

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 «Экономика промышленности и управление проектами»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой ЭПиУП,  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_/Н.С. Дзензелюк/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Анализ деятельности и совершенствование стратегии развития предприятия ПАО  
«Ашинский металлургический завод»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 380302.2020.263. ВКР

Руководитель,  
старший преп. каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/А.Б. Степичева/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор, студент группы ЭУ-539  
\_\_\_\_\_/Э.Л. Абдуллин/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролер,  
ученый секретарь каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/Е.Н. Машкова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

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 «Экономика промышленности и управление проектами»  
Направление подготовки «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой ЭПиУП

\_\_\_\_\_ Н.С.Дзензелюк

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Абдуллина Эльнара Ленаровича

\_\_\_\_\_ (ФИО полностью)

Группа ЭУ-539

1 Тема работы:

Анализ деятельности и совершенствование стратегии развития предприятия ПАО  
«Ашинский металлургический завод»

утверждена приказом по университету от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

2 Срок сдачи студентом законченной работы \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

3 Исходные данные к работе

Законодательные и нормативные акты РФ и субъекта РФ – Челябинской области;  
учебно-методическая и специальная научная литература по экономическим и  
финансовым дисциплинам, в том числе – материалы периодических изданий;  
сведения из Интернет; документы бухгалтерской и финансовой отчётности  
предприятия

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке:

- провести анализ деятельности предприятия, выявить проблемы;
- предложить пути решения для выявленных проблем;
- спрогнозировать стратегию развития предприятия после целенаправленных  
изменений;
- оценить эффективность решений для совершенствования стратегии развития  
предприятия.

5 Иллюстрационный материал:

- альбом иллюстраций к докладу;
- презентация (слайды) к докладу в PowerPoint на электронном носителе.

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
Написание и предоставления на кафедру заявления на утверждение темы выпускной квалификационной работы и её руководителя	До _____ 20__ года	
Получение задания на выпускную квалификационную работу, составление и согласование с руководителем плана и индивидуального графика работы	До _____ 20__ года	
Подбор литературы, исходных данных и программного обеспечения для выполнения выпускной квалификационной работы	До _____ 20__ года	
Выполнение и написание работы: Глава 1 Глава 2 Глава 3	До _____ 20__ года До _____ 20__ года До _____ 20__ года	
Проверка содержания и оформления выпускной квалификационной работы руководителем	До _____ 20__ года	
Проверка выполненной выпускной квалификационной работы по системе «Антиплагиат»	До _____ 20__ года	
Представление руководителю полностью оформленной (отпечатанной и переплетённой) работы	До _____ 20__ года	
Получение отзыва руководителя и направление работы на рецензирование	До _____ 20__ года	
Подготовка работы к защите	До _____ 20__ года	

Заведующий кафедрой ЭПиУП \_\_\_\_\_ / Н.С. Дзензелюк /

Руководитель работы \_\_\_\_\_ / А.Б. Степичева /

Студент \_\_\_\_\_ / Э.Л. Абдуллин /

## АННОТАЦИЯ

Абдуллин Э.Л. Анализ деятельности и совершенствование стратегии развития предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод»: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2020. – 81 с., 10 ил., 21 табл., библиогр. список – 32 наим., 2 прил.

В выпускной квалификационной работе проведен анализ деятельности организации и совершенствование стратегии развития предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод», занимающийся производством и продажей стальной продукции и товаров народного потребления, расположенный в городе Аша Челябинской области и предложен план мероприятий по улучшению стратегии развития.

Для анализа деятельности применены инструменты STEEP-анализа, SNW-анализа, матрицы БКГ, 5-факторная модель М.Портера, модель Мак-Кинси «7S», матрицы Глайстера, SWOT-анализа.

Прогнозный финансовый анализ выполнен по документам бухгалтерской отчетности ПАО «Ашинский металлургический завод» за 2016 – 20 годы, учитывает экономическую динамику применительно к начальному состоянию объекта исследования преследует стратегические цели.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию стратегии развития опираются на результаты сравнения слабых, сильных сторон; возможностей, конкурентных преимуществ организации и стратегий развития конкурентов организаций их преимуществ.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе использованы методы финансового прогнозирования и планирования в сочетании с финансовым анализом прогнозного состояния предприятия.

Результаты работы представлены в каждой главе.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «АШИНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД» .....	9
1.1 Описание предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод» .....	9
1.2 Анализ внешней среды ПАО «Ашинский металлургический завод» .....	10
1.2.1 STEEP-анализ предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод» .....	10
1.2.2 5-факторная модель М.Портера .....	17
1.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей ПАО «Ашинский металлургический завод» .....	20
1.3.1 Матрица БКГ .....	20
1.3.2 Анализ конкурентов предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод» .....	22
1.3.3 Модель Мак-Кинси «7S».....	24
1.3.4 SNW-анализ предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод» .	29
1.4 Анализ внутренней среды предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод».....	30
1.4.1 Организационная структура ПАО «Ашинский метзавод».....	31
1.4.2 Организационная культура .....	33
1.5 SWOT-анализ организации ПАО «Ашинский метзавод».....	36
1.7 Матрица Глайстера .....	37
2 РЕКОМЕНДАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «АШИНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД» .....	40

2.1 Определение существующей стратегии предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод» .....	40
3.2 Направления совершенствования стратегии развития предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод».....	48
3 ПРОГНОЗ БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «АШИНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД» .....	59
3.1 Экономическая оценка реализации предлагаемых мероприятий .....	59
3.2 Построение прогнозного баланса .....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	71
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	76
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	79

## **ВВЕДЕНИЕ**

Стратегия развития организации в наше время – это основной элемент в управлении предприятием, который позволит обеспечивать устойчивое экономическое развитие компании, повысить конкурентоспособность произведенных товаров и оказываемых услуг.

Каждая организация уникальна в своем роде, так как процесс разработки стратегии для отдельно взятого предприятия уникальна, следовательно, это и является особенностью совершенствования стратегии развития фирмы.

В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выбора и реализации стратегии развития и осуществления стратегического управления.

Ужесточение конкурентной борьбы, ускорение изменений в окружающей среде, динамика изменений запросов потребителей, неожиданное появление новых возможностей для бизнеса, непредсказуемость некоторых факторов внешней среды (экономических, политических и др.) – вот далеко не полный перечень причин, приведших к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Актуальность исследования связана с тем, что, в связи с огромной конкуренцией на рынке металлопродукции необходим совершенно новый подход к решению этих проблем и поэтому возникла необходимость разработать стратегию развития предприятия.

Каждая компания разрабатывает собственный план достижения целей. В основу разработки маркетинговой стратегии ложится анализ перспектив развития организации при определенных предположениях об изменении внешней среды, в которой она функционирует. Важнейшим элементом этого анализа является определение позиций организации в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции.

Цель исследования – совершенствование стратегии развития предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо разрешить следующие задачи:

- провести анализ деятельности предприятия, выявить проблемы;
- предложить пути решения для выявленных проблем;
- спрогнозировать стратегию развития предприятия после целенаправленных изменений;
- оценить эффективность решений для совершенствования стратегии развития предприятия.

Объект исследования – публичное акционерное общество «Ашинский металлургический завод», занимающееся производством и продажей стальной продукции.

Предмет исследования – стратегии, применяемые на практике ПАО «Ашинский металлургический завод»

Методы исследования. В данной работе были использованы следующие методы: STEEP-анализ, SNW-анализ, матриц БКГ, 5-факторная модель М.Портера, модель Мак-Кинси «7S», матрица Глайстера, SWOT-анализ.

Структура работы определена целью, логикой решения поставленных задач. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении определена актуальность, цели и задачи, предмет и объект исследования, а также практическая значимость работы и ее структура.

Первая глава посвящена анализу деятельности предприятия, а именно стратегическому анализу с использованием методов стратегического менеджмента, выявлению сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и преимуществ, анализу конкурентов и выявлению проблем ПАО «Ашинский метзавод».

Во второй главе предложены рекомендации по совершенствованию стратегии развития организации, а также пути их реализации.

В третьей главе на основе реализации мероприятий дана оценка эффективности и прогноз будущего состояния предприятия ПАО «Ашинский метзавод».

В заключении сформулированы выводы по результатам исследования.



# **1 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «АШИНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД»**

## **1.1 Описание предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод»**

Публичное акционерное общество «Ашинский металлургический завод» – одно из наиболее динамично развивающихся металлургических предприятий России, расположенное на основных транспортных магистралях России в Уральском Федеральном округе. За всю историю своего существования он проделал путь от небольшого железоделательного завода до одного из уникальных металлургических предприятий Урала.

Сегодня ПАО «Ашинский металлургический завод» – компактное, современное, многопрофильное производство, входящее в пятерку лучших поставщиков толстолистового проката из углеродистых, низколегированных, конструкционных и легированных марок сталей. Более 80% продукции листопрокатного цеха № 1 реализуется на внутреннем рынке России.

ПАО «Ашинский металлургический завод» является лидером рынка СНГ аморфных и нанокристаллических сплавов и крупнейшим российским производителем товаров для дома и семьи из нержавеющей и углеродистой стали. Около 700 наименований продукции под торговой маркой АМЕТ широко известны потребителям во всех уголках страны.

Все эти виды продукции производятся на 3-х листопрокатных цехах, на 2-х электросталеплавильных цехах, а также в комплексе товаров народного потребления.

Являясь градообразующим и социально-ориентированным предприятием, ПАО «Ашинский метзавод» вкладывает средства не только в развитие производства, но и в развитие социальных объектов. На предприятии есть все необходимое для лечения, отдыха, культурного и физического развития работников, завода и их семей, жителей города [30].

## **1.2 Анализ внешней среды ПАО «Ашинский металлургический завод»**

### **1.2.1 STEEP-анализ предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод»**

Внешняя среда – это сфера, в которой организация осуществляет свою деятельность, совокупность факторов влияния вне организации. Руководство предприятия не может влиять на эти факторы непосредственно.

Внешняя среда находится в постоянном движении и подвержена изменениям, в которой приходится работать организации. Изменяются рыночные структуры, появление новых технологических процессов производства, могут произойти изменения в предпочтениях потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим к иностранным валютам, изменения в законодательстве и налогообложении и т.д.

Способность организации своевременно реагировать и справляться с данными изменениями внешней среды является частью успеха. Также эта способность является условием существования запланированных стратегических целей.

Внешние факторы представляют собой факторы макросреды, а именно социальные, экономические, экологические, политические, правовые (STEER-факторы), и факторы микросреды, соответственно поставщики, посредники, покупатели и непосредственные конкуренты.

STEER-анализ позволяет рассмотреть отрасль с различных сторон, оценить перспективы ее развития и способность конкурировать с мировыми лидерами.

Основные этапы STEER-анализа:

1. Выбираем факторы, которые в большей степени влияют на конкурентоспособность и деятельность отрасли в целом.
2. Определяем важность фактора на отрасль, «присвоим баллы от 0 до 1 в сумме».
3. Оценим силу влияния фактора на отрасль по 10-ти балльной шкале.

4. Определим направленность фактора на данную отрасль, распределяем факторы на две группы «возможности» (присваивают знак «+») и «угрозы» (присваивают знак «-»).

