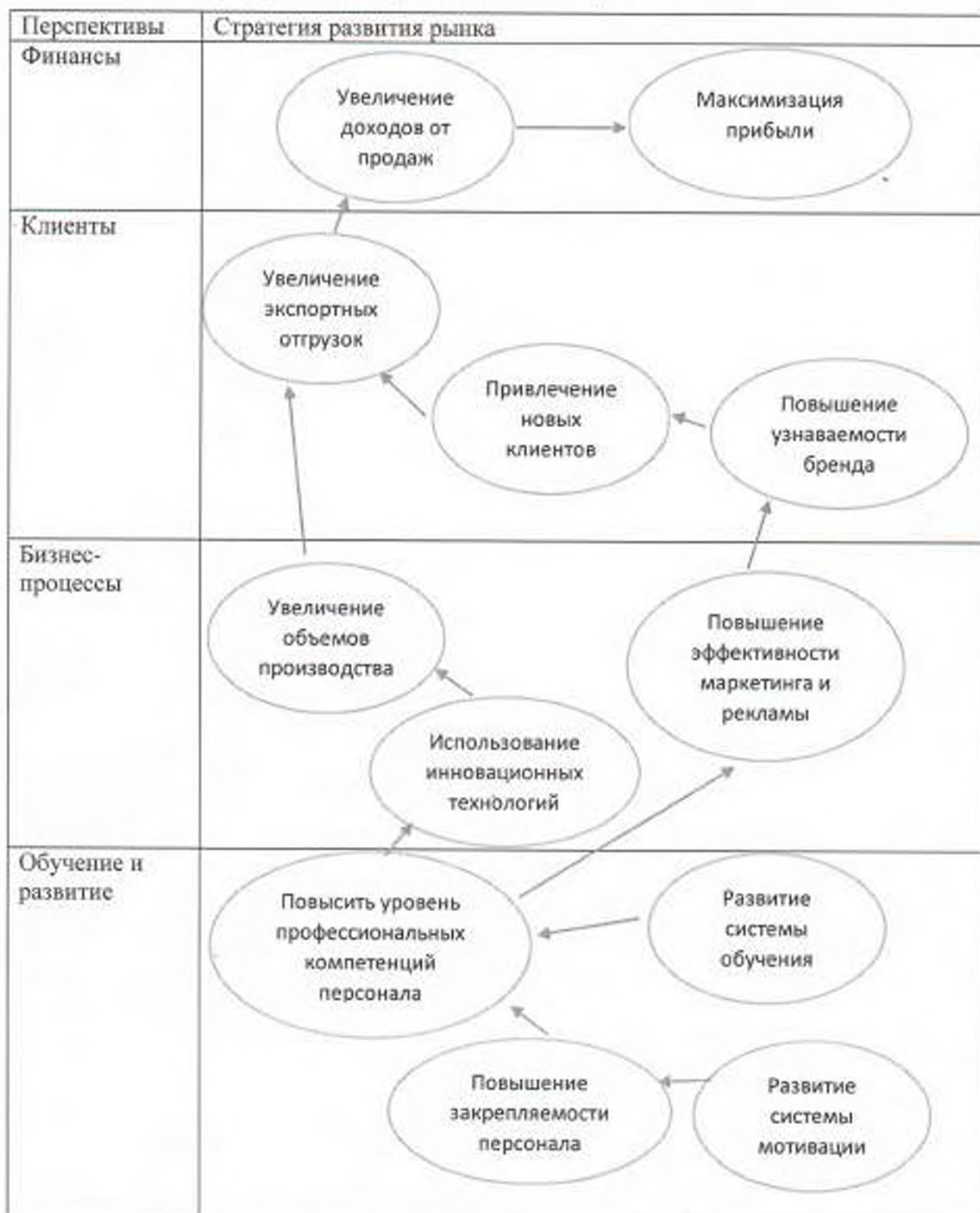
Составляющие	Ключевые элементы
Финансы	1. Максимизация прибыли 2. Увеличение доходов от продаж
Клиенты	1. Увеличение экспортных отгрузок 2. Привлечение новых клиентов 3. Повышение узнаваемости бренда
Внутренние бизнес-процессы	1. Увеличение объемов производства 2. Повышение эффективности маркетинга и рекламы 3. Использование инновационных технологий производства
Обучение и развитие	1. Повысить уровень профессиональных компетенций персонала 2. Повышение закрепляемости персонала 3. Развитие системы мотивации персонала 4. Развитие системы обучения

#### Формирование стратегической карты

Стратегическая карта - это элемент системы сбалансированных показателей. Представляет собой диаграмму, на которой обозначены основные цели существования организации. Цели на карте связаны между собой направленными причинно-следственными связями. Связи позволяют проследить воздействие одной цели на другую. Насколько достижение одной цели влияет на достижение связанной зависимой цели. Стратегические карты позволяют формализовать путь развития организации. Таким образом развитие компании становится более управляемым, стабильным, поступательным и более предсказуемым. Более того, увеличивается мотивация сотрудников за счет точного понимания результатов своей деятельности на результат деятельности всей организации. Корпоративная стратегическая карта представлена в таблице 12.



Таблица 12 – Формирование стратегической карты ПАО «ЧТПЗ»



#### Формирование показателей эффективности

Для каждой цели определяется набор мероприятий, показатели, отражающие степень реализации цели и их целевые значения. В качестве показателей обычно используются «Ключевые показатели результативности» (Key

Performance Indicators – KPI). В зависимости от того, к какой из перспектив (финансы, клиенты, процессы, обучение и рост) относятся KPI, они могут быть представлены в финансовом выражении, в процентах, баллах и т.д. На основе показателей составим счетную карту эффективности стратегии.

