

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

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор ООО

«Спецсталькомплектация»

_____ Д.В. Ершов

_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

д.э.н., доцент

_____ Т.А. Худякова

_____ 2019 г.

Совершенствование стратегического управления
ООО «Спецсталькомплектация»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ –38.03.02.2019.1365. ПЗ ВКР

Руководитель работы,

к.п.н., доцент

_____ В.В. Журавлев

_____ 2019г.

Автор работы,

студент группы ЗЭУ-555

_____ С.А. Головин

_____ 2019 г.

Нормоконтролер,

старший преподаватель

_____ М.Г. Трубеева

_____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Головин С.А. Совершенствование стратегического управления ООО «Спецсталькомплектация» – Челябинск: ЮУрГУ, ПЭ, ЗЭУ –555 2019. 95 – с., библиографический список – 85 наименований, 10 рис., 21 табл., 2 приложения, 15 л. раздаточного материала ф. А4.

Выпускная квалификационная работы выполнена с целью разработки рекомендаций по совершенствованию стратегического управления на предприятии ООО«Спецсталькомплектация».

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Спецсталькомплектация».

Предмет исследования – стратегическая система управления ООО «Спецсталькомплектация».

В ходе написания работы были решены такие задачи, как рассмотрение теоретических аспектов стратегического управления на предприятии, изучен отечественный и зарубежный опыт, проанализирована существующая стратегия, выявлены проблемы и разработаны пути их решения, заключающиеся в ряде мероприятий направленных на дальнейшее эффективное развитие предприятия.

Новизна исследования заключается в том, что в работе опираясь на стратегию концентрированного роста, с целью увеличения конкурентных преимуществ, предложен проект по выпуску сайдинга принципиально отличающегося от существующего в ассортименте предприятия. Дано экономическое обоснование

эффективности проекта. А также предложен ряд маркетинговых мероприятий позволяющих, ООО «Спецсталькомплектация» укрепить свои конкурентные позиции на рынке.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	8
1.1 Понятие и сущность стратегии предприятия.....	8
1.2 Система стратегий организации.....	17
1.3 Инструменты стратегического управления предприятием.....	30
2 АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОГО И ОТЕЧЕСТВЕННОГО ОПЫТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТАЛЕЛЕТЕЙНОМ БИЗНЕСЕ.....	43
2.1 Международный опыт деятельности в сталелитейном бизнесе.....	43
2.2 Российский опыт деятельности в сталелитейном бизнесе.....	48
2.3 Анализ стратегического управления предприятием ООО «Спецсталькомплектация».....	57
3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО «СПЕЦСТАЛЬКОМПЛЕКТАЦИЯ»	75
3.1 Описание и внедрение стратегии управления предприятием.....	75
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемой стратегии.....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	87
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Устав предприятия ООО «Спецсталькомплектация»..	94
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Структура управления предприятия ООО «Спецсталькомплектация»	95

ВВЕДЕНИЕ

В сегодняшних реалиях состояние экономики России вынуждает предприятия различных отраслей проявлять гибкость к иным условиям существования, а также диктует принимать ряд экономических мер: корректировать источники доходов, оптимизировать издержки, пересматривать планирование социально-экономического развития компании, выбирать необходимые инвестиционные приоритеты, использовать набор других необходимых «оздоровительных» мер.

В силу разных обстоятельств, к которым относятся: инфляция, снижение инвестиций, малая конкурентоспособность и невысокий спрос на продукцию, а также политическая нестабильность ведут к проблемам кризисного состояния многих предприятий.

Первостепенным решением в сложившейся обстановке является создание эффективного стратегического планирования, усовершенствование миссии компании, введение нововведений и инноваций, ужесточение контроля авторизации расходов, мотивация персонала. В современных реалиях нестабильности условий функционирования предприятий актуальной становится проблема устойчивого стратегического управления. Неподготовленность руководителей различных уровней к вопросам принятия решений, недостаточная проработка вопросов, отсутствие взвешенных и обдуманных решений, ведут к разрывам хозяйственных связей, невыполнению обязательств, неплатежам, снижению активности и множеству иных негативных факторов. Большая часть проблем, требующих реагирования в плане составления стратегии, ускользает от внимания руководителей предприятий. В первую очередь, к подобным вопросам относятся вопросы маркетинга, связей с поставщиками и потребителями. Сама система принятия решений большинства предприятий, требует значительного

повышения роли стратегического управления. А качество принятия стратегических решений является серьезным препятствием для предприятия на пути к эффективному использованию ресурсов.

Актуальность темы настоящего исследования обусловлена тем, что стратегическое управление организациями дает возможность взглянуть на предприятие, как единое целое, сформировать выводы по проведенному анализу, а также определить: почему некоторым предприятиям удается сбалансированно развиваться в рыночной среде и добиваться успеха, а другие неизбежно входят в фазу стагнации, либо обречены на банкротство. Таким образом важно установить причинно следственные связи данных событий и разобраться в следствии, чего происходит частая смена ролей ключевых участников рынка.

Цель работы – рассмотреть особенности стратегического управления предприятием ООО «Спецсталькомплектация» и разработать рекомендации по его совершенствованию.

Задачи работы:

- определить понятия и сущность существующих стратегий.
- рассмотреть инструменты стратегического управления предприятием.
- описать и внедрить стратегию управления предприятием.
- произвести расчет экономической эффективности предлагаемой стратегии.

Объект работы – ООО «Спецсталькомплектация».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи.

1. Проанализировать международный и российский опыт стратегического управления организацией.
2. Изучить существующую на предприятии стратегию.
3. Провести анализ стратегического управления.
4. Сформировать основные направления совершенствования системы управления предприятием».
5. Оценить экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления.

Теоретическую основу исследования стратегического управления составили научные труды следующих авторов: Александровой А.В., Веснина В.Р., Гапоненко А.Л., Парахиной В.Н., Стороженко В.В., Фатхутдинова Р.А., Ильенковой С.В., Климентова А.Д., Ключкова А.Г., Коваева В.В., Р.Коха, Крейниной М.Н., Кругловой Н.Ю., Куделя А.Д., Кудинова Б.Т., Кузнецова В.С., Логвиновой Т.В., Баркалова, В.Р., М. Портера, Дж. Самплера и других.

В качестве исследования выступают стратегические преобразования в ООО «Спецсталькомплектация» в современных условиях, а также разрабатываемые и реализуемые организацией перспективные направления функционирования, что позволяет предприятию быть конкурентоспособным, осуществлять плановое развитие и успешно функционировать в условиях рыночной экономики.

В ходе исследования используются: системный подход, методы сравнений, обобщений и аналогий, статистического анализа. Также, при написании работы были применены такие методы, как аналитический, диалектический, стратегический, SWOT-анализ, PEST-анализ.

Практическая новизна проведенного исследования заключается в разработке стратегии для эффективного управления предприятием ООО «Спецсталькомплектация». С целью увеличения доли рынка, разработаны действия к реализации, ведущие к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности предприятия над уровнем конкурентов. Предлагаемый проект по приобретению оборудования позволит расширить клиентскую базу, а также увеличить прибыль, что является основной целью для предприятия в ходе его деятельности.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения и библиографического списка.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1 Понятие и сущность стратегии предприятия

Эффективность деятельности предприятия в долгосрочном периоде напрямую зависит от эффективности выбранной стратегии. В отечественной и зарубежной научной литературе отсутствует единое толкование понятий «стратегия» и «стратегия развития». Это связано с тем, что каждый исследователь подходил к определению этих понятий, исходя из того, в каком состоянии находится предприятие, какую цель перед собой ставит и на сколько полно может использовать имеющиеся во внешней среде возможности. Стратегию отождествляют со средством достижения целей предприятия, рассматривали ее как план, интегрирующий основные организационные цели, политику и действия, которые можно объединять в единое целое.

Представителем концептуального подхода, в котором стратегию понимают, как набор правил принятия решений, можно считать М. Портера. В основе которой заложено формирование цепи ценностей. Анализируя внутренние процессы и взаимосвязь между разными элементами организации, появляется возможность оценить на каком этапе и каким образом приобщается ценность.

При комплексном подходе, стратегия не только выполняет роль, как средство достижения целей и осуществления миссии, но является основным источником деятельности организации во внешней среде, что означает – усиление и увеличение конкурентных преимуществ, продвижение интересов акционеров, удовлетворение клиентского спроса, взаимосвязь с конкурентами.

В ученых кругах, присутствуют достаточно разные взгляды относительно типов стратегий развития. Существует предположение, что предприятие в сущности имеет пять альтернатив стратегического развития: оставить все в неизменном состоянии, подкрепить внутренний рост, прибегнуть к стратегии внешнего роста,

осуществить выемку вложенных средств и выйти на международный рынок. Проведенный анализ рассмотренных подходов к разделению стратегий предприятия свидетельствует об отсутствии в научном кругу попытки классификации стратегий развития, хотя четко определенными являются следующие характерные признаки, присущие стратегии развития предприятия:

- достаточный уровень научно-технического прогресса предприятия;
- направленность на достижение целей развития предприятия;
- благоприятный микро- и макроклимат организации;
- интенсивное развитие.

Сущность стратегии заключается в описании поведения предприятия в определенном промежутке времени, что позволит обеспечить эффективность его деятельности. В условиях ограниченности ресурсов и динамического внешней и внутренней среды. А стратегия развития рассматривается как подвид общей стратегии предприятия, особенностью которой является не только сохранение существующих позиций. А и увеличение объемов его деятельности. Обобщив существующие точки зрения предлагаем определять стратегию как совокупность долгосрочных целей предприятия. Которые определяют общее направление его развития и позволяют быстро адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. А успешная реализация этих целей приводит к получению устойчивой преимущества над конкурентами. Под стратегией развития следует понимать стратегию. Которая направлена не просто на сохранение существующей доли рынка и существующего уровня доходов предприятия, не в сокращении объемов его деятельности ради выживания. А наоборот, увеличение его целевой аудитории, на выход на новые рынки сбыта и увеличение конечного результата своей деятельности – прибыли.

Стратегия организации – это концепция выраженная или применена лидером организации, которая направлена на:

- долгосрочные цели и задачи организации.

– набор ограничений, которые устанавливаются лидером или переносятся с более высокого уровня управления и реализации в текущей множестве планов и в ближних целях, принимаемых для достижения главных целей организации.

Предприятие может существовать и без разработанной стратегии, предприятие обращается к ней, когда условия деятельности фирмы очень нестабильны (прогноз, новые требования потребителей); когда фирма испытывает трудности в своем развитии.

Индивидуальные черты, принадлежащие стратегии, выделяет И. Ансофф. Разработанная стратегия, не заканчивается совершением незамедлительного действия, хотя на конечном этапе разработки определены направления для совершения шагов позволяющих закрепить позиции фирмы, обеспечивающие рост. Выбранная стратегия при разработке проектов используется с помощью подбора. Стратегия несет в себе функцию определенного фильтра позволяющего исключить все несоответствия в связке с ней, на различных направлениях и участках. Необходимость в использовании стратегии отпадает, как только желаемое развитие событий происходит в соответствии с поставленными задачами. В период создания стратегии отсутствует возможность предугадать все возможные моменты имеющие место появиться при детализации целей и утверждении мероприятий. Также имеет место использование обобщенных знаний и информации в отношении разных стратегических предпочтений. Обладая полнотой и точностью информации возможны сомнения в правильности принятой стратегии, вследствие этого незаменима обратная связь, позволяющая вовремя внедрить новую стратегию [11, С.115].

В основе долгосрочного успеха и извлечения прибыли лежит наращивание конкурентных преимуществ. Отличие предприятия от других, обладание высокими конкурентными преимуществами доступно благодаря грамотно выбранной стратегии, поскольку стратегия содержит в себе набор планов и действий нацеленных на достижение высоких результатов.

Спрогнозировав развитие внешней среды и сбалансированно оценив свои возможности, с помощью стратегии важно выделить перспективные направления в деятельности предприятия. Для воплощения стратегии служит тактика, политика предприятия, а также процедуры и правила. Тактика включает в себя разработку краткосрочных мероприятий для реализации стратегии. Тактика подкрепляется определенным набором действий, содержащих формы и способы деятельности предприятия, пути, средства для реализации успешной стратегии. Разработка политики позволяет реализовать стратегию и тактику. Далее для успешной реализации стратегии устанавливаются правила и процедуры действий. Процедура включает ряд взаимосвязанных мероприятий использующихся в определенной ситуации. Широко практикуется разработка конкретных правил для работников предприятия обеспечивающих выполнение конкурентных действий конкретным способом.

Разработка стратегии организации – это процесс формирования целей развития и работы компании на определенный временной период, а также выбор способов достижения намеченной цели. Выбор стратегии зависит следующих факторов: форма конкурентной борьбы; скорость и тип инфляции; экономическая политика государства; преимущества государственной экономики на международном рынке. Кроме того, необходимо учитывать внутренние факторы – производственные силы и материальные ресурсы компании. Процедура разработки хозяйственной стратегии компании: создание базисной стратегии; создание конкурентной стратегии; установление функциональных стратегий.

При создании стратегии направление деятельности компании в основном соответствует полученным результатам стратегического анализа, выполненного при помощи шаблонов, или фреймворков, таких как матрица БКГ, «Пять сил Портера», SWOT-анализ и др. Каждый из них помогает компании проанализировать свое место на рынке и сформировать стратегию. Любая фирма, вне зависимости от области своей деятельности и производственных масштабов, должна планировать собственную работу. При планировании формируются

задачи, определяются приоритеты, средства и способы их достижения. Планирование охватывает несколько направлений. Сначала определяется миссия компании, цели ее работы. При этом учитываются внешние факторы и имеющиеся ресурсы. После этого выполняется разработка долгосрочных прогнозов, на которых основывается подбор экономических стратегий.

Последние конкретизируются в планах фирмы по разным направлениям работы: реализация, изготовление, финансовое обеспечение и так далее. Стратегическое планирование сосредотачивается на высшем управленческом уровне. Его цель – определить тенденции развития разных направлений работы компании, рассчитать и выбрать лучшие условия ее деятельности. Ключевым признаком подобного планирования считается его гибкость, которая обусловлена подвижными плановыми горизонтами (временные периоды, на которые разрабатывается перспективная политика).

Чтобы определить плановый горизонт, используют разные критерии: жизненный цикл товара, цикл коренного изменения спроса на производимые продукты. Плановый горизонт зависит от размера фирмы. Выбрав оптимальную стратегию развития фирмы, можно значительно увеличить эффективность работы предприятия. Разработка стратегий в компании может происходить несколькими способами: синхронно либо поэтапно на разных уровнях. Для примера стоит рассмотреть этот процесс на каждом из трех уровней.

Уровень № 1. Корпоративная стратегия. Характеризует деятельность всей компании, в том числе ее филиалов, и направления развития, создавая представление о фирме как едином механизме. На этом этапе можно узнать, в какой именно сфере и каким образом работает предприятие. К корпоративной стратегии можно причислить открытие новых филиалов, освоение новой сферы деятельности, объединение нескольких структурных подразделений.

Властные полномочия на корпоративном уровне стратегического управления организацией находятся у руководящего звена, которое вправе принимать значимые решения по выбору политики развития. Также в функционале этих

руководящих лиц находятся определение целей и задач, выбор направлений работы, распределение ресурсов и разработка стратегий. Стратегическое управление организацией на этом уровне охватывает в том числе денежную сферу и организационную систему. Цели стратегического управления предприятием на корпоративном уровне могут варьировать и быть направлены, к примеру, на открытие филиалов за границей или в оффшорных зонах.

Уровень № 2. Стратегия предприятия. Самым важным на этом этапе есть понимание того, кто является главным конкурентом и какими способами можно добиться успеха в борьбе с ним. По этой причине данную стратегию управления организацией обычно называют конкурентной либо деловой. На персональном уровне стратегия предприятия представлена начальниками филиалов и сотрудниками, в этих филиалах работающими. Задача администраторов заключается в обработке данных относительно тенденций развития предприятия, которые предоставляют им с корпоративного уровня по направлениям коллективной и личностной деятельности. Самыми распространенными вопросами в области этой стратегии являются следующие. Необходимо ли производить товары, сходные с теми, что производят конкурирующие фирмы? Каким образом и как сильно стоит проводить модернизацию всей организации и используемого ею оборудования? Из каких источников и каким способом будут привлечены инвестиции и иные денежные средства в бизнес? Стоит ли генерировать накопления из числа перенаправленного финансового потока на перспективу? Насколько важно для предприятия занимать лидирующие позиции в области технологий? Цели стратегического управления на данном уровне направлены на повышение конкурентоспособности фирмы. В рамках достижения целей предусматриваются расширение ассортимента товаров и услуг, формирование маркетинговой и аналитической служб и прочее.

Уровень № 3. Функциональная стратегия. В основе этой стратегии лежит вопрос о взаимосвязи и взаимовлиянии отдельных процессов на деятельность всего предприятия в целом. Каждый, кто занимается реализацией стратегий на

местах, несет ответственность за их развитие в соответствии с поставленными целями и задачами, разработанными на предыдущих уровнях. Данные для формирования стратегии, процессе ее реализации и результативности поступают из финансового отдела. В целом на оперативном уровне разрабатываются основания и способы достижения поставленных целей. К ним относятся, например, распоряжение автоматизировать операционный процесс или ввести систему работы в условиях мультизадачности.

Основные этапы стратегического управления организацией следующие.

Этап № 1. Определение сферы деятельности организации На этом этапе происходят: выявление удовлетворяемого спроса; изучение клиентов; разработка путей удовлетворения спроса со стороны определенных клиентов.

Главная цель предприятия должна быть представлена словесной формулировкой о сфере и направлениях деятельности компании в контексте значимости для общества с учетом перспективы развития на будущее, при этом максимально точно отражать суть бизнеса. Наиболее точным термином, определяющим всю важность этого процесса, будет «миссия». Именно миссия направлена на выявление сути бизнеса с акцентом на личность клиента, а не на производимую продукцию. Чтобы определить, какова миссия организации, нужно разобраться в том, какие выгоды сулит клиентам более эффективное продвижение фирмы на рынке. Для наибольшей эффективности словесное описание миссии должно быть похожим на слоган: наполненное энергией, краткое, с выразительными образами, хорошо запоминающееся. Основное предназначение предприятия влияет также и на общение сотрудников фирмы между собой и за пределами компании. Именно в процессе общения происходят наиболее полное погружение персонала в глубь поставленных задач, осознание администрацией отдаленных во времени целей, распространение информации о деятельности организации среди партнеров и клиентов.

Этап № 2. Определение долгосрочных и краткосрочных целей организации Следующим шагом нужно сформулировать цели предприятия на ближайшее и

отдаленное будущее (1–2 года в первом случае и от 3 до 5 лет во втором). Цели компании традиционно формулируются по следующим направлениям. Положение на рынке. В отношении рынка можно поставить цель занять ведущую позицию в какой-либо конкретной сфере, нарастить объем рыночных продаж и др. Инновации. В области предпринимательства постоянно возникают новые технологии, концепции, методы развития. Именно с их внедрением в бизнес связаны инновационные цели. Примерами могут быть расширение ассортимента за счет производства кардинально новой продукции, продвижение своих товаров на другие рынки сбыта, модернизация производства. Производительность. Имеются в виду цели, связанные с оптимизацией производства за счет сокращения затрачиваемых ресурсов. Ресурсы. Выявляется необходимое количество ресурсов для всех направлений деятельности. Прибыльность. Для определения этого вида целей используется числовое обозначение (к примеру, желаемого уровня дохода или окупаемости).

Управленческие аспекты. Данный вид целей связан с обеспечением высокорезультативного управления процессами, что является залогом успешного развития всего предприятия. Персонал. В этом аспекте обычно делается упор на обеспечение актуального количества вакансий, достойного уровня заработных плат, разработку системы поощрений и наказаний и пр. Социальная ответственность. В условиях современной действительности важно руководствоваться не только соображениями выгоды, но и традиционными культурно-нравственными нормами.

Разрабатывая цели организации, нужно руководствоваться следующими критериями. Формулировка целей должна быть предельно ясной и соответствующей реалиям. Сроки достижения целей должны быть точно очерчены. Необходимо ставить только реально достижимые цели. Важно учитывать возможные изменения внутренних или внешних условий развития организации, что требует оставлять пространство для маневра, внесения коррективов при постановке целей. Соблюдение этого правила сделает

достижение целей возможным практически в любой ситуации. Все цели организации должны быть тесно связаны между собой и способствовать общему эффективному развитию. Для целей на ближайший период развития действуют те же правила, однако определения должны быть более точными, а предписанные действия – более активными, что обусловливается сроками достижения краткосрочных целей, составляющими максимум два года. Все кратковременные цели направлены на достижение единой долгосрочной цели.

Этап № 3. Формулирование стратегии Разработка стратегии является частью административных полномочий по определению миссии организации и целей на ближайший и отдаленный периоды развития.

В результате разработки стратегии создается стратегический план, в котором фиксируются данные о целях компании, сферах ее деятельности, задачах и стратегии развития. Важно формулировать стратегию как для всей организации в целом, так и для всех ее структурных подразделений в отдельности. Всегда существует несколько путей и методов развития, но задача администратора заключается в том, чтобы из всего многообразия выбрать инновационные и скомпилировать их самым оптимальным способом, благодаря чему стратегическое развитие организации постоянно совершенствуется. В связи с непрерывным развитием общества и экономической сферы процесс модернизации стратегии не имеет конечной точки. Одной из главных характеристик стратегии при этом является сочетание конкретного вектора развития предприятия с предусмотренной возможностью вносить коррективы в случае изменений внешних и/или внутренних обстоятельств.

Этап № 4, 5. Реализация стратегии, оценка ее эффективности и корректировка предыдущих этапов Данные этапы представлены в совокупности, поскольку очень тесно взаимосвязаны, ведь, когда стратегию начинают применять на практике, возникает необходимость анализировать ее действенность и вносить некоторые изменения. На этих этапах задействован весь персонал организации, каждый сотрудник на своем уровне и в пределах личной компетенции. В целом

процесс стратегического управления организацией движется по спирали, с каждым витком переходя на новый, более совершенный уровень.

1.2 Система стратегий организации

В отечественной научной литературе вопросы стратегического управления и формирования стратегии развития предприятия нашли отражение в работах О.С. Виханского, В.А. Винокурова, О.А. Богомолова, В.А. Горемыкина, А.П. Градова, П.В. Забелина, Н.К. Моисеевой, А.Н. Петрова, С.А. Попова и др.

В настоящее время И. Ансоффом[5], в процессе стратегического планирования в организации выделяются четыре уровня принятия стратегических решений: корпоративный; фирменный или сфер бизнеса; функциональный; линейный. Принимаются решения по текущей деятельности соответствующего подразделения (оперативные стратегии).

Таблица 1 – Разновидности стратегий бизнеса

1	2	3	4
Стратегии по уровню принятия решений:	Базовые стратегии конкуренции:	Стратегии, соответствующие стадии жизненного цикла развития организации:	Стратегии по агрессивности организации в конкурентной борьбе:
корпоративные бизнеса функциональные оперативные	лидерство в снижении издержек; дифференциация продукции; фокусирование	роста; стабилизации; выживания; сокращения	по конкурентной позиции: лидера, фирмы на вторых ролях, слабого бизнеса; по направленности действий: наступательная оборонительная по степени риска: рисковая (новаторская) осторожная (консервативная) по активности действий: агрессивная активная, спокойная (пассивная)

Основным принципом стратегического управления в этом подходе является принцип иерархической подчиненности - стратегический план каждого следующего уровня должен разрабатываться на основе плана предыдущего

уровня. Третий подход к классификации стратегий и их последующему выбору (например, О.С, Виханский[21]) базируется на жизненном цикле развития товара или организации. Жизненный цикл (ЖЦ) отражает развитие во времени спроса на определенный вид продукции (вид деятельности, вид услуги. Следующий подход к выбору стратегий основан на оценке конкурентоспособности фирмы и планировании ее конкурентного статуса. Он разработан М. Портером и наиболее успешно используется в условиях насыщенного рынка. Последнее время именно этому подходу уделяется повышенное внимание.

Конкурентоспособность отражает степень притягательности для потребителей продукции фирмы, обеспечивающей эффективность ее функционирования. Она приносит ощутимые выгоды в себестоимости производства и качестве продукции, но в первую очередь отражается не на величине прибыли, а на жизнеспособности фирмы.

Таблица 2 – Конкурентоспособность предприятия по модели 5 сил Портера

Уникальность товара с точки зрения покупателей	Низкие издержки
Весь рынок	Дифференциация
Конкретный сегмент	Фокусирование (концентрация усилий на одном виде товара и узком сегменте рынка)

Портер объединил силы, определяющие конкурентный климат в отрасли, в пять основных групп. Эти силы влияют на цены продукции, издержки, которые приходится нести, капиталовложения для поддержания конкурентоспособности, определяют среднюю прибыльность в отрасли.