5. Вычислим степень влияния, «произведение разделов: важность фактора, сила влияния фактора и направленность фактора».

Итак, рассмотрим 1-й этап STEEP-анализа. Для металлургической отрасли значительное влияние имеют социально-культурные факторы.

#### 1. Обеспеченность квалифицированными кадрами.

В данное время на предприятиях металлургической промышленности наблюдается нехватка квалифицированных сотрудников.

Причин недостатка квалифицированных кадров несколько:

- нехватка высших учебных заведений, а именно в плане подготовки специалистов для отрасли металлургии;

- меньше квалифицированных кадров в регионах, квалифицированные выпускники стремятся работать в главных офисах, а весь производственный цикл концентрируется на «производстве».

- в других профилях «промышленных» вузов (нефтяные, газовые) более привлекательная заработная плата;

#### 2. Структура населения и их численность.

Здесь можно отметить, что отрасль металлургии охватывает большинство сфер деятельности населения и численность людей оказывает прямое влияние на металлургию. При росте численности, возрастает спрос на металлопродукцию и наоборот. В 2017 году численность населения имеет положительную динамику.

Таким образом, влияние социального фактора может быть, как положительным, так и отрицательным. Рост численности населения благоприятно сказывается на спросе продукции металла, но нехватка квалифицированных сотрудников приводит к разным техническим проблемам (срывы сроков выполнения работ, нехватка инновационных решений, современного оборудования, новых разработок).

Проанализируем технологические факторы.

#### 1. Уровень технологического развития.

Увеличение сырьевой базы металлургии России, применение новых технологий производства по переработке сырья, разработка современных методик поиска месторождений, все это связано активным ростом научно-технического прогресса

Российская черная металлургия является одной из лидирующих в России отраслей по темпам модернизации и технологического перевооружения.

#### 2. Финансирование НИОКР.

Финансирование в инновации ведет к увеличению качества металлопродукции, а, следовательно, и повышение конкурентоспособности российской отрасли. Модернизация производства и его технологическая оснащенность также благоприятно влияет на развитие отрасли.

Для развития металлургической отрасли не менее важны и экономические факторы.

Выделим следующие факторы:

#### 1. Рост основных курсов валют.

За счет продаж, оцениваемых в долларах и себестоимости производства в рублях, российским производителям удалось увеличить свою выручку. 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% [23].

#### 2. Снижение общего уровня цен на продукцию.

В отрасли машиностроения уровень потребления металлопродукции снизился на 15%. Для примера, показателем является снижение объёмов производства автомобилей лидирующими компаниями: «ГАЗ – на 14 тыс., КамАЗ» – на 16 тыс., «АвтоВАЗ» – на 82 тыс. машин. Уменьшение спроса привело к ощутимому обвалу цен. Ещё в сентябре 2016 года чёрный лом продавался по 11 рублей за килограмм,

сейчас – по 2,5 рубля. Аналогично, килограмм меди металлургические заводы принимали по 130 рублей, теперь цена снизилась в 2,6 раза [32].

### 3. Состояние сырьевой базы.

Наша страна обладает огромными запасами природных ресурсов минерального сырья. Отличительной чертой минерально-сырьевой базы России является ее комплексность, она включает в себя практически все виды полезных ископаемых. В промышленную эксплуатацию вовлечено более 1,5 тысячи месторождений полезных ископаемых [5].

### 4. Уровень располагаемых доходов населения.

Средний уровень оплаты труда в сентябре 2016 года составил 36 115 рублей. По сравнению с уровнем сентября 2015 года увеличился на 2,7% [4, с. 26]. Влияние на покупательскую способность потребителя и увеличение спроса на металлопродукцию, способствует положительная динамика доходов населения.

Рассмотрев экономические факторы можно сделать вывод, что в целом металлургическая отрасль находится в шатком положении, что повлияло и на такие отрасли как строительство и машиностроение. Многие металлургические организации останавливают свои производства из-за уменьшения рентабельности, так как цены ощутимо снизились на мировом рынке. Но, несмотря на это, за счет падения рубля российским металлургам удалось увеличить свою выручку от продаж за рубеж при низкой себестоимости.

Экологические факторы, которые влияют на данную отрасль.

1. Законодательство по охране окружающей среды (Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 5 мая 2014 г.).

Снижение потребления энергетических и сырьевых ресурсов, способствует экологической безопасности, в связи с этим повысится и конкурентоспособность металлопродукции. Важным направлением стимулирования мероприятий по охране окружающей среды является создание на предприятиях фондов путем отчисления в них денежных средств от экономии материальных и энергетических

ресурсов для финансирования программ по обеспечению экологической безопасности.

Рассмотрим политические факторы, влияющих на отрасль металлургии.

1. Ограничения на импорт, торговая политика.

За счет снижения импортных поставок, увеличение спроса на российскую металлопродукцию сохранило положение цен на международном рынке.

Зарубежные страны ввели против российских поставщиков в общей сложности 28 заградительных пошлин. Убытки российских компаний из-за международных ограничений достигли \$1,1 млрд [1].

2. Государственная поддержка развития металлургической отрасли

Текущее положение на мировом рынке требует от государства поддержки металлопромышленности в виде:

1) Государственных гарантий рефинансирования кредитов, взятых металлургическими предприятиями под реализацию инвестиционных проектов.

2) Разработки механизма субсидирования из федерального бюджета части затрат на выплату процентов по кредитам;

3) Создания ценовых льгот и приоритетов в закупке российской продукции.

3. Антиинфляционная политика, что особенно важно для металлургического производства.

От покупательской способности конечного потребителя зависят спрос на продукцию и стоимость ресурсов для эффективного ведения отрасли.

Анализ внешней среды металлургической отрасли представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – STEEP-анализ ПАО «Ашинский металлургический завод»

	Факторы	Важность [0;1] А	Силы влияния [0;10] В	Направленность [+;-] С	Степень влияния [А*В*С]
1	Социальные				
1.1	Численность и структура населения	0,05	4	+	+0,2

## Окончание таблицы 1.1

	Факторы	Важность [0;1] А	Силы влияния [0;10] В	Направленность [+;-] С	Степень влияния [А*В*С]
1.2	Обеспеченность квалифицированными кадрами	0,25	7	-	-1,75
2	Технико-технологические				
2.1	Уровень технологического развития	0,15	9	+	+1,35
2.2	Финансирование НИОКР	0,05	7	+	+0,35
3	Экономический				
3.1	Снижение общего уровня цен на продукцию	0,07	6	-	- 0,42
3.2	Рост основных курсов валют	0,07	5	-	- 0,3
3.3	Уровень располагаемых доходов населения	0,05	3	+	+0,15
3.4	Состояние сырьевой базы	0,06	3	+	+0,18
4	Экологические				
4.1	Законодательство по охране окружающей среды (Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 5 мая 2014 г.)	0,09	4	+	+0,36
5	Политико-правовые				
5.1	Ограничения на импорт, торговая политика	0,06	6	-	-0,36
5.2	Государственная поддержка развития металлургической отрасли	0,05	6	+	+0,3
5.3	Антиинфляционная политика	0,05	3	+	+0,15
	Итого	1			0,21

Из таблицы видно, что наиболее сильное влияние оказывают такие факторы как: уровень технологического развития и финансирование НИОКР, что связано с активным ростом научно-технического прогресса, разработками современных методов поиска месторождений сырья, модернизацией производства и технологическим перевооружением.

На рисунке 1.1 показана степень влияния 5-ти факторов на ПАО «Ашинский металлургический завод».



Рисунок 1.1 – Степень влияния 5-ти факторов STEEP-анализа на ПАО «Ашинский металлургический завод»

Сумма всех факторов положительна и равна 0,21 баллов, что говорит о том, что среда благоприятная.

Рассчитаем коэффициент благоприятности среды по формуле (1.1):

$$Кф = \frac{\sum(\text{положительные факторы})}{\sum(\text{отрицательные факторы})} = \frac{3,04}{2,83} = 1,07 \quad (1.1)$$

где Кф – коэффициент благоприятности.

Коэффициент благоприятности среды равен 1,07, что больше 1, из этого следует, что данная среда является благоприятной.

В результате проведенного анализа можно отметить: Политические факторы влияют в основном положительно на развитие. А именно, государственная поддержка развития отрасли, санкции зарубежных стран отрицательно влияют на развитие отрасли.



Экономические факторы двояко влияют на отрасль металлургии. Плюсами являются рост уровня доходов населения и хорошее состояние сырьевой базы. К минусам можно отнести снижение общего уровня цен на металлопродукцию.

Социально-культурные факторы сказываются отрицательно, так как обеспеченность квалифицированными кадрами, имеет большее значение для металлургической отрасли России, а на данный момент ситуация с кадрами нестабильная.

Влияние технологических факторов положительно. Финансирование НИОКР набирает обороты, также как и уровень технологического развития в промышленности.

### **1.2.2 5-факторная модель М.Портера**

Для оценки микроокружения организации будем использовать модель анализа 5-ти конкурентных сил предложенную Майклом Портером. 5-ю такими ключевыми силами являются [25]:

1. Конкуренция между участниками отрасли.
2. Угроза со стороны новых конкурентов.
3. Конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей.
4. Конкурентное давление поставщиков.
- 5 Конкурентное давление покупателей.

1) Конкуренция между участниками отрасли.

Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке:

- количество конкурентов значительное, тем не менее предприятие имеет устойчивое положение в металлургической отрасли.

Вход и выход из отрасли.

Входные барьеры для вхождения в отрасль высокие, так как в отрасли большая конкуренция.

Выход из отрасли не является затратным, поскольку продать оборудование можно по рыночным ценам и быстро.

#### 2) Угроза со стороны новых конкурентов.

Уровень рентабельности в отрасли можно оценить, как средний, который является достаточно привлекательной для новых игроков рынка.

В сфере металлургии производится широкий ассортимент продукции, тем не менее каждый год осваиваются высокотехнологичные, новые технологии обработки металлов.

Государственные ограничения: создание экономических условий, стимулирующих ускоренное обновление основных производственных фондов металлургического комплекса для повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции; не предоставление государственных субсидий предприятиям отрасли. Требование со стороны государственных органов в значительной степени выполнимы.

В данной сфере требуются управленческие навыки, специальные профессиональные знания, а также опыт работы.

#### 3) Конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей.

Сталь обладает рядом преимуществ по сравнению со своими заменителями, например, полимерными материалами или металлами низкого качества. Во-первых, это более высокая экологичность поскольку сталь может использоваться повторно. Во-вторых, при промышленном производстве стали требуется меньше затрат, в том числе энергоресурсов, благодаря этому сталь дешевле для потребителей.

#### 4) Конкурентное давление поставщиков.

Количество поставщиков в отрасли незначительно.

Поставщики производят ресурсы, которые ограничены в объеме и во времени, не обеспечивает потребность рынка. Издержки переключения на альтернативных поставщиков высоки (что может быть связано с уникальностью сырья, или с существующими обязательствами перед поставщиками).

Значительная конкуренция между поставщиками благоприятно сказывается для предприятия.

#### 5) Конкурентное давление потребителей.

Основными потребителями продукции являются предприятия машиностроительной, нефтегазовой, трубной строительной и метизной отраслей промышленности.