Счетная карта – это инструмент, обеспечивающий получение информации о ключевых показателях, характеризующих работу команды, выполнение действий или достижение целей. Таким образом, счетная карта содержит сгруппированные показатели, характеризующие определенную сферу бизнеса, цель и т.п., при этом результат нескольких показателей может быть обобщен в один интегральный индикатор. Анализ эффективности деятельности также проводится с помощью отчета об отклонениях путем погружения в составляющие элементы нужного показателя.

Таблица 13 – Счетная карта стратегии ЧТПЗ

Стратегические цели	Показатели	2018	2019	2020
<b>Финансы</b>				
1. Максимизация прибыли	Чистая прибыль	+10%	+15%	+20%
2. Увеличение доходов от продаж	Валовая выручка	+12%	+17%	+22%
<b>Клиенты</b>				
1. Увеличение экспортных отгрузок	Объем экспорта продукции	+10%	+15%	+20%
2. Привлечение новых клиентов	Количество заключенных договоров	+5	+7	+10
3. Повышение узнаваемости бренда	Количество клиентов	+5	+7	+10
<b>Бизнес-процессы</b>				
1. Увеличение объемов производства	Объем выпускаемой продукции	+15%	+20%	+25%
2. Повышение эффективности маркетинга и рекламы	Количество клиентов	+5	+7	+10
3. Использование инновационных технологий производства	Производительность основных средств	+20%	+25%	+32%
<b>Обучение и развитие</b>				
1. Повысить уровень профессиональных компетенций персонала	Коэффициент брака	-5%	-10%	-15%
2. Повышение закрепляемости персонала	Количество уволившихся за месяц	<20	<15	<10
3. Развитие системы мотивации персонала	Покупка акций работниками компании	+10%	+18%	+35%
4. Развитие системы обучения	Процент прошедших программу обучения	20%	45%	75%

Таким образом, счетная таблица отражает реально существующую картину результатов деятельности предприятия ПАО «ЧТПЗ» и дает оценку показателей деятельности на ближайшие три года. При этом указывается не только цифровые значения, но также расписываются мероприятия, при помощи которых, организация надеется достичь указанных целей. В таблице рассмотрены только те показатели, которые непосредственно участвуют в оценки результативности выбранной стратегии и которые наиболее полно соответствуют ей.

**Выводы по Главе 2:** Во второй главе выпускной квалификационной работы был проведен обзор миссии, видения и целей компании. На их основе проведен выбор стратегий по различным классификациям с учетом международного опыта.

Наиболее подходящей стратегий среди эталонных стратегий для ЧТПЗ является стратегия концентрированного роста, а именно развития рынка. Она полностью соответствует поставленным задачам и целям компании.

Согласно матрице стратегий конкуренции Портера, наиболее приемлемой стратегией для ПАО «ЧТПЗ» будет стратегия фокусирования на издержках, а по Ансоффу – развитие рынка. Последняя является наиболее подходящей из предложенных стратегий, удовлетворяющей целям и видению организации. В рамках данной стратегии компания сможет укрепить конкурентные позиции, увеличить прибыльность и рентабельность производства, а также обеспечить большую устойчивость в случае кризиса благодаря диверсифицированным рынкам сбыта. Одним из начальных этапов реализации данной стратегии является проведение мероприятий по презентации продукции и повышению узнаваемости бренда.

## ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ПОВЫШЕНИЮ УЗНАВАЕМОСТИ БРЕНДА

### 3.1 Краткая характеристика проекта и условия его реализации

В настоящее время мир погрузился в эпоху высокой конкуренции. Все сложнее не только лидировать в отрасли, но даже просто занимать устойчивые позиции. Это обуславливается постоянным появлением новых игроков, достигающим в некоторых отраслях геометрической прогрессии, научно-техническим прогрессом и тенденциям к глобализации рынка. Именно поэтому важно не только обладать конкурентными преимуществами, но и уметь позиционировать свой продукт на рынке, заниматься его продвижением.

Одним из путей рекламирования своего продукта на b2b-секторе являются различные тематические форумы и выставки, на которых встречаются производители и потенциальные заказчики. В топливно-энергетической отрасли ближайшая и самая масштабная такая выставка - 14-я Международная выставка «Нефть и газ» / MIOGE 2017. В преддверии данной выставки мною был подготовлен проект по презентации продукции и возможностей ПАО «ЧТПЗ».

#### Краткая информация о выставке MIOGE

Выставка «Нефть и газ» / MIOGE – самая масштабная международная выставка нефтегазового оборудования и технологий в России. Выставка впервые была проведена в 1993 году.

14-я Международная выставка «Нефть и газ» / MIOGE 2017 пройдет 27-30 июня 2017 г. на самой современной площадке Москвы – в МВЦ «Крокус Экспо».

В выставке примут участие свыше 600 компаний из 40 стран мира, среди которых отечественные и зарубежные производители и поставщики нефтегазового оборудования и технологий, а также нефтесервисные компании, заинтересованные в использовании эффективных инструментов прямого привлечения новых заказчиков из нефтегазодобывающих регионов России и стран СНГ [23]. Помимо этого, будут представлены 5 национальных экспозиций: Германия, Италия, Китай, Финляндия, Чехия.

На выставке участники имеют возможность за короткое время продемонстрировать свою продукцию и оперативно провести деловые переговоры с большим числом специалистов, заинтересованных в выборе нефтегазового оборудования для решения своих производственных и технологических задач.

Техническая программа выставки привлекает большое количество посетителей - специалистов нефтегазовой отрасли. В рамках программы ведущие компании индустрии, а также российские и международные отраслевые ассоциации проводят специализированные мероприятия:

- технические конференции;
- специальные заседания;
- обучающие программы и тренинги;
- технические семинары и презентации новейших разработок от участников выставки.