Таблица 3 – Силы по модели М. Портера

Конкуренция со стороны клиентов	Конкуренция со стороны товаров-заменителей
Центральный ринг-конкуренция между отраслевыми организациями	
Конкуренция со стороны организаций из других отраслей	Конкуренция со стороны поставщиков

Топ–менеджмент любой компании при выборе стратегии должен четко понимать в отношении данной компании на рынке: какой бизнес следует прекратить, какой бизнес продолжить, а также в какой бизнес перейти. Стратегия развития рынка, подразумевающая поиск новых рынков для продукта уже производимого за счет расширения географии присутствия компании, освоения новых сегментов либо новых каналов сбыта. 1) Стратегия развития продукта, подразумевающая рост продаж на основе разработки улучшенных или новых товаров на тех же рынках. 2) Стратегии интегрированного роста – построены на процедуре расширения компании с помощью прибавления новых структур.

Бывают следующие виды таких стратегий: Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, содержится в росте фирмы основанном на приобретении либо усилении контроля над структурами, находящимися между конечным потребителем и компанией. Стратегия обратной вертикальной интеграции – базируется на росте фирмы путем приобретения либо усилении контроля над поставщиками, либо расширения изнутри. 3) Стратегии диверсифицированного роста, применяются в случае отсутствия возможностей для развития фирмы с конкретным продуктом на конкретном рынке в рамках данной отрасли. К этим стратегиям принадлежат: Стратегия горизонтальной диверсификации предполагающая поиск шансов роста, при этом необходима новая технология, отличающаяся от используемой на уже имеющемся рынке за счет новой продукции. Стратегии диверсификации достаточно сложны и обладают значительным риском, так как предполагают вывод фирмы в новые для нее области.

Стратегия концентрической диверсификации– подразумевает поиск с возможностью использования дополнительных ресурсов производства новых продуктов (к таким возможностям относятся освоенный рынок, используемая технология либо еще какие–то сильные стороны функционирования компании, однако в центре бизнеса сохраняется существующее производство. Стратегия конгломеративной диверсификации основана на расширении компании ввиду

выпуска новых продуктов, реализуемых на новых рынках, не объединенных технологически с уже производимыми.

Стратегии целенаправленного сокращения – подразумевают необходимость компании в перегруппировки сил, вследствие продолжительного отрезка роста, либо в ситуациях спадов и существенных изменений в экономике, ведущих к неизбежности повышения эффективности. Примером этому является, структурная перестройка и т.п. При дефиците возможностей продолжать бизнес применяется стратегия ликвидации.

Стратегия «сбора урожая» подразумевает отказ от долгосрочного планирования деятельности в пользу извлечения максимальной прибыли в краткосрочной перспективе, применяется в бесперспективных бизнесах. В основе стратегия сокращения лежит закрытие или реализация одного из подразделений фирмы или бизнеса с целью проведения долгосрочного изменения границ ведения бизнеса. Стратегия сокращения расходов основана на внедрении различных методов по сокращению затрат и нахождению возможностей по уменьшению издержек.

Стратегии специалиста – используют компании, проявляющие интерес не к рынку в целом, а лишь к нескольким либо одному сегменту. Такая конкурентная стратегия совпадает с одной из базовых стратегий, рассмотренных ранее, а именно со стратегией концентрации. В поисках своей ниши перед фирмой возникает вопрос, как определить меру, полагаясь на которую вести специализацию. Эта мера может быть связана с технической характеристикой товара, его отличительными свойствами, а также с любым элементом маркетингового влияния. В реальной практике чаще всего предприятия разрабатывают и применяют определенную комбинацию стратегий из всего множества возможных.

Существуют различные типы стратегий организации: стратегии роста предполагают расширение предприятия и требуют достаточное количество ресурсов; стабильности – предприятие сосредотачивается на имеющихся

направлениях и поддерживает их; выживания – попытка приспособиться к действующим условиям рынка и отказаться от предыдущих способов хозяйствования; сокращения – применяются, когда деятельность организации находится под угрозой; обороны – отражают реакцию компании на действия конкурентных организаций и предпочтения клиентов; наступления – требуют кредитных вложений, обычно их применяют компании, которые располагают повышенным финансовым потенциалом и профессиональными кадрами; 1-го вида – направлены на получение дохода в долгосрочной перспективе и повышение устойчивости материального положения организации; 2-го вида – направлены на оптимизацию имеющихся финансовых показателей и максимальное увеличение дохода в краткосрочной перспективе.

Формирование базисной стратегии компании зависит от перемен внешней и внутренней среды, представляет собой общий план поведения организации на конкретной стадии ее работы. Подобная стратегия может преследовать различные цели: Рост. Ключевыми признаками стратегии роста считаются: диверсификация посредством поглощения слабых конкурентных фирм (конгломерация); создание новых производств; партнерство с другими организациями, объединение для управления рынками сбыта и ресурсами; деятельность, связанная с внешней экономикой.

Стабильность. Стратегия стабильности используется в условиях, когда рост невозможен из-за внешних факторов (период экономического спада либо усиление конкуренции внутри отрасли). Еще одним значимым фактором необходимости стабилизации являются появляющиеся после расширения проблемы ослабления контроля работы организации. Когда необходимо скорректировать задачи и перестроить структуру компании, руководители стараются сохранить темпы расширения, которые достигнуты. Ключевыми признаками подобных стратегий считаются: применение нового режима применения ресурсов; экономия за счет снижения затрат, которые связаны с

оформлением новых договоров, исследованием рынка, представительством; сдвиги, направленные на то, чтобы усилить управленческие функции.

Выживание. Такая стратегия формулируется организацией, которая четко понимает собственные ограниченные возможности, невысокую конкурентоспособность и потребность обеспечения минимума реализованных целей. К подобным стратегиям возможно причислить стратегию «сбора урожая», уменьшения затрат и прочее. Ключевые признаки: поддержка технологического уровня производства; оперативное выявление кризисных тенденций на начальных этапах; изменение проектов производственных и иных бизнес-процессов; сохранение высококвалифицированных кадров, профилактика множественных увольнений.

Сокращение. При использовании данной стратегии уровень намеченных целей ставится меньше того, который был достигнут ранее. Может использоваться стратегия ликвидации либо изменения типа бизнеса. Ключевыми признаками считаются: отказ от изготовления нерентабельной продукции, лишнего персонала, неэффективных каналов распределения; сбыт части акций организации; банкротство. Каждый из видов общей стратегии организации включает в себя несколько вариантов. Компания имеет возможность сама избрать тип базисной стратегии либо использовать одновременно разные ее разновидности. Стратегии-базисы проходят конкретизацию посредством формирования конкурентных стратегий.

Конкурентная стратегия организации. Представляет собой долгосрочные меры оборонительного либо наступательного типа, которые призваны усилить позиции организации в условиях жесткой конкурентной борьбы. Разработка подобной стратегии направлена на то, чтобы предприятие получило преимущества перед конкурентами. В экономической практике отмечают 4 уровня конкурентоспособности организаций: 1 уровень – маленькие фирмы, которые получили рыночную «нишу». Их цель – выпуск продуктов какого-либо типа, четкое выполнение разработанного плана производства, без учета нужд

покупателей и наличия конкурентных предприятий. Когда подобная фирма начинает расширяться, увеличивать масштабы собственного производства, она либо перерастает рыночную «нишу», на которую изначально работала, и начинает конкурировать в другом секторе рынка, либо изначальная рыночная «ниша» развивается в растущий рынок и становится привлекательной для других изготовителей.

В такой ситуации нужно подумать о получении сравнительных преимуществ перед конкурентными предприятиями. Ввиду этого лучшим вариантом конкурентной стратегии для компаний первого уровня является непрерывный поиск новых рыночных «ниш». Подобный подход, который представляет собой самый простой тип диверсификации производства и экономической деятельности, дает возможность поддержания конкурентоспособности, позволяет оставаться на плаву. Фирмы 2-го уровня конкурентоспособности называют «следующими за лидером». Они желают по максимуму задействовать все те технологические методики, сырье, способы организации производственного процесса, что и лидирующие компании соответствующей сферы. Большинство из них попадают в ситуацию, когда стереотипы бизнес-поведения, которые полностью базируются на использовании передового опыта, уже неэффективны, не делают фирму конкурентоспособной даже при несущественном усилении конкурентной борьбы.

Ввиду этого организации второго уровня со временем превращаются в компании 3-го уровня конкурентоспособности. Система управления начинает активным образом влиять на производство, способствует тому, чтобы оно развивалось и совершенствовалось. Успех в конкурентной борьбе превращается в управленческую функцию, зависит от качества, эффективности менеджмента. Фирмы, которые смогли дойти до 4-го уровня конкурентоспособности, сильно опережают конкурентов. По факту, они представляют собой организации мирового уровня, которые известны во всем мире собственными продуктами высокого качества.

Выделяют 3 ключевые стратегии, имеющие универсальный характер и применяемые относительно любых конкурентов. К ним относятся: Преимущество в издержках – широкий выбор действий в ценовой политике и при установлении степени дохода. Дифференциация – разработка компанией товара либо услуги с уникальными характеристиками. Фокусирование – сосредоточение внимания на одном из рыночных секторов, особенной категории потребителей либо на определенном географическом сегменте. Хозяйственные стратегии могут относиться к 1-му либо 2-му виду.

К стратегиям 1-го вида причисляются: Сведение к минимуму производственных издержек. Доход увеличивается благодаря уменьшению затрат трудовых ресурсов, использованию современного оснащения и оптимального сырья. Расширение рыночной доли. Производственная эффективность повышается благодаря высокой доле вновь созданной стоимости в суммарном объеме проданных товаров, ускоренному обороту капитала организации. Стратегия предусматривает создание преимуществ перед конкурентами посредством улучшения качества продуктов и уровня сервиса, уменьшение затрат, которые связаны с продажей товаров.

Инновационное программирование НИОКР. Направлено на разработку и интеграцию современных технологий, создание совершенно новых типов продуктов повышенного качества, которые не имеют аналогов. В действительности стратегии 1-го вида часто совмещаются. Фирма, которая вышла на рынок с новым продуктом, для расширения рыночной доли должна будет уменьшать производственные издержки. Стратегии 2-го вида нацелены на то, чтобы оптимизировать имеющиеся финансовые показатели, максимизировать доход в краткосрочной перспективе. Среди них отмечают: Искусственно завышенные производственные издержки. Увеличение производственных издержек при слабых конкурентах внутри отрасли включается в стоимость, следовательно, его оплачивает покупатель. Компания не заинтересована в уменьшении производственных издержек.

Имитационное программирование НИОКР. Ассортимент обновляется благодаря косметическим улучшениям продукции, которая имеется в продаже. Манипулирование портфелем инвестиций капитала. Акции компании продаются, одни организации поглощаются другими посредством манипуляций с ценными бумагами на фондовой бирже. При подобной стратегии осуществляется внепроизводственное отвлечение капитала. Внимание сосредотачивается на том, чтобы оптимизировать имеющиеся показатели компании, стабильно выплачивать большие дивиденды, а не увеличивать цену активов предприятия.

Функциональная стратегия организации включает в себя комплексные мероприятия для определенных функциональных сфер и отделов организации. Они обеспечивают практическую реализацию базисной стратегии. Ключевыми сферами работы организации считаются изготовление продукции, маркетинговая деятельность, научные исследования, финансовые манипуляции, менеджмент.

Стратегия производства сосредотачивается на решениях о требуемых мощностях, размещении промышленного оснащения. Стратегия НИОКР используется для обобщения основных идей о новом товаре (от его изготовления до реализации на рынке). Финансовое планирование применяется для разработки правил поведения фирмы на рынке денег и акций, выбора оптимальных форм и способов кредитования. Маркетинг определяет торговую деятельность компании, способы рекламирования продукции на рынке.

Стратегия управления кадрами дает возможность разрешать вопросы, связанные с увеличением привлекательности труда, мотивацией сотрудников, оптимизацией рабочих процессов и количества работников. Большое значение при разработке экономических стратегий в рыночных условиях играет временной фактор. Из-за продолжительного периода оборота главного капитала, проблем в получении дохода от вложений в производственное оснащение и создание новой продукции, преобладание функциональных стратегий 1-го вида предполагает устойчивость экономической конъюнктуры, пониженный уровень риска новых инвестиций капитала. Повышение скорости инфляции может вынудить

организации отказаться от вложений в разработку и реализацию крупных проектов перестройки аппарата производства.

Обусловлено это тем, что реальная величина дохода, который можно будет получить спустя несколько лет, окажется значительно сниженной. Отсюда и желание организаций инвестировать деньги в проекты, которые быстро окупаются, даже в ущерб увеличению эффективности производственного процесса.

С другой стороны, обесценивание акций компаний относительно их активов либо искусственно завышенный акционный курс делают операции на рынке фиктивного капитала гораздо выгоднее, если сравнивать с покупкой существующих фирм либо открытием новых.

Сегодня большое значение имеет государственное стимулирование структурной перестройки производства, обеспечение высокого темпа межотраслевого перелива труда и капитала, развитие современных сфер промышленности. В результате сочетания таких характеристик предприятия, как объем производства, имидж фирмы и ее цели, выделяют три основные разновидности стратегии.

Инновационная стратегия. Данная стратегия предполагает внедрение новейших технологий, способов производства или разновидностей товаров с одновременным созданием нового направления для конкурентной борьбы. Она разрабатывается в индивидуальном порядке и не может быть скопирована конкурирующими фирмами. Указанная стратегия сочетает в себе технологический и креативно-творческий подходы. Размер организации зависит от внедрения «новинок» в виде товаров или технологий, а также способствует формированию клиентского спроса по новым направлениям. Имидж благоприятствует оптимизации восприятия фирмы и ее продукции клиентами. Поэтому в тех случаях, когда разрабатывается инновационная стратегия, то ее рыночные цели будут связаны с формированием качественно нового предложения для клиентов.

Таким образом, успех инновационной стратегии управления организацией зависит от того, получится ли реализовать ранее не применяемые технологии и виды деятельности или внедрить новый, не известный прежде продукт. Однако в процессе разработки инновационной стратегии управления организацией всегда возникают те или иные трудности внутри компании либо во внешних условиях ее развития. Следует обратить внимание на наиболее часто возникающие проблемы в связи с реализацией инновационной стратегии.

Разработка нового продукта и/или пути развития, не похожего на уже существующие. Предлагаемые инновации должны иметь гораздо более широкую сферу применения и приносить большую пользу клиентам. Должна быть предусмотрена возможность для дальнейшей модернизации внедряемых новинок, что позволит стратегии работать и впредь.

Следует продолжать разрабатывать такие новшества, которые рассчитаны на удовлетворение массовых потребностей. Это значит, что необходимо продумать возможность разнообразить модели предлагаемого товара в зависимости от возникающего спроса.

Процесс разработки чего-то качественно нового непрост, но тем не менее инновационные технологии и товары периодически возникают и презентуются на рынке как уже действующими, так и вновь появляющимися фирмами. Известны примеры компаний, которые существуют несколько столетий, но остаются конкурентоспособными благодаря постоянному внедрению оптимизированных и модернизированных стратегий. К инновационному стратегическому управлению стоит прибегнуть тем фирмам, которые претендуют на лидерские позиции на рынке. Реализация инновационных методов противоречива, потому что операционные риски как никогда велики, но и открывающиеся для организации возможности очень масштабны.

Стратегия обновления. Как уже было сказано, при реализации инновационной стратегии существуют серьезные риски, связанные с возможностью совершить ошибку в деле освоения и внедрения новинок. Этот факт обуславливает то, что

многие организации идут по– другому, но схожему пути развития, а именно – по пути обновления своей действующей стратегии. Нередки случаи, когда компании берут на вооружение стратегии конкурирующих фирм и затем качественно их перерабатывают. Иногда такая деятельность приводит к появлению инновационных технологий. Выбору стратегии обновления и успешной ее реализации способствуют определенные факторы. Проанализировать и переработать уже имеющийся материал намного проще, нежели создавать все с нуля. В этом случае необходимые механизмы уже действуют. Наиболее предпочтительна та стратегия, которая принесла успех своим разработчикам и зарекомендовала себя на рынке. Ее будут адаптировать и использовать максимально возможное время. Уровень риска для предприятия в случае выбора стратегии обновления несравнимо ниже, чем при внедрении инновационной стратегии.

Можно выделить ряд общих черт, присущих всем стратегиям обновления. Так, для всех них характерно видоизменение размера предприятия, его имиджа и целей, но основная доктрина оригинальной стратегии при этом сохраняется. Деятельность администрации и специалистов при этом заключается в поиске способов усовершенствования имеющейся стратегии (например, через обновление ассортимента продукции, изменение стиля поведения на рынке и при взаимодействии с партнерами и клиентами, коррекцию имиджа организации). Также вносят коррективы и в цели организации, переориентировав ее на занятие лидирующих позиций в своей нише, расширение производства и пр. Во время обновления стратегии важно получить ответы на следующие вопросы. Каковы отличия внедряемых товаров и услуг от уже присутствующих на рынке и/или предлагаемых конкурентами? Какую смысловую нагрузку и выгоду несет новая продукция? В чем ценность предлагаемого товара или услуги для всех возможных категорий клиентов? Каким образом реально повысить свойство товаров и услуг удовлетворять массовый спрос и защитить свой продукт от конкурентов? Таким образом, с помощью стратегии обновления компания получает новые варианты

развития по всем направлениям своей деятельности на основании уже существующих.

Стратегия постепенного совершенствования. Третий вариант развития заключается во внесении незначительных изменений в уже существующий стратегический план. Методы разработки стратегического управления организацией в данном случае не слишком динамичны, отличаются осторожностью и последовательностью, иными словами, предприятие продолжает работать в привычном режиме, постепенно увеличивая объем производства, корректируя операционный процесс и приемы работы. Кем востребована стратегия постепенного совершенствования? В первую очередь фирмами, уже открывшими свой «секрет успеха» и представившими на рынке продукцию, которая стала пользоваться большим спросом. В такой ситуации организации прочно занимают свою нишу на рынке, получают стабильную прибыль и весьма успешно конкурируют с другими фирмами. Более того, как правило, руководство таких предприятий понимает, что серьезные перемены сопряжены с рисками, а им это ни к чему. Именно поэтому правильным решением будет использовать стратегию постепенного совершенствования, при которой затраты предприятия будут минимальными, а доход – стабильным. Единственное, о чем нужно постоянно помнить, – это обеспечение гибкости существующей стратегии, чтобы внезапные перемены не могли нанести серьезного ущерба. Также на рынке замечена еще одна тенденция, суть которой в том, что подобная линия поведения расслабляет компании, вследствие чего они периодически становятся жертвами более рискованных новаторов. Очень хорошо стратегия постепенного совершенствования вписывается в деятельность тех предприятий, которые функционируют в условиях малой конкуренции либо в сфере, где нет динамичного развития. В этом случае у компании сохраняется возможность на протяжении длительного времени действовать по привычной схеме. Помимо прочего данный вид стратегии обеспечивает организации стабильный солидный доход.

Таким образом, стратегия постепенного совершенствования направлена на получение компаниями постоянного дохода, сохранение своих позиций на рынке и востребованности со стороны клиентов. На взаимоотношениях с партнерами и взаимодействии с персоналом она также отражается положительно. При всех достоинствах у стратегии постепенного совершенствования есть и некоторые недостатки. Прежде всего они выражаются в том, что привязанность к привычному образу ведения бизнеса способствует снижению его актуальности и устареванию. Компании, избравшие этот путь развития, рискуют утратить лидирующие позиции на рынке, затормозить наращивание объемов производства и снизить свою конкурентоспособность.

1.3 Инструменты стратегического управления предприятием

Понятие управления предприятием является достаточно емким. Одним из его направлений можно назвать стратегический менеджмент. Он занимается организацией работы компании с условием гибкого реагирования на любые изменения рынка, а также для установления общей направленности ее работы. Следование стратегическому плану дает возможность сохранять должный уровень работоспособности и конкурентных преимуществ в длительном периоде. Стратегия требует комплексного и системного подхода. Комплексность подразумевает согласованность действий всех подразделений компании. То есть, все ее элементы и подсистемы должны действовать в едином направлении и следовать общей цели, определенной стратегией. Кроме того, стратегическое управление требует внедрения целого комплекса процессов, отражающих приоритетность целей и задач. Так же оно оказывает воздействие на динамику экономического развития предприятия, своевременное внедрение управленческих решений, составление прогностических планов и проведение соответствующей аналитической работы. По сути, основная задача стратегического управления направлена на определение места предприятия, его потенциала, а также такую организацию внутренней деятельности, которая приведет к желаемому

результату. Стоит помнить, что установленный план должен быть гибким и способным адаптироваться к конъюнктуре рынка и уровню конкуренции на нем. Стратегическое планирование предполагает прохождение нескольких этапов: Поиск общего направления деятельности, определение целей и сферы работы. Разработка тактических задач.

Выработка стратегических подходов, способных достичь необходимых целей. Утверждение наиболее подходящей стратегии. Внедрение теоретических разработок в реальную жизнь. Создание условий для получения обратной связи, осуществления контроля.

Для обеспечения поставленных целей и их достижения организацией существуют инструменты стратегического анализа, а также разработки стратегии и стратегического управления (современного стратегического менеджмента), которые можно разделить на следующие группы.

–Инструменты постановки и декомпозиции целей как предвидимых результатов, средств достижения этих результатов, мотивов деятельности по достижению этих результатов (цель - это предвидимые результаты и средства их достижения) – инструменты целеполагания. При этом, фактически, декомпозиция целей определяет стратегию предприятия (какие цели когда и как достигаются): систему частных целей, средств, норм и принципов их достижения, программ деятельности.

–Инструменты поддержки принятия управленческих решений.

–Инструменты организационного развития и стратегического управления развитием организации.

–Инструменты реализации стратегии.

Инструменты целеполагания законно занимают первое место поскольку, постановка цели является отправной точкой для достижения поставленной цели в стратегическом управлении.

К постановке и декомпозиции целей относятся: такие широко известные инструменты, как классическое дерево целей, SMART-анализ, а также

сравнительно молодые инструменты управления, как парадигма СТОО и модель (методика) развития ВПМ, базирующаяся на парадигмах «как есть» и «как должно» быть. Отталкиваясь при постановке целей от достигнутого, не нуждающихся в проведении существенных изменений, отлично работает "дерево целей". В случае когда нужна постановка высоких и не достижимых при текущей организации целей, стоит прибегнуть к постановке целей проведения изменений, в следствии этого потребуется модель (методика) развития ВПМ.

Технология SMART на сегодняшний день является наиболее распространенной методикой для определения целей организации.

В соответствии с ней цель должна быть:

- Specific – конкретная;
- Measurable – измеримая;
- Achievable – достижимая;
- R: Realistic – реалистичная;
- Relevant – уместная, соответствующая и адекватная чему-либо, соотнесенный с другими целями;
- Related – согласованная с общей стратегией;
- Reasonable – разумная, обоснованная, рациональная;
- Rewarding – полезная;
- Results-oriented – ориентированная на конкретные результаты;
- Time-Bound – определенная по времени.

В аббревиатуре «SMART» все символы достаточно однозначны, кроме «R», что в общем виде возможность постановки адекватных целей предприятия практически сводит к нулю.

Парадигма предприятия СТОО – является необходимой, обладает ясно структурированной системой основных положений, распознающая всю деятельность предприятия, а также достигнутые им результаты.

Необходимость формирования парадигмы определяется тем, что видение предприятия – это огромный ничем неограниченный массив разнородной

субъективной информации. Фактически парадигм - это структурированное видение предприятия по всем основным аспектам его деятельности. Парадигма СТОО имеет базис – социально-трудовые отношения в предприятии и его организацию (формальную и неформальную) определяемую этим базисом.

Использовании парадигмы предприятия СТОО позволяет, самостоятельно проводить организационные изменения.

Модель (методика) развития ВПМ (Видение – Парадигма Модель – 2016) - самая современная модель, базируется на парадигме СТОО, дает возможность решать вопросы развития предприятия в общем формате, а также отдельные вопросы и проблемы, появляющиеся в процессе деятельности.

Эта модель служит не только инструментом целеполагания, но и инструментом разработки стратегии. Методика ВПМ, включая парадигму СТОО, обладает достаточной эффективностью для всех видов развития, включая развитие предприятия в комплексе, а также развитие отдельных критичных направлений: оргструктуры, бизнес-процессов, системы оплаты труда, мотивации, и т.д.

Отметим, что модель ВПМ эффективно работает не в бюрократических организационных структурах, а в гетерархических (имеющих некоторую аналогию с организацией «мозгового штурма»), базирующихся на полном равноправии участников и определении прав собственности на ожидаемые результаты, но строго в рамках принятой парадигмы предприятия (базирующейся на парадигме собственника).

Вопросы парадигмы предприятия СТОО и модели (методики) развития ВПМ разработаны нами в течение более чем десятилетних исследований проводимых в ходе наших консалтинговых проектов повышения эффективности наших российских предприятий. При этом мы использовали не только труды теоретиков менеджмента, но и труды ученых в области теорий транзакционных издержек, агентских отношений, институциональной среды, прав собственности, остаточных прав контроля, контракта.

Разработка стратегии компании требует больших денежных и временных затрат. Поэтапное внедрение теоретических данных, основанных на предварительном анализе собранных данных о рынке, конкурентах, продуктах, потенциале компании, в практическую жизнь, можно реализовать при помощи определенного набора инструментов.