Для наших клиентов определяющими факторами являются: надлежащее качество, объёмы и сроки выполняемых работ.

На рисунке 1.2 показана сила влияния 5-ти факторов модели М. Портера на организацию.

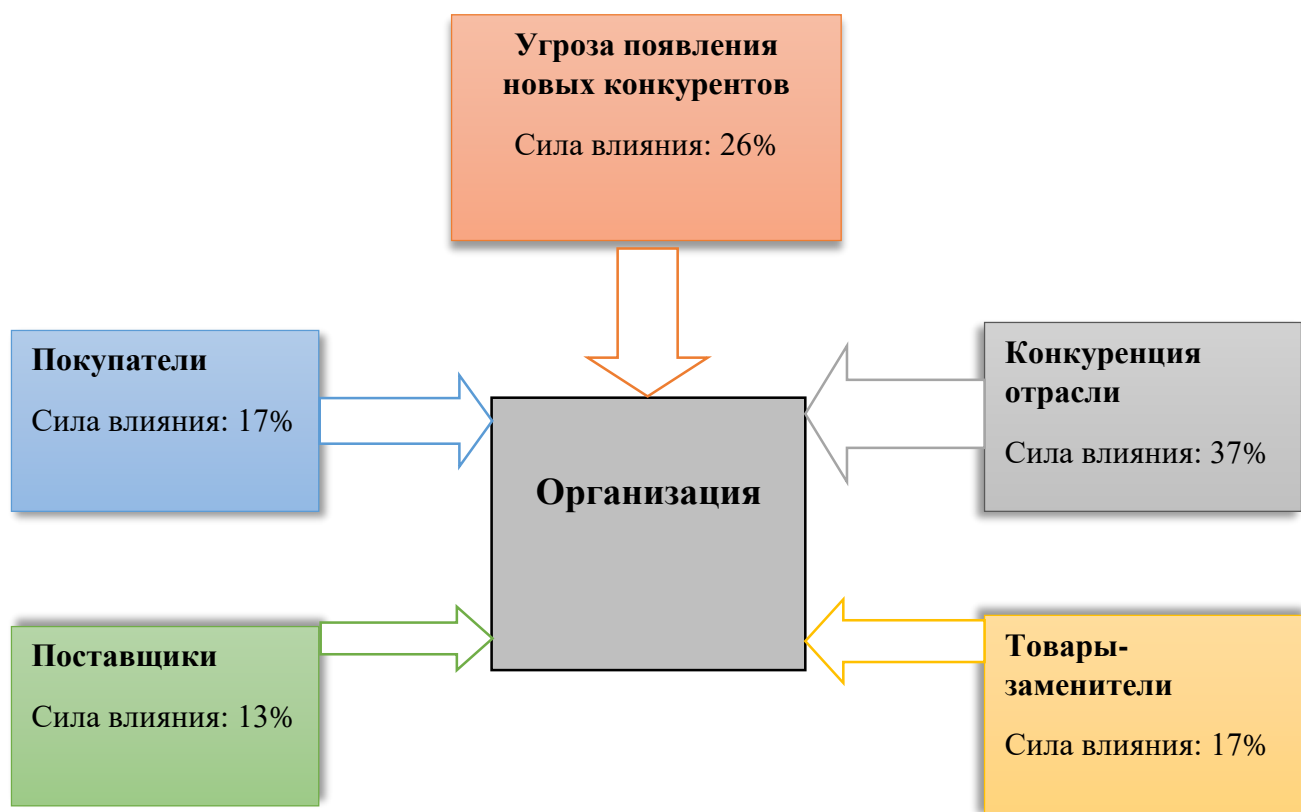


Рисунок 1.2 – Сила влияния 5-факторов модели М. Портера на ПАО «Ашинский металлургический завод»

Из рисунка видно, что наибольшую силу влияния 37%, оказывает конкуренция в отрасли, наименьшую 13 % поставщики. Это связано с большой конкуренцией в

отрасли металлургии и соответственно с выгодной конкуренцией между поставщиками.

### 1.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей ПАО «Ашинский металлургический завод»

#### 1.3.1 Матрица БКГ

Матрица БКГ давно известной и хорошо зарекомендовавшей себя инструмент маркетинга для управления ассортиментом предприятий. Суть матрицы составляет два базовых параметра, по которым ведется анализа: относительная доля рынка и темп роста рынка. Мы рассмотрим те виды продукции, которые производятся и в нашем предприятии, и в предприятии главного конкурента ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат». Итак, в таблице 1.2 представлена относительная доля рынка, в таблице 1.3 темп роста рынка предприятия.

Таблица 1.2 – Относительная доля рынка ПАО «Ашинский метзавод»

Вид продукции	Доля предприятия (нашего), %	Доля сильнейшего конкурента, %	Относительная доля рынка, %
Сталь	20	28	0,71
Прокат толстолистовой горячекатаный	19	21	0,9
Прокат тонколистовой горячекатаный	10	12	0,83
Прокат тонколистовой холоднокатаный	17	25	0,68
Лента стальная холоднокатаная	7	11	0,63

Из таблицы видно, что «Ашинский метзавод» по всем представленным видам продукции уступает сильнейшему конкуренту ПАО «ММК».

Таблица 1.3 – Темп роста рынка ПАО «Ашинский метзавод»

Вид продукции	Выручка 2017 г. (т.р.)	Выручка 2018 г. (т.р.)	Разница (т.р.)	Темп роста, %
Сталь	3 406 884	4 177 085	770 201	18,44
Прокат толстолистовой горячекатаный	3 048 264	3 968 231	919 967	23,18

Окончание таблицы 1.3

Вид продукции	Выручка 2017 г. (т.р.)	Выручка 2018 г. (т.р.)	Разница (т.р.)	Темп роста, %
Прокат тонколистовой горячекатаный	1 434 477	2 088 542	654 065	31,32
Прокат тонколистовой холоднокатаный	3 048 264	3 550 522	502 258	14,15
Лента стальная холоднокатаная	896 548	1 461 979	565 431	38,68

Как мы видим из таблицы, темп роста рынка достаточно высокий особенно тонколистового холоднокатаного проката.

Далее на рисунке 1.3 представим анализ продуктового портфеля, проведенный с помощью матрицы БКГ.

Темп роста	Высокий (больше 10%)	<b>Трудные дети:</b> –	<b>Звезды:</b> - Сталь; - Прокат толстолистовой и тонколистовой горячекатаный; - Прокат тонколистовой холоднокатаный; - Лента стальная холоднокатаная
	Низкий (меньше 10%)	<b>Собаки:</b> –	<b>Дойные коровы:</b> –
		Низкая (меньше 0,5 %)	Высокая (больше 0,5%)
Относительная доля рынка			

Рисунок 1.3 – Анализ продуктового портфеля ПАО «Ашинский метзавод»

В ассортименте предприятия представлены группа товаров «звезды» – сталь, прокат толстолистовой и тонколистовой горячекатаный, прокат тонколистовой холоднокатаный, лента стальная холоднокатаная. Это говорит о том, что данные виды товаров организации имеют достаточно высокий темп роста и высокую долю рынка, их необходимо в дальнейшем развивать.

### 1.3.2 Анализ конкурентов предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод»

Конкуренция в отрасли обусловлена высокой концентрацией предприятий, производящих толстолистовой металлопрокат.

Основными конкурентами являются крупнейшие предприятия:

- ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» г. Магнитогорск;
- ПАО «Северсталь» г. Череповец;
- ПАО «Челябинский металлургический комбинат» г. Челябинск;
- ОАО «Уральская сталь» г. Новотроицк, Оренбургская обл.,
- АО «Объединённая металлургическая компания» г. Москва;

На рисунке 1.4 представим долю предприятий на российском рынке.

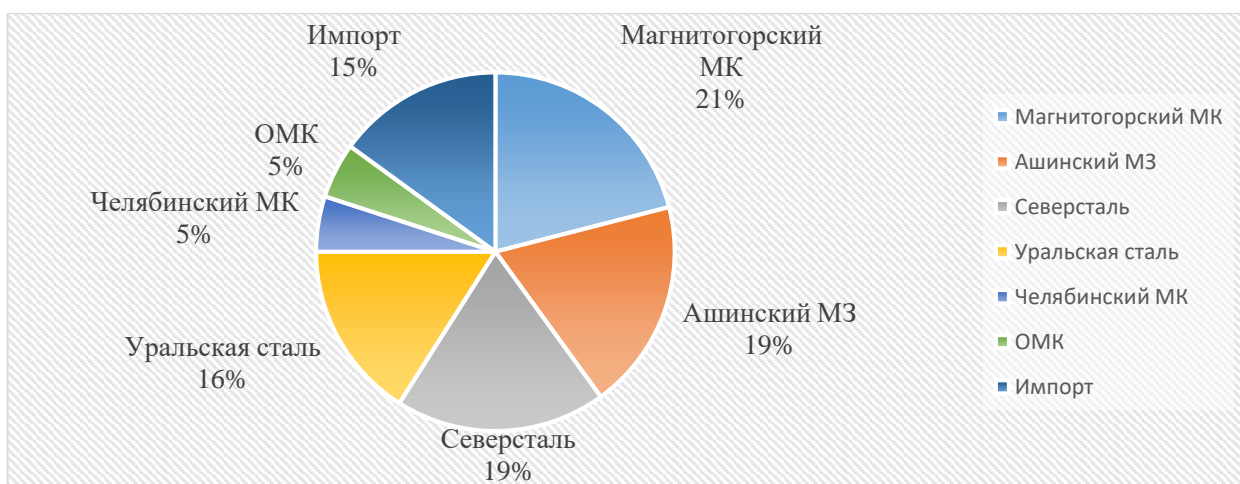


Рисунок 1.4 – Доля предприятий в 2018 год в тыс. т на российском рынке толстолистового (от 10 мм) проката

На долю 5 крупнейших предприятий приходится 86% производства толстолистового проката в России, при загрузке производственных мощностей порядка 70 – 80%.

В таблице 1.4 рассмотрим стратегии конкурентов и их преимущества.

Таблица 1.4 – Стратегия компаний и конкурентные преимущества.

Конкуренты	Стратегия компании	Конкурентные преимущества
ОАО «ММК»	Стать лидером среди металлургических компаний мира с сопоставимым объемом производства по показателю совокупная доходность акционеров	укрепление позиций на наиболее прибыльных географических, отраслевых рынках, совершенствование функционального развития, повышение эффективности производственной и сбытовой деятельности, а также улучшение качества сервиса
ПАО «ЧМК»	Направлена на улучшение финансовых результатов компании, повышение ее акционерной стоимости и снижение долговой нагрузки.	уникальная комбинация богатейшей ресурсной базы компании, географической и продуктовой диверсификации, близости к ключевым рынкам сбыта, низких издержек производства, обеспеченности собственной логистикой и огромный опыт реализации проектов в горной добыче.
ПАО «Северсталь»	Обеспечение клиентов уникальными решениями, основанных на глубоком понимании их потребностей, отрыв не менее 10% от конкурентов по себестоимости производства стали, новые бизнес-модели и технологические новинки для быстрого выхода на рынок новой продукции и принятия различных управленческих решений.	Низкие затраты, вертикальная интеграция, дифференциация 100% продуктов для целевых рынков за счет уникальных торговых предложений, превосходный клиентский опыт, быстрая адаптация.
ОАО «Уральская сталь»	Нацелена на укрепление позиций Компании как мирового лидера в производстве товарного горячебрикетированного железа и регионального лидера	уникальная ресурсная база, повышение эффективности бизнес-процессов, низкая контролируемая себестоимость, гибкость, диверсифицированный сбыт

#### Окончание таблицы 1.4

Конкуренты	Стратегия компании	Конкурентные преимущества
АО «ОМК»	Долгосрочного развития компании, повышения эффективности и укрепления положения в отрасли и на рынках, развитие собственной современной продукции, в том числе импортозамещающей,	производит высококачественную востребованную металлургическую продукцию, отвечающую самым жестким требованиям потребителей, первоклассная команда

Как видно из таблицы, у всех конкурентов основными преимуществами является низкая себестоимость продукции и собственные сбытовые торговые точки. Эти преимущества являются одними из ключевых факторов успеха в металлургической отрасли.