Таким образом, участи в выставке «Нефть и газ» / MIOGE со стендом компании – это эффективный способ:

- увеличить объём продаж нефтегазового оборудования и технологий;
- расширить географию сбыта продукции;
- привлечь новых заказчиков.

Суть проекта состоит в подаче заявки на участие в выставке, подготовке и демонстрации стенда, представляющего ЧТПЗ.

Главной целью проекта является подписание новых договоров с зарубежными компаниями. Таким образом, будет возможна высокая коммерческая отдача от участия в выставке, обусловленная большим количеством посетителей, заинтересованных в выборе нефтегазового оборудования для решения своих производственных и технологических задач.

#### Анализ условий реализации проекта

На данном этапе фактически проводится предпроектный анализ рисков, оценка того, что может повлечь за собой тот или иной проект. Анализ заинтересованных сторон помогает отношению всех реальных и потенциальных

участников проекта, конкурентов. На его основе дается оценка целесообразности реализации проекта, а также определяются мероприятия по взаимодействию со сторонами, которые имеют негативное отношение к проекту.

В таблице 14 перечислены стейкхолдеры проекта, их отношение к нему и мотивация.

Таблица 14 – Анализ заинтересованных сторон

Заинтересованная сторона	Мотив	Отношение к проекту
Директор	Рост объемов продаж; Развитие компании согласно выбранной стратегии; Заключение новых контрактов; Повышение узнаваемости бренда	Положительное Положительное Положительное Положительное
Руководитель проекта	Материальное вознаграждение; Ответственность за неудачи в процессе реализации проекта	Положительное Отрицательное
Проектная команда	Вознаграждение в виде премии; Большой объем работ; Короткие сроки выполнения и возможность сверхурочных часов; Необходимость командировки	Положительное Отрицательное Отрицательное Отрицательное
Потребители	Получение информации о продукте; Заключение контрактов	Положительное Положительное
Конкуренты	Увеличение доли рынка	Отрицательное

Исходя из проведенного анализа заинтересованных сторон, проведем также анализ степени влияния каждой заинтересованной стороны и их требования к выполнению проекта (таблица 15).

Таблица 15 – Степень влияния заинтересованных сторон

Заинтересованное лицо	Степень влияния (+10/-10), балл	Требование
Руководитель компании	+10	Заключение новых контрактов
Руководитель проекта	+8	Материальное вознаграждение Возможность карьерного роста Возможность самостоятельно набирать команду
Проектная команда	+6	Материальное вознаграждение Оплата сверхурочных часов и командировок
Потребители	+5	Высокое качество предоставляемых услуг Выгодные условия контрактов
Конкуренты	-2	Удержание доли рынка

Из таблицы 14 видно, что отрицательная оценка проекта встречается только у руководителя проекта, проектной команды и конкурентов.

Руководитель проекта непосредственно не выполняет весь объем работ, а делегирует его своей команде. Сам он осуществляет лишь координирующие и контрольные функции. Поэтому, чтобы укрепить его веру в удачную реализацию проекта, необходимо предоставить ему возможность самостоятельно набирать команду и материально простимулировать.

Проектной команде необходимо гарантировать покрытие сверхурочных часов и оплату командировки. Чтобы выполнить большой объем работ за короткие сроки, нужно четко распределить обязанности и наладить взаимодействие между членами команды. Также следует отметить, что в команду лучше набирать активных сотрудников, готовых к мгновенному переключению задач и быстрой смене обстановки.

На конкурентов мы повлиять не можем, но их реакция на проект вполне естественна и степень влияния не представляет угроз.

Аналитическим инструментом определения движущих и сдерживающих сил изменения является модель К. Левина «Анализ поля сил» [6]. Так, до начала изменений силовое поле находится в равновесии сил, благоприятствующих изменениям и противостоящим им. Левин, говорит о существовании квази-постоянного социального равновесия. Для любых перемен существующий статус КВО, или равновесие должно быть нарушено-либо путем добавления благоприятствующих изменениям условий или же путем сокращения противостоящих сил. Курт Левин предполагает, всякий раз, как движущие силы оказываются сильнее противостоящих сил статус КВО будет нарушен, или, проще говоря, произойдет изменение.

Применительно к ПАО «ЧТПЗ» и совершенствованию стратегии развития, анализ поля сил будет выглядеть следующим образом (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Поле сил К. Левина

### 3.2 Проектная заявка по участию в выставке ПАО «ЧТПЗ» и определение организационной структуры проекта

Проектная заявка или устав проекта является основополагающим документом проекта. В ней указываются основные бизнес-потребности, исходное положение и ситуация в компании, цели и задачи, бюджет, ограничения и сроки выполнения (таблица 16). Эффективная заявка на проект обычно отражает стратегию и краткосрочные либо долгосрочные деловые цели.

Таблица 16 – Проектная заявка (устав) проекта

Проектная заявка	Краткие пояснения
1	2
Исходная ситуация	В настоящее время наблюдается превышение производственных мощностей над уровнем спроса на отечественном рынке трубной продукции. В связи с чем рекомендуется осуществить выход на внешние рынки с целью роста объема продаж и максимизации прибыли.
Цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наладить контакты с не менее 10 иностранными компаниями (с 5 договориться о встрече на заводе)</li> <li>Подписание новых контрактов</li> <li>Увеличение продаж</li> </ul>