Рассмотрим некоторые из них: SWOT – анализ представляет собой общую оценку местоположения компании и ее конкурентных преимуществ на текущий момент времени. Производится сопоставление слабых и сильных сторон фирмы согласно перечню имеющихся показателей и параметров. Этот подход дает понимание соответствия стратегии тем ресурсам и потенциалу, которыми обладает компания. Оценка сильных, слабых и нейтральных сторон используется для анализа факторов внутренней среды. Выделение сильных сторон показывает, какие ресурсы могут помочь в реализации стратегии. Слабые стороны необходимо ликвидировать, либо минимизировать их влияние. Внутренняя среда оценивается с точки зрения пяти параметров, а именно, маркетинга, персонала, финансов, операций и общей внутренней культуры.

PEST – анализ или анализ факторов внешней среды. Здесь оцениваются политические, экономические, социальные и технологические аспекты. Результаты подобной аналитической работы позволяют увидеть перспективы предприятия в тех условиях внешней среды, которые существуют на текущий момент.

Анализ разрывов представляет собой комплексный подход к изучению разницы между текущим реальным состоянием предприятия и желаемым. Этот вид работы дает возможность выявить скрытый потенциал компании и реализовать его на практике. Кроме того, этот анализ может использоваться как для стратегических целей, так и для тактических процессов и задач. Значение способов осуществления стратегического управления сложно недооценить, ведь именно выбранные методы конкретизируют сущность каждого отдельного плана развития, позволяют систематизировать представление о стратегиях, варьировать

и комбинировать известные приемы, определять новый вектор развития. Самыми подходящими и досконально сформированными методами стратегического управления организацией сегодня являются следующие.

Метод управления путем ранжирования стратегических задач способствует быстрому обнаружению проявляющихся рисков как во внешних обстоятельствах, так и во внутренних процессах, а также помогает выбрать правильный способ действия в сложившейся ситуации.

В сфере управления с учетом упорядочивания обычно предпринимаются определенные действия. Непрерывный контроль за возникающими изменениями в направлениях развития внешних условий. Изучение обнаруженных изменений с целью определить, как скоро необходимо предпринять ответные действия. Эта информация предоставляется непосредственно главе предприятия.

Высшая администрация и отдел экономического планирования исследуют предоставленные данные и классифицируют их на четыре группы: наиболее приоритетные по своей значимости задачи, для решения которых нужно действовать незамедлительно, передаются в департаменты фирмы для анализа и разработки выходов из сложившейся ситуации; задачи среднего уровня приоритетности, решение которых можно отложить на последующий период развития; значимые задачи, решение которых не требует срочных действий; незначительные задачи, которые не влияют на работу предприятия и от решения которых можно отказаться.

Руководители компании осуществляют постоянное наблюдение за действиями филиалов, вынося вердикт о возможных стратегических рисках. В обязанности администрации входит осуществление контроля и обновления реестра задач по мере их возникновения с учетом значимости для развития организации. Такой метод стратегического управления организацией довольно легко применим и позволяет осуществлять контроль за возникающими изменениями внутри и за пределами компании.

Метод управления по слабым и сильным сигналам. Для того чтобы правильно отреагировать на возникающие проблемы, надо разобраться в их сущности и в том, есть ли у компании возможность и средства для полного их изучения, анализа и вынесения заключения о способах преодоления возникших трудностей. В случае положительного ответа на эти вопросы данные о возникающих задачах можно классифицировать как «сильные сигналы», в противном случае речь идет о «слабых сигналах». Умение распознавать и правильно оценивать «слабые сигналы» может помочь гораздо успешнее бороться с рисками и внезапными серьезными изменениями во внешних и внутренних условиях. Метод стратегического управления по сигналам реализуется посредством следующего алгоритма действий: создание системы контроля, улавливающей самые первые признаки рисков, так называемые слабые сигналы; изучение и распознавание возникающих задач и прогнозирование возможных результатов; анализ других возможных «слабых реакций» и определение самой оптимальной из них; разработка системы быстрого реагирования и контроля за готовностью эту систему реализовать. Данный метод является довольно популярным вследствие того, что очень многие компании сталкиваются с острой нехваткой времени для выработки подходящей стратегии по преодолению возникающих проблем в связи с поздним их обнаружением. Метод управления в условиях стратегических неожиданностей. Бывают случаи, когда даже при хорошем уровне исследования и выявления рисков специалисты что-то упускают из вида по той или иной причине. Подобную ситуацию можно охарактеризовать следующим образом: задача появляется неожиданно; перед фирмой возникает необходимость разработать пути выхода из положения, с которым ранее не сталкивалась; неспособность либо невозможность совершить грамотные ответные действия чревата серьезными потерями, а также уменьшением перспектив на высокий доход; реакция на проблему должна быть незамедлительной, что невозможно в связи с устоявшимся режимом работы предприятия.

Поскольку ситуация новая и внезапная, существующая в организации стратегия оказывается неактуальной. Решения, предлагаемые рядовыми сотрудниками отделов, обычно не могут помочь, поскольку эти специалисты не видят ситуацию в целом, а административная верхушка не может утвердить какой бы то ни было путь решения проблемы без тщательного анализа, поэтому действует медленнее, чем необходимо. Если у руководства есть данные о том, что ситуация на рынке неустойчива, то важно наладить в компании систему чрезвычайных мер в случае внезапной реализации стратегических рисков.

Особенности данной системы таковы. Формирование единой коммуникационной сети внутри предприятия, активируемой в случае внезапного возникновения проблемы. Она должна объединять все филиалы и департаменты компании и способствовать скорому распространению самой важной информации. Что касается руководящего звена, то его функционал также претерпевает изменения. Одна часть администрации занимается поддержанием оптимальной психологической атмосферы в коллективе, еще группа обеспечивает полноценную работу, стараясь не допускать срывов, последняя – разрабатывает и реализует программу по ликвидации критической ситуации.

Создание программы чрезвычайных мер также находится в ведении нескольких групп: административное звено и главы групп создают отделы стратегического реагирования без учета устоявшейся системы функционирования; контакт между группами стратегического реагирования и руководством осуществляется напрямую; выработка глобальной стратегии находится в ведении высшего руководства, которое осуществляет общее управление и назначает ответственных лиц; рядовые группы реагирования занимаются реализацией стратегии непосредственно в пределах своей компетенции, но в рамках общей концепции. Для более эффективной деятельности важно создать группы реагирования заблаговременно и протестировать их работу. Есть несколько вариантов реализации этого подхода.

Так, можно создать группу для борьбы с внезапными критическими ситуациями в сфере сбыта, еще одну – в сфере IT и т.д. Подобная практика способствует повышению результативности работы в чрезвычайных ситуациях и созданию качественно новых методов решения проблем. В основе метода лежит принцип формирования стратегического лавирования компании. Метод управления посредством выбора стратегических позиций. Каждая разработанная система стратегического планирования нуждается в экспериментальном испытании своей жизнеспособности. Во многом это происходит потому, что большинство стратегий не учитывает, насколько предлагаемый план выполним силами конкретной организации. Система такова, что оценка результатов возможна только после проведения стратегического исследования, а потому имеют место неоднократные повторы по переработке и усовершенствованию предложенной программы в случаях изменения стратегии. Описываемый метод предполагает, что разработка стратегии должна происходить параллельно с анализом потенциала компании, создавая своеобразный фильтр по отказу от нереалистичных стратегий и принятию тех, которые соответствуют возможностям организации. Также в этом случае будет совершенствоваться и база ресурсов, которая представляет собой потенциал предприятия в разных направлениях его деятельности.

В стратегическом финансовом анализе наибольшее распространение получили следующие группы финансовых показателей: коэффициенты оценки финансовой устойчивости предприятия, показатели рентабельности предприятия, анализ актива и пассива бухгалтерского баланса и т.д. Для расчётов мне понадобятся данные бухгалтерского баланса (форма № 1) и отчёт о финансовых результатах (форма № 2). Коэффициенты финансовой устойчивости характеризуют состояние и динамику финансовых ресурсов предприятий с точки зрения обеспечения ими производственного процесса и других сторон их деятельности [26, С.35].

Коэффициент автономии (коэффициент финансовой независимости) характеризует отношение собственного капитала к общей сумме капитала

(активов) организации. Коэффициент показывает, насколько организация независима от кредиторов. Чем меньше значение коэффициента, тем в большей степени организация зависима от заемных источников финансирования, тем менее устойчивое у нее финансовое положение. Рассчитывается по формуле (1).

$$K_{авт} = F1 [1300] / F1 [1700], (1)$$

где $F1 [1300]$ – данные по строке формы №1 "Бухгалтерский баланс";

$F1 [1700]$ – данные по строке формы №1 "Бухгалтерский баланс".

Коэффициент финансовой зависимости - является обратным к коэффициенту автономии, он определяется отношением общей величины финансовых ресурсов к сумме источников собственных средств по формуле (2).

$$K_{фин. зав.} = F1 [1400] + F1 [1500] / F1 [1300], (2)$$

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственного оборотного капитала находится в обороте, т.е. в той форме, которая позволяет свободно маневрировать этими средствами, а какая капитализирована и определяется по формуле (3).

$$K_{ман} = F1 [1200] - F1 [1400] / F1 [1200], (3)$$

Индекс постоянного актива – коэффициент отношения основных средств и внеоборотных активов к собственным средствам, или доля основных средств и внеоборотных активов в источниках собственных средств. Если предприятие не пользуется долгосрочными кредитами и займами, то сложение коэффициента маневренности собственных средств и индекса постоянного актива всегда даст единицу. Определяется по формуле (4).

$$I_{постоянного актива} = F1 [1100] / F1 [1600], (4)$$

Рентабельность – относительный показатель экономической эффективности.

Рентабельность – это относительный показатель, определяющий уровень доходности бизнеса. Показатели рентабельности идентифицируют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т.д.). Они более полно, чем прибыль, идентифицируют окончательные результаты хозяйствования, потому

что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или потребленными ресурсами. Эти показатели используют для оценки деятельности предприятия и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании [18, С.123].

Рентабельность активов - финансовый коэффициент, характеризующий отдачу от использования всех активов организации. Коэффициент показывает способность организации генерировать прибыль без учета структуры его капитала, качество управления активами по формуле (5).

$$Pa = ЧП/А*100, (5)$$

где P_a – рентабельность активов;

ЧП – чистая прибыль;

А – активы.

В результате расчёта получается величина чистой прибыли с каждого рубля вложенного в активы организации. Рентабельность продаж (оборота) рассчитывается делением прибыли от реализации продукции, работ и услуг до выплаты процентов и налогов на сумму полученной выручки. Характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности: сколько прибыли имеет предприятие с рубля продаж. Этот показатель рассчитывается в целом по предприятию и отдельным видам продукции по формуле (6).

$$P_n = П/В*100, (6)$$

где P_n – рентабельность продаж;

П – прибыль от продажи;

В – сумма полученной выручки.

Коэффициент рентабельности деятельности рассчитывается как отношение чистой прибыли предприятия к чистой выручке от реализации продукции (работ, услуг). Увеличение этого показателя свидетельствует о росте эффективности хозяйственной деятельности предприятия, а уменьшение наоборот, рассчитывается по формуле (7).

$$P_d = ЧП/В*100, (7)$$

где R_d – рентабельность деятельности;

ЧП – чистая прибыль;

В – выручка.

Рентабельность сильно зависит от отрасли, в которой работает предприятие. Для капиталоемких отраслей (например, железнодорожный транспорт или электроэнергетика) этот показатель будет ниже. Для компаний сферы услуг, не требующих больших капитальных вложений и вложений в оборотные средства, рентабельность будет выше. [49, С.170].

Вывод по первому разделу: Рассмотрев теоретические основы стратегического управления предприятием установлено следующее. Стратегия является интегрированной моделью действий, рассчитанных для достижения намеченных целей предприятием. От выбора стратегии, а также способов достижения цели будет зависеть эффективность деятельности предприятия в долгосрочном периоде, а также его конкурентные преимущества. Стоит учитывать, что в период создания стратегии отсутствует возможность предугадать все возможные моменты имеющие место появиться при детализации целей и утверждении мероприятий. Поэтому важно обладать обобщенными знаниями и информацией в отношении различных стратегических предпочтений. Поскольку основной целью деятельности предприятия является извлечение прибыли, данный показатель напрямую зависит от выбранной предприятием стратегии. Результаты кропотливой аналитической работы позволяют увидеть перспективы предприятия в тех условиях внешней среды, которые существуют на текущий момент. Далее используя грамотный подход к выбору стратегии, в совокупности с планом мероприятий по ее реализации, предприятие сможет закрепить свои позиции, расширить рынок сбыта и привлечь новых клиентов. Таким образом, важнейшими инструментами стратегического менеджмента являются методы аналитической работы, позволяющие провести многостороннюю и многоуровневую оценку работы предприятия, составить прогнозы развития и минимизировать влияние негативных факторов

2 АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНОГО И ОТЕЧЕСТВЕННОГО ОПЫТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТАЛЕЛИТЕЙНОМ БИЗНЕСЕ

2.1 Международный опыт деятельности в сталелитейном бизнесе

Основу продуктов сталелитейной и обрабатывающей промышленности составляют сталь и чугун, металл достаточно востребован отраслями, которые применяют в производстве проката, метизов, труб и другой продукции. Благодаря своим свойствам сталь имеет широкое применение, а изделия из данного материала пользуются спросом. Как правило бизнес занимающийся переработкой стали является довольно распространенным и в большинстве своем успешным и доходным при грамотном подходе и организации производственных этапов. Поэтому обладая достаточным капиталом, вхождение в производственную отрасль является довольно перспективным шагом, хотя как в любом бизнесе здесь существуют определенные риски. Предприятия, имеющие полный производственный цикл, специализирующиеся от добычи руды и заканчивая выпуском конечной продукции, отгружают также сырьевые ресурсы, а именно кокс, железную руду и прочее. Как следствие, основу потребителей отрасли черной металлургии составляют, машиностроение и строительство. Также стоит отметить нефтегазовую отрасль, поскольку она является потребителем трубной продукции, и металлургические компании неполного производственного цикла, приобретающие сырьевые ресурсы.

Мировая сталелитейная промышленность сосредоточена в странах Азии, их доля достигает 68,5%. Доля Европейского Союза составляет около 10%, Северная Америка производит порядка 7% мировой стали, страны СНГ (включая Россию) занимают около 6% мирового производства. В производстве чугуна наблюдается аналогичная ситуация: основную долю занимает азиатский регион около 77%, 8% производит ЕС, 6,7% приходится на страны СНГ (включая Россию), и около 6% производит Северная и Южная Америка, данные представлены на рисунке 1.

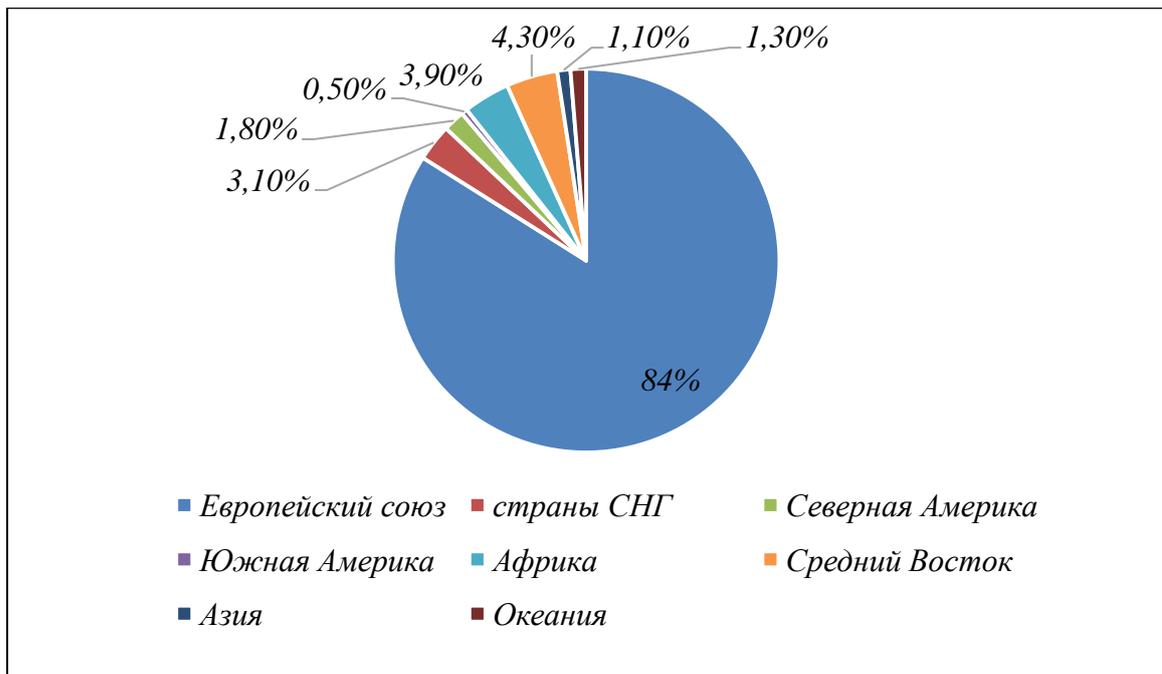


Рисунок 1 –Производство стали и чугуна, млн. тонн

Среди стран-производителей стали лидирует Китай, занимая порядка половины мирового производства стали и чугуна. Россия по итогам 2015 года в рейтинге крупнейших производителей стали занимает лишь 5-е место и 4-е место среди производителей чугуна.

Крупнейшими мировыми металлургическими производителями по итогам 2018 года являются следующие компании, представленные на рисунке 2.

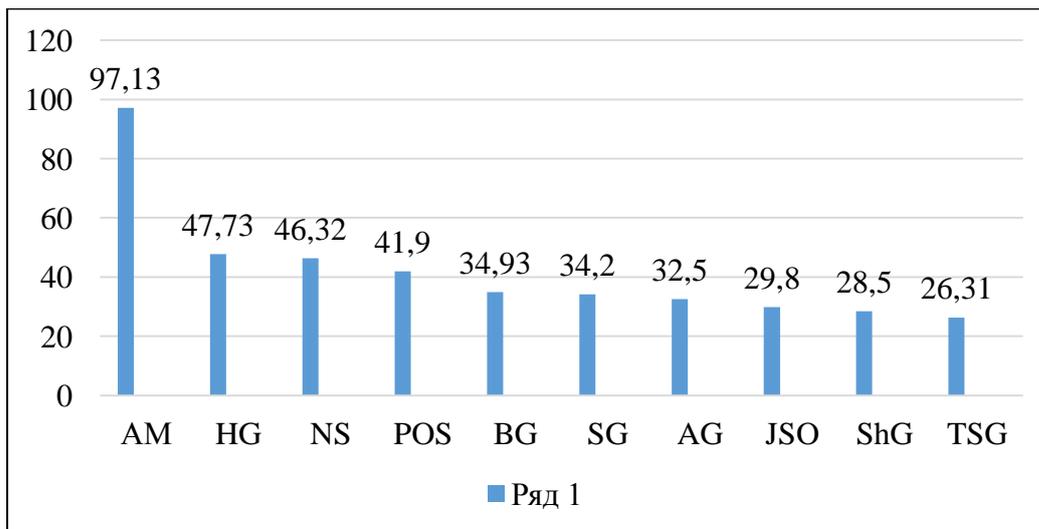


Рисунок 2 – Крупнейшие производители стали, в 2018 году

В Китае расположены пять из десяти компаний, что является закономерностью, на рынке стали учитывая долю Китая. Компании, NSSMC и JFE Steelcorporation, есть японские публичные компании, POSCO — сталелитейный гигант, находится в Южной Корее. Последнюю строчку в десятке крупнейших производителей занимает индийская TataSteelGroup, а лидером в данной отрасли является ArcelorMittal, зарегистрированная в Люксембурге.

Рассмотрим мировой рынок стали в динамике, представленный на рисунке 3.

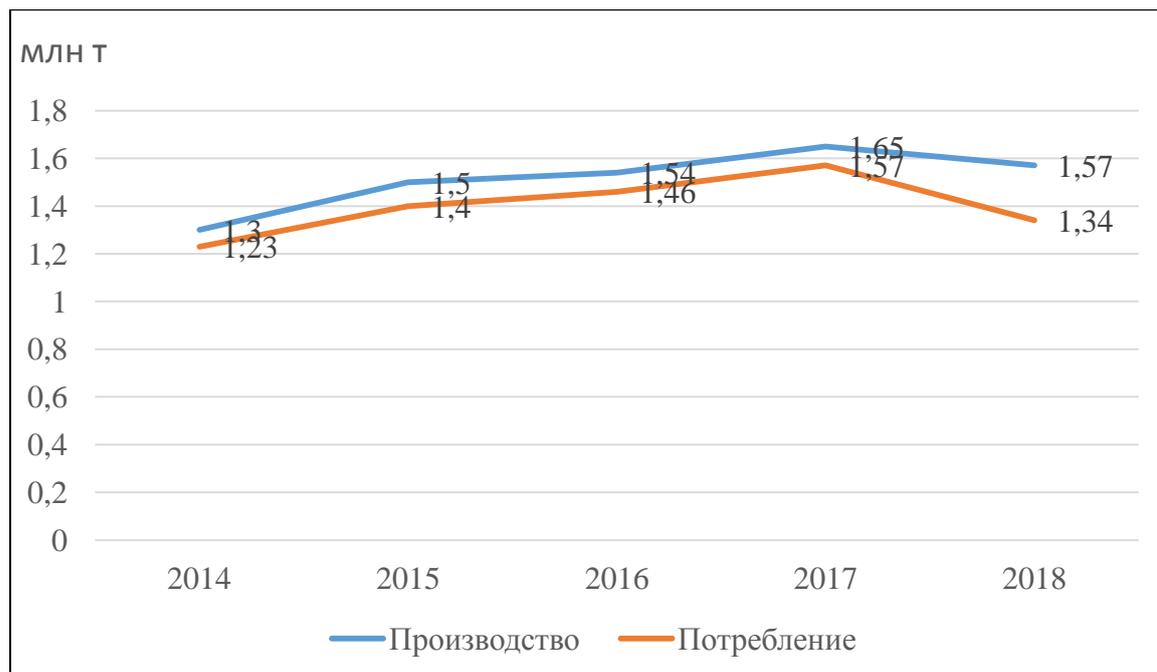


Рисунок 3 – Показатели мирового производства потребления стали

График показывает, что производство и потребление стали растут на протяжении последней декады, это связано с развитием машиностроения и строительной отрасли. В 2015 году спрос на сталь показал снижение, в следствие этого на рынке наблюдалось избыточное предложение, повлекшее за собой снижение цен.

На рынке чугуна спрос превышает предложение, но в 2015 году на рынок продемонстрировал незначительный излишек товара.

Стоит отметить, что сталь и стальная продукция обладает лучшими механическими свойствами, нежели чугун, в связи с чем, сталь имеет более

широкую область применения. Рынок стали более обширен и диверсифицирован. В связи с этим падение спроса на сталь продемонстрировало наличие излишков продукции, в отличие от чугуна, который остался относительно стабильным. Отсюда становится очевидным, что основным компонентом спада выступает именно сталь и стальная продукция в отрасли черной металлургии.

В следствии замедления темпов роста экономики потребление продуктов черной металлургии сократилось. Китай постигла ситуация перепроизводства на внутреннем рынке страны, это привело к избытку товара в стране.

Китайские производители, большие объемы произведенной продукции поставляли на экспорт. График показывает, что разрыв между производством и потреблением в Китае растет и экспорт из Китая набирает обороты. Если в 2015 году доля экспорта из страны составляла около 6,5% производства, то к 2018 году показатель увеличился до 13,9%. Объемы производства, сосредоточенные в Китае, способствовали упадку мирового рынка и падению цен.

Цены на металлолом на основных рынках в марте немного прибавили в связи с оживлением покупательского спроса. В частности, возобновились закупки турецкими компаниями. Переквалифицировавшись с выпуска арматуры на производство товарных заготовок, предприятия возобновили интерес к покупке сырья.

Естественно, общий объем импорта составил меньшую долю, чем год назад в тот же период. Проблемы со сбытом заставили ряд турецких мини-заводов сократить допустимый уровень загрузки мощностей в марте-апреле. Сделки по закупу металлолома носили единичный характер и соответственно существенного повышения цен не наблюдалось. Стоимость европейского и российского материала HMS № 1&2 (80:20) в течение всего месяца варьировала возле отметки \$320 за т CFR. Сырье из США приобреталось дороже, вплоть до \$325 за т CFR.

Особых изменений в марте не происходило на рынках лома США и Евросоюза. Американским трейдерам в начале марта удалось добиться

незначительного подорожания, но роста цен не предвиделось поскольку национальный рынок стали ослаб. Стагнация в региональном строительном секторе привела к тому, что Европейские металлургические компании с января не изменяли стоимость арматуры, закупочные цены на лом в марте остались неизменными и приходилось лишь рассчитывать на сохранение стабильности в апреле. Немного больший всплеск активности покупателей металлолома наблюдался в странах Восточной Азии. Индия, Южная Корея, Вьетнам увеличили закупки сырья, готовясь к сезонному подъему в строительной отрасли. Это привело к минимальному повышению цен на металлолом, не более чем на 5-10\$ за тонну, поскольку рынок обладал большим объемом предложения сырья, прежде всего, из США.