В краткосрочной перспективе, чтобы повысить своей конкурентоспособность ПАО «Ашинский металлургический» наметил мероприятия для увеличения продаж, повышения лояльности существующих клиентов и привлечения новых, в том числе конечных потребителей.

Основные усилия металлургических заводов, в том числе и ПАО «Ашинский метзавод» в текущий период будут направлены на:

- снижение себестоимости (увеличение эффективности производства, снижение стоимости сырья),
- расширение предложения готовой продукции: высокое качество, продукция под заказ, индивидуальные условия работы.

### 1.3.3 Модель Мак-Кинси «7S»

Концепция 7-S McKinsey – это модель менеджмента, которая описывает 7 факторов организации компании целостным и эффективным способом. Совместно эти факторы определяют то, как организация функционирует. Менеджеры должны учитывать все 7 факторов, для того чтобы быть уверенными в успешном исполнении стратегии [25].



## 1. Структура организации.

Численность персонала 4118 человек.

Управление предприятием основано на линейно-функциональной структуре.

Плюсы данной структуры:

- при управлении звеньями структуры, имеется четкое разделение обязанностей (каждый отдел во главе со своим руководителем отвечает исключительно за свой участок перед главным руководителем).

- руководитель, который находится во главе иерархии всегда принимает компетентные решения, так как они формируются на основе объективного анализа деятельности всех подразделений (такой анализ возможен благодаря частичной передаче своих полномочий руководителям отделов, которые и предоставляют главному периодический отчет о деятельности своего отдела).

- линейно-функциональный принцип управления дает гарантию стабильности предприятия или проекта в долгосрочной перспективе;

- есть возможность высокого уровня использования производственных и интеллектуальных мощностей;

- при организации новых производственных процессов и при взятии за перспективные разработки информационных продуктов получаются быстрые результаты.

- в производственном процессе уменьшается потребление ресурсов и снижаются трудовые затраты на всех звеньях управления.

- возможность обширного поиска рынков сбыта (в том числе и произведенной продукции, и разработанных технологий производства, информационных продуктов).

Структуры управления такого типа привлекательны для инвесторов, что существенно увеличивает производственные мощности и гарантирует получение дохода.

Минусы структуры:

- высокая заинтересованность звеньевых руководителей в результатах исключительно своего звена.
- некоторые проблемы во взаимосвязи звеньев друг с другом.
- иногда непонимание того, что все работают ради одной общей цели.
- при изменениях на рынках общая реакция предприятия на произошедшие изменения может быть замедлена.
- каждый звеньевой руководитель ограничен в принятии самостоятельных решений.

## 2. Стилъ.

Стилъ управления – это совокупность наиболее характерных и устойчивых приемов, которые используются в процессе управленческой деятельности. Стили управления, определяемые личностью руководителя: авторитарный, либеральный, демократический [26].

Авторитарный стилъ – работник сосредоточен на работе и полностью пренебрегает людьми. Он характеризуется личным контролем за ходом производственного процесса, высокой требовательностью, использованием методов принуждения и единоначалием. В группе с неразвитыми материальными и высшими потребностями, также в экстремальных ситуациях данный («жесткий») стилъ может быть оправдан.

Демократический стилъ – описывает, что человек получает удовольствие от работы, предполагает коллективное принятие решений, хочет принимать участие в управлении; система контроля включает в себя различные формы приобщения к руководству широкого круга работников, широкая гласность. При условии заинтересованности сотрудников в инициативности, ответственности и в получении результатов, следует применять именно Демократический («прогрессивный») стилъ.

Либеральный стилъ – сосредоточение на человеке, стилъ невмешательства в дела подчиненных, безынициативность, ожидание указаний сверху, руководитель непоследователен в своих действиях, легко поддается мнению других (влиянию),

некомпетентен в решении вопросов, его характеризует боязнь принятия решений, перекладывание дел на подчиненных. Применение либерального («клубного») стиля свидетельствует о нечеткости в определении целей группы и ее роли в производственном процессе.

Определение эффективного стиля руководства должно происходить с учетом многих факторов. Выбор адекватного ситуации стиля руководства с учетом наиболее существенных факторов может быть определен как ситуационное лидерство.

В организации ПАО «Ашинский метзавод» больше используется демократический стиль руководства, но при наступлении определенных обстоятельств, может применяться также авторитарный стиль управления.

### 3. Стратегия.

Организация «Ашинского метзавода» продолжает реализацию стратегии долгосрочного развития компании, повышения эффективности и укрепления положения в отрасли и на рынке по направлениям:

- обеспечение доходности предприятия, достаточной для финансирования дальнейшей реконструкции основного производства
- укрепление позиций на рынке
- улучшение качества выпускаемой продукции
- улучшение состояния окружающей среды.

### 4. Сотрудники.

В предприятии работают достаточно компетентные сотрудники, но связи с дефицитом трудовых ресурсов на фоне демографического спада и жесткой конкурентной борьбы среди предприятий металлургической отрасли, организация проводит мероприятия повышения квалификации персонала по всем видам и формам подготовки.

### 5. Системы.

Системы относятся к тем процессам, которые поддерживают повседневную деятельность компании. Информация имеет большое значение для внутреннего

управления фирмой и ее внешних контактов, и особенно для принятия решений. Она является ограниченным и дорогим ресурсом производственной активности фирмы. Центральная задача – улучшение информированности лица, принимающего решение.

В предприятии повседневную деятельность поддерживают производственные процессы, технологические системы управления и контроля, коммуникация, управленческие решения руководителей организации, программы хранения документов.

Многие из этих систем работают в автоматизированном режиме, контроль и мониторинг осуществляются отделом технического контроля.

#### 6. Навыки.

Навыки относятся к способностям как самой компании, так и ее менеджеров и персонала. Более сильными и значимыми навыками являются сотрудники с узкоспециализированными качествами, а также высококомпетентные менеджеры в сфере управления. Так же присутствуют слабовыраженные навыки в сфере маркетинга, которые требуют развития для эффективной работы нашей организации.

#### 7. Общие ценности.

Основные ценности компании производство высококачественной продукции стали, выполнение крупных заказов в кратчайшие сроки и предложение лучшей цены.

Совместные (общие) ценности относятся к корпоративной культуре данной компании. Отсюда следует, что так называемые корпоративные ценности включают в себя: чёткая постановка целей, системный подход, трудовые традиции, клиентоориентированность, уважение, доверие, ответственность, командная работа, результативность, требовательность, безопасность и развитие личности.

Таким образом, можно сделать вывод о стабильной организационной культуре ПАО «Ашинский метзавод».

### 1.3.4 SNW-анализ предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод»

SNW-анализ усовершенствованный анализ сильных и слабых сторон. Методика анализа заключается в следующем:

1. Определение состава подсистем
2. Оценка позиций подсистем
3. Построение профиля предприятия по оценкам
4. Определение базы сравнения – главного конкурента
5. Построение профиля по выбранной базе
6. Выявление наибольших стратегических разрывов
7. Выводы о подсистемах с наибольшим несоответствием

В таблице 1.5 проведен SNW-анализ ПАО «Ашинский метзавод».

Таблица 1.5 – SNW-анализ ПАО «Ашинский метзавод»

	Наименование подсистем	Количественная оценка подсистем				
		-2	-1	0	+1	+2
1	Стратегия организации				+	*
2	Организационная структура			+	*	*
3	Конкурентоспособность ассортимента продукции				+	*
4	Информационное обеспечение маркетинга			+	*	*
5	Способность организации к лидерству				+	*
6	Уровень персонала		+	+	*	*
7	Уровень производства			+	+	*
8	Репутация предприятия			+	+	*
9	Отношения предприятия с органами власти				+	*
10	Инновации как исследования и разработки			+	*	*
11	Уровень корпоративной культуры				+	*

Базой для сравнения выбрана организация ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат». Их профиль изображен, синей линией со штрихом.

Наиболее сильные разрывы присутствуют в уровне персонала. Это связано с недоработками кадровой политики предприятия. Данный разрыв оказывает значительное воздействие на уровень конкурентоспособности предприятия. В отношении данной подсистемы может быть принято решение:

- решить недоработки кадровой политики, усилить навыки подбора персонала, разработка методов мотивации сотрудников и т.д.

Имеется разрыв между уровнем производства, что связано с снижениями объемов производства в листопрокатном цехе №2, электроплавильном цехе №1 и комплексе товаров народного потребления из-за высокой аварийности, особенно в энергослужбе завода.

Далее рассчитаем коэффициент конкурентоспособности предприятия по формуле (1.2):

$$K_{\text{кс}} \frac{\sum \text{наши баллы}}{\sum \text{конкурентные баллы}} = \frac{4}{17} = 0,23 \quad (1.2)$$

где  $K_{\text{кс}}$  – коэффициент конкурентоспособности.

Коэффициент конкурентоспособности меньше единицы и уровень конкурентоспособности предприятия значительно уступает сильнейшему конкуренту – ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат». Так как ПАО «ММК» входит в число крупнейших мировых производителей стали и занимает лидирующие позиции среди предприятий черной металлургии России.

#### **1.4 Анализ внутренней среды предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод»**

Взаимосвязанный комплекс действий, включающий анализ внутренней в которой действует предприятие анализ рынков анализ потребителей изучение конкурентов и конкуренции изучение товаров формирование концепции нового товара планирование производства товара на основе маркетинговых

исследований планирование товародвижения, сбыта и сервиса формирование спроса и стимулирование сбыта формирование и реализацию ценовой политики разработку и реализацию маркетинговых программ информационное обеспечение маркетинга управление маркетингом (планирование, реализацию и контроль мероприятий маркетинга с оценкой риска, прибылей, эффективности).

Внутренний анализ направлен на то, чтобы помочь менеджменту детально разобраться в вопросах деятельности компании, понять, оправдывают ли себя применяемые организацией стратегии, и выяснить, насколько эффективно используются ресурсы компании.

Внутренний анализ позволяет компании выявить потенциал конкурентного преимущества, а также определить те области, которые требуют экстренного вмешательства для обеспечения ее выживаемости на рынке [32].