Продолжение таблицы 16 – Проектная заявка (устав) проекта

Основные задачи	1) Подача заявки на участие в выставке 2) Подготовка стенда (разработка дизайна, конструирование деталей) 3) Подготовка презентации компании (слайды, брошюры, макеты, инсталляции, визитки, сувенирная продукция) 4) Консультирование персонала 5) Подготовка бланков договоров и бронирование переговорных комнат 6) Заказ авиабилетов и бронирование номеров в гостинице
Результат	Заключение договора на поставку (дается 6 мес.)
Анализ рисков	1) Успешность стендов конкурентов 2) Форс-мажор
Бюджет	1 млн. рублей
Ограничения	Без найма дополнительного персонала (сотрудники компании) Менеджеры по продажам со знанием английского языка
Сроки, Вехи	Начало проекта – 15.06.2017 Окончание проекта – 30.06.2017 Экономическая эффективность от проекта рассчитывается на протяжении полугода
Заказчик проекта	Генеральный директор
Руководитель проекта	Коммерческий директор
Дата	13.06.2017

Далее необходимо выбрать организационную структуру проекта, основные параметры которых представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Обоснование организационной структуры проекта

Критерии выбора	Функциональная	Матричная	Проектная
1	2	3	4
Степень неопределенности реализации проекта	Низкая	Высокая	Высокая
Технология проекта	Стандартная	Сложная	Новая
Сложность проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Масштаб проекта	Малый	Средний	Крупный
Важность проекта	Не очень важный	Средней важности	Очень важный
Взаимозависимость между отдельными частями проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Длительность проекта	Короткая	Средняя	Большая

Таким образом, для разработки и реализации проекта создается функциональная организационная структура в связи с малым масштабом проекта (небольшой бюджет в сравнении с общим оборотом компании) и коротким сроком проекта (15 дней).

На рисунке 3.2 представлена организационная структура компании в проектный период.



Рисунок 3.2 – Организационная структура проекта

Такая организационная структура управления проектом отличается наличием строгой иерархии подчиненности, разделением полномочий, труда и функций. Активно применяется стандартизация всех выполняемых действий и четкая координация всего процесса. Главной положительной особенностью данной структуры является сокращение общего числа действий и значительная экономия ресурсов.

### 3.3 Планирование работ по проекту

Основная цель планирования работ – получить временной график проекта с учетом взаимосвязей работ, сформулированных ранее ограничений и условий. На основе данного графика будет выполняться бюджетирование проекта и оценка его экономической эффективности.

Для определения полного перечня работ разобьем проект на составные части, необходимые для его эффективного планирования и контроля, и построим иерархическую структуру работ (рисунок 3.3).

Получаем следующий пронумерованный перечень:

1. Подача заявки на участие;
2. Создание стенда;

- создание основных требований к стенду;
  - заказ на дизайн и конструирование стенда (аутсорсинг);
  - установка стенда.
3. Презентация компании:
- создание презентации (PowerPoint) или фильма о компании;
  - заказ каталогов, визиток, сувенирной продукции;
  - создание макетов и инсталляции.
4. Переговоры:
- составление бланков договора;
  - бронирование переговорных комнат.
5. Организационная работа:
- заказ авиабилетов;
  - бронирование номеров в гостинице.