Более существенный рост – в пределах 20 \$ за тонну – продемонстрировал за месяц японский материал. В соответствие с внутренними ценами, местные трейдеры привели экспортные котировки. Поскольку в Японии стартует этап строительства объектов, приуроченных к Олимпиаде 2020 г., которая пройдет в Токио. Это явилось толчком для увеличения спроса на сортовой прокат.

В апреле участники рынка металлолома не ожидают существенных изменений. Выплавка стали на турецких мини-заводах сократилась на 15-25% по сравнению с прошлым годом, поэтому спрос на сырье с их стороны нельзя назвать устойчивым. Нестабильный курс национальной валюты, вынуждает металлургов осторожничать. В Азии постоянной покупательской активности также не наблюдается. Спрос у региональных металлургов значительно меняется каждую неделю, что отражается на колебании цены.

Таким образом, существуют следующие нерешенные вопросы на международном рынке в рамках развития отрасли металлургии.

«Грязное» производство, относящееся к доменным печам и коксу, производители Японии и Европы стараются полностью перевести в «низкоразвитые» страны с дешёвой рабочей силой, с низкой активностью профсоюзов и минимальной заботой об экологии. Цены на российскую сталь

имеют хорошую конкуренцию с международными аналогами именно потому, что зарплаты в России низкие. При этом, если полагаться на мнение аналитиков, есть опасность усиления влияния производителей из Китая, Бразилии, Африки, где рабочая сила будет всё равно дешевле.

В отдельных отраслях, например таких, как судостроение, строительство, которые закономерно потребляют достаточно большое количество металла, имеются предпосылки вытеснения его современными композитными материалами.

2.2 Российский опыт деятельности в сталелитейном бизнесе

В России сложилась такая ситуация, что стратегическое управление существует только на словах. В практике современных российских предприятий используется понятие длительного планирования и развития, однако, зачастую оно не имеет под собой научного обоснования, которое широко используется в работе западных компаний. Получается, что фактически предприятия не придерживаются какого-либо ведущего направления или сферы деятельности. Эта особенность связана со стихийным переходом к рыночным отношениям.

Если на Западе рыночная модель внедрялась поступательно, накапливая опыт и методы ведения бизнеса, то в России все происходило стремительно методом «проб и ошибок». Можно сказать, что в нашей стране управление носит больше интуитивный характер, выстроенный на таланте и работоспособности предпринимателя. На российском рынке существует мнение, что любой принцип руководства можно внедрить директивно прямыми указаниями. Этот подход является в корне неверным, так как отсутствие практики стратегического планирования снижает любые мероприятия по внедрению принципов стратегического менеджмента. Связано это с тем, что любая компания в своей жизнедеятельности переживает циклические процессы роста и спада, проходит эволюционные этапы, которые необходимо вписывать в общее направление длительного развития предприятия.

Динамика производства на рынке стальных металлоконструкций в 2017 году была позитивной в течении года. Так с января 2017 года объем производства на рынке увеличился с 251 тыс.тонн до 325 тыс.тонн в декабре 2017 года. Всего за 2017 год было произведено 4 215 тыс.тонн стальных металлоконструкций и деталей металлоконструкций из черных металлов. В первые два месяца 2018 года объем производства стальных металлоконструкций увеличился на 14,1% по сравнению с первыми двумя месяцами 2017 года с 554 тыс.тонн до 632 тыс.тонн. данные представлены на рисунке 4.

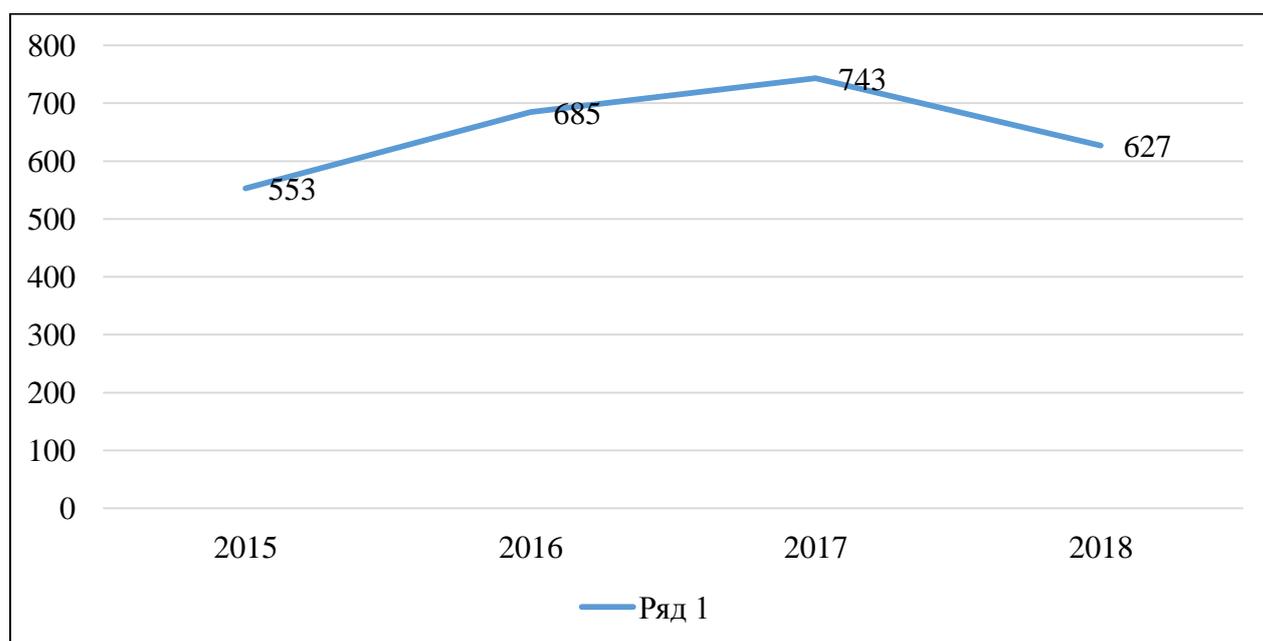


Рисунок 4 – Динамика производства на рынке стальных металлоконструкций в России в 2015-2019 годах, тыс.тонн.

Среди регионов на рынке стальных металлоконструкций в числе первых трех можно выделить центральный федеральный округ с долей 35,23%, Приволжский федеральный округ с долей 16,35%, Северо–западный федеральный округ с долей 12,52%, Сибирский федеральный округ с долей 10,58% и Южный федеральный округ с долей 10,05%. Доли федеральных округов и соответствующие им данные в производстве на рынке стальных металлоконструкций наглядно представлены на рисунке 5.

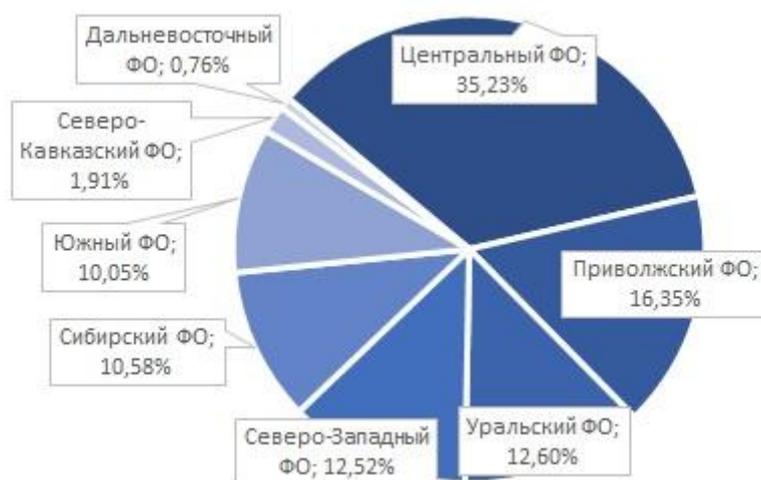


Рисунок 5 – Доли федеральных округов в производстве на рынке стальных металлоконструкций в 2017 году

По отрасли «Производство строительных металлоконструкций» зарегистрировано более 15 тыс. компаний в разных регионах России.

Хотелось бы отметить, что Росстат не в полной мере может учитывать объемы производства стальных металлоконструкций и деталей металлоконструкций за 2015 - 2019 годы. Для понимания рынка и требуется проведение исследования рынка, которое в полной мере может отразить и объемы производства и объемы потребления по рынку как России, так и других стран мира.

Наибольшая рентабельность в металлургии в 2014 году зафиксирована в производстве железных руд (ОКВЭД 13.1) - 44,7% (хотя еще в 2012 году рентабельность составляла 66,9%). В производстве цветных металлов (ОКВЭД 27.4) - вторая по величине рентабельностей продаж (31,4%), сегмент показывает хороший рост рентабельности (для сравнения в 2012 году показатель составлял 26,3%). Также высокую рентабельность имеет производство руд цветных металлов (ОКВЭД 13.2), данные представлены на рисунке 6.

Плохое состояние наблюдается в производстве отливок (ОКВЭД 27.5), второй год подряд в сегмента отрицательная рентабельность с негативным прогнозом.

Стоит отметить, что рентабельность в отрасли имеет сильные флуктуации год от года.

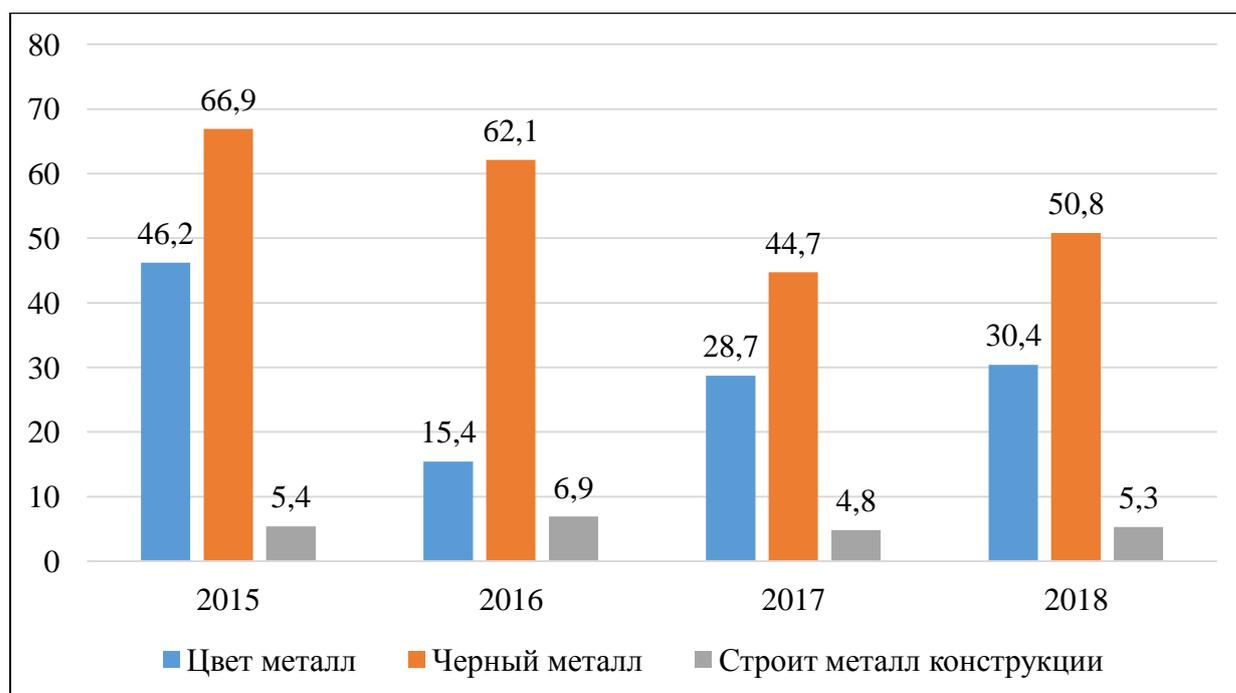


Рисунок 6 – Рентабельность продаж по сегментам металлургической отрасли Российской Федерации, 2015 – 2019 г.г.

За 2018 год динамика акций российских металлургических и добывающих компаний в среднем на 15 процентных пунктов (п. п.) опередила динамику акций аналогичных по профилю зарубежных компаний, а с учетом более высокой дивидендной доходности российских компаний. При этом динамика «в 2018-м в целом была смешанная, заметно различалась как в течение года, так и в разрезе подотраслей».

Лидером роста среди металлургических компаний была компания «Евраз», которая находится в процессе реструктуризации долга и оптимизации затрат, что дало ей возможность заплатить дивиденды на уровне других металлургических производителей России. В целом сектор черной металлургии не разочаровал инвесторов, показав медианную доходность около 20%, то есть выше индекса Мосбиржи. Такие сильные результаты года напрямую связаны с трендами на мировых сырьевых рынках, качеством корпоративного управления, оптимизацией издержек и дивидендной политикой компаний».

«Динамика акций сталелитейных компаний оправдала наши негативные ожидания во второй половине года, как только произошла коррекция мировых

цен на сталь, за исключением акций «Евраз», которые выросли более чем на 30% в 2018 году из-за восстановления перспектив по дивидендам.

Однако отрицательная динамика акций «Северстали», НЛМК, ММК во втором полугодии была компенсирована двухзначной дивидендной доходностью за 2018 год».

Кроме того, российские эксперты выделяют компании «Норильский никель» и АЛРОСА, положительной динамике акций которых способствовали не только улучшившаяся ценовая конъюнктура на металлы и алмазы, но и снижение операционных расходов и капзатрат («Норникель») и совершенствование дивидендной политики (АЛРОСА). При этом у АЛРОСА, несмотря на незначительный рост ценового индекса на алмазы в 2018 году и ухудшение ценовой конъюнктуры в сегменте мелкоразмерного сырья во второй половине года, средняя цена реализации в 2018 году выросла на 15% благодаря восстановлению ассортимента продаж до «нормального уровня».

Акции «Норникеля» за прошлый год прибавили более 15% во многом благодаря ралли цен на палладий, которое пришлось на конец года. Наибольшую выгоду из роста цен на сырье в 2018 году удалось извлечь «Норникелю», что связано со взрывным ростом цен на палладий при относительно слабой динамике цен на медь и никель.

Можно сказать, что переход к рыночным отношениям в России заложил основу для внедрения принципов стратегического управления в компаниях. Однако, темпы наращивания потенциала данной сфере менеджмента до сих пор достаточно низки. Связано это с тем, что переход к новым формам управления сталкивается с пережитками старой системы менеджмента, отсутствием необходимой научной базы для эффективного внедрения новейших принципов работы.

Стихийный принцип развития отношений на рынке так же дестабилизировал положение многих компаний и требует от них тактического оперативного подхода в управлении. Для разработки стратегического менеджмента

совершенно не остается финансовых и временных ресурсов. Если рассматривать российскую металлургическую отрасль, то следует отметить, что на долю отечественных металлургов приходится порядка 4,5% мирового производства. Производство металлопродукции в России по итогам 2015 года оценивается в 71,1 млн тонн стали и 52,6 млн тонн чугуна. Среди крупнейших отечественных производителей можно отметить Северсталь, ММК, НЛМК и Мечел, которые занимают наибольшую долю рынка. На долю этих компаний приходится около 62% российского производства стали и практически 69% производства чугуна в стране. Показатели российских компаний отражены на рисунке 7.

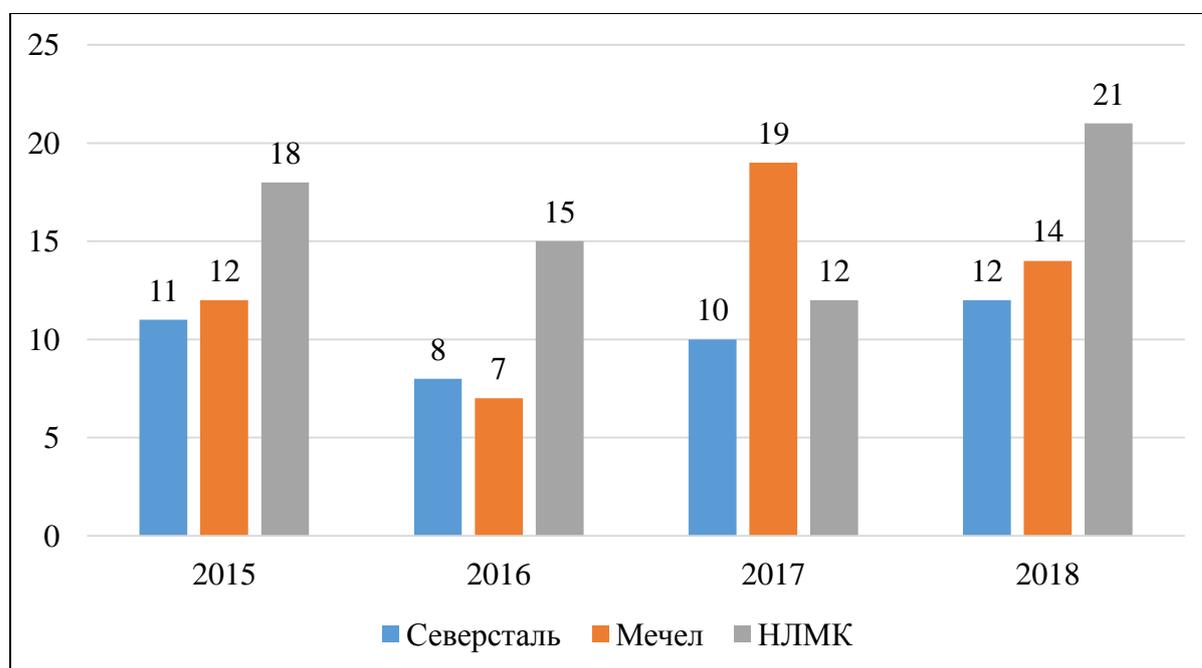


Рисунок 7 – Показатели российских компаний, в млн. руб.

В 2018 году также наблюдается сильный разрыв между производством и потреблением в стране, что в первую очередь отразилось на выручке российских металлургов. В результате, в 2018 году долларовая выручка Северстали и НЛМК снизилась на 22,9%, а выручка ММК упала на 26,6%, Мечел показал снижение около 35%.

Если рассмотреть выручку российских компаний в рублевом эквиваленте, то наблюдается противоположная картина, данные отражены на рисунке 8.

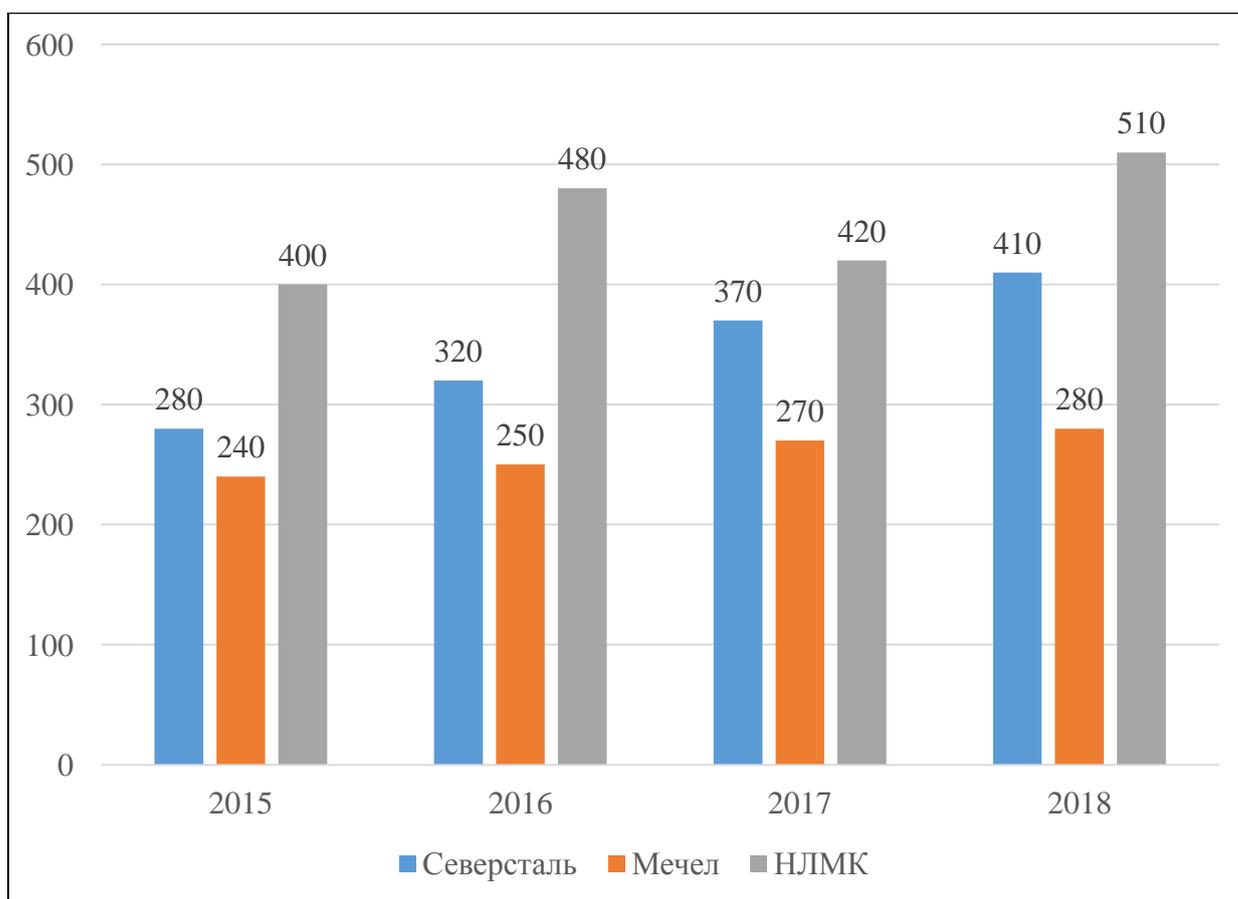


Рисунок 8 – Выручка российских компаний, млн. рублей

Такой контраст вызван тем, что на руку российским производителям сыграла девальвация рубля и относительно низкая себестоимость производства. Российские металлурги экспортируют в среднем около 40–45% производимой стали и около 10% производимого чугуна.

Продажи продукции за рубежом, оцениваемые в долларах, вкупе с себестоимостью, оцениваемой в рублях, и невысокими ценами на ресурсы, позволили российским компаниям получить дополнительную выручку, что явилось одним из преимуществ российской металлургии перед иностранными конкурентами. Для сравнения, показатель рентабельности продаж по валовой прибыли у лидеров мирового рынка, таких как ArcelorMittal, NSSMC и POSCO, по итогам 2015 года не достиг и 15%, в то время как для лидеров российского рынка данный коэффициент варьируется в районе 30–40%, данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Рентабельность продаж российских компаний, в 2018 году

	ROS (Валовая прибыль)	ROS (Операционная прибыль)	ROS (Чистая прибыль)
Север сталь	0,405	0,264	0,089
ММК	0,304	0,189	0,063
НЛМК	0,314	0,174	0,121
Мечел	0,402	0,095	-0,453

Среди российских компаний наиболее высокий показатель рентабельности как по валовой, так и по операционной прибыли показывает Северсталь. Однако по показателю рентабельности по чистой прибыли лидирует НЛМК, что связано с низкой долговой нагрузкой компании. Обратная ситуация у Мечела: из-за высокой долговой нагрузки компания демонстрирует отрицательное значение коэффициента.

Из вышеизложенного видно, что лидером отрасли по производству и продажам является НЛМК, однако лидером по стоимости выступает Северсталь. Наименьшая капитализация у Мечела, что вызвано высоким уровнем долговой нагрузки и последующим падением стоимости акций компании.

Если рассмотреть рыночные коэффициенты компаний по итогам 2015 года, то мы увидим, что наиболее привлекательной является компания «ММК», которая обладает довольно низкими коэффициентами P/S и EV/S и высоким P/E, что говорит о высоком потенциале развития этой компании, все данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Рыночные коэффициенты, 2018 год

Рыночные коэффициенты			
	P/E	P/S	EV/S
Северсталь	18,15	1,712	1,772
ММК	14,586	1,052	1,243
НЛМК	9,369	1,133	1,461
Мечел	-0,262	0,110	1,787

В целом, российскую отрасль черной металлургии можно назвать устойчивой, по сравнению с мировой. Несмотря на то, что отечественные компании не входят в 10-ку лидеров по объемам выпуска металлургической продукции, они демонстрируют высокую приспособленность своего производства к шокам рынка, которая обусловлена невысокой себестоимостью продукции. Тем не менее, в 2018 году российские металлургические компании не смогли в полной мере реализовать свой потенциал, т. к. Еврокомиссия ввела антидемпинговые пошлины на продукцию российских компаний, что снизило долю отечественных производителей на одном из основных экспортных направлений.

Перспективы развития российской металлургической промышленности напрямую зависят от развития мировой отрасли черной металлургии в связи с тем, что немалая часть продукции российских компаний поставляется на мировой рынок. Рассматривая операционные и финансовые результаты за первое полугодие 2019 года, можно заметить, что в первом квартале текущего года рынок все еще находился в упадке. Однако второй квартал текущего года отметился как ростом цен, так и ростом продаж металлургических компаний. Цена на продукцию компаний показала рост порядка 30%, по сравнению с периодами спада — концом 2018 и началом 2019 года. Так, например, у Северстали продажи по итогам первого полугодия 2019 выросли на 0,7%, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Российский сегмент ММК продемонстрировал рост отгрузки металлопродукции на 2,2%, НЛМК

продемонстрировал 1%-й рост продаж, Мечел также увеличил отгрузку металлопродукции на 6,7%.