#### **1.4.1 Организационная структура ПАО «Ашинский метзавод»**

Организационная структура – это система взаимоотношений между должностями и людьми в организации. Назначение структуры заключается в распределении работ между членами организации и координации их действий, направленных на достижение общих целей организации. Структура определяет задачи и ответственность работников, коммуникации между ними, рабочие цели и взаимоотношения. Структура позволяет осуществлять управление и служит основой порядка и дисциплины, благодаря чему действия организации могут планироваться, организовываться, координироваться и контролироваться [23].

Одновременно структура постоянно подвергается своего рода деградации и коррозии, неоправданно упрощающей и размывающей распределение задач, полномочий и ответственности. Тем самым параллельно с процессом организации и повышения эффективности в структуре происходит процесс дезорганизации и разрушения. Поэтому любая формальная организационная структура всегда

отличается от фактической структуры. И любая реорганизация требует анализа как формальной структуры, так и фактической, и их сопоставления.

Организационная структура «Ашинского метзавод» приведен на рисунке 1.6.



Рисунок 1.5 – Организационная структура управления



На представленном рисунке указана организационная структура управления ПАО «Ашинский метзавод» и структурные подразделения:

1. Собрание акционеров – высший орган управления.
2. Совет директоров занимается общим руководством деятельности, контролирует исполнения решений.
3. Генеральный директор – является единоличным исполнительным органом текущей деятельности общества.
4. Технический директор – руководит развитием предприятия.
5. Директор по производству и сбыту – руководит производственным процессом и продажами продукции.
6. Директор по финансам – ответственный за финансовое состояние предприятия.
7. Директор по маркетингу – координирует и проводит контроль за выполнением маркетинговых мероприятий.
8. Директор по персоналу – производит подбор персонала для предприятия.

Структура организации линейно-функциональная структура – ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

Решения принимаются топ менеджерами на высоком уровне, а затем принятые решения «спускаются» вниз. Следовательно, в организации действует принцип централизации.

#### **1.4.2 Организационная культура**

Культура организации – это совокупность традиций, ценностей, установок, убеждений и отношений, которые формируют всеобъемлющий контент для того, что мы делаем или, о чем думаем, выполняя работу в организации.

Выделяются следующие общие принципы построения организационной культуры, присущие разным моделям ее реализации:

1) поощрение высокой производительностью труда за уважение достоинства и умений каждого работника, свободный обмен информацией, развитие подчиненных за счет ответственности руководителей;

2) поддержка работника при инициативе в сфере новаторства и определенного риска;

3) обеспеченность условиями для развития и вознаграждения каждого работника на основе определенных критериев. Распределение прав и ответственности между руководителями и подчиненными;

4) развитие трудовой демократии и привлечение работников к решению производственных и управленческих задач.

Все принципы указывают на то, что важными сферами организационной культуры в организациях должны быть признаны: отношения, складывающиеся между людьми в процессе совместного труда; «человеческий фактор» производственной деятельности; тенденции развития системы управления, соответствующие социально-культурным изменениям в обществе.

Организационная культура предприятия призвана оказывать влияние на сложную систему внутриорганизационных человеческих отношений, который включает отношения управленческого типа (руководитель – подчиненный) и горизонтального типа (между работниками одного уровня), а также на отношения организации с внешним миром – с покупателями товарной продукции и услуг, источниками пополнения рабочей силой, с органами власти и средствами массовой информации.

В «Ашинском метзаводе» организационная культура построена на таких принципах, как:

- уважение достоинства и умений каждого работника путем поощрения высокой производительности труда, свободного обмена информацией, ответственности руководителей за развитие подчиненных;

- обеспечение равных условий для развития и вознаграждения работников на основе объективных критериев. Распределение прав и ответственности между руководителями и подчиненными.

Наряду с принципами, проводятся разного рода мероприятия, это могут быть Дни Рождения сотрудников компании, тематические культурно-спортивные мероприятия, традиционные праздники, День Рождения компании. Все это способствует укреплению и поддержанию корпоративного духа в компании, объединяет коллектив, сплачивает его.

Существует несколько классификаций организационных культур. Обратимся к одной из наиболее популярных – классификации по Б.Дилу и М.Кеннеди [10].

Все организационные культуры они подразделяют на 4 типа в зависимости от степени риска и скорости получения обратной связи (рисунок 1.6).

	Быстрая обратная связь	Медленная обратная связь
Высокий риск	Культура «Крутого парня мачо» (агрессивная конкуренция, менеджеру необходимо очень быстро принимать решения, идти на риск. Примеры: брокерские организации, спорт, шоу-бизнес)	Культура «Ставка на свою компанию» (Принятие решения- большие риски, подходит для долгосрочных проектов. Примеры: аэрокосмические и нефтяные компании, строительство)
Низкий риск	Культура «хорошо потрудился – хорошо отдохнул» (Это крупные компании, орг. Культура порождает совещания, офисные вечеринки, жаргон, работа в командах, конференции)	Культура процесса (Это мир, где обратной связи нет или почти нет. Пример: организации, где служащие больше заинтересованы КАК выполняется работа, чем ЧТО выполняется)

Рисунок 1.6 – Классификация организационных культур

Организационную культуру ПАО «Ашинский метзавод» можно отнести к типу «Хорошо потрудился – хорошо отдохнул». Обратная связь налажена достаточно

хорошо. Что касается риска – он присутствует, т.к. постоянно появляются новые продукты, к тому же компания работает в области производства, характеризующейся высоким риском и долгосрочностью. Но организация обладает новейшим оборудованием и технологиями, следовательно, риск невелик.

### 1.5 SWOT-анализ организации ПАО «Ашинский метзавод»

SWOT анализ – это инструмент для оценки внешних и внутренних факторов, от которых будет зависеть дальнейшее развитие компании на рынке. А теперь разберемся за что отвечает каждая буква в этом термине [24]:

- 1) S (strengths) – основные преимущества компании;
- 2) W (weaknesses) – недостатки бизнеса, то над чем стоит поработать;
- 3) O (opportunities) – возможности и ресурсы, которые могут наделить фирму преимуществами перед конкурентами;
- 4) T (threats) – угрозы и обстоятельства, которые могут повлиять на продвижение компании на рынке.

Таким образом, мы можем быстро проанализировать сильные и слабые стороны нашей организации (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – SWOT-анализ ПАО «Ашинский метзавод»

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S)	ВОЗМОЖНОСТИ (O)
1. Широкий ассортимент выпускаемой продукции 2. Широкая география поставок 3. Строительство новых объектов и модернизация существующего оборудования 4. Высокое качество выпускаемой продукции 5. Современное качественное оборудование 6. Высокие продажи продукции 7. Внедрение новых технологий 8. Трудовой коллектив профессионалы своего дела	1. Повышение уровня производства 2. Увеличение доли на рынке производство

### Окончание таблицы 1.6

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W)	УГРОЗЫ (Т)
1. Высокая себестоимость производимой продукции 2. Сезонный и экономический спад 3. Монополизация рынка сырья и материалы 4. Мало узнаваемость предприятия 5. Дефицит финансовых ресурсов 6. Слабое продвижение выпускаемой продукции	1. Повышение цен на сырье и материалы 2. Рост конкуренции внутри отрасли, появление новых мини – заводов

Теперь сделаем выводы по проведенному SWOT-анализу.

При модернизации существующего оборудования и внедрении новых технологий организация сможет освоить возможность повышения уровня производства.

Имея широкий ассортимент выпускаемой продукции и географию поставок предприятие сможет уменьшить риск роста конкуренции внутри отрасли.

При снижении себестоимости производимой продукции и усилении продвижения продукции, ПАО «Ашинский метзавод» в дальнейшем сможет увеличить долю рынка на производстве.

### 1.7 Матрица Глайстера

В завершении стратегического анализа необходимо выявить и проранжировать проблемы и трудности предприятия. Одним из ключевых инструментов стратегического анализа проблем является матрица Глайстера [5]. Матрица Глайстера позволяет сформулировать конкретные мероприятия, которые могут быть положены в основу действий после определения целей и задач изменений организации с помощью выбранной стратегии. С ее помощью можно проследить существующие проблемы на каждом уровне, выделить их специфику и разработать решение (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Анализ проблем ПАО «Ашинский метзавод» с помощью матрицы Глайстера

Уровень возникновения проблемы	Проблемы	Проявления	Пути решения	Ожидаемый результат
Организация	1) Снижение объемов производства в листопрокатном цехе № 2, электростале-плавильном цехе № 1, комплексе товаров народного потребления  2) Высокая себестоимость производимой продукции	1) Высокая аварийность, особенно в энергослужбе завода  2) Повышение цен на сырье и материалы	1) Финансирование на исправления проблем с аварийностью  2) Поиск поставщиков сырья и материалов с приемлемыми объемами продаж и ценами	1) Повышение уровня производительности  2) Снижение затрат на производство, рост прибыли предприятия
Подразделения сбыта	Низкие объём продаж	Слабое продвижение выпускаемой продукции	Расширение ассортимента продукции	Рост выручки
Индивидуальный	Низкая мотивация	Незаинтересованность в труде	Изменение системы вознаграждения	Рост эффективности работы сотрудника.

Из таблицы можно сделать вывод, что наиболее существенными проблемами являются снижение объемов производства и низкие объемы продаж и высокая себестоимость продаж.

Вывод по разделу один

В данной главе был проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод» при помощи стратегических инструментов.

На организацию наиболее сильное влияние оказывают такие факторы как: уровень технологического развития и финансирование НИОКР, что связано с активным ростом научно-технического прогресса, разработками современных

методов поиска месторождений сырья, модернизацией производства и технологическим перевооружением.

Конкуренция в отрасли металлургии имеет силу влияния 37%.

Выявлены потенциальные конкуренты нашего предприятия, рассмотрены их стратегии и конкурентные преимущества.

Основные усилия металлургических заводов, в том числе и ПАО «Ашинский метзавод» в текущий период будут направлены на:

- снижение себестоимости (увеличение эффективности производства, снижение стоимости сырья),

- расширение предложения готовой продукции: высокое качество, продукция под заказ, индивидуальные условия работы.

Были выявлены слабые стороны в уровне персонала, производства и репутации предприятия по сравнению с сильнейшим конкурентом ПАО «ММК».

Определили структуру «Ашинского метзавода». В организации действует принцип централизации.

Проанализировали сильные и слабые стороны завода, а также его возможности и угрозы.

Выявили наиболее существенные проблемы предприятия, которые будут решаться во втором разделе работы.

## **2 РЕКОМЕНДАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «АШИНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД»**

### **2.1 Определение существующей стратегии предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод»**

Стратегия предприятия – это интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности [27].

В литературе по стратегическому планированию существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде [6].

Стратегия в компании разрабатывается и реализуется на 3-х уровнях стратегического управления:

1) Корпоративный – данная стратегия присутствует в компаниях, которые действуют в нескольких сферах бизнеса. Здесь принимаются решения о продажах, закупках, ликвидациих, репрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса,



разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

2) Конкурентный – обобщенная модель действий, совокупность правил, которыми должны руководствоваться предприятия при принятии решений для достижения целей и долгосрочного поддержания конкурентоспособности организации.

3) Функциональный – это уровень руководителей функциональных сфер: управления персоналом, НИОКР, маркетинга, финансов, производства и т.д [25].