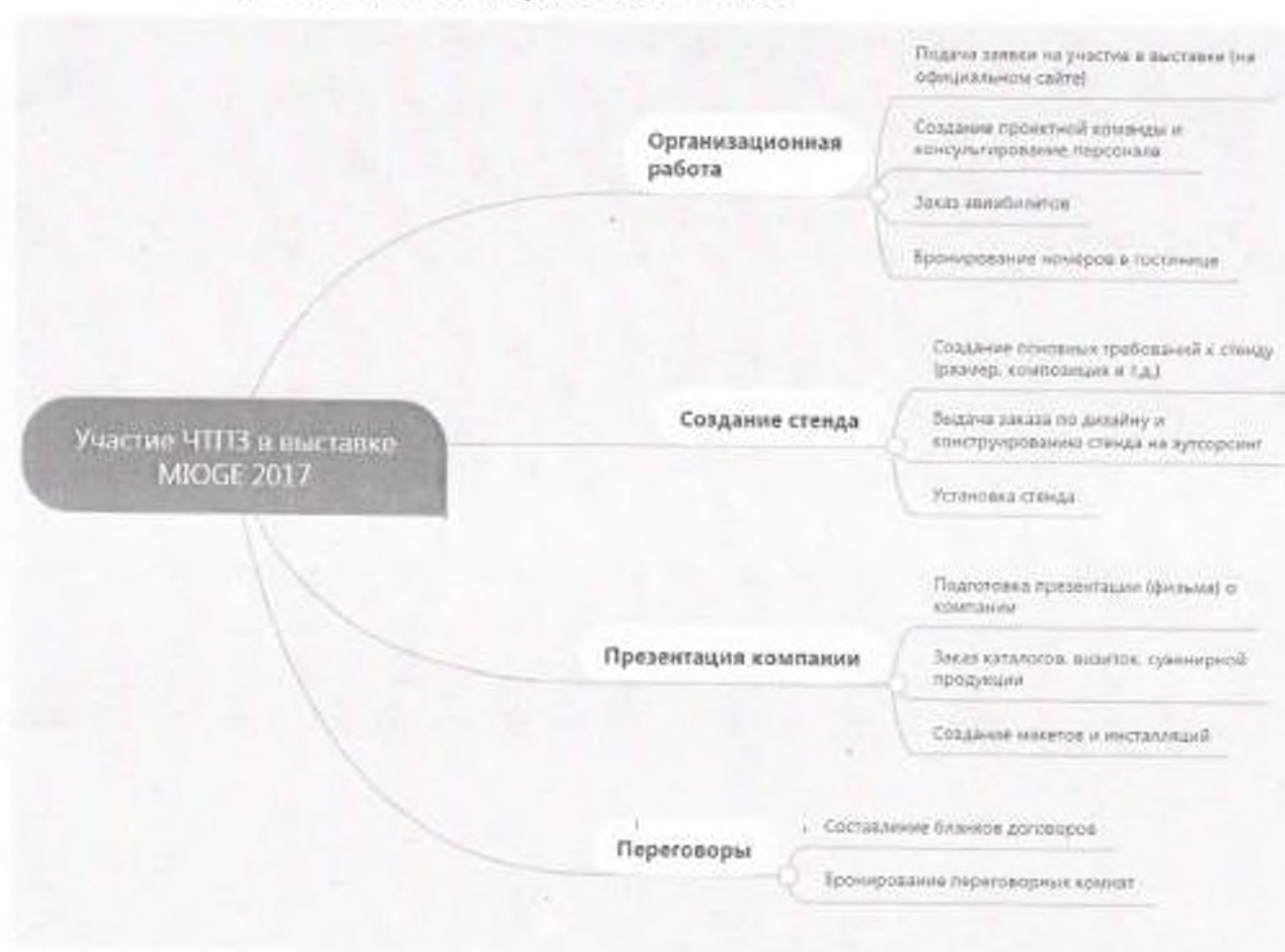


Рисунок 3.3 – Иерархическая структура работ проекта

Далее необходимо произвести планирование сроков проекта при помощи диаграммы Ганта (рисунок 3.4). Данный вид диаграммы представляет собой столбчатую диаграмму, которая иллюстрирует последовательность действий в процессе реализации проекта [10]. Она наглядно показывает структуру этапов проекта и их длительность. Для этого определим сроки выполнения работ (таблица 18).

Таблица 18 – Сроки выполнения работ по проекту

Наименование задачи	Длительность, дней	Дата начала	Дата окончания
Подача заявки на участие в выставке	1	15.06.2017	15.06.2017
Консультирование персонал и набор команды	1	15.06.2017	15.06.2017
Разработка требований к стенду и оформление заказа	1	16.06.2017	16.06.2017
Создание дизайна и конструирование стенда	5	19.06.2017	23.06.2017
Установка стенда	2	24.06.2017	26.06.2017
Подготовка презентации о компании	4	19.06.2017	22.06.2017
Печать каталогов, визиток, сувенирной продукции и т.д.	3	19.06.2017	21.06.2017
Создание макетов и инсталляций	5	19.06.2017	23.06.2017
Составление бланков договоров	2	22.06.2017	23.06.2017
Бронирование переговорных комнат	1	15.06.2017	15.06.2017
Покупка авиабилетов и бронирование гостиничных номеров	1	23.06.2017	23.06.2017
Участие в выставке/проведение переговоров	4	27.06.2017	30.06.2017

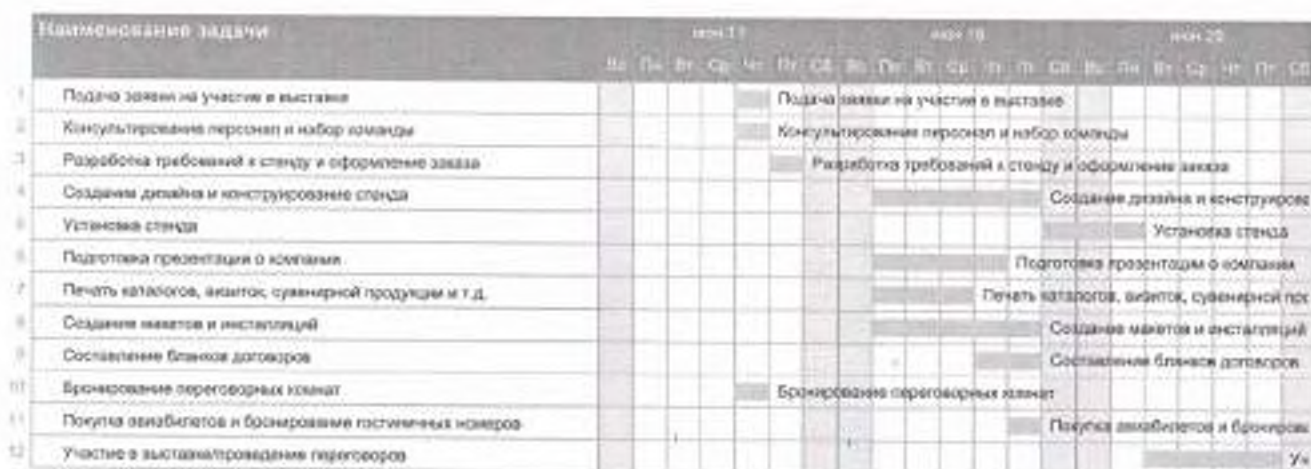


Рисунок 3.4 – Планирование сроков проекта

### 3.4 Оценка экономической эффективности проекта

Экономическая эффективность проекта показывает соотношение затрат на реализацию проекта и его результатов в соответствии с интересами и целями участников проекта в денежном эквиваленте.

Выставка является уникально многоплановым комплексным мероприятием, и однозначно оценить ее эффективность достаточно сложно. Так, легко оценить эффективность размещения конкретного рекламного модуля в конкретной газете, но очень трудно провести исследования по рекламной кампании в целом. Возможно, именно поэтому многие предприятия, даже регулярно участвующие в выставках, не пытаются проводить оценку эффективности, — они просто не знают, как это сделать. Но без оценки эффективности невозможно грамотное планирование следующих выставок, ведь чем меньше внимания уделяется анализу результатов выставки, тем больше вероятность повторения ошибок.

Очевидным вариантом может показаться расчет экономической эффективности, например, ROI (return on investment) — показатель возврата на инвестиции в участие в выставке (материальная отдача) [6].

Согласно стандартной формуле расчёта, из общей суммы продаж по итогам выставки (как правило, речь идёт о новых клиентах) необходимо вычесть себестоимость продаж и расходы на участие, а затем полученную чистую прибыль разделить на расходы на участие в выставке и умножить на 100%.