В перспективе на 2019 год ожидается рост продаж по сравнению с 2018 годом, что будет сопровождаться ростом цен. Все это приведет к росту выручки и чистой прибыли. В среднесрочной перспективе ожидается, что рынок ждет медленное восстановление и постепенный рост цен, сопровождающийся ростом продаж. Во 2-м полугодии 2019 года и на протяжении прогнозного периода (до 2020 года) ожидается укрепление курса рубля, что лишит российские компании части выручки.

2.3 Анализ стратегического управления предприятием

ООО «Спецсталькомплектация»

ООО «Спецсталькомплектация» — молодая быстроразвивающаяся компания, начала свою деятельность в 2013 году. Основным направлением деятельности является производство и реализация металлоизделий из высококачественной стали. Предприятие осуществляет свою деятельность на основании Устава в соответствии с Российским Законодательством. Устав предприятия представлен в приложении А.

Руководство предприятия, с целью удовлетворения запросов рынка развивает свою деятельность по следующим основным направлениям, путем выпуска современных строительных материалов из тонколистовой стали с полимерным покрытием либо без покрытия:

Кровельная система, предназначенная для монтажа кровли включает производство профилированного листа, металлочерепицу, а также водосточную систему. Фасадная система, в частности сайдинг выпускающийся предприятием базируется на производстве составляющих и доборных элементов для систем навесных вентилируемых фасадов имеющих различную облицовку широко используемую в строительстве зданий и сооружений.

Продукция предприятия отэконом до премиум класса реализуется оптом и в розницу. Отличительными характеристиками компании ООО «Спецсталькомплектация» являются высокий сервис обслуживания, индивидуальный подход к каждому клиенту, бесплатный компьютерный расчёт кровли и фасада, гибкая ценовая политика, широкий ассортимент и полная комплектация индивидуальных заказов.

За время работы компании, сотрудники и руководство организации смогли вывести компанию в ряды крупных поставщиков металлоизделий для промышленного и гражданского строительства. Благодаря гибкой системе при работе с заказчиком, поиску и своевременному решению поставленных задач, предприятие ООО «Спецсталькомплектация» имеет репутацию надежного партнера, выпускающего качественную продукцию. Сегодня ООО «Спецсталькомплектация» осуществляет поставки металлоизделий для крупнейших компаний России таких как PepsiCo, АвтотехцентрScania, крупных строительных площадок России и Липецкой области: Центральный рынок г. Липецк, Строительная площадка Сочи 2014 (Олимпиада 2014, Строительная площадка Жилого комплекса «САН-СИТИ»), Строительная площадка Коттеджный посёлок «Капитанщино», успешно сотрудничает с ведущими Агрохолдингами и сельхозпредприятиями. Предприятие ООО «Спецсталькомплектация» имеет линейно-функциональную структуру управления, которая включает определенные принципы администрирования. В ее основе заложен шахтный принцип, что подразумевает создание иерархии служб для решения конкретных задач. За конечный результат в организации в целом отвечает линейный руководитель – директор. Организуя работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, делая ставку на развитие и усовершенствование производственного цикла исходя из социальных и рыночных приоритетов, с целью увеличения доли рынка и удовлетворения потребностей потребителей. Решает вопросы, касающиеся финансово-экономической и производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также делегирует

ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам - руководителям производственных единиц и административному персоналу. Предприятие имеющее такую структуру способно оперативно реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Графически организационная структура представлена в приложении Б.

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Спецсталькомплектация» за 2016 – 2018 г.г., представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Спецсталькомплектация» за 2016 – 2018 г. г., в тыс. руб.

Наименование показателя	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонение, +/- 2017/2016	Темп роста, % 2017/2016	Отклонение, +/- 2018/2017	Темп роста, % 2018/2017
Объем реализации услуг и продукции, тыс. руб.	630635,6	842474,29	1117428,85	1473109,89	133,7	274954,56	130,7
Себестоимость услуг и продукции, тыс.руб.	490297,6	626604,8	893547,8	136307,2	126,4	266943,0	143,5
Основные производственные фонды, тыс. руб.	207447,9	215956,75	242541,27	8508,85	103,1	26584,52	111,2
Среднесписочная численность работников, чел.	407	428	442	21	104,6	14	101,8

Окончание таблицы –6

Наименование показателя	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонение, +/- 2017/2016	Темп роста, % 2017/2016	Отклонение, +/- 2018/2017	Темп роста, % 2018/2017
Среднесписочная численность рабочих, чел.	310	329	332	19	104,9	4	100,7
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	94219,96	124875,65	155096,99	30655,69	131,6	30221,34	123,3
Среднемесячная заработная плата, 1 чел. в мес. тыс. руб.	19386,81	24370,73	29508,55	4983,92	124,8	5137,82	120,2
Производительность труда 1 чел. тыс. руб.	1557,12	1973,00	2551,21	415,88	125,8	578,21	131,1
Прибыль от реализации услуг и продукции. тыс. руб.	140338,0	215869,4	223881,2	75531,4	151,6	8011,8	103,5
Рентабельность продаж, %	24,48	28,16	22,0	3,68		-6,1	

Таким образом, изучив и проанализировав данные таблицы, можно сделать следующий вывод. На протяжении всего исследуемого периода наблюдается

стабильный рост объема реализованной продукции и услуг. Наибольшие темпы роста наблюдаются в 2017 г. по сравнению с 2016 г. (133,7%). Динамика прибыли также имеет положительные значения, наибольший рост прибыли наблюдается в 2017 г., темп роста составил 151,6 %. Это связано с наименьшими темпами роста затрат в 2017 г., чем в 2018 г. В 2018 г. наблюдается резкое увеличение себестоимости услуг на 43,5%, спровоцированное увеличением отдельных статей расходов. В связи с этим снизился в 2018г. и уменьшился темп роста прибыли (103,5%), а также понизилась рентабельность продаж на 6,1%. В течение 2016-2018 гг. предприятие увеличивает объемы своей деятельности, что находит отражение в увеличении стоимости основных производственных фондов (на 11,2% в 2018 г.), за три года увеличилась среднесписочная численность работников предприятия на 35 человека. Наибольший рост численности работников наблюдается в 2017 г. по сравнению с 2016 г., темп роста 104,6%. Изменение производительности труда имеет положительный характер. В 2017 году этот показатель увеличился на 415,88 тыс. руб. по сравнению с 2016 г., темп роста 125,8%. В 2018 г. наблюдается еще больший рост показателя на 578,21 тыс. руб. (31,0%). Повышается среднемесячная заработная плата как работников в целом, так и категории рабочих более чем на 25% в 2017 г., в 2018 г. рост продолжается, но темпы немного снижаются. Предприятие ООО «Спецсталькомплектация» в исследуемом периоде имеет положительную динамику, это свидетельствует о его эффективном функционировании.

На предприятие осуществляющее свою деятельность на рынке влияет внешняя среда. Чтобы поддерживать устойчивый рост в данной сфере деятельности существует потребность иметь широкий круг потребителей. В результате этого основным фактором внешней среды является развитие строительной отрасли.

Проведем анализ внешней среды косвенного воздействия, состоящей из технико-технологических социально-демографических и экономических факторов, данные представлены в таблице 7.

Таблица –7Выбор ключевых факторов в экономической сфере

Базовые факторы	Оценка важности	Ключевые факторы
Изменение темпов строительства	Наиболее важный	Изменение темпов строительства
Изменение цен на сырье	Наиболее важный	Изменение цен на сырье
Инфляция	Наиболее важный	Инфляция
Безработица	Важный	

Данные таблицы свидетельствуют о возможности предприятия выходить на новые рынки или сегменты рынка. Угрозы для предприятия составляет возможность появления новых конкурентов, а также снижение покупательской способности в связи с снижением доходов населения, данные в таблице 8.

Таблица– 8Выбор ключевых факторов в политической сфере

Базовые факторы	Оценка важности	Ключевые факторы
Государственная поддержка отрасли	Наименее важный	
Налоговое законодательство	Важный	Налоговое законодательство
Экологичность производства	Наиболее важный	Экологичность производства
Контроль качества выпускаемой продукции	Наиболее важный	Контроль качества выпускаемой продукции
Безопасность производственных процессов	Наиболее важный	Безопасность производственных процессов

Данные таблицы свидетельствуют, о влиянии политики государства на деятельность предприятия в частности налогового урегулирования. К возможностям предприятия можно отнести ускорение роста рынка. Угрозами для предприятия являются понижение качества продукции, безопасность и экологичность производства.

Таблица –9Выбор ключевых факторов в технико-технологической сфере

Базовые факторы	Оценка важности	Ключевые факторы
Новые технологии	Наиболее важный	Новые технологии
Расходы на новые технологии	Важный	
Новый продукт	Наиболее важный	Новый продукт
Продолжительность жизненного цикла нового продукта	Наиболее важный	Продолжительность жизненного цикла нового продукта
Модернизация производства	Важный	

Развитие и совершенствование технологий несет большие возможности, но также и угрозы для предприятия, поскольку требует определенных дополнительных затрат в сфере производства и продвижения товара на рынок. Вместе с тем производство тонколистовых кровельных и стеновых материалов в России является привлекательным и динамично развивающимся. В данном случае изучив таблицу к возможностям предприятия можно отнести выпуск новых стеновых и кровельных материалов, а так же использование новых технологий. К угрозам предприятия относятся затраты на технологии, отсутствие модернизации производства. При анализе внешней среды ООО «Спецсталькомплектация» стоит также помнить о факторах микросреды, которые прямо влияют на предприятие, поэтому при разработке стратегии учет их влияния особенно важен. К ним относятся: поставщики, конкуренты, клиенты предприятия. Проведем выбор ключевых факторов непосредственного окружения предприятия, данные по выбору отражены в таблице 10.

Таблица–10Выбор ключевых факторов непосредственного окружения фирмы по силе поставщиков

Базовые факторы	Оценка важности	Ключевые факторы
Специализированностьпоставщиков	1	Специализированностьпоставщиков
Стоимость материалов для производства	2	Стоимость материалов для производства
Качество материалов для производства	3	Качество материалов для производства
Выполнение обязательств по поставкам	4	Выполнение обязательств по поставкам

Предприятие ООО «Спецсталькомплектация» имеет широкую партнерскую сеть, в основе работы заложено взаимовыгодное сотрудничество. В основе своей деятельности предприятие придерживается ориентации на нужды конечного потребителя. К возможностям предприятия можно отнести расширение производства. Угрозы просматриваются в вероятности повышения цен на материалы для производства.

Таблица–11 Выбор ключевых факторов непосредственного окружения фирмы по силе конкурентов

Базовые факторы	Оценка важности	Ключевые факторы
Конкуренты выпускающие аналогичную продукцию	1	Конкуренты выпускающие аналогичную продукцию
Рост отрасли	2	Рост отрасли
Сравнительно небольшие барьеры для входа в отрасль	3	Сравнительно небольшие барьеры для входа в отрасль

Из таблицы видно, что возможности для предприятия заключаются в выходе на новые рынки. К угрозам можно отнести появление новых конкурентов и наполнение рынка данного вида товарами.

Таблица –12 Выбор ключевых факторов непосредственного окружения фирмы по силе покупателей

Базовые факторы	Оценка важности	Ключевые факторы
Требования к качеству	1	Требования к качеству
Чувствительность к цене	2	Чувствительность к цене
Уровень информированности	3	Уровень информированности

Из таблицы следует, что к возможностям предприятия относится предоставление товара в срок высокого качества, что способствует укреплению

позиций на рынке. К угрозам относятся возрастающее конкурентное давление и возможность ухода покупателей к конкурентам.

Таблица –13 Анализ производственно-хозяйственной деятельности

Показатели	Факт 2016 г.	Факт 2017 г.	Факт 2018 г.	Отклонение 2017 от 2016 г	Темп роста 2017/2016 гг.	Отклонение 2018 от 2017 г	Темп роста 2018/2017 г.
	тыс.руб.	тыс.руб.	тыс.руб.	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Всего доходы	630635,6	842474,29	1117428,85	1473109,89	133,7	274954,56	130,7
Доходы от основной деятельности, в том числе	581469,5	785800,7	1026800,3	204331,2	134,3	240999,6	129,8
Сметные услуги и сопровождение проектов	325278,3	449178,3	576579,8	123900,0	137,2	127401,5	126,4
Монтажные услуги	187150,2	218743,1	237234,7	31592,9	115,8	18491,6	107,4
Транспортные услуги	44626,3	88969,8	84240,1	44343,5	198,3	-4729,7	91,8
Прочие доходы в том числе	50112,7	56673,5	90628,5	6560,8	112,3	33955,0	148,9
Доходы от аренды складских площадей	48930,2	55425,4	89323,2	6495,2	115,6	33897,8	152,7
Всего расходы	490297,6	626604,8	893547,8	136307,2	126,7	266943,0	139,8
Переменные затраты	366942,7	446492,7	677374,1	79550,0	120,6	230881,4	153,1
Материальные затраты	176216,1	220822,5	349405,3	44606,4	124,7	128582,8	156,1
Прочие производственные затраты	140037,1	150777,7	219148,6	10740,6	106,7	68370,9	142,4

Окончание таблицы –13

Показатели	Факт 2016 г.	Факт 2017 г.	Факт 2018 г.	Отклонение 2017 от 2016 г	Темп роста 2017/2016 гг.	Отклонение 2018 от 2017 г	Темп роста 2018/2017 г.
	тыс.руб.	тыс.руб.	тыс.руб.	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Маржинальная прибыль	263692,8	395981,5	440054,78	132288,7	148,9	44073,3	110,7
Постоянные затраты	123354,8	180112,1	216173,7	56757,3	144,9	36061,6	117,7
Прибыль от реализации и услуг и продукции	140338,0	215869,4	223881,2	75531,4	151,6	8011,8	103,5
Рентабельность продаж %	24,48	28,16	22,0	3,68		-6,1	
Рентабельность услуг %	31,4	37,9	27,6	6,5		-10,3	
Чистая прибыль по управленческому учету	112270,4	172695,4	179170,8	60425,0	152,6	6475,7	102,8
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	407	428	442	21	104,6	14	100,8
Среднесписочная численность рабочих, чел.	310	329	332	19	104,9	4	100,7

За исследуемый период можно видеть у предприятия постоянный рост выручки от реализации продукции. Выручка за 2018г. по сравнению с 2017г. увеличилась на 274 954 т. р. или на 30,7%. Увеличение происходит в связи с увеличением доходов, как от основной деятельности на 30%, так от дополнительной на 50%. Увеличение прочих доходов происходит в основном из-за роста доходов от аренды складских площадей на 62,7%. Тогда как в 2017 г. по сравнению с 2016 г. выручка от реализации увеличивалась хоть и на меньшую сумму в абсолютном выражении, чем в 2018 г., но большими темпами (на 33,7%) за счет увеличения доходов от основной деятельности. Так доходы от продажи монтажных услуг в 2017 г. увеличились практически в 2 раза по сравнению с 2016 г. Также наблюдается увеличение расходов в 2017 г. на 136 307,2 тыс. руб. (26,7%), в 2018г. расходы увеличились на 266 943 тыс. руб. или на 39,8%. Причем темпы роста расходов в 2018 г. превышают темпы роста выручки от реализации, что привело к снижению в 2018 г. роста прибыли. Расходы составили в 2018 г. 2,8%, тогда как в 2017 г. прирост прибыли составил 52,6%. При этом, если в 2017 г. увеличивались в основном постоянные расходы, большими темпами, чем переменные, то в 2018 г. наблюдается рост переменных затрат на 53,1% по сравнению с 2017 г. Это в свою очередь привело к уменьшению темпов роста маржинальной прибыли со 148,9% в 2017 г. до 110,7% в 2018 г. Чистая прибыль по управленческому учету за 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличилась почти на 3 % и составила 179 170 тыс. руб.

Политика предприятия направлена совместно на развитие предприятия и персонала. Одним из направлений управленческой деятельности является работа с персоналом по осуществлению задач стоящих перед предприятием. Это создание эффективной системы управления персоналом; создание и поддержание корпоративной культуры, которая направлена на высокую лояльность к компании, добросовестное исполнение порученных дел; постоянное совершенствование системы мотивации работников; повышение уровня профессионализма и степени ответственности сотрудников путем обучения. Для

повышения квалификации сотрудники проходят различные семинары и тренинги, для проведения досуга с целью сплоченности коллектива проходят корпоративные мероприятия. В настоящее время ООО «Спецсталькомплектация» имеет достаточно устойчивый коллектив руководителей, специалистов и рабочих. В таблице 14 представлены показатели численности персонала ООО «Спецсталькомплектация»

Таблица 14 – Численность сотрудников ООО «Спецсталькомплектация»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение 2017 от 2016 г	Темп роста 2017/2016 гг.	Отклонение 2018 от 2017 г	Темп роста 2018/2017 г.
Среднесписочная численность сотрудников	407	428	442	21	104,6	14	100,8
Среднесписочная Численность рабочих	310	329	332	19	104,9	4	100,7
Среднесписочная численность ИТР, чел	97	99	110	2	104,2	1	107,6
высшее профессиональное	101	116	126	15	112,7	10	105,0
среднее профессиональное	108	113	121	5	107,2	8	103,5
среднее полное.	198	199	195	1	100,0	-4	99,6
до 30 лет	113	140	129	27	122,1	-11	94,5
31 – 40 лет	95	86	104	-9	94,1	18	119,4
41 – 50 лет	101	96	97	-5	95,0	-1	98,9
51 – 60 лет и старше	98	106	112	8	107,2	6	104,9

В течение исследуемого периода численность персонала постоянно увеличивается, хотя и не значительно, в 2016 г. на 4,9%, в 2018 г. на 1,8% и к концу 2018 г. численность персонала ООО «Спецсталькомплектация» составила 442 человека. При этом увеличивается численность как управленческого персонала (инженерно-технических работников), так и рабочих (для наглядности полученные данные отобразим графически (см. рис. 9).

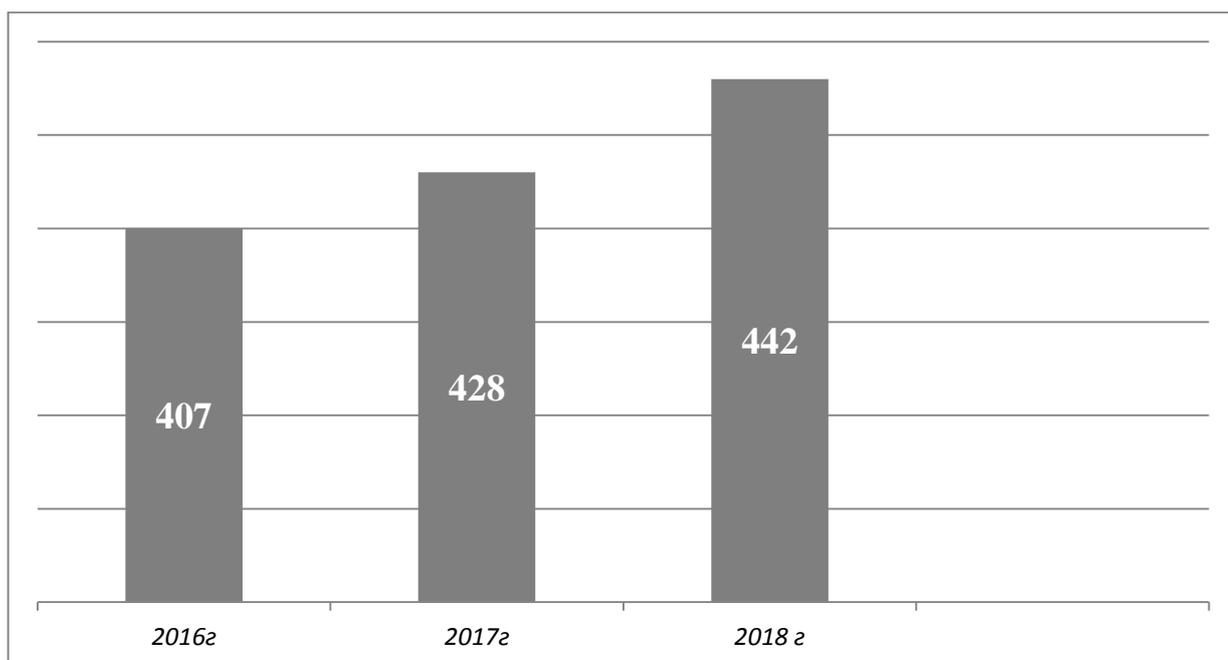


Рисунок 9 – Динамика численности персонала ООО «Спецсталькомплектация»

Таблица 15 – Возрастной состав предприятия

Возрастная группа	Доля работников в возрастной группе, %				
	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонение, 2017/2016 гг.	Отклонение, 2018/2017 гг.
До 30 лет	28,032,5	29,0	4,5-3,5		
31-40 лет	24,31,9	25,8	-2,4	3,9	
41-50 лет	23,721,2	20,3	-2,5-0,9		

Окончание таблицы– 15

Возрастная группа	Доля работников в возрастной группе, %				
	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонение, 2017/2016 гг.	Отклонение, 2018/2017 гг.
51-60 лет и старше	24,0	24,4	24,9	0,4	0,5

Основное количество сотрудников на предприятии в возрасте до 30 лет (29,0%), несмотря на то, что количество сотрудников этой возрастной группы уменьшилось на 3,5% по сравнению с прошлым годом. Увеличилось количество сотрудников в возрасте от 30-40 лет на 3,9 %, в возрасте 50-60 лет увеличилось на 0,5 %. Проанализировав данные таблицы можно сделать вывод о тенденции к улучшению демографической обстановки на предприятии. Основу трудового коллектива предприятия составляет возрастная категория до 30 лет, при этом кадровая политика предприятия нацелена на создание стабильного работоспособного персонала.

Состав работников предприятия по уровню образования представлен в таблице 16.

Таблица 16– Состав работников по уровню образования

Возрастная группа	Доля работников в возрастной группе, %				
	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонение, 2017/2016 гг.	Отклонение, 2018/2017 гг.
Высшее образование	26,1	28,4	29,2	2,3	0,8
Среднее профессиональное образование	27,4	27,9	28,3	0,4	0,5
Среднее образование	46,5	43,7	42,2	-2,8	- 1,5

Удельный вес персонала, имеющего высшее профессиональное образование в 2018 г. составил 29,2%, что на 0,8% выше, чем в 2017 г. В 2017 г. по сравнению с 2016 г. доля работников, имеющих высшее образование увеличилась на 2,3%. Также положительной является тенденция увеличения доли работников с начальным и средним профессиональным образованием на 0,4 и 0,5% в 2017 г. и 2018 г. соответственно. Являясь социально ответственным работодателем ООО «Спецсталькомплектация» предоставляет своим сотрудникам ряд гарантий, а именно обеспечивает своим сотрудникам достойный уровень зарплаты, комфортные и безопасные условия труда, широкие карьерные и профессиональные возможности. Поскольку основным в политике ООО «Спецсталькомплектация» является тесная взаимосвязь и постоянное ориентирования на персонал задействованный на предприятии, действия направлены на реализацию задачи о том, чтобы сотрудники считали предприятия лучшим местом работы, а также развивались и росли вместе с предприятием. Совместно реализовывая основную цель направленную на процветание компании. Также предприятие активно поддерживает Молодёжную политику. На сегодняшний день доля работников до 30 лет в общей численности предприятия составляет почти 30%. Предприятию не смущает молодость и неопытность выпускников, как происходит в ряде других организаций, напротив в основу приоритетов включается упорство, старание и образование молодого специалиста, позволяющее закрепить эти знания практическими действиями с овладением широким набором профессиональных навыков непосредственно на рабочем месте. Ведётся тесное сотрудничество с местными Высшими учебными заведениями, колледжами по подбору специалистов. Чтобы обладать подробной информацией о текущей стратегии ООО «Спецсталькомплектация» уместно для анализа деятельности предприятия применить модель McKinsey «7 S». Результаты анализа представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Анализ ООО «Спецсталькомплектация» с помощью матрицы McKinsey «7 S»

Элемент модели	Содержание	Оценка реализации элементов модели
Стратегия	Основная стратегия ООО «Спецсталькомплектация» - поиск оптимальных путей для осуществления предложения потребителям высококачественной продукции	85%
Знания, умения, навыки	Штат сотрудников ООО «Спецсталькомплектация», обладает опытом и знаниями в своей сфере деятельности.	85%
Разделяемые ценности	Главный принцип, предприятия, ориентированность на клиентов и качественное удовлетворение их потребностей.	90%
Структура	Все подразделения предприятия находятся в тесной взаимосвязи.	75%
Системы	Все принимаемые решения, важные для организации, согласовываются с генеральным директором.	85%
Персонал	Сотрудники предприятия, постоянно повышают свою квалификацию, а также обладают большим опытом работы в данной сфере.	75%
Корпоративный стиль	Культура предприятия направлена на создания благоприятной и доброжелательной обстановки, что положительно влияет на деятельность сотрудников, а также и на отношение клиентов к предприятию.	75%

Проанализировав таблицу можно увидеть, что у предприятия ООО «Спецсталькомплектация» в основе существующей стратегии лежит высокое качество выпускаемой продукции, ориентирование на потребности клиента. Предприятие имеет штат высоко квалифицированных специалистов, что позволяет предприятию быть конкурентоспособным, занимать свою нишу на рынке и благополучно продолжать свое развитие.