Далее рассмотрим более подробнее об уровнях стратегического управления.

Для определения существующей стратегии нашего предприятия и конкурентов используем первый уровень стратегического управления.

1) Корпоративная стратегия.

Корпоративная (портфельная) стратегия – она описывает общее направление роста компании, развития его производственно-сбытовой деятельности. Также описывает управление разными видами бизнеса, для сбалансирования портфеля товаров и услуг. Сложность решений данного уровня в том, что она касается предприятия в целом. В данном уровне принимаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия [9]. В таблице 2.1 опишем стратегию нашего предприятия и конкурентов.

Таблица 2.1 – Корпоративная стратегия предприятий

Предприятия	Стратегия компании
ОАО «Магнитогорский МК»	Стать лидером среди металлургических компаний мира с сопоставимым объемом производства по показателю совокупная доходность акционеров
ПАО «Челябинский МК»	Направлена на улучшение финансовых результатов компании, повышение ее акционерной стоимости и снижение долговой нагрузки.
ПАО «Северсталь»	Обеспечение клиентов уникальными решениями, основанных на глубоком понимании их потребностей

Окончание таблицы 2.1

Предприятия	Стратегия компании
ОАО «Уральская сталь»	Нацелена на укрепление позиций Компании как мирового лидера в производстве товарного горячебрикетированного железа и регионального лидера в производстве товарного железорудного сырья и высококачественного сортового стального проката, наращивание производства продукции с высокой добавленной стоимостью и повышение ее качества, а также повышение эффективности производственных процессов и клиентоориентированности.
АО «ОМК»	Долгосрочного развития компании, повышения эффективности и укрепления положения в отрасли и на рынках, развитие собственной современной продукции, в том числе импортозамещающей, которая отвечает самым строгим текущим и потенциальным требованиям клиентов
ПАО «Ашинский метзавод»	Обеспечение доходности предприятия, достаточной для финансирования дальнейшей реконструкции основного производства, укрепление позиций на рынке, улучшение качества выпускаемой продукции, улучшение состояния окружающей среды

После определения корпоративной стратегии организаций, выбираем одну из типовых стратегий маркетинга по матрице Ансоффа для каждого предприятия в таблице 2.2.

Матрица Ансоффа (матрица роста товара-рынка) – аналитический инструмент стратегического планирования, позволяющий выбрать одну из возможных типовых стратегий маркетинга. Организации необходимо определить свое текущее положение в отрасли и выбрать направление своего роста, которое обеспечит в будущем наиболее конкурентоспособную позицию [26].

Матрица Ансоффа представляет собой квадрат, сформированный по двум осям:

- горизонтальная ось матрицы – продукты компании, которые подразделяются на существующие и новые;

- вертикальная ось матрицы – рынки компании, которые так же подразделяются на существующие и новые.

На рисунке 2.1 представлена матрица Ансоффа.

	<i>Выпускаемые продукты</i>	<i>Новые продукты</i>
<i>Имеющиеся рынки</i>	<b>СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА</b>	<b>СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРОДУКТА</b>
<i>Новые рынки</i>	<b>СТРАТЕГИЯ ОСВОЕНИЯ НОВЫХ РЫНКОВ</b>	<b>СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ</b>

Рисунок 2.1 – Матрица Ансоффа

1. Стратегия проникновения на рынок (существующий продукт существующий рынок).

Увеличение проникновения на рынок – это стратегия для большинства организаций, так как она наиболее очевидна и проста в использовании. Компании уже находятся на нужном рынке, их главная цель – повысить продажи. Возможными источниками роста могут быть:

- открытие новой сферы применения товара для существующих потребителей;
- увеличение объема использования продукта;
- увеличение доли данного рынка;
- увеличение частоты использования продукта.

2. Стратегия расширения рынка (существующий продукт – новый рынок).

Эта стратегия является вторым возможным решением, здесь предприятия пытаются адаптировать уже существующие продукты для новых рынков. Путем определения новых потенциальных потребителей существующих продуктов.

### 3. Стратегия развития продукта (новый продукт – существующий рынок).

Третьим путем роста, является предложение на существующем рынке товаров, обновленные характеристики, улучшения, которые будут их соответствовать рынку. Этот путь наиболее предпочтителен для тех организаций, чьи ключевые компетенции лежат в области технологий и технического развития. Возможности для роста основываются на следующем:

- производство высококачественного товара или добавление к нему новых свойств в том числе репозиционирование продуктов;
- расширение ассортимента продукции (в том числе за счет новых вариантов предложения существующих продуктов);
- разработка принципиально новых продуктов;
- разработка нового формата продуктов.

### 4. Стратегия диверсификации (новый продукт – новый рынок).

Данная стратегия является наиболее рискованным для фирмы, так как подразумевает выход на принципиально новую территорию для нее. Ее выбор оправдан в случаях, когда:

- новое направление деятельности организации будет прибыльнее, чем развитие существующих;
- компания не видит возможностей достижения своих целей, оставаясь в рамках первых трех стратегий;
- когда имеющейся информации недостаточно, чтобы быть уверенным в стабильности существующего бизнеса;
- развитие нового направления не требует серьезных инвестиционных вложений [11, 26].

После рассмотрения возможных стратегий, для предприятия ПАО «Ашинский метзавод» который имеет большие производственные мощности, наиболее правильной будет стратегия проникновения на рынок. Так как предприятие имеет сотруднические отношения с большими организациями-клиентами, то можно

говорить о том, что стратегия расширения рынка так же является перспективной для ПАО «Ашинский метзавод».

Таблица 2.2 – Матрица Ансоффа на примере ПАО «Ашинский метзавод» и его конкурентов.

Стратегия проникновения	Стратегия развития товара
ОАО «Магнитогорский МК» ОАО «Уральская сталь» ПАО «Ашинский метзавод»	ПАО «Челябинский МК»
Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации
	ПАО «Северсталь» АО «ОМК»

Из таблицы видно, что организации ОАО «Магнитогорский МК», ОАО «Уральская сталь», ПАО «Ашинский метзавод» придерживаются стратегии проникновения на рынок, то есть развиваются за счет существующего продукта на существующем рынке. ПАО «Челябинский МК» выбрал стратегию развития товара за счет новых технологий производства. Два предприятия ПАО «Северсталь» и АО «ОМК» придерживаются наиболее рискованной стратегии диверсификации, за счет железорудного сегмента и обширной сетью предприятий дальнейшего передела; за счет использования технологии переработки прямовосстановленного железа в электропечах, соответственно.

Наше предприятие направлена на стратегии проникновения, но для совершенствования стратегии развития, ПАО «Ашинский метзавод, на мой взгляд, должен ориентироваться в этой же стратегии проникновения, а именно за счет продвижения товаров народного потребления, так как ни один из конкурентов не производит товары данного типа. Товары народного потребления имеют большой спрос и реализация ТНП по России принесет организации достойную прибыль.

Для осуществления нашей стратегии рассмотрим второй уровень стратегического управления.

## 2) Конкурентная стратегия.

Конкурентная стратегия – это обобщенная модель действий, совокупность правил, которыми должны руководствоваться предприятия при принятии решений для достижения целей и долгосрочного поддержания конкурентоспособности организации[9].

Стратегия задает определенные рамки, позволяющие выявить и оценить изменения внешних и внутренних условий развития системы и обусловленные этими изменениями потребности в ее совершенствовании.

В качестве средства для достижения перспективных целей организации, стратегия делает акцент на прогноз поведения внешней среды и в этой связи анализ возможностей функционирования и развития предприятия. Стратегия адаптивна к изменениям внешней среды и мобилизует ресурсы предприятия, направляя их на достижение поставленных целей.

Для определения конкурентных стратегий используем матрицу Портера.

Таблица 2.3 – Матрица Портера на примере ПАО «Ашинский метзавод» и его конкурентов

		КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	
		НИЗКИЕ ЗАТРАТЫ	ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ
МАСШТАБ КОНКУРЕНЦИИ	ШИРОКИЙ	<b>ЛИДЕРСТВО ПО ЗАТРАТАМ</b> ОАО «Магнитогорский МК»	<b>ШИРОКАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ</b> ОАО «Уральская сталь» ПАО «Ашинский метзавод»
	УЗКИЙ	<b>ФОКУСИРОВАНИЕ ПРИ НИЗКИХ ЗАТРАТАХ</b> ПАО «Северсталь»	<b>ФОКУСИРОВАННАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ</b> ПАО «Челябинский МК» АО «ОМК»

Из таблицы видно, что ОАО «Магнитогорский МК» лидер по затратам, это преимущество предприятие имеет за счет быстрого внедрения лучших мировых практик, наилучших доступных технологий.

ПАО «Северсталь» имеет преимущество фокусирования при низких затратах, а именно за счет снижения затрат на входные ресурсы железорудного сегмента.

Широкой дифференциацией обладает ОАО «Уральская сталь», что связано с эффективная разработка имеющихся железорудных месторождений, оптимизация существующих процессов и внедрение новых технологий, повышение клиентоориентированности.

ПАО «Челябинский МК» имеет конкурентное преимущество фокусированной дифференциации, так как предприятие после выхода на проектную мощность универсального рельсобалочного стана расширяет свое присутствие в сегменте фасонного проката и рельсовой продукции.

ПАО «ОМК» также обладает преимуществом фокусированной дифференциации, являясь лидером по производству труб большого диаметра.

Организация ПАО «Ашинский металлургический завод» имеет конкурентное преимущество в широком дифференциации, за счет аморфных и нанокристаллических сплавов и товаров для дома и семьи из нержавеющей и углеродистой стали.

Для совершенствования стратегии развития предприятия ПАО «Ашинский метзавод» необходимо имеет преимущество в низких затратах, снижением себестоимости производимой продукции.

Чтобы достичь выполнения стратегических целей используем третий уровень стратегического управления.

### 3) Функциональная стратегия.

Функциональная стратегия нацелена на деятельность той или иной функциональной службы (или отдела) в рамках общей стратегии данного хозяйственного подразделения [9].

Распространение сферы принятия стратегических решений на более низкие функциональные уровни (маркетинг, производство, финансы, исследования и разработки, персонал, электронная обработка данных и др.) способствует формированию в компании совершенно нового подхода к бизнесу и расширению возможностей выбора для назначения на должности исполнителей, которые также требуют знаний в области бизнеса.

Разработка функциональной стратегии – это активное поведение менеджеров в рамках заданной функции. Таким образом, функциональная стратегия сводится к такой ориентации того или иного функционального подразделения (отдела) в соответствии с общей деловой стратегией, которую имеющий к ней отношение работник воспринимает как логическое продолжение своей деятельности.

Итак, исходя из конкурентных преимуществ были разработаны следующие функциональные стратегии для:

- 1) отдела маркетинга: продвижение товаров народного потребления
- 2) отдела производства: эффективное снижение себестоимости и увеличение объема производства.

### **3.2 Направления совершенствования стратегии развития предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод»**

На основе проведенного анализа в 1 главе были выявлены следующие проблемы: низкие объемы продаж, снижение объемов производства и высокая себестоимость продукции.

В рамках первого уровня стратегического управления, ПАО «Ашинский метзавод» в своей деятельности придерживается стратегии проникновения на рынок. Совершенствование данной стратегии можно осуществить при помощи следующих мероприятий:

- улучшение качества выпускаемой продукции;
- увеличение объемов продаж.