Формула расчета ROI:

$$ROI = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Инвестиции}} \times 100\% \quad (1)$$

Для начало давайте посчитаем расходы на участие:

- аренда выставочной площади – 400 тыс. руб. (40 м<sup>2</sup> по 10 000 руб./м<sup>2</sup>);
- создание и установка стенда – 320 тыс. руб. (средняя цена по Москве);
- заказ каталогов, сувенирной продукции и т.д. – 30 тыс. руб.;
- оплата пролета и проживания – 200 тыс. руб. (на 5 человек);
- оплата сверхурочных часов + премии – 50 тыс. руб.

Затраты: 400 000 руб. + 320 000 руб. + 30 000 руб. + 200 000 руб. + 50 000 руб. = 1 млн. руб.

Точную чистую прибыль можно посчитать после окончания выставки, если будет заключен контракт или несколько.

Сейчас же посчитаем ориентировочную окупаемость проекта при заключении хотя бы одного контракта.

Цена ТБД для нефтегазовой отрасли – 75 тыс. руб./тн.

Себестоимость ТБД – 45 тыс. руб. (сырье и производственные расходы)

Операционные расходы на ед. продукции – 20 тыс. руб.

Налог на прибыль – 20%

Таким образом, чистая прибыль с ед. продукции составит:

$(75\ 000\ \text{руб.} - 45\ 000\ \text{руб.} - 20\ 000\ \text{руб.}) * 0,8 = 8\ \text{тыс. руб.}$

Формула для расчета рентабельности продаж:

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Прибыль от реализации}}{\text{Выручка от реализации}} \times 100\% \quad (2)$$

$8\ 000\ \text{руб.} / 75\ 000\ \text{руб.} * 100\% = 11\%$

Средняя сумма заказов ЧТПЗ – 60 млн. руб. (800 тн.)

Тогда средняя прибыль с заказа:

$60\ 000\ 000\ \text{руб.} * 0,11 = 6,6\ \text{млн. руб.}$

Нетрудно посчитать, что чистая прибыль от участия в выставке при реализации только одного заказа составит:

$6\ 600\ 000\ \text{руб.} - 1\ 000\ 000\ \text{руб.} = 5,6\ \text{млн. руб.}$

В итоге ROI равен:

$5\ 600\ 000\ \text{руб.} / 1\ 000\ 000\ \text{руб.} * 100\% = 560\%$

Таким образом, один рубль инвестиций принесет 5,6 руб. чистой прибыли.

При этом, если контракт будет на несколько заказов или будет заключено несколько контрактов, то этот показатель возрастет в несколько раз.

Для наиболее адекватной оценки итога следует подводить не ранее чем через три месяца после окончания выставки (некоторые компании подводят итоги через шесть месяцев и даже через год после выставки). Поэтому при оценке

эффективности следует учитывать факторы «последствия», в том числе отложенный спрос и так называемую «пожизненную ценность клиента», т.е. долгосрочный доход, который будут обеспечивать клиенты, привлечённые благодаря выставке, в течение всего времени сотрудничества с компанией.

В этой связи необходимо организовать систему отслеживания состояния отношений с клиентами, контакты с которыми были установлены на выставке. Обязательно следует занести выставочные контакты в базу данных или CRM, тогда по мере поступления денег от клиентов с выставки можно наиболее точно производить расчёт эффективности проекта.

В виду сложности расчета ROI и с учетом того, участие в выставке приносит выгоду из имиджевых соображений, для оценки экономической эффективности выставки можно использовать комплексный коэффициент окупаемости инвестиций (КОИ).

Обычно КОИ включает в себя следующие показатели:

**Затраты на установленные контакты:** Объем инвестиций в выставку, деленный на общее число установленных контактов.

Согласно статистике менеджер на выставке способен проводить около 20 встреч за день (при худшем раскладе). Тогда затраты на установленные контакты двумя менеджерами за четыре дня выставки составят:

$$1\ 000\ 000\ \text{руб.} / 20 * 2 * 4 = 6250\ \text{руб.}$$

**Затраты на впечатление:** Объем инвестиций в выставку, деленный на суммарное количество посетителей стенда (Это количество может быть рассчитано подсчетом количества людей, посетивших презентацию). Согласно данным официального сайта выставки количество посетителей, заинтересованных сферой труб и трубопроводов – 2 364 чел.

Следовательно, затраты на впечатление:

$$1\ 000\ 000\ \text{руб.} / 2\ 364 \sim 420\ \text{руб.}$$

**Процент заинтересованных посетителей:** Общее количество установленных контактов, деленное на общее количество посетителей выставки.

$$160 / 2\ 364 * 100\% \sim 6,8\%$$

Все эти показатели носят прогностический характер и требуют пересчета по окончании выставки.

Благодаря показателю ROI мы определили, что проект окупится мгновенно, если будет заключен контракт на выставке. Однако на деле может пройти не один месяц, прежде чем начнут поступать заказы и заключаться договора на поставку. При этом очевидно, что доход от продаж необходимо дисконтировать, так как стоимость денег со временем снижается. Воспользуемся распространенными показателями окупаемости проекта: NPV (чистая текущая стоимость проекта), IRR (внутренняя норма прибыли), PI (индекс прибыльности инвестиций).

Для начала определим срок, в течение которого могут совершаться сделки по результатам проекта. По данным опросов от 60 до 80% посетителей выставок формата b2b совершают покупки в течение трёх-шести месяцев после выставки. Таким образом срок для оценки эффективности проекта обозначим 6 месяцев.

Единовременные затраты (инвестиции) – 1 млн. руб.