SWOT – анализ является оперативным диагностическим анализом состояния фирмы и ее среды. Он позволяет увидеть, в какой области компания конкурентоспособна, а в какой нет. С помощью данного анализа внутренней

среды можно выявить сильные и слабые стороны ООО «Спецсталькомплектация», анализ внешней среды позволил составить список возможностей и угроз. Через систематизацию имеющейся информации сформулируем основные направления развития организации. Результаты SWOT – анализа представлены в таблице 18.

Таблица 18 – SWOT– анализ ООО «Спецсталькомплектация»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Хорошая известность, особенно в пределах региона 2. Устойчивое положение на региональном рынке 3. Грамотные специалисты компании 4. Предоставление услуг выполнения сметных работ и проектов 5. Предоставление услуг по монтажу 6. Нарботанная потребительская база 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Отсутствие четких стратегических направлений 2. Расплывчаты полномочия и ответственность, не определены критерии оценки эффективности управления, неслаженность управленческих процессов 3 Отсутствие возможности контроля за процессом выполнения стратегии 4 Недостаток квалифицированных рабочих кадров 5 Краткосрочные отношения с клиентами
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержка со стороны государства, с возможностью реализация государственных программ 2. Низкие транспортные расходы до потребителя 3. Применение новых технологий с целью минимизации затрат. 4. Разработки системы стратегического управления с определением основных перспективных направлений развития предприятия 5. Удерживать занятую долю рынка как на региональном рынке, так и за его пределами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие долгосрочных отношений с заказчиками 2. Появление новых конкурентов 3. Инфляция, рост цен 4. Нестабильная экономическая ситуация

SWOT– анализ показывает, что предприятию необходимо, направить свои силы на укрепление достигнутых позиций, проводить постоянный мониторинг

рынка, реализовывать новые возможности имея четкий план действий нацеленный на процветание предприятия

Вывод по второму разделу: Рассмотрев отечественный и международный опыт стратегического управления в сталелитейном бизнесе можно наблюдать огромные отличия в подходе и приемах ведения бизнеса. Главным образом это выражается в том, что использование длительного планирования на российских предприятиях как правило развивается хаотично и не имеет под собой научных обоснований, в отличии от зарубежных компаний, где ведение бизнеса является целой наукой и на практике имеет ряд разработанных в совокупности действий для реализации планов компаний. Соответственно при таком ведении дел, управление носит более интуитивный характер, полагаясь на талант и работоспособность. Предприятие ООО «Спецсталькомплектация» является сравнительно молодым, но имеет достаточно устойчивое положение на рынке, хотя при ведении бизнеса отсутствует определенная выработанная стратегия. Можно наблюдать развитие в правильном направлении, предприятие особое внимание уделяет качеству выпускаемой продукции, что влияет на рост выручки от реализации продукции и укрепление позиций на рынке. Клиентам предлагаются сопутствующие услуги при покупке продукции, что также положительно отражается на прибыли предприятия. Особое внимание уделяется квалификации персонала, культура предприятия направлена на создание благоприятной доброжелательной обстановки. Уровень заработной платы стимулирует сотрудников качественно выполнять трудовые обязанности, численность сотрудников предприятия постепенно увеличивается. Таким образом предприятие имеет хороший потенциал для дальнейшего развития, однако нужно сформировать четкие стратегические направления.

ЗПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО «СПЕЦСТАЛЬКОМПЛЕКТАЦИЯ»

3.1 Описание и внедрение стратегии управления предприятием

Основная задача стратегического управления подразумевает найти соотношение интересов руководителей, задействованного на предприятии персонала, клиентов и других участников, устанавливающих прямое влияние на сущность, ориентирование и деятельность предприятия. Соотношение интересов является определяющим звеном и указывает на то, как будет развиваться предприятие, его направление в виде миссии и целей. Поскольку миссия несет в себе смысл существования предприятия с точки зрения удовлетворения. На сегодняшний день миссия ООО «Спецсталькомплектация» заключается в единстве команды, где высоко ценятся компетентность, ответственность и вклад каждого сотрудника. Выполняя взятые на себя обязательства и придерживаясь рыночных сроков в производстве и доставке, предприятие выпускает по-настоящему качественную и надежную кровлю, вызывая доверие, уважение клиентов и партнеров по бизнесу. Данные о стратегической карте отражены в таблице 19.

Таблица 19– Стратегическая карта целей ООО «Спецсталькомплектация»

Финансы	Цель	Действие
	Максимальная прибыль	- Повышать доходы от продаж и услуг
Клиенты	Увеличить долю рынка	- Оптимальные цены - Привлечение новых клиентов - Удержание существующих клиентов - Расширение ассортимента продукции - Повысить эффективность маркетинга и рекламы
Внутренние бизнес процессы	Производство нового продукта	- настроить производство под новый продукт - обеспечить высокое качество - обеспечить конкурентную цену - привлечь клиента
Развитие персонала	Повысить уровень профессионализма и квалификации для производства новой продукции	- Обучение персонала

Для реализации намеченных целей, увеличения конкурентных преимуществ привлечения новых клиентов к сотрудничеству и увеличения доли рынка необходимо реализовывать стратегию концентрированного роста. В ее основе лежит изменение продукта или рынка. При этом стратегические шаги должны быть нацелены на захват рынка в сфере производства сайдинга, а именно с помощью имеющейся клиентской базы необходимо заинтересовывать новых клиентов. Такая стратегия подразумевает реализацию следующих задач развития предприятия.

1. Занять позиции лидера по Уральскому региону в сфере производства сайдинга. Увеличение доли рынка осуществлять с помощью активного привлечения клиентов. В соответствии с расширением клиентской базы обеспечить рост выручки.

2. Планируемое увеличение доходов должно быть не менее, чем на 6%, за год, а через три года должно увеличиться не менее 15%.

3. Создать персональный сайт предприятия

4. Увеличить производственные мощности и рабочего персонала (за счет нового оборудования и новых специалистов)

5. Расширить ассортимент выпускаемой продукции в виде сублимированного сайдинга (для этого потребуется, производственная линия).

7. Открыть свои курсы по обучению операторов производственной линии

Продукция предприятия может быть направлена на следующие сегменты рынка:

- предприятия гражданского строительства,
- предприятия жилищного строительства,
- монтажные предприятия,
- торговые организации,
- частные потребители.

Ценовая политика должна разрабатываться на основе сложившихся цен в регионе, предпосылки к повышению цен могут рассматриваться в связи с общей приверженностью к повышению.

Предложенная стратегия может быть подвержена постоянной корректировке. Для осуществления намеченных целей необходимо создать совет стратегического развития (ССР). Обязательно нужно делегировать обязанности руководителей. Для этого заместитель директора по экономическому развитию предоставляет финансовые результаты и формирует их в отчеты для предоставления на ССР, заместитель директора по общим вопросам готовит маркетинговые отчеты и краткосрочные планы работ предприятия. В виде презентации данные материалы рассматриваются на ССР. Директор совместно с заместителями разрабатывают новые планы на предстоящие периоды для представления и утверждения на ССР, после их утверждения, директор готовит план работы на текущий период (месяц), проводит собрание руководителей компании и каждого руководителя извещает о плане работ. В конце отчетного периода руководители должны доложить о проделанной работе директору предприятия при помощи отчетов и докладов. Важнейшими направлениями в развитии организации является высокий уровень квалификации рабочих задействованных в производственном процессе, оперативность выполняемых работ не в ущерб качеству.

Первое стратегическое направление развития организации.

Создание собственного сайта, есть самый дешевый способ рекламы для привлечения целевой аудитории. Это наиболее полная информация о товаре, где может присутствовать красивый развернутый текст и неограниченное количество роликов. Сайт является не только рекламной площадкой, она может сразу содержать в себе и онлайн-магазин. Любая уважающая себя компания имеет свой собственный сайт, а также наличие сайта существенно повышает конкурентоспособность.

Второе стратегическое направление развития организации.

Потребитель заинтересован в приобретении качественной продукции. Поэтому обучение операторов играет важную роль для исполнения производственных операций. Целью обучения операторов является - передать максимально полные знания и привить навыки работы с высокотехнологичным оборудованием. Также

это предоставит возможность эксплуатировать оборудование на безопасных и эффективных режимах. Профессионально обученный оператор способен обеспечить высокопроизводительную работу машины и выбрать благоприятные технико-технологические условия. Квалифицированный и правильно обученный оператор никогда не станет эксплуатировать оборудование на предельных и критических режимах в течение более или менее длительного времени. При вводе в эксплуатацию новых производственных линий специальный курс обучения и переподготовки должны проходить и руководители производственных участков. Это будет способствовать взаимопониманию на местах и пониманию в полной мере особенностей оборудования, а также сопровождать в организации более эффективно рабочий процесс.

Третье стратегическое направление организации.

Поскольку помимо качественного товара с конкурентоспособной ценой, потребитель заинтересован в наличии необходимого товара, наиболее востребованные позиции ассортимента предприятия должны присутствовать в достаточном количестве на складе, к тому же площади складских помещений позволяют беспрепятственно это осуществлять.

Четвертое стратегическое направление организации.

Необходимо разработать гибкую систему скидок, при покупке больших партий продукции предприятия. Также будет не лишним проводить разовые акции предполагающие скидки в размере от 10 до 15 процентов на позиции из ассортимента компании, скидки для пенсионеров, скидки на складские остатки. Это позволит привлечь новых покупателей, а также превратить скидки в дополнительную прибыль для предприятия. В рамках реализации проектных мероприятий основных стратегических направлений можно отметить, что ООО «Спецсталькомпректация» в своем штате имеет высококвалифицированных менеджеров с высшим образованием, грамотных руководителей в составе некоторые из них проходили стажировку на Западе, что подтверждается сертификатами. Следующей составляющей является материально – техническая

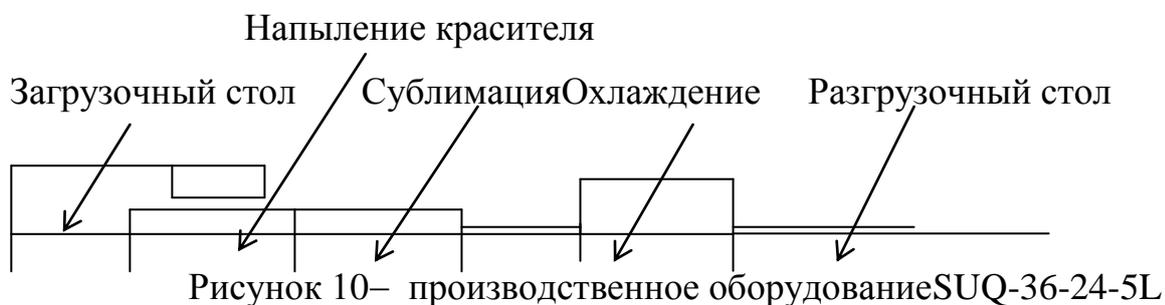
база, содержащая склады готовой продукции, а также необходимых материалов для осуществления производственного процесса по выпуску продукции. Поскольку постоянно на складах храниться необходимая номенклатура в достаточном количестве, это обеспечивает исправное снабжение производства, а следовательно высокую техническую готовность оборудования к осуществлению производственного процесса. Это является важным моментом в организации производственного цикла, потому как простой оборудования для предприятия несет в себе материальные потери.

Также проектные мероприятия направлены на расширение уже существующего ассортимента, путем включения новинки в ассортимент сайдинга выпускаемого предприятием в данный момент. Принципиальные отличия данной позиции состоят в том, что поверхность металла подвергается предварительному хромированию для создания антикоррозионной защиты, затем наносится слой специального грунта-праймера и далее при высоких температурах на всю глубину (30–50 мкм) стального листа внедряется рисунок, повторяющий фактуру дерева или камня. Данные покрытия, созданные по технологии сублимации, обладают:

- высокой механической прочностью;
- особой долговечностью (покрытие удаляется только зачисткой);
- стойкостью к агрессивному ультрафиолету (не выцветают на солнце);
- прекрасной устойчивостью к влаге, а следовательно, и коррозии.

Благодаря совершенствованию технологий, новшеству и автоматике оборудования и этим свойствам металла изделия сублимированным покрытием, а именно сайдинг декорированный под натуральное дерево или благородный поделочный камень, широко применяется и благородно смотрится в архитектурном строении, что является немаловажным в плане эстетических показателей при оформлении наружной отделки загородных коттеджей, офисных и административных помещений, выставочных и торговых павильонов, ресторанов. Поскольку перечисленные выше качества покрытия, обладают рядом

полезных качеств в процессе эксплуатации и с учетом погодных условий Уральского региона, считаем продукция найдет своего покупателя. К тому же существующие производственные площади предприятия позволяют беспрепятственно установить линию для производства данного вида сайдинга, что является не маловажным при планировании затрат. Изначально планируется выпуск двух видов, далее относительно фактур и цветовой палитры работу можно выстроить на основании образцов и каталогов. Изучив и проанализировав рынок предложений данного вида оборудования оптимальным для приобретения с точки зрения соотношения цены и качества является производственное оборудование SUQ-36-24-5L московского производителя.



Технология окраски состоит из трех основных этапов.

1. На подготовленные поверхности к покраске из вакуумного распылителя производится напыление слоя красителя.
2. В процессе сублимации наступает оплавление и полимеризация покрытия.
3. Охлаждение и отвержение покрытия

Один цикл сублимации стального листа составляет 10-12 мин, используется специальный краситель марок EVA либо SGP. Линия оснащена высокой степенью автоматизации, требуемый персонал для обслуживания 4 человека. Присутствует полная безопасность производственного процесса. Использование данной линии предоставит возможность производить новый продукт в линейке сайдингов и тем самым повысить конкурентоспособность предприятия ООО «Спецсталькомплектация».

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемой стратегии

Для осуществления проектных мероприятий потребуется рассчитать расходы. К единовременным расходам относятся.

- затраты на покупку оборудования
- затраты на установку оборудования
- затраты на обучение персонала

В таблице 20 представлены затраты на осуществление проектных мероприятий.

Таблица 20–Затраты на осуществление проектных мероприятий

Наименование	Цена, руб.	Количество, ед.	Стоимость, тыс.руб.
Производственная линия	3156000,00	1	3150000,00
Доставка производственной линии	118000,00	1	118000,00
Монтаж производственной линии	165000,00	1	159000,00
Краситель	60200,00	2	60200,00
Обучение персонала	20000,00	8	160000,00
Всего			3647200,00

Использование в производственной деятельности линии по выполнению сублимации сайдинга позволит, привлечь новых клиентов и увеличит выручку предприятия.

В проектном периоде у предприятия будут текущие расходы.

- на оплату труда работников;
- социальные отчисления;
- содержание и эксплуатацию оборудования;
- расходные материалы;
- амортизация;
- прочие расходы (5% от всех расходов).

Далее рассмотрим ежемесячные текущие расходы. Для осуществления производственного процесса потребуется 8 работников, работающих в 2 смены, средняя заработная плата которых составит 24,0 тыс. рублей с учетом районного коэффициента. Соответственно ежемесячные затраты на оплату труда составят 192,0 тыс. руб. В год затраты на оплату труда равны 2304 тыс. руб. Социальные отчисления в год равны: $2304 \times 0,34 = 783,36$ тыс. руб.

Таким образом, фонд оплаты труда составит: $2304 + 783,36 = 3087,36$ тыс. руб. Затраты на содержание и эксплуатацию оборудования принимаем в размере 150% от основной зарплаты производственных рабочих. Амортизация производственного оборудования исчисляется линейным способом, срок эксплуатации 10 лет. Для всестороннего исследования необходимо оценить все положительные и отрицательные стороны проекта. Чтобы оценить эффективность инвестиционного проекта, необходимо проанализировать денежные потоки проекта. Бюджет движения денежных средств в проектном периоде представлен в таблице 21.

Таблица 21 – План денежных потоков проекта, тыс. руб.

Показатели	Начальное состояние	Значение показателя по годам, тыс. руб.				
		1	2	3	4	5
Инвестиционные затраты	3647,200					
Выручка от реализации		31052,854	34158,140	37915,535	42465,399	47985,901
Расходные материалы		243,210	267,531	296,959	332,594 375,831	
Амортизация		315,00	315,00	315,00	315,00	315,00
Затраты на оплату труда		3222,516	3541,137	3930,663	4402,341	4974,646
Прочие расходы (5%)		372,652	430,070	450,892	502,881	565,886
Всего расходы		35206,232	38711,87	42882,04	48018,215	54217,264
Прибыль		23227,618	25588,656	28403,409	31811,817	35947,354

Окончание таблицы– 21

Налог на прибыль		4645,523	5117,731	5680,681	6362,363	7189,470
Чистая прибыль		18582,095	20470,925	22722,728	25449,454	28757,884
Амортизация		315,00	315,00	315,00	315,00	315,00
Чистый денежный поток		18897,095	20785,925	23037,728	25764,454	29072,884

Выше приведенная таблица 21 дает возможность проанализировать чистый денежный поток в проектном периоде. Чистый денежный поток показывает чистую прибыль предприятия в расчетных периодах за вычетом всех расходов.

Рассчитаем чистый дисконтированный доход. Ставка дисконтирования 25%. Величина ЧДД вычисляется по формуле (8).

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) \frac{1}{(1 + E)^t}, (8)$$

где R_t - результаты, достигаемые на t-ом шаге расчета;

Z_t - затраты, осуществляемые на t-ом шаге расчета;

E - ставка дисконтирования;

T - горизонт расчета.

Если ЧДД > 0, проект является эффективным (при данной норма дисконта) и может рассматриваться вопрос о его принятии. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект. Если ЧДД < 0, проект неэффективен.

$$\begin{aligned} \text{ЧДД} = & 18897,095/(1+0,25)^1 + 20785,925/(1+0,25)^2 + 23037,728/(1+0,25)^3 + 25764,454/(1+ \\ & 0,25)^4 + 29072,884/(1+0,25)^5 - 3647,200/(1+0,25)^0 = \\ & 15117,676 + 13324,310 + 11814,219 + 10559,202 + 9532,093 - 3647,200 = \\ & 60347,500 - 3647,200 = 56700,300 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Расчет ЧДД свидетельствует об эффективности предлагаемого проекта.

Другим показателем оценки эффективности является срок окупаемости инвестиций. Исчисляется в годах. Проект принимается, если окупаемость имеет

место и не превышает некоторого лимита.

Определим период, по истечении которого инвестиция окупается по формуле (9).

$$PP=K/D_{cp}, (9)$$

где К – сумма инвестиций в данный проект, тыс. руб.;

Д – доход, полученный от инвестиционной деятельности, тыс. руб.

Эффективность инвестиций определяется по формуле (10).

$$ARR= P/K ,(10)$$

где Р – среднегодовая прибыль, тыс. руб.;

К – сумма инвестиций в данный проект, тыс. руб.

Срок окупаемости проекта 2 месяца, эффективность инвестиций составляет 5%.

Рассчитаем индекс доходности по формуле (11).

$$ИД = ЧДД/ИР,(11)$$

где $ИД = 56700,300/3647,200=15,546$;

$ИД > 1$ – проект эффективен.

Вывод по третьему разделу: На основании проведенного анализа деятельности ООО «Спецсталькомплектация» было установлено, что предприятие не имеет четкой стратегии развития, однако занимает достаточно устойчивое положение на рынке. С целью увеличения конкурентных преимуществ предложен проект по выпуску сайдинга. Дано экономическое обоснование эффективности проекта. Срок окупаемости составит 2 месяца. Величина необходимых инвестиций 3647,200 рублей. Чистый дисконтированный доход накопленным итогом составил 56700,300 рублей. Рассчитанные показатели свидетельствуют о эффективности проекта. Также стоит уделить большое внимание созданию сайта предприятия, разработать систему скидок и акций, проводить маркетинговые мероприятия по привлечению новых покупателей, не в ущерб качеству, постоянно повышать квалификацию персонала за счет обучения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В теоретической части дипломного проекта рассмотрены понятие и сущность стратегического управления, его особенности, изучены инструменты, структуры систем стратегического управления и их содержание, описаны различные виды стратегий. Рассмотрен международный и российский опыт деятельности в сталелитейном бизнесе, выявлены принципиальные различия и подходы к ведению данного вида бизнеса. Установлено, что на российских предприятиях, как правила долгосрочное планирование производственной деятельности, в отличие от запада не подкрепляется научными обоснованиями. В аналитической части проведены исследования предприятия ООО «Спецсталькомплектация» занимающегося производством кровельных материалов. Была проанализирована внутренняя и внешняя среда организации. В ходе анализа внешней среды ООО «Спецсталькомплектация» было выявлено, что основным фактором является состояние и развитие строительной отрасли. В настоящее время этот сектор экономики занимает довольно устойчивое положение, соответственно продукция предприятия является востребованной на рынке.

Анализ внутренней среды показал, что в арсенале предприятия отсутствует четко выработанная стратегия, направленная на развитие. Однако в течение исследуемого периода наблюдается стабильный рост выручки от реализации продукции и услуг. Выручка за 2018г. увеличилась на 274 954 т. р. или на 30,7%. Также наблюдается увеличение расходов в 2018г. на 266 943тыс. руб. или на 39,8%. Причем темпы роста расходов превышают темпы роста выручки от реализации, что привело к снижению в 2018 г. роста прибыли. Она составила в 2018 г. 2,8%, тогда как в 2017 г. прирост прибыли составил 52,6%. Кадровая политика компании направлена на развитие персонала вместе с развитием организации. Работа с персоналом – одно из направлений управленческой деятельности по приведению в соответствие задач, стоящих перед компанией, и организационно-кадровых ресурсов, необходимых для их выполнения.

В течение исследуемого периода численность персонала постоянно увеличивается, хотя и не значительно и к концу 2018 г. она составила 442

человек. Это является положительной тенденцией. Большинство работников предприятия в возрасте до 30 лет (29%). Удельный вес персонала, имеющего высшее профессиональное образование в 2018 г. составил 29,2%. В проектной части дипломного проекта определены миссия и цели ООО «Спецсталькомплектация».

Для достижения поставленных целей предложена стратегия концентрированного роста. Стратегическое развитие компании при этом направлено на захват рынка, привлечение клиентов и с использованием уже имеющейся клиентской базы. Предложено создать сайта предприятия, разработать систему скидок и акций, проводить маркетинговые мероприятия по привлечению новых покупателей, а также повышать квалификацию персонала за счет обучения. В рамках модернизации производственного оборудования предлагается приобрести производственное оборудование SUQ-36-24-5L, для выпуска сайдинга принципиально отличающегося от имеющегося сейчас в ассортименте предприятия. Данная продукция помимо набора отличных характеристик – прочности, долговечности, устойчивости к влаге и ультрафиолету, имеет высокие эстетические свойства – поверхность сайдинга имитирует фактуру дерева либо художественного камня, что естественно и благородно смотрится в облике архитектурного сооружения. Значение ЧДД, при расчете составило 56700,300 руб., что свидетельствует об эффективности предлагаемого проекта.

Применение предложенных мероприятий позволяет усилить свое положение на «старом» рынке, привлечь новых клиентов, а также обеспечит возможности для дальнейшего эффективного развития, способствуя на пути к достижению основной цели предприятия – завоевать лидирующие позиции по Уральскому региону.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Ажаханова, Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению / Д.С. Ажаханова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2013. – № 19. – С. 16–18.
- 2 Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
- 3 Алексеенко, А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа / А.А. Алексеенко // Социальные науки. – 2015. – № 1. – С. 63 – 66.
- 4 Альтшуллер, И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа / И.Г. Альтшуллер – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 450 с.
- 5 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2008. – 422 с.
- 6 Астафьева, Л.И. Управление программами стратегических изменений как инновация управления / Л.И. Астафьева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 5. – С. 59 – 62.
- 7 Ашнина, Ю.А. Развитие инфраструктуры современного города: социальные и экономические аспекты / Ю.А. Ашнина, А.В. Борисов, Н.И. Борисова // NovaInfo.Ru. Т. 2– 2015. –№ 39. – С. 177–183.
- 8 Багиев, Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии: учеб.пособие / Г.Л. Багиев. – Л.:Обл. правл. ВНТОЭ, 2000. – 312с.
- 9 Багиев, Г.Л. Менеджмент: учебник для ВУЗов / Г.Л. Багиев. – М.: Экономика, 2007. – 703 с.
- 10 Балабанов, И.Т. Основы стратегического менеджмента: учебник / И.Т. Балабанов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 528 с.
- 11 Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, – 2014. – 256 с.
- 12 Безносова, А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия / А.С. Безносова // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2013. – № 4. – С. 121 – 124.