Для первого пункта необходимо провести анализ функционирования СМК комиссией Органа по сертификации систем менеджмента качества «ПРОНАП-ТЕХНО» в рамках планового инспекционного контроля системы менеджмента качества (СМК) ПАО «Ашинский метзавод». По результатам контроля выдается сертификат соответствия СМК ПАО «Ашинский метзавод» применительно к проектированию аморфной и нанокристаллической ленты, магнитопроводов из этой ленты; разработке и производству толстолистового и тонколистового проката; ленты холоднокатаной.

Высшему руководству завода необходимо анализировать СМК предприятия на заседаниях Совета по качеству с целью определения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности. Входные данные для анализа со стороны руководства (отчет о функционировании СМК) включают следующую информацию: результаты внутренних и внешних аудитов; оценку удовлетворенности потребителей, анализ жалоб от потребителей; анализ затрат на качество; анализ данных по функционированию процессов СМК и т.д.

С целью улучшения системы работы с жалобами/претензиями потребителей предприятию рекомендуется внедрить единую систему регистрации претензий от внешних потребителей (по качеству, количеству и по срокам) по всем товаропроизводящим цехам завода. Вести контроль за сроками предоставления ответов от цехов, ОТК, отдела сбыта, отдела внешнеэкономических связей [1].

Для увеличения объема продаж, рекомендуется уделять больше всего внимания на сервисную идеологию в работе с потребителями.

Металлургические предприятия всего мира уделяли большое внимание повышению производственной эффективности. Организации конкурировали друг с другом за первенство во внедрении новых производственных технологий в повышении производительности труда и усовершенствовании оборудования. Производственная эффективность по-прежнему остается важной темой, но все более заметное место для руководителей металлургических компаний начинают занимать продажи и маркетинг.

Есть два фактора внимания к этой сфере деятельности:

- рост конкуренции: организации осваивают передовые производственные методики и технологии, результатом которого является сокращения различия в себестоимости продукции и конкурентам приходится искать новые преимущества;
- организованное взаимодействие с поставщиками, то что более значимо для потребителей в отличии цена и качество продукции.

В связи с этим международные компании осваивают новые методы работы с клиентами: сервис – учет специфических нужд клиента и предоставление различных услуг. Предприятию ПАО «Ашинский метзавод» пора переосмыслить роль служб продаж. Основные ступени на этом пути – усовершенствование системы ценообразования, модернизация работы с клиентами и предоставление клиентам интегрированного предложения товаров и услуг.

Совершенствование системы ценообразования.

В силу исторических причин многие российские металлургические предприятия имеют весьма смутное представление о прибыльности отдельно взятого заказа. Организация, которая не видит особой разницы между поставками больших или малых партий, заключает невыгодные для себя контракты на малые объемы с низкой, либо с отрицательной прибыльностью. К основному это происходит из-за отсутствия определенных знаний в сфере издержек, которые связаны с производством и реализацией определенного заказа, а также из-за отсутствия формализованной системы скидок и надбавок. Также может быть недостаточная ИТ-поддержка процесса ценообразования, и редкое обновление данных, используемых при расчете себестоимости и цены.

При формировании правильной системы ценообразования, используется концепция *rocket margin* – истинной прибыльности заказа. Эта концепция позволяет учесть все издержки на исполнение определенного заказа и дать информацию реального заработка организации на нем (см. рисунок 2.2). В целом прибыльность складывается из трех составляющих цены: базовой, производственной и коммерческой [28].

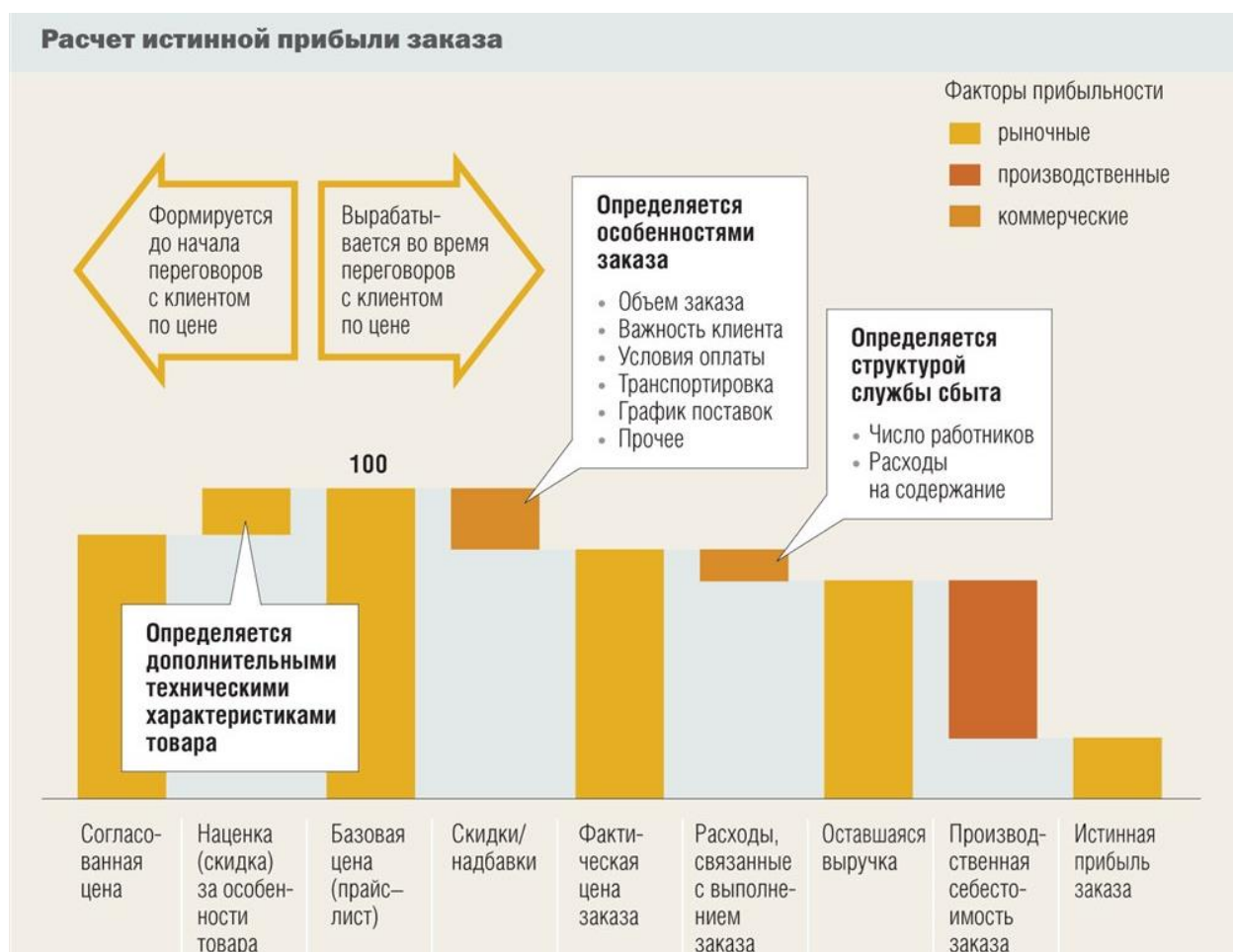


Рисунок 2.2 – Схема расчета истинной прибыли заказа

Базовая составляющая цены. В каждой подгруппе горно-металлургической отрасли (добыча угля, производство цветных металлов, производство стали и т.д.) существует один или несколько стандартных видов продукции, цена на которые служит ориентиром на все остальные продукты для компаний из разных регионов. Базовую цену определяют с учетом рыночной конъюнктуры в условиях конкурентного рынка, и, как правило, с этой составляющей цены у российских сырьевых предприятий дела обстоят вполне благополучно: они отслеживают среднерыночные цены и учитывают их при формировании прайс-листов.

Производственная составляющая цены. Проблемная составляющая для многих предприятий, она определяется производственно-технологическими особенностями заказа: дополнительными требованиями к качеству, геометрическими параметрами товара, маркой стали и т.д. Организации при

выявлении и учитывании производственных параметров в цене не испытывают трудностей с этим, которые прямо отражаются на себестоимости заказа: стоимость сырья, материалов, упаковки, расходные коэффициенты и т.д. А остальные элементы, такие как геометрические параметры продукции и объем заказываемой партии, закладываются в цену далеко не всегда. Это происходит по двум причинам из-за сложности расчета и непонимания особенностей влияния на прибыльность заказа. Тем не менее некоторые факторы могут существенно воздействовать на прибыльность, поскольку именно они выявляют так называемые непредвиденные издержки. Издержки такого типа возникают из-за частых остановок оборудования (при небольших объемах партий его приходится часто переналаживать) или из-за его разной производительности при выпуске продукции нестандартной геометрии.

Коммерческая составляющая цены. Она определяется коммерческими условиями заказа: объемом дебиторской задолженности, способом транспортировки продукции, величиной предоплаты и т.д. Хотя предприятия и понимают, как эти факторы отражаются на прибыльность заказа, но тем не менее не всегда учитывают их, устанавливая цену. Причинами тому служат: слабая координация производства, финансового и экономического отдела и служб сбыта.

Так же в качестве увеличения объема продаж рекомендуется дополнительное финансирование в рекламу продаваемой продукции. Несмотря на низкий объем продаж рекомендуется произвести необходимые затраты в отдел маркетинга.

После рассмотрения конкурентной стратегии наша организация придерживается стратегии дифференциации, основанной на предоставлении широкого ассортимента продукции. В дальнейшем можно реализовать стратегию лидерства затрат, за счет снижения себестоимости производимой продукции. Совершенствование данной стратегии можно осуществить при помощи следующих мероприятий:

- повышением работ службы снабжения предприятия, которая способствует уменьшению посредников в процессе закупки сырья и материалов;

- поиск поставщиков продукции, которые предоставляют скидки на огромные партии сырья и материалов. В свою очередь при заключении договоров на поставку необходимого сырья, нужно подобрать такие материалы, которые по своим характеристикам точно соответствуют требуемым показателям для производства конечной продукции;

- уменьшить транспортные расходы по доставке сырья и материалов к месту производства. Подбор транспортных поставщиков следует подбирать таким образом, чтобы сократить расходы на оплату предоставленного транспортного средства;

- произвести оптимизацию рабочей среды по производственному циклу.

Для снижения себестоимости можно зарекомендовать сбережение энергоресурсов в производстве, так как этот показатель находится на втором месте в структуре себестоимости продукции с помощью:

- снижение величины потребляемой мощности, вследствие изменения режима работы цехов. Экономия связана со снижением величины оплачиваемой мощности в плановые часы пиковой нагрузки, утвержденные Системным оператором ЕЭС. Рекомендуется РМЦ перейти на работу плавильного отделения в ночную смену – производит смещение времени работы дуговой сталеплавильной печи ДСП-3. В дальнейшем данная печь будет работать в часы, за которые не производится оплата мощности;

- сокращение потерь питьевой воды за счет замены трубопроводов на новые из современных материалов. За счет замены стальных и чугунных трубопроводов на современные пластиковые трубопроводы;

- сокращение объемов потребления питьевой воды. За счет организационных мероприятий и перевода части абонентов на техническую воду [29];

Прибыль организации напрямую зависит от себестоимости продукции и от уровня цены, по которой эта продукция продается. Факторы, которые оказывают влияние на величину себестоимости металлопродукции:

- повышение цен на сырьевых рынках;

- повышение тарифов на энергоресурсы,
- степень загрузки оборудования;
- степень износа металлургического оборудования.