Так как целью участия в выставке является не просто презентация компании, а поиск иностранных клиентов, то по окончании выставки будут осуществляться дополнительные расходы по привлечению покупателей продукции. По данным организаторов на выставке будут представлены 16 иностранных компаний, заинтересованных в трубах для транспортировки нефти и газа [23]. Предположим, что со всеми из них были налажены контакты. В течение следующих шести месяцев будут осуществляться встречи сторон и обсуждаться возможности заключения договоров, что поведет сопутствующие операционные затраты (таблица 19).

Операционные расчеты будут непостоянны и зависеть от числа встреч с потенциальными клиентами в течение каждого месяца. Для удобства расчета посчитаем общие операционные затраты на 16 компании и равномерно распределим их по каждому месяцу.

1) Представительские расходы (встреча гостей, командировки и т.д.):

150 тыс. руб. \* 16 / 6 = 400 тыс. руб./мес.

2) Затраты на связь (международные звонки):



18,5 руб./мин.\*100 мин. \*16/6 ~5 тыс. руб.

3) Расходные материалы (канцелярия и т.д.):

1,5 тыс руб. \* 16/6 = 4 тыс. руб.

Таблица 19 – Операционные затраты

Статья затрат	Затраты по периодам, мес					
	1	2	3	4	5	6
Представительские расходы тыс. руб.	400	400	400	400	400	400
Связь, тыс. руб.	5	5	5	5	5	5
Расходные материалы, тыс. руб.	4	4	4	4	4	4
Итого, тыс. руб.	409	409	409	409	409	409
	2 454					

Поступления от проекта не постоянны и зависят от количества подписанных контрактов. Как уже писалось выше, средняя прибыль от заказа 6,6 млн. руб. и именно прибыль следует учитывать в качестве поступлений в денежном потоке.

Дисконтирование денежных потоков

$$r=a+b+c, \% \quad (3)$$

- упрощенное представление ставки дисконтирования, где

a – ключевая ставка

a = 9,25% (по данным ЦБ РФ)

b – среднегодовая инфляция, %

b = 4% (по прогнозу Минфина на 2017г.)

c – составляющая, учитывающая цену рисков, %

c = 20% (на основании выводов маркетологов)

$r = 9,25 + 4 + 20 = 33,25\%$

Помесячную ставку дисконтирования получим по формуле:

$$r_m = r/12 \quad (4)$$

$r_m = 33,25/12 \sim 2,77$

На основе ставки дисконтирования определяется механизм сопоставления денег различных временных периодов. Таким механизмом является коэффициент дисконтирования как временная функция ставки дисконтирования.

$$K_d = \frac{1}{(1+r)^t} \quad (5)$$

Построим таблицу дисконтированных денежных потоков (20).

Таблица 20 – Дисконтированные денежные потоки

	Период (t)						
	0	1	2	3	4	5	6
Инвестиции, тыс. руб.	1000,00						
Денежный поток, тыс. руб.		-409,00	-409,00	-409,00	6191,00	-409,00	-409,00
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,97	0,95	0,92	0,90	0,87	0,85
Дисконтированный операционный доход		-397,97	-387,24	-376,8	5549,85	-356,76	-347,14
Величина дисконтированных инвестиций, тыс. руб.	1000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Дисконтированный денежный поток за период (ЧДДt), тыс. руб.	-1000,00	-397,97	-387,24	-376,8	5549,85	-356,76	-347,14
ЧТСt, тыс. руб.	-1000,00	-1397,97	-1785,21	-2162,01	3387,84	3031,2	2684,06
NPV тыс. руб.	2684,06						
ИД (индекс доходности)	3,68						

В таблице взята прибыль, полученная от одного заказа, заключенного на 4 месяце после проведения выставки. При этом NPV рассчитан по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (6)$$

$NPV > 0$ , следовательно проект эффективен. Стоит отметить, что если бы заказ был заключен раньше или позже, NPV по-прежнему был бы больше нуля. Более того, при более раннем подписании заказа (1-2 мес.) удалось бы отказаться от дополнительных затрат на переговоры с другими фирмами, если только целью не является подписание контрактов с несколькими компаниями. Также было

посчитано, что при сохранившемся уровне операционных затрат срок окупаемости от подписания одного заказа не должен превышать 11 месяцев.



Рисунок 3.5 – Общий кумулятивный денежный поток

Рассчитаем IRR, по формуле:

$$NPV = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = 0 \quad (7)$$

Взяв  $NPV=0$ , получим  $IRR \sim 423\%$ , что значительно больше ставки дисконтирования.

В заключение, проведем расчет индекса доходности по формуле:

$$PI = \sum_{t=1}^N \frac{NCF_t}{I} \quad (8)$$

Где NCF (net cash flow) — чистые денежные потоки (дисконтированные).

$$PI = (5549,85 - 397,97 - 387,24 - 376,8 - 356,76 - 347,14) / 1000 = 3,68$$

$PI > 1$ , значит проект эффективен.

По итогам экономических расчетов, срок окупаемости проекта наступит в момент подписания заказа.

В то время как цели по продажам обычно основываются на нижних допустимых значениях показателей, таких как количество продаж или контактов, маркетинговые цели могут не быть столь конкретны. Вместо прямолинейных формул понадобятся другие методы измерения успеха в этих областях, а именно - **ROO** (return on objective) — показатель достижения задач участия в выставке (нематериальная отдача). Возможно использование следующей упрощенной формулировки: если все задачи, которые предприятие поставило перед участием в выставке, были решены, — считать участие эффективным. Такой вариант требует от наличия списка задач. Список задач необходим в любом случае, ведь на его основе формируется выставочная политика предприятия и концепция участия в конкретной выставке.

Общая цель определяется на основе маркетинговых данных, прежде всего — об общей ситуации и роли предприятия в отрасли и на рынке. Для ПАО «ЧТПЗ» это выход на новые внешние рынки. Конкретные задачи непосредственно связаны с общими целями участия в выставке, являются «руководством к действию», на их основе составляется план необходимых для участия в выставке мероприятий.