- 13 Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 215 с.
- 14 Бородин, В.А. Стратегическое планирование: учебное пособие / В.А. Бородин. – 3-е изд., перераб. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2007. – 105 с.
- 15 Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен – М.: Издательство «ЮНИТИ», 2007. – 214 с.
- 16 Бочкова, С.В. Анализ финансовой отчетности: учеб.пособие / С.В. Бочкова. – Саратов: Вузовское образование, 2016. – 292 с.
- 17 Булушева, А.А., Шамонина, Т.П. Управленческий учет в системе информационного обеспечения процесса управления / А.А. Булушева, Т.П. Шамонина // Современные тенденции в экономике и финансах межвузовский сборник научных трудов по материалам II всероссийской заочной научно-практической интернет-конференции; под общей редакцией: Л.И. Ванчухиной, Ю.А. Фролова. – 2012. – С. 28-30.
- 18 Бурцев, В.В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования / В.В. Бурцев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – № 6. – С.20-25.
- 19 Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учеб.пособие / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов.– СПб.: Питер, 2015. – 256 с.
- 20 Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии учеб.пособие / В.А. Винокуров.– М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 160 с.
- 21 Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп.– М.: Гардарика, 2008. – 296 с.
- 22 Волков, О.И. Экономика предприятия: учебник для вузов / О.И. Волков.– 2-е изд, испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 416 с.
- 23 Вомский, А. Инновационный фактор обеспечения устойчивого экономического развития // Вопросы экономики.– 2012. – №1.– С. 49 – 52

- 24 Гапоненко, А.Л., Панкрухин, А.П. Стратегическое управление. – М.: Омега-Л, 2015. – 464 с.
- 25 Герасимова, В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: учеб.пособие / В.Д. Герасимова.–М.: Кнорус, 2015. –358 с.
- 26 Глухов, В.В. Основы менеджмента: учебник для вузов / В.В. Глухов. – 3-е изд., перераб. – М.: Высшее образование, 2016. – 608 с.
- 27 Горбунов, С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. / С.В. Горбунов. – Н. Новгород: НГАС, 2010. – 286 с.
- 28 Гришин, В.В. Разрабатываем бизнес стратегию фирмы: практич. пособие / В.В. Гришин, В.Г. Гришина.– М.: Дашков и Ко, 2012. – 208 с.
- 29 Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие / И.Б. Гурков. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. – 496 с.
- 30 Долбунов, А. А. Маркетинговая концепция управления предприятием /А.А. Долбунов// Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – №2. – С.25-37.
- 31 Ермошкин, Н.Н. Стратегия развития предприятия: Интернет-решения для бизнеса: учеб.пособие / Н.Н. Ермошкин, А.А. Тарасов.– М.: МГУ, 2016. – 360с.
- 32 Ершов, Д.М. Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений / Д.М. Ершов, А.А. Кобылко// Экономика и математические методы. – 2015. – № 1. – С.108.
- 33 Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О.В. Ефимова.– М.: Омега-Л, 2014. – 348 с.
- 34 Жильцов, Ю.А. Статистика.теория и практика: учебное пособие / Ю.А. Жильцов, А.В. Борисов, Н.И. Борисова. –Волгоград, 2008. – 409 с.
- 35 Забелин, П.В. Основы стратегического управления: учеб.пособие / П.В. Забелин.– М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2007. – 451 с.
- 36 Зайцев, А.В. Роль стратегического менеджмента в управлении предприятием / А.В. Зайцев // Опыт и проблемы реформирования системы

менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сб. статей XVII Международной науч.-практич.конф.–2017. – С. 38-41.

37 Ильяшенко, С.Н. Составляющие экономической безопасности кооператива и подходы к их оценке / С.Н. Ильяшенко // Актуальные проблемы экономики. – 2015. – № 3. – С. 12-19

38 Информационные системы и технологии в экономике и управлении: учебное пособие / В.В. Трофимов (и др.) под ред. проф. В. В. Трофимова. – М.: Высшее образование, – 2012. – 480 с.

39 Инновационный менеджмент: Учебник для вузов/ С.Д. Ильенкова (и др.) под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, – 2012. – 190 с.

40 Казакова, Н.А. Финансовый анализ: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Казакова. – Люберцы: Юрайт, – 2016. – 470 с.

41 Капитонов, С.В. Предпосылки возникновения стратегии управления организациями (предприятиями) / С.В. Капитонов // Основы экономики, управления и права. – 2017. – № 2. – С. 64 – 66.

42 Карачурина, Р.Ф. Методология формирования стратегии повышения финансового потенциала экономических субъектов на российском рынке / Р.Ф. Карачурина, А.А. Вакушина // В мире научных открытий. – 2013. – № 8.1 (44). –С. 236-251.

43 Козаченко, А.В. Методические основы оценки уровня экономической безопасности предприятия / А.В. Козаченко, В.П. Пономарев //Региональные перспективы.–2017.– №3. – С. 50.

44 Косолапова, М.В., Свободин, В.А Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / М.В. Косолапова, В.А. Свободин.– М .: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К °», 2014. –248 с.

45 Красина, Ф.А. Финансовый менеджмент: учебное пособие/ Ф.А. Красина. – Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2012. – 200 с.

- 46 Купцов, М.М. Стратегический менеджмент: учеб.пособие / М.М. Купцов.– М.: Инфра-М, 2013. – 184 с.
- 47 Лапыгин, Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учеб. пособие / Ю.Н.Лапыгин, Д.Ю,Лапыгин, Т.А.Лачина. – М.: КноРус, 2014 – 412 с.
- 48 Лошаков, А. П. Предпосылки формирования и сущность экономической безопасности предприятия / А.П. Лошаков // Вопросы экономических наук. – 2004. – № 5. – С. 87-89.
- 49 Лясников, Н.В. Стратегический менеджмент: учебник / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин – М.: Кнорус, 2014. – 256 с.
- 50 Мамателашвили, О.В. Оптимизация активов как способ экономии затрат предприятия / О.В. Мамателашвили // Инструменты современной научной деятельности: сб. ст. межд.науч.-практич.конф. Волгоград, – 2016. – с. 81-83.
- 51 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова.– Москва-Новосибирск: ИНФРА-М – Сибирское соглашение, 2007. – 345 с.
- 52 Менеджмент организации: учебник / Под ред. З.П. Румянцевой. – М.: Лига, 2008. – 377 с.
- 53 Менеджмент: учебник / под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт – Издат, 2009. – 591 с.
- 54 Менеджмент: Учебник / под ред. П.А. Кохно, В.А. Микрюкова, С.Е. Коморова. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 373 с.
- 55 Мухамадиева, Э.Ф. Анализ внешнеэкономической деятельности предприятий. Учебное пособие / Э.Ф. Мухамадиева. – Уфа: Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования «Уфимская гос. акад. экономики и сервиса», 2011. – 175 с.
- 56 Налчаджи, Т.А. Стратегический подход к управлению промышленными предприятиями / Т.А. Налчаджи, Л.А. Маломатова// Научный альманах. – 2015. – № 1. – С. 293 – 296.

- 57 Остроумова, А.Н. Методика оценки абсолютных показателей платежеспособности и ликвидности / А.Н. Остроумова // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – № 11. – С. 28 – 32.
- 58 Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко.– М.: Кнорус, 2012. – 496 с.
- 59 Полукаров, В.Л. Основы менеджмента: учебное пособие / В.Л. Полукаров. – М.: Издательство: КНОРУС, 2008. – 240 с.
- 60 Попов, С.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.А. Попов. – М.: Дело, 2009. – 345 с.
- 61 Портер, М. Конкурентная стратегия: учебник / М. Портер – М.: Альпина Бизнес-бук, 2009. – 301 с.
- 62 Грабовый, П. Г. Риски в современном бизнесе: учебное пособие/Грабовый П. Г., Петрова С. Н., Полтавцев С.И. – М.: Изд-во «Альянс», 2014. –200 с.
- 63 Савельева, Н.А. Стратегический менеджмент: учебник / Н.А. Савельева– Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 382 с.
- 64 Смелик, Р.Г. Экономика предприятия (организации): учебник / Р.Г. Смелик, Л.А. Левицкая. – Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2014. – 296 с.
- 65 Смирнов, Н.Н. Стратегический менеджмент: учебник / Н.Н. Смирнов. – СПб.: Питер, 2008. – 402 с.
- 66 Соколова, С.А. Оценка возможностей инновационного развития / С.А. Соколова // Креативная экономика. –2014. –№ 5 (89). –С. 29-39.
- 67 Старостина, Е.А. Стратегическое управление организациями как актуальное направление практической деятельности менеджмента: направления повышения эффективности стратегического управления организацией / Е.А. Старостина // Аллея науки. Т. 5–2017. – № 16. – С. 218– 225.

68 Стексова, С. Ю. Методология определения ресурсного потенциала предприятия / С. Ю. Стексова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №4.– С. 19 – 23.

69 Стороженко, В.В. Современный подход к стратегическому управлению промышленным предприятием, использующий модульное моделирование / В.В. Стороженко // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2016. – № 26. – С. 185 - 188.

70 Стороженко, В.В. Современный подход к формированию стратегии управления инфраструктурой предприятия / В.В. Стороженко // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2014. – № 17. – С. 35 - 40.

71 Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: учеб. Пособие / А.В. Тебекин– М.: Юрайт, – 2014. –320 с.

72 Теплова, Т. В. Управленческие решения: стратегия и тактика: учебное пособие–М.: ИЧП «Изд-во Магистр», 2009. – 264 с.

73 Тихонов, А.А. Стратегическое управление развитием предприятия в контексте эволюции теории стратегического управления / А.А. Тихонов // Перспективы науки. – 2013. – № 7. – С. 98 - 103.

74 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник/ А.А. Томпсон – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 387 с.

75 Фатхутдинов, Р.А. Разработка управленческого решения: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Интел-синтез, 2009. – 344 с.

76 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. – 641 с.

77 Федько, Н.Г. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Г. Федько. – Д.: «Феникс», 2009. – 349 с.

78 Харитонов, Н.Н. Некоторые подходы управлению финансовой устойчивостью для повышения конкурентоустойчивости предприятия / Н.Н.

Харитоновна // Математические модели и информационные технологии в организации производства. –2014. – № 1. –С. 28-31.

79 Чечевицына, Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Л.Н. Чечевицын, К.В. Чечевицын. – 6-е изд., перераб. –М.: 2013.– 368 с.

80 Шайбакова, Э.Р. Сбалансированное развитие производственно-хозяйственных комплексов: учеб.пособие / Э. Р. Шайбакова. – Уфа: М-во образования и науки РФ, БашГУ, 2014. – 208 с.

81 Шептиева, О.Е. Совершенствование формирования корпоративной финансовой стратегии на российских предприятиях / О.Е. Шептиева // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 1. – С. 255 – 259.

82 Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент: учеб.пособие / М.Б. Шифрин.– СПб.: Питер, 2014. – 320 с.

83 Эйзенберг, Ф.А. Финансовый менеджмент на предприятии / Ф.А. Эйзенберг. – Минск: Высшая школа, 2014. – 366 с.

84 Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учебное пособие / А.Ю. Юданов.– 2-е изд. перераб.– М.: Гном-Пресс, 2014. – 519 с.

85 Юлдашева, Л.Ф. Оценка финансового состояния предприятия по данным бухгалтерского баланса / Л.Ф. Юлдашева // Международный академический вестник. – 2014. – №4.– С.63–65.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

УТВЕРЖДЕН
Решением единственного учредителя
Общества с ограниченной ответственностью
"Спецсталькомплектация"
Решение № 1 от 15.03.2013г.

У С Т А В

Общества с ограниченной ответственностью " Спецсталькомплектация "

город Челябинск
2013 год

1. НАИМЕНОВАНИЕ, МЕСТО НАХОЖДЕНИЯ И СРОК ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

- 1.1. Настоящий Устав определяет порядок организации и деятельности коммерческой организации - Общества с ограниченной ответственностью " Спецсталькомплектация", именуемого в дальнейшем «Общество», созданной в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее – «Закон»).

- 1.2. Наименования Общества:
 - Полное фирменное наименование Общества на русском языке – Общество с ограниченной ответственностью " Спецсталькомплектация".
 - Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке – ООО "Спецсталькомплектация ".
- 1.3. Место нахождения Общества определяется местом его государственной регистрации. Общество зарегистрировано по адресу: **454139, Российская Федерация, Челябинская область, город Челябинск, улица Новороссийская, дом 30.**
- 1.4. Общество является непубличным хозяйственным обществом.
- 1.5. Общество создано без ограничения срока его деятельности.

2. УЧАСТНИКИ ОБЩЕСТВА

- 2.1. Участник Общества – лицо, владеющее долей в его уставном капитале.
- 2.2. Участниками Общества могут быть любые физические и юридические лица, которые в установленном законодательством РФ и настоящим Уставом порядке приобрели долю в уставном капитале Общества, за исключением тех лиц, для которых законодательством РФ установлено ограничение или запрещение на участие в хозяйственных Обществах.
- 2.3. Число участников Общества не должно быть более пятидесяти. Если число участников превысит установленный предел, Общество подлежит преобразованию в акционерное общество в течение одного года.
- 2.4. Общество обеспечивает в соответствии с требованиями Закона ведение и хранение списка участников Общества с указанием сведений о каждом участнике Общества, размере его доли в уставном капитале Общества и ее оплате, а также о размере долей, принадлежащих Обществу, датах их перехода к Обществу или приобретения Обществом.

3. ЦЕЛИ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

- 3.1. Целью деятельности Общества является достижение максимальной экономической эффективности и прибыльности, наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей физических и юридических лиц в производимой Обществом продукции, выполняемых работах и услугах.
- 3.2. Основными видами деятельности Общества являются:
 - Деятельность в области металлопроката;
 - Деятельность по оказанию услуг в области торговли металлоконструкций;
 - Деятельность агентов по оптовой торговле топливом, рудами, металлами и химическими веществами;Общество вправе осуществлять любые иные виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ.
- 3.3. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами РФ, Общество может заниматься только на основании специального разрешения.

4. ПРАВОВОЙ СТАТУС ОБЩЕСТВА

- 4.1. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации.
- 4.2. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.
Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности Общества.
- 4.3. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.
- 4.4. Общество не отвечает по обязательствам государства и его органов, а также по обязательствам своих участников. Государство и его органы не несут ответственности по обязательствам Общества. Участники Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале Общества.

Участники общества, не полностью оплатившие доли, несут солидарную ответственность по обязательствам Общества в пределах стоимости неоплаченной части принадлежащих им долей в уставном капитале Общества.

- 4.5. Общество может создавать самостоятельно или участвовать в учреждении вновь создаваемых юридических лиц, в том числе с участием иностранных юридических и физических лиц, а также создавать свои филиалы и открывать представительства как в России, так и за рубежом.

- 4.6. Дочерние и зависимые хозяйственные общества являются юридическими лицами и не отвечают по обязательствам Общества, а Общество не отвечает по обязательствам таких обществ, за исключением случаев, предусмотренных законодательством РФ.
- 4.7. Рабочим языком Общества является русский язык. Все документы, связанные с деятельностью Общества, составляются на рабочем языке.
- 4.8. Общество имеет круглую печать, штампы и бланки со своим наименованием. Общество может иметь товарный знак, а также фирменную эмблему и другие средства индивидуализации.
- 4.9. Общество имеет самостоятельный баланс. Общество вправе открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

5. ФИЛИАЛЫ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ОБЩЕСТВА

- 5.1. Филиалы и представительства Общества действуют от имени Общества на основании Положений о них, не являются юридическими лицами, наделяются имуществом за счет собственного имущества Общества. Общество несет ответственность по обязательствам связанным с деятельностью филиалов и представительств Общества.
- 5.2. Решение о создании филиалов и представительств и их ликвидации, утверждение Положений о них, а также внесение в настоящий Устав соответствующих изменений, принимаются Общим собранием участников Общества в соответствии с законодательством РФ и страны учреждения филиалов и представительств. Руководитель филиала или представительства Общества назначается Единичным исполнительным органом Общества и действует на основании выданной Обществом доверенности
- 5.3. Сведения о филиалах и представительствах Общества: не имеет.

6. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ ОБЩЕСТВА

- 6.1. Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества Общества, гарантирующего интересы его кредиторов, и состоит из номинальной стоимости долей участников Общества.
- 6.2. Уставный капитал Общества равен **100 000 (Сто тысяч) рублей**.
- 6.3. Общество может увеличивать или уменьшать размер уставного капитала. Изменение размера уставного капитала осуществляется по решению Общего собрания участников. Решение об изменении размера уставного капитала Общества вступает в силу после внесения соответствующих изменений в настоящий Устав и их государственной регистрации в установленном законодательством порядке.
- 6.4. Увеличение уставного капитала Общества допускается только после его полной оплаты.
Увеличение уставного капитала Общества может осуществляться за счет имущества Общества и (или) за счет дополнительных вкладов участников Общества в уставный капитал, и (или) за счет вкладов в уставный капитал третьих лиц, принимаемых в число участников Общества.
Порядок увеличения уставного капитала определяется Законом.
- 6.5. Участники могут вносить в счет оплаты долей в уставном капитале деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права, либо иные права, имеющие денежную оценку.
- 6.6. Общество вправе, а в случаях, предусмотренных Законом, обязано уменьшить свой уставный капитал. Уменьшение уставного капитала может осуществляться путем уменьшения номинальной стоимости долей всех участников в уставном капитале Общества и (или) погашения долей, принадлежащих Обществу.
Порядок уменьшения уставного капитала определяется Законом.

7. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ УЧАСТНИКОВ. ПЕРЕХОД ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ. ВЫХОД УЧАСТНИКА ИЗ ОБЩЕСТВА

- 7.1. Участники Общества имеют право:
 - участвовать в управлении делами Общества в порядке, установленном Законом и настоящим Уставом, в том числе присутствовать на Общем собрании участников Общества, вносить предложения о включении в повестку дня Общего собрания участников Общества дополнительных вопросов, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений;
 - получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в порядке, определенном настоящим Уставом;
 - принимать участие в распределении прибыли Общества, участником которого он является;
 - получать в случае ликвидации товарищества или Общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость;
 - требовать исключения другого участника из Общества в судебном порядке с выплатой ему действительной стоимости его доли участия, если такой участник своими действиями (бездействием) причинил существенный вред Обществу либо иным образом существенно затрудняет его деятельность и достижение целей, ради которых оно создавалось, в том числе грубо нарушая свои обязанности, предусмотренные законом или учредительными документами Общества. Отказ от этого права или его ограничение ничтожны.

- продать или осуществить отчуждение иным образом своих долей или частей долей в уставном капитале Общества одному или нескольким участникам Общества либо другому лицу в порядке, предусмотренном Законом и настоящим Уставом;
- приобрести долю (часть доли) другого участника Общества по цене предложения третьему лицу пропорционально размерам своих долей в порядке, установленном Законом и настоящим Уставом (преимущественное право покупки);
- передать в залог принадлежащие им доли или части долей в уставном капитале Общества другому участнику Общества или с согласия Общего собрания участников Общества третьему лицу. Решение Общего собрания участников Общества о даче согласия на залог доли или части доли в уставном капитале Общества, принадлежащих участнику Общества, принимается большинством голосов всех участников Общества. Голоса участника Общества, который намерен передать в залог свою долю или часть доли, при определении результатов голосования не учитываются;
- выйти из Общества путем отчуждения своих долей Обществу или потребовать приобретения Обществом доли в случаях, предусмотренных Законом;
- получить в случае ликвидации Общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость в соответствии с размером принадлежащих им долей в уставном капитале Общества.

Участники имеют также иные права, предусмотренные законодательством РФ и настоящим Уставом.

7.2. Помимо указанных в п. 7.1. настоящего Устава прав, участнику (участникам) Общества могут быть предоставлены дополнительные права путем внесения соответствующих дополнений в настоящий раздел Устава. Дополнительные права, предоставленные определенному участнику Общества, в случае отчуждения его доли или части доли к приобретателю, к приобретателю не переходят.

Участник Общества, которому предоставлены дополнительные права, может отказаться от осуществления принадлежащих ему дополнительных прав, направив письменное уведомление об этом Обществу. С момента получения Обществом указанного уведомления дополнительные права участника Общества прекращаются.

7.3. Участники Общества обязаны:

- оплачивать доли в уставном капитале Общества в порядке, в размерах и в сроки, которые предусмотрены Законом и договором об учреждении Общества;
- участвовать в образовании имущества Общества в необходимом размере в порядке, способом и в сроки, которые предусмотрены законодательством РФ или учредительным документом Общества;
- не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Общества;
- получить согласие остальных участников Общества на отчуждение иным образом, чем продажа, своих долей или частей долей третьим лицам;
- получить согласие Общего собрания участников на передачу своих долей или частей долей в залог другим участникам Общества или третьим лицам;
- своевременно информировать Общество об изменении сведений о своем имени или наименовании, месте жительства или месте нахождения, а также сведений о принадлежащих им долях в уставном капитале Общества. В случае непредставления участником Общества информации об изменении сведений о себе Общество не несет ответственность за причиненные в связи с этим убытки.
- участвовать в принятии решений, без которых Общество не может продолжать свою деятельность в соответствии с Законом, если его участие необходимо для принятия таких решений;
- не совершать действия, заведомо направленные на причинение вреда Обществу;
- не совершать действия (бездействие), которые существенно затрудняют или делают невозможным достижение целей, ради которых создано Общество.

Участники несут также иные обязанности, предусмотренные Законом.

7.4. Помимо указанных в п. 7.3. настоящего Устава обязанностей на участника (участников) могут быть возложены дополнительные обязанности путем внесения соответствующих дополнений в настоящий раздел Устава.

Дополнительные обязанности, возложенные на определенного участника Общества, в случае отчуждения его доли или части доли к приобретателю, к приобретателю не переходят.

7.5. Участники Общества пользуются преимущественным правом покупки доли или части доли участника Общества по цене предложения третьему лицу пропорционально размерам своих долей.

Если участники Общества не использовали свое преимущественное право покупки доли или части доли участника Общества, Общество обладает преимущественным правом её покупки по цене предложения третьему лицу.

7.6. Участник Общества, намеренный продать свою долю или часть доли в уставном капитале Общества третьему лицу, обязан известить в письменной форме об этом остальных участников Общества и само Общество путем направления через Общество за свой счет оферты, адресованной этим лицам и содержащей указание цены и других условий продажи. Оферта о продаже доли или части доли в уставном капитале Общества считается полученной всеми участниками Общества в момент ее получения Обществом. При этом она может быть акцептована лицом, являющимся участником Общества на момент акцепта, а также Обществом в случаях, предусмотренных настоящим Уставом и Законом. Оферта считается неполученной, если в срок не позднее дня ее

получения Обществом участникам Общества поступило извещение об ее отзыве. Отзыв оферты о продаже доли или части доли после ее получения Обществом допускается только с согласия всех участников Общества. Участники Общества вправе воспользоваться преимущественным правом покупки доли или части доли в уставном капитале Общества в течение 30 (тридцати) дней с даты получения оферты Обществом.

Решение о приобретении Обществом доли или части доли, не приобретенной участниками Общества, принимается единоличным исполнительным органом Общества. Единоличный исполнительный орган Общества должен принять решение о приобретении не позднее 10 (десяти) дней со дня истечения тридцатидневного срока с даты получения оферты Обществом.

Преимущественное право покупки доли или части доли в уставном капитале Общества у участников и у Общества прекращается в день:

- представления заявления об отказе от использования данного преимущественного права, составленного в форме и порядке, предусмотренных Законом;

- истечения срока использования данного преимущественного права.

7.7. В случае если в течение сорока дней с даты получения оферты Обществом участники Общества или Общество не воспользуются преимущественным правом покупки доли или части доли в уставном капитале Общества, предлагаемых для продажи, в том числе образующихся в результате отказа отдельных участников Общества и Общества от преимущественного права покупки доли или части доли в уставном капитале Общества, оставшиеся доля или часть доли могут быть проданы третьему лицу по цене, которая не ниже установленной в оферте цены, и на условиях, которые были сообщены Обществу и его участникам.

7.8. Уступка преимущественного права покупки доли или части доли в уставном капитале Общества участниками или Обществом не допускается.

7.9. Уступка доли или части доли в уставном капитале Общества должна быть совершена в форме и порядке, установленных Законом.

7.10. Общество в порядке, предусмотренном Законом, должно быть уведомлено о состоявшейся уступке доли или части доли в уставном капитале Общества.

7.11. Доля или часть доли в уставном капитале Общества переходит к ее приобретателю с момента нотариального удостоверения сделки, направленной на отчуждение доли или части доли в уставном капитале Общества, либо в случаях, не требующих нотариального удостоверения, с момента внесения в единый государственный реестр юридических лиц соответствующих изменений на основании правоустанавливающих документов.

7.12. В случае выхода участника из Общества его доля переходит к Обществу с даты получения Обществом заявления участника о выходе из Общества. Общество обязано в течение 6 (шести) месяцев выплатить участнику, подавшему заявление о выходе из Общества, действительную стоимость его доли в уставном капитале Общества, определяемую на основании данных бухгалтерской отчетности Общества за последний отчетный период, предшествующий дню подачи заявления о выходе из Общества, или с согласия этого участника Общества выдать ему в натуре имущество такой же стоимости либо в случае неполной оплаты им доли в уставном капитале Общества действительную стоимость оплаченной части доли.

Выход участника из Общества не освобождает его от обязанности перед Обществом по внесению вклада в имущество Общества, возникшей до подачи заявления о выходе из Общества.