Износ основного оборудования на отечественных металлургических заводах составляет более 36% [29]. И одна из базовых стратегий успешного функционирования и развития организации включает в себя стратегию снижения издержек производства и себестоимости продукции.

Для отечественных металлургических компаний, разработка данной стратегии играет важную роль, и по сравнению с зарубежной их продукция отличается высокой себестоимостью, которые связаны с повышенными затратами на используемые в производстве ресурсы.

Приоритетными направлениями в управлении предприятием по стимулированию работников, к снижению себестоимости продукции должны находиться в плоскости уменьшения расхода сырьевых и топливно-энергетических ресурсов.

Сложившееся в последние годы представление о том, что в российской экономике рост оплаты труда опережает рост производительности труда, сдерживает внедрение мер материального стимулирования экономии материальных и топливно-энергетических ресурсов.

Аналитики Всемирного банка и эксперты министерства экономического развития, в своих ежемесячных докладах по России приводят данные, «О непрерывно ухудшающемся соотношении между темпами прироста производительности труда и реальной заработной платы в промышленности. Если в 2016 г., по их оценке, отставание прироста производительности от реальных зарплат составляло 2 %, то в 2017 г. оно достигло 4 %» [20, 30].

Сопоставление темпов роста производительности труда, который исчисляется отношением объема продукции к численности персонала, и их оплаты труда целесообразно использовать в масштабах всей страны. Хотя, при расчете соотношения между темпами роста производительности труда и оплаты труда в

компании для принятия управленческих решений, которые стоят перед конкретным предприятием, и в частности в вопросах мотивации персонала к снижению затрат на производство, необходим другой подход, так как следует учитывать целый ряд обстоятельств, связанных с данным предприятием.

В производстве любого товара участвуют живой труд, то есть труд, затрачиваемый работниками непосредственно в процессе производства продукта, и труд прошлый, затраченный другими работниками и овеществленный в орудиях труда, зданиях, сооружениях, сырье, материалах, топливе, энергии. Показатель выработки продукции в единицу времени в расчете на одного работника в стоимостном выражении, применяется на практике для измерения уровня производительности труда при сравнении ее с заработной платой. Некорректно использовать в расчете выработки всего объема произведенной за период времени продукции, с учетом изменения цен на нее.

Расчет такого результата не позволяет в действительности судить о динамике производительности труда работников данной компании, так как объем реализации зависим изменению при варьировании цен на продукцию под влиянием изменения цен на используемые материальные и топливно-энергетические ресурсы. От затрат прошлого труда на производство продукции, зависит уровень производительности труда. Чем выше материалоемкость продукции, тем теснее эта зависимость. В связи с этим очевидно, что уровень производительности труда работников обрабатывающих отраслей в значительной мере определяется эффективностью труда на предприятиях – поставщиках ресурсов.

Расчет производительности труда – это довольно сложный процесс, который требует учета не только особенностей видов деятельности, но и обстоятельств этой деятельности. Наиболее обоснованного подхода к определению производительности труда, можно добиться при исключении повторного счета затрат прошлого труда. Если целью измерения производительности труда является управление системой мотивации персонала к снижению себестоимости продукции, может являться задачей измерения производительности труда, тогда для

определения уровня производительности труда при сравнении темпов ее прироста с заработной платой в организации предлагается использовать показатель добавленной стоимости, ориентируясь на изменения которого, собственники и менеджеры могут корректировать управленческие решения.

В последнее десятилетие отечественные металлургические предприятия показывают устойчивую тенденцию роста доли производства продукции с высокой добавленной стоимостью. В частности, на Магнитогорском металлургическом комбинате в 2016 г. доля продукции с высокой добавленной стоимостью составила 41 % [32].

Рост доли добавленной стоимости зависит от снижения доли расхода материальных и топливно-энергетических ресурсов на производство продукции. Для увеличения заработной платы персонала предприятия, можно использовать часть прироста добавленной стоимости. Данный подход известен как система Дж. Н. Скэнлона, он используется для стимулирования повышения эффективности труда на многих западных предприятиях [10]. Система не дает единой специальной формулы расчетов. Одна из четырех применяемых разновидностей этой системы, по нашему мнению, на начальном этапе такой метод стимулирования экономии ресурсов организации вполне подходит. Расчет формулы базируется на доле совокупных расходов на рабочую силу в объеме реализованной продукции. На большинстве предприятий, такое соотношение довольно стабильно во времени, особенно в обрабатывающей промышленности. Для каждого периода, при исчислении допустимых расходов на заработную плату используют базовый коэффициент, который определяется как отношение совокупных расходов на рабочую силу к объему произведенной продукции. Для того, чтобы найти допустимый расход на рабочую силу, используют базовый коэффициент с учетом объема реализованной продукции за конкретный период. Затем эти расходы сравниваются с фактической зарплатой. Если она ниже допустимой, то выплачивают премию. Далее, премию делят между организацией и сотрудниками, обычно в соотношении 75 и 25% [24, с. 560].



Использование методических подходов системы Дж. Н. Скэнлона для поощрения работников за экономию ресурсов, по нашему мнению, возможно для отечественных металлургических организаций. При этом расчет суммы средств, направляемых на оплату труда работников персонала, перечисление страховых взносов и финансирование прочих расходов на рабочую силу (совокупных расходов на рабочую силу), должен включать в себя следующие этапы:

- определение базового коэффициента как отношения расходов на рабочую силу к объему реализованной продукции;
- расчет базовой суммы расходов на рабочую силу в текущем периоде;
- определение прироста добавленной стоимости за период;
- исчисление части прироста добавленной стоимости, направляемой компанией на стимулирование персонала за экономию ресурсов. При этом распределение прироста добавленной стоимости между работниками и предприятием устанавливается уполномоченным органом управления исходя из анализа деятельности предприятия и поставленных стратегических задач;
- определение совокупной суммы расходов на рабочую силу в текущем периоде путем корректировки базовой суммы расходов на сумму прироста добавленной стоимости, направляемой предприятием на стимулирование работников.

При этом реализация комплекса организационных мероприятий является целесообразной в организации, направленных на мотивацию сотрудников к снижению расхода ресурсов на производстве продукции. По нашему мнению, этот комплекс должен включать в себя следующие мероприятия:

- внедрить интегрированные корпоративные системы управления, которые смогут позволить планировать и учитывать затраты на производство по местам их возникновения. Практика внедрения и использования подобных систем на таких крупных предприятиях, как ОАО «Северсталь» и ПАО «Металлургический МК», из этого можно выявить, что их функционирование создает достаточно достоверную информационную базу для адресного премирования сотрудников за снижение себестоимости продукции производства [12];

- разработка и применение положения о премировании персонала организации за экономию ресурсов, которое базируется на данных о выполнении плана по себестоимости каждого места возникновения затрат. В положении должно предусматриваться повышение оплаты труда промышленно-производственных работников при части экономии затрат на сырье, топливо, энергию и другие ресурсы организации. Для снижения себестоимости продукции, позволит оставшая часть экономии.

Вывод по разделу два

Во второй главе была определена существующая стратегия нашей организации. Разработаны рекомендации по совершенствованию стратегии развития предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод». Проведенные мероприятия направлены на решение проблемных зон предприятия, которыми являются снижение объемов производства, низкие объемы продаж, высокая себестоимость производимой продукции.

Анализ деятельности организации выявил, что увеличение количества выпускаемой товарной продукции возможно за счет повышения использования оборудования на максимальную мощность, который в свою очередь способствует увеличению объема реализованной продукции.

Максимально увеличив возможности оборудования, предприятие получить дополнительную прибыль в размере 7 млрд. руб. по прогнозированию объема товарной продукции.

Также важным фактором является реклама предприятия, который способствует увеличению продаж, а именно товаров народного потребления и получения прибыли за счет совершенствования маркетинговых процессов.

За счет контроля расходов на заработную плату персонала, регулирования ценовых отношений для закупки сырья и материалов, снижение энергоресурсов, а также основательно подойти к выбору транспортных компаний для доставки произведенных закупок, есть возможность снижения себестоимости товарной продукции.

## 3 ПРОГНОЗ БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПАО «АШИНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД»

### 3.1 Экономическая оценка реализации предлагаемых мероприятий

По разработанным рекомендациям рассмотренные во второй части работы дадим экономическую оценку мероприятий.

Совершенствование стратегии развития предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод» возможно после реализации следующих поставленных задач:

- использование нераспределенных мощностей оборудования;
- проведение рекламных мероприятий для ТНП;
- снижение себестоимости продукции.

1) Использование нераспределенных мощностей оборудования. За счет максимального использования нераспределенных мощностей оборудования, мы способствуем росту прибыли промышленного предприятия и увеличению количества выпускаемой продукции.

Предприятие ПАО «Ашинского метзавода» имеет возможность производственной мощности оборудования увеличить максимально до 1 600 000 тонн. Среднегодовая загрузка оборудования предприятия составляет 70%.

В 2016 год загрузка оборудования составила 68,8%, выплавив 1 242 490 т., в 2017 г. 73,5% составив 1 348 009 т., в 2018 г. 72,7%, составив 1 321 143 т.

Проведем расчеты эффективности увеличения выпуска товарной продукции за счет использования нераспределенных мощностей, представленных в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Эффективность использования нераспределенных мощностей

Показатели	Единицы измерения	2016 год	2017 год	2018 год	Прогноз
Объем товарной продукции	тыс. руб.	13 067 631	15 956 235	17 471 855	23 800 000

Окончание таблицы 3.1

Показатели	Единицы измерения	2016 год	2017 год	2018 год	Прогноз
Выплавлено	тонн	1 262 490	1 348 009	1 321 143	1 600 000
Прирост выплавки за счет использования нераспределенных мощностей	тыс. руб.				490 000
Доход на 1 тонну	тыс. руб.	11	12	14	14
Уровень использования производственных мощностей	%	68,8	73,5	72,7	100

По имеющимся данным было получено, что за 2016 год было выплавлено 1 242 490 т. стали составившего в денежном выражении 13 067 631 тыс. руб., за 2017 год было произведено 1 348 009 т. стали в денежном выражении 15 955 235 тыс. руб. и в 2018 год 1 321 143 тонн, общий объем продукции составит 17 471 855 тыс. руб.

Мероприятие нацелено на использование оборудования на полную мощность, чтобы избежать простоев, которые составляют 30% за рабочий год.

В случае использования технических возможностей ресурсов оборудования на максимально возможную выплавку металла в 1 600 000 т. и рассчитав по ценам реализации 2018 года предприятие получит объем товарной продукции в размере 23 800 000 тыс. руб., что на 7 млрд. руб. больше, чем за 2018 год и тем самым сможет увеличить чистую прибыль предприятия. Рассмотрим увеличение использования нераспределенных мощностей оборудования по отдельным видам товарной продукции