Чтобы провести экспресс-анализ сразу после выставки, необходимо как можно точнее конкретизировать текущие задачи.

Для ПАО «ЧТПЗ» существуют следующие конкретные задачи на участие в выставке:

- заключить не менее 2-3 контрактов с зарубежными компаниями в срок не позднее 6 месяцев после выставки;
- познакомить иностранные компании с продукцией ЧТПЗ: наладить контакты с более чем 10 иностранными компаниями (предоставить каталоги, обменяться визитками);
- договориться с представителями 5 компаний о проведении экскурсии на производство ЧТПЗ.

Конечно, не всё можно предусмотреть заранее. Необходимо на протяжении года анализировать и учитывать непредвиденные выгоды, полученные благодаря участию в выставке.

Таким образом, можно построить матрицу отдачи от участия в выставке (рисунок 3.5)



Рисунок 3.5 – Матрица отдачи от участия в выставке MIOGE

**Выводы по Главе 3:** Таким образом, было проведено планирование проекта в рамках предложенной стратегии развития предприятия, в ходе которого определена организационная структура проекта, перечень работ, спланированы сроки проведения проекта, проведен прогнозный расчет экономической эффективности, свидетельствующий о целесообразности предлагаемого проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены вопросы совершенствования стратегий ПАО «ЧТПЗ» в направлении развития рынка.

В ходе работы были решены поставленные задачи, а именно:

- Проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды ПАО «ЧТПЗ»
- Проведен SWOT-анализ предприятия и сформулирована стратегия развития
- Разработаны элементы сбалансированной системы показателей для эффективной организации системы управления стратегическим развитием ПАО «ЧТПЗ»
- Разработан проект в рамках стратегии развития, произведены его планирование и оценка экономической эффективности

Таким образом, цель работы, заключающаяся в формировании стратегии развития ПАО «ЧТПЗ», достигнута, получены навыки разработки проектов и оценки экономической эффективности их реализации.

Разработанный проект целесообразен и при осуществлении его на практике имеет результатом расширение клиентской базы, диверсификацию рынков сбыта, рост прибыли компании и эффективное использование производственных мощностей, что в итоге приведет к повышению конкурентоспособности предприятия. Выгоды от реализации проекта подтверждены расчетами показателей экономической эффективности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Альтшуллер, И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации / И.Альтшуллер. – Санкт-Петербург: Изд-во Вершина, 2006. – 232с.
2. Андреева, О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг: учебное пособие / О.Д.Андреева. – Москва: Изд-во Дело, 2000. – 224с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: Изд-во Экономика, 2000. – 519 с.
4. Алабугин, А.А. Маркетинг: теория и практика: учебное пособие, Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 1999. - 214 с.
5. Барабанова, Ю.С. Российский консалтинг - Троевластие / Ю.С. Барабанова, Л. Кращенко // Эксперт. -2005. - 94 с.
6. Борисов, Е.Ф. Экономическая теория / Е.Ф. Борисов – Москва: Изд-во Юрайт 2005. – 399 с.
7. Вергилес, Э.В Стратегическое управление организацией / Э.В.Вергилес. – Москва: Изд-во ММИЭИФП, 2003. — 17 с.
8. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / Виханский О.С., Наумов А.И.– М.: Гардарики, 2002. – 348с.
9. Гершун, А., Горский, М. Технологии сбалансированного управления / А.Гершун, М.Горский. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. –416с.
10. Каргаполова М.Г. Методы оценки эффективности мероприятий по стимулированию сбыта // Управление продажами – 2007 - №6
11. Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности: учебник / Донцова Л.В., Никифорова, Н.А. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. – 368 с.
12. Ефимова, О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова – 3-е издание, перераб. и доп. – Москва: Изд-во Бухгалтерский учет, 1999. – 352с. 12 Кандалинцев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием / В.Г. Кандалинцев – Москва: Изд-во КноРус, 2006. – 224 с.

13. Каплан, Р.С., Нортон, Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. / Каплан Р. С., Нортон Д. П. – 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ.–М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. –415с.
14. Маркетинг: Учебник для вузов/ Под ред. Н. Д. Эриашвили.- 3-е издание.- М.: ЮНИТИ, 2003.- 623 с.
15. Ромашова, И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры: учебное пособие / И.Б.Ромашова. – Москва: КНОРУС, 2006. – 336 с.
16. Рубин, Д. Практический маркетинг / Д. Рубин – Анкоридж: Изд-во Университета штата Аляска в Анкоридже, 2000. – 470 с.
17. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон – Москва: Изд-во Вильямс 2003. – 924 с
18. Черенков, В.И. Международный маркетинг / В.И. Черенков, Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева. - СПб.: Питер, 2008 - 688 с.
19. Официальный сайт ПАО «ЧТПЗ». [Электронный ресурс] URL: <http://www.chelpipe.ru/> (дата обращения: 12.05.2017)
20. Условия внешней среды в России на ближайшие годы [Электронный ресурс]. URL:<http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/example/> (дата обращения: 14.05.2017)
21. SNW-, STEP- и SWOT-анализ в системе стратегического управления. [Электронный ресурс] URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/snw-step-i-swot-analiz-v-sisteme-strategicheskogo-upravleniya-malym-predprinimatelstvom.pdf>
22. С.В. Орехова, Ф.Я. Леготин, Г.Н. Пряхин. Оценка уровня институциональной сложности и неопределённости российского трубного рынка. [Электронный ресурс], URL: <http://www.lib.csu.ru/vch/363/012.pdf>
23. Официальный сайт выставки «Нефть и газ» MIOGE 2017 URL: <http://www.mioge.ru/ru-RU/>