7.13. В случае приобретения доли участника (ее части) Обществом оно обязано реализовать ее другим участникам или третьим лицам в срок не более одного года в порядке, предусмотренном Законом. В течение этого периода распределение прибыли, а также принятие решения Общим собранием производится без учета приобретенной Обществом доли. Если в течение года Общество не реализовало принадлежащую ему долю, оно обязано уменьшить уставный капитал на сумму, равную номинальной стоимости такой доли.

8. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ. ФОНДЫ ОБЩЕСТВА

8.1. Общество вправе ежеквартально, раз в полгода или раз в год принимать решение о распределении чистой прибыли (ее части) между участниками Общества. Такое решение принимается Общим собранием участников Общества.

8.2. Часть прибыли Общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале Общества.

8.3. В случаях, предусмотренных Законом, Общество не вправе принимать решение о распределении прибыли между участниками и выплачивать прибыль, решение о распределении которой принято.

8.4. По решению Общего собрания участников в Обществе могут создаваться резервный и иные фонды за счет чистой прибыли Общества. Порядок создания, размер, цели, на которые могут расходоваться средства таких фондов, порядок расходования средств фондов определяются решением об их создании.

9. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВА

9.1. Органами управления Общества являются:

- Общее собрание участников;
- Единоличный исполнительный орган Общества – Директор.

9.2. Директором общества является Ершов Дмитрий Владимирович, полномочия по сроку не ограничены.

10. ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ УЧАСТНИКОВ

- 10.1. Высшим органом управления Общества является Общее собрание его участников.
- 10.2. К исключительной компетенции Общего собрания участников Общества относятся:
- 10.2.1. определение основных направлений деятельности Общества;
 - 10.2.2. принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;
 - 10.2.3. изменение настоящего Устава, включая изменение размера уставного капитала Общества;
 - 10.2.4. избрание/ назначение единоличного исполнительного органа Общества и досрочное прекращение его полномочий;
 - 10.2.5. установление размера вознаграждения и денежных компенсаций единоличному исполнительному органу Общества, членам коллегиального исполнительного органа Общества;
 - 10.2.6. утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;
 - 10.2.7. принятие решения о распределении чистой прибыли, в том числе между участниками Общества;
 - 10.2.8. утверждение или принятие документов, регулирующих организацию деятельности Общества (внутренних документов Общества);
 - 10.2.9. принятие решения о размещении Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, а также утверждение условий их размещения;
 - 10.2.10. приобретение размещенных Обществом облигаций и иных ценных бумаг;
 - 10.2.11. назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;
 - 10.2.12. принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества;
 - 10.2.13. назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;
 - 10.2.14. принятие решения о совершении Обществом крупной сделки, связанной с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения Обществом прямо или косвенно имущества, стоимость которого составляет не менее 25% стоимости имущества Общества, определенной на основании данных бухгалтерской отчетности за последний отчетный период;
 - 10.2.15. принятие решения о совершении Обществом сделки, в совершении которой у участников Общества имеется заинтересованность;
 - 10.2.16. принятие решения о создании филиалов и открытии представительств Общества;
 - 10.2.17. принятие решения о предоставлении, прекращении и ограничении дополнительных прав участников Общества и о возложении, изменении и прекращении дополнительных обязанностей участников Общества;
 - 10.2.18. принятие решения об ограничении и изменении максимального размера доли участника Общества и об ограничении возможности изменения соотношения долей участников Общества;
 - 10.2.19. принятие решения о внесении вкладов в имущество Общества;
 - 10.2.20. утверждение бюджета доходов и расходов по текущей деятельности Общества;
 - 10.2.21. принятие решения об участии Общества в создании юридических лиц;
 - 10.2.22. одобрение сделок, связанных с приобретением, отчуждением и возможностью отчуждения акций, долей в уставном капитале других юридических лиц;
 - 10.2.23. принятие решений об использовании прав, предоставляемых принадлежащими Обществу акциями, паями, долями в уставном капитале других юридических лиц, включая, но не ограничиваясь:
 - определением представителя для участия в общих собраниях участников/акционеров других обществ, где Общество является участником/акционером, внесением предложений в повестку дня этих общих собраний, определением кандидатов в органы управления таких обществ,
 - принятием решений по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания участников/акционеров обществ, в которых Общество является единственным участником/акционером;
 - 10.2.24. одобрение сделок, связанных с приобретением, отчуждением и возможностью отчуждения Обществом недвижимого имущества независимо от суммы сделки;
 - 10.2.25. одобрение сделок по получению Обществом в аренду или в иное срочное или бессрочное пользование недвижимого имущества на срок более 1 (одного) года независимо от суммы сделки;
 - 10.2.26. одобрение сделок по передаче Обществом в аренду или в иное срочное или бессрочное пользование недвижимого имущества на срок более 1 (одного) года независимо от суммы сделки;
 - 10.2.27. одобрение сделок, связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения, получением в пользование интеллектуальной собственности (товарных знаков, изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, «ноу-хау») независимо от суммы сделки;

- 10.2.28. одобрение сделок, связанных с выдачей Обществом поручительств независимо от суммы сделки;
- 10.2.29. принятие решения о совершении Обществом вексельной сделки, в том числе о выдаче Обществом простых и переводных векселей, производстве по ним передаточных надписей, авалей, платежей, независимо от их суммы;
- 10.2.30. принятие решения об обращении в суд с заявлением о признании Общества банкротом;
- 10.2.31. решение других вопросов, предусмотренных Законом и настоящим Уставом.
- 10.3. Вопросы, отнесенные Законом к исключительной компетенции Общего собрания участников Общества, не могут быть переданы им на решение единоличного исполнительного органа Общества.
- 10.4. К компетенции Общего собрания участников могут быть отнесены и иные вопросы, при условии внесения соответствующих изменений в настоящий раздел Устава.
- 10.5. Общее собрание участников может быть очередным и внеочередным.
- 10.6. Очередное Общее собрание участников проводится один раз в год, не ранее двух и не позднее четырех месяцев после окончания финансового года. На нем должны решаться вопросы, указанные в п. 10.2.7 настоящего Устава, а также могут решаться иные вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания участников. Очередное Общее собрание созывается единоличным исполнительным органом Общества.
- 10.7. Внеочередное Общее собрание участников Общества созывается единоличным исполнительным органом Общества по его инициативе, по требованию аудитора, а также участников Общества, обладающих в совокупности не менее чем одной десятой от общего числа голосов участников Общества. Единоличный исполнительный орган Общества обязан в течение 5 дней с даты получения требования о проведении внеочередного Общего собрания участников Общества рассмотреть данное требование и принять решение о проведении внеочередного Общего собрания участников Общества или в случаях, предусмотренных Законом, об отказе в его проведении. В случае принятия решения о проведении внеочередного Общего собрания участников Общества, указанное Общее собрание должно быть проведено не позднее 45 дней со дня получения требования о его проведении. В случае если в течение вышеуказанного срока не принято решение о проведении внеочередного Общего собрания участников Общества или принято решение об отказе в его проведении по непредусмотренным в Законе основаниям, внеочередное Общее собрание участников Общества может быть создано органами или лицами, требующими его проведения.
- 10.8. Общее собрание участников Общества может проводиться в форме совместного присутствия (собрания) или проведения заочного голосования (опросным путем) в соответствии с Законом.
- 10.9. Созыв Общего собрания участников производится в соответствии с требованиями Закона.
- 10.10. Уведомление о проведении Общего собрания участников Общества направляется участникам путем рассылки заказным письмом.
- 10.11. Устанавливаются следующие сроки, касающиеся созыва Общего собрания участников:
- 10.11.1. срок уведомления каждого участника Общества о созыве Общего собрания участников - не позднее чем за 15 дней до его проведения;
- 10.11.2. срок внесения участниками Общества предложений о включении в повестку дня Общего собрания участников дополнительных вопросов - не позднее чем за 10 дней до его проведения;
- 10.11.3. срок уведомления каждого участника Общества об изменениях, внесенных в повестку дня Общего собрания участников - не позднее чем за 7 дней до его проведения.
- 10.12. Информация и материалы, подлежащие предоставлению участникам при подготовке Общего собрания участников, должны быть доступны всем участникам Общества и лицам, участвующим в собрании, для ознакомления в помещении единоличного исполнительного органа Общества в течение 15 дней до проведения Общего собрания участников Общества.
- 10.13. В случае нарушения установленного Законом и настоящим Уставом порядка созыва Общего собрания участников Общества, такое Общее собрание признается правомочным, если на нем присутствуют все участники Общества.
- 10.14. Порядок проведения Общего собрания участников определяется Законом и настоящим Уставом.
- 10.15. Перед открытием Общего собрания участников Общества проводится регистрация прибывших участников Общества. Участники Общества вправе участвовать в Общем собрании лично или через своих представителей. Представители участников Общества должны предъявить документы, подтверждающие их надлежащие полномочия. Доверенность, выданная представителю участника Общества, должна содержать сведения о представляемом и представителе (имя или наименование, место жительства или место нахождения, паспортные данные), быть оформлена в соответствии с требованиями Гражданского кодекса Российской Федерации или удостоверена нотариально. Незарегистрировавшийся участник Общества (представитель участника Общества) не вправе принимать участие в голосовании.
- 10.16. Общее собрание участников Общества открывается в указанное в уведомлении о проведении Общего собрания участников Общества время или, если все участники Общества уже зарегистрированы, ранее.

10.17. Единоличный исполнительный орган открывает Общее собрание участников Общества и проводит выборы председательствующего на Общем собрании из числа участников Общества.

При выборе Председателя Общего собрания участников Общества каждый из участников собрания имеет количество голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале Общества.

Функции Секретаря Общего собрания осуществляет единоличный исполнительный орган или иное лицо, выбранное Общим собранием.

10.18. Единоличный исполнительный орган Общества организует ведение протокола Общего собрания участников.

10.19. Принятие Общим собранием Общества решения, а также состав участников, присутствовавших на Общем собрании, подтверждаются подписанием протокола Общего собрания всеми участниками, присутствовавшими на Общем собрании. Нотариальное удостоверение данных фактов не требуется.

10.20. Не позднее чем в течение десяти дней после составления протокола Общего собрания участников Общества Секретарь Общего собрания участников обязан направить копию протокола Общего собрания участникам Общества всем участникам Общества в порядке, предусмотренном для сообщения о проведении Общего собрания участников Общества.

10.21. Общее собрание участников Общества вправе принимать решения только по вопросам повестки дня, сообщенным участникам Общества, за исключением случаев, если в данном Общем собрании участвуют все участники Общества.

10.22. Каждый участник Общества имеет на Общем собрании участников число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале, за исключением случаев, установленных Законом и настоящим Уставом.

Неоплаченные доли в голосовании не участвуют. В случае принятия решения о совершении сделки, в отношении которой имеется заинтересованность, голоса участников, заинтересованных в ее совершении, не учитываются. Не учитываются голоса участника, намеренного заложить свою долю в уставном капитале, при голосовании по вопросу о даче Обществом согласия на залог доли.

Лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа, не являющееся участником Общества, может участвовать в Общем собрании участников с правом совещательного голоса.

10.23. Для принятия решения Общим собранием участников Общества необходимо следующее количество голосов (подсчет осуществляется от количества голосов всех участников Общества, а не только лиц, присутствующих на Общем собрании):

10.23.1. Единогласно всеми участниками Общества принимаются следующие решения:

- о предоставлении участникам Общества дополнительных прав, а также прекращение или ограничение дополнительных прав, предоставленных всем участникам Общества;
- о возложении дополнительных обязанностей на всех участников Общества, а также прекращении дополнительных обязанностей;
- о внесении, изменении и исключении из настоящего Устава положений об ограничении максимального размера доли участника Общества, об ограничении возможности изменения соотношения долей участников Общества;
- об утверждении денежной оценки неденежных вкладов в уставный капитал Общества, вносимых участниками Общества и принимаемыми в Общество третьими лицами;
- об увеличении уставного капитала Общества на основании заявления участника или третьих лиц, принимаемых в Общество, о внесении дополнительного вклада;
- о внесении в настоящий Устав изменений в связи с увеличением уставного капитала Общества, об увеличении номинальной стоимости доли участника Общества или долей участников Общества, подавших заявления о внесении дополнительного вклада, и в случае необходимости об изменении размеров долей участников Общества;
- о принятии третьего лица или третьих лиц в Общество, о внесении в настоящий Устав изменений в связи с увеличением уставного капитала Общества, об определении номинальной стоимости и размера доли или долей третьего лица или третьих лиц, а также об изменении размеров долей участников Общества;
- о внесении положений в настоящий Устав или изменении положений настоящего Устава, устанавливающих преимущественное право покупки доли или части доли в уставном капитале участниками Общества или Обществом по заранее определенной Уставом цене, в том числе изменение размера такой цены или порядка ее определения;
- о внесении положений в настоящий Устав или изменении положений настоящего Устава, устанавливающие возможность участников Общества или Общества воспользоваться преимущественным правом покупки не всей доли или не всей части доли в уставном капитале Общества, предлагаемых для продажи;
- о внесении положений в настоящий Устав или изменении положений настоящего Устава, устанавливающих порядок осуществления участниками Общества преимущественного права покупки доли или части доли непропорционально размерам долей участников Общества;
- о внесении положений в настоящий Устав или изменении положений настоящего Устава, устанавливающих иной, чем указан в Законе, срок или порядок выплаты Обществом действительной стоимости доли или части доли в уставном капитале Общества;

- о продаже принадлежащей Обществу доли участникам Общества, в результате которой изменяются размеры долей его участников, продаже принадлежащей Обществу доли третьим лицам и определении иной цены на продаваемую долю;
 - о выплате в случае обращения взыскания на долю или часть доли участника Общества в уставном капитале Общества по долгам участника действительной стоимости доли или части доли кредиторам остальными участниками Общества;
 - о внесении положений в настоящий Устав или изменении положений настоящего Устава, устанавливающих право участника Общества на выход из Общества;
 - о внесении положений в настоящий Устав или изменении положений настоящего Устава, устанавливающих обязанность участников Общества вносить вклады в имущество Общества;
 - о внесении, изменении и исключении из настоящего Устава положений, устанавливающих порядок определения размеров вкладов в имущество Общества непропорционально размерам долей участников Общества, а также положений, устанавливающих ограничения, связанные с внесением вкладов в имущество Общества;
 - о внесении, изменении и исключении из настоящего Устава положений, предусматривающих распределение прибыли Общества между участниками Общества непропорционально их долям в уставном капитале;
 - о внесении, изменении и исключении из настоящего Устава положений, предусматривающих определение числа голосов участников Общества на Общем собрании участников непропорционально их долям в уставном капитале;
 - о реорганизации или ликвидации Общества.
- 10.23.2. Большинством в две трети голосов всех участников Общества принимаются следующие решения:
- о создании филиалов и открытии представительств Общества;
 - о прекращении или ограничении дополнительных прав, предоставленных определенному участнику Общества;
 - о возложении дополнительных обязанностей на определенного участника Общества;
 - об увеличении уставного капитала Общества за счет его имущества;
 - об увеличении уставного капитала Общества за счет внесения дополнительных вкладов участниками Общества;
 - об исключении из Устава Общества положений, устанавливающих преимущественное право покупки доли или части доли в уставном капитале Общества по заранее определенной Уставом цене;
 - об исключении из Устава Общества положений, устанавливающих возможность участников Общества или Общества воспользоваться преимущественным правом покупки не всей доли или не всей части доли в уставном капитале Общества, предлагаемых для продажи;
 - об исключении из Устава Общества положений, устанавливающих порядок осуществления участниками Общества преимущественного права покупки доли или части доли непропорционально размерам долей участников Общества;
 - о внесении участниками Общества вкладов в имущество Общества;
 - об изменении и исключении положений Устава Общества, устанавливающих ограничения, связанные с внесением вкладов в имущество Общества, для определенного участника Общества;
 - об изменении настоящего Устава, в том числе об изменении размера уставного капитала Общества, за исключением тех изменений, для которых в соответствии с Законом или настоящим Уставом необходимо большее число голосов.
- 10.23.3. По всем остальным вопросам решения принимаются большинством голосов от общего числа участников Общества, если необходимость большего числа голосов для их принятия не предусмотрена Законом.

10.24. Если Общество состоит из одного участника, то решения по вопросам, относящимся к компетенции Общего собрания участников, принимаются единственным участником Общества единолично, оформляются письменно и подписываются единственным участником. При этом положения настоящего Устава и Закона, определяющие порядок и сроки подготовки, созыва и проведения Общего собрания участников, порядок принятия решений Общим собранием, не применяются, за исключением положений, касающихся сроков проведения очередного Общего собрания.

11. ЕДИНОЛИЧНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН

11.1. Единоличным исполнительным органом Общества, осуществляющим руководство текущей деятельностью Общества, является Директор. Единоличный исполнительный орган подотчетен Общему собранию участников Общества.

- 11.2. К компетенции единоличного исполнительного органа Общества относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания участников Общества.
- 11.3. Единоличный исполнительный орган без доверенности действует от имени Общества, в том числе:
- 11.3.1. представляет интересы Общества как в РФ, так и за ее пределами;
 - 11.3.2. самостоятельно в пределах своей компетенции или после утверждения их органами управления Общества в порядке, предусмотренном Законом, настоящим Уставом и внутренними документами Общества, совершает сделки от имени Общества;
 - 11.3.3. распоряжается имуществом Общества для обеспечения его текущей деятельности в пределах, установленных настоящим Уставом;
 - 11.3.4. выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия;
 - 11.3.5. заключает трудовые договоры с работниками Общества, издает приказы о назначении на должности работников, об их переводе и увольнении;
 - 11.3.6. применяет к работникам Общества меры поощрения и налагает на них дисциплинарные взыскания;
 - 11.3.7. издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества;
 - 11.3.8. организует выполнение решений Общего собрания участников Общества;
 - 11.3.9. открывает в банках счета Общества;
 - 11.3.10. представляет интересы Общества во всех судебных инстанциях (судах общей юрисдикции, арбитражных судах, третейских судах) на территории РФ и за ее пределами на всех стадиях судебного процесса, в том числе на стадии исполнительного производства;
 - 11.3.11. решает вопросы, связанные с подготовкой, созывом и проведением Общего собрания участников Общества;
 - 11.3.12. обеспечивает соответствие сведений об участниках Общества и о принадлежащих им долях или частях долей в уставном капитале Общества, о долях или частях долей, принадлежащих Обществу, сведениям, содержащимся в едином государственном реестре юридических лиц, и нотариально удостоверенным сделкам по переходу долей в уставном капитале Общества, о которых стало известно Обществу;
 - 11.3.13. осуществляет иные полномочия, необходимые для достижения целей деятельности Общества и обеспечения его нормальной работы, в соответствии с действующим законодательством РФ и настоящим Уставом, за исключением полномочий, закрепленных за другими органами Общества.
- 11.4. Единоличный исполнительный орган несет ответственность за сохранность сведений, составляющих государственную тайну.
- 11.5. Директор избирается/ назначается Общим собранием участников Общества сроком на **5 (пять) лет**. Директор может быть избран/ назначен не из числа участников Общества.
- 11.6. Трудовой договор с директором от имени Общества подписывает Председатель Общего собрания участников, если это не поручено Общим собранием участников другому лицу.
- 11.7. Общее собрание участников Общества вправе в любое время освободить директора от занимаемой должности с одновременным расторжением трудового договора в порядке, установленном законодательством РФ.

12. АУДИТОР ОБЩЕСТВА

- 12.1. Для проверки и подтверждения правильности годовых отчетов и бухгалтерских балансов Общества, а также для проверки состояния текущих дел Общества оно вправе привлекать профессионального аудитора, не связанного имущественными интересами с Обществом, лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа Общества, и участниками Общества.
- 12.2. По требованию любого участника Общества аудиторская проверка может быть проведена выбранным им профессиональным аудитором, который должен соответствовать требованиям, установленным п. 12.1. настоящего Устава.

В случае проведения такой проверки оплата услуг аудитора осуществляется за счет участника Общества, по требованию которого она проводится. Расходы участника Общества на оплату услуг аудитора могут быть ему возмещены по решению Общего собрания участников Общества за счет средств Общества.

13. УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ. ДОКУМЕНТЫ ОБЩЕСТВА

- 13.1. Общество ведет бухгалтерский учет и представляет финансовую отчетность в порядке, установленном действующим законодательством РФ.

- 13.2. Ответственность за организацию, состояние и достоверность бухгалтерского учета в Обществе, своевременное предоставление ежегодного отчета и другой финансовой отчетности в соответствующие органы несет единоличный исполнительный орган Общества в соответствии с законодательством РФ.
- 13.3. Общество обязано хранить следующие документы:
- договор об учреждении Общества, Устав Общества, а также внесенные в Устав Общества и зарегистрированные в установленном порядке изменения;
 - протоколы собрания учредителей Общества и/или решения в случае с одним учредителем Общества, содержащие решение о создании Общества и об утверждении денежной оценки неденежных вкладов в уставный капитал Общества, а также иные решения, связанные с созданием Общества;
 - документ, подтверждающий государственную регистрацию Общества;
 - документы, подтверждающие права Общества на имущество, находящееся на его балансе;
 - внутренние документы Общества;
 - положения о филиалах и представительствах Общества;
 - документы, связанные с эмиссией облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг Общества;
 - протоколы Общих собраний участников Общества (решения единственного участника Общества), заседаний Совета директоров Общества и ревизионной комиссии Общества;
 - списки аффилированных лиц Общества;
 - заключения ревизионной комиссии (ревизора) Общества, аудитора, государственных и муниципальных органов финансового контроля;
 - иные документы, предусмотренные федеральными законами и иными правовыми актами Российской Федерации, Уставом Общества, внутренними документами Общества, решениями Общего собрания участников Общества и единоличного исполнительного органа Общества.
- 13.4. Общество хранит указанные в п. 13.3 настоящего Устава документы (далее именуемые «документы») по месту нахождения единоличного исполнительного органа Общества в порядке и в течение сроков, установленных правовыми актами РФ.
- 13.5. Организация хранения документов Общества обеспечивается единоличным исполнительным органом Общества.
- Организация хранения документов, образовавшихся в деятельности обособленных структурных подразделений Общества, до передачи их в архив по месту нахождения единоличного исполнительного органа Общества обеспечивается руководителями этих обособленных структурных подразделений Общества.
- 13.6. Общество обязано обеспечить его участникам доступ к документам в течение 10 дней со дня предъявления соответствующего требования в помещении единоличного исполнительного органа Общества для ознакомления.
- 13.7. Участники Общества имеют право знакомиться с документами, связанными с использованием сведений, составляющим государственную тайну, только при наличии формы допуска.

14. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

- 14.1. Предоставляемая участникам Общества, членам органов управления Общества, аудитор Общества техническая, финансовая, коммерческая и иная информация, связанная с созданием и деятельностью Общества, считается конфиденциальной, за исключением информации:
- которая уже известна этому лицу на момент ее сообщения;
 - которая, вследствие действий третьих лиц, уже стала общеизвестной;
 - которая получена этим лицом без ограничения на разглашение от любой третьей стороны, имеющей право на такое разглашение.
- 14.2. Указанные лица обязаны принимать все необходимые и разумные меры, чтобы предотвратить разглашение полученной конфиденциальной информации сверх служебной или производственной необходимости в связи с выполнением обязанностей в рамках деятельности Общества.
- 14.3. Передача конфиденциальной информации третьим лицам, опубликование или иное разглашение такой информации вышеуказанными лицами в период их участия в Обществе и/или его органах и в течение 5 лет после прекращения участия в Обществе и/или его органах независимо от причины прекращения может осуществляться только с письменного согласия Общего собрания участников либо в случае, если такая информация затребована государственным органом в порядке, предусмотренном законодательством РФ.

15. ЛИКВИДАЦИЯ ОБЩЕСТВА

- 15.1. Ликвидация Общества влечет за собой его прекращение без перехода его прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

- 15.2. Общество может быть ликвидировано добровольно по решению Общего собрания участников Общества или принудительно по решению суда по основаниям, предусмотренным законодательством РФ.
- 15.3. Решение Общего собрания участников Общества о добровольной ликвидации Общества и назначении ликвидационной комиссии принимается по предложению единоличного исполнительного органа или участника Общества. Общее собрание участников добровольно ликвидируемого Общества принимает решение о ликвидации Общества и назначении ликвидационной комиссии.
- 15.4. Порядок ликвидации Общества, удовлетворения требований кредиторов и порядок распределения имущества ликвидированного Общества между участниками определяется законодательством РФ.
- 15.5. Ликвидация Общества считается завершенной, а Общество – прекратившим существование с момента внесения соответствующей записи в единый государственный реестр юридических лиц.
- 15.6. При реорганизации и ликвидации Общества должна быть обеспечена сохранность сведений, составляющих государственную тайну. При отсутствии правопреемника документы, связанные с использованием сведений, составляющие государственную тайну, уничтожаются.

16. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 16.1. Настоящий Устав утвержден решением единственного участника Общества и приобретает силу с момента его государственной регистрации.
- 16.2. Положения настоящего Устава сохраняют свою юридическую силу на весь срок деятельности Общества.
- 16.3. Если одно из положений настоящего Устава станет недействительным в связи с изменениями законодательства РФ, то это не является причиной для приостановки действия остальных положений. Недействительное положение должно быть заменено положением, допустимым в правовом отношении и близким по смыслу к замененному.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Структура управления предприятия ООО «Спецсталькомплектация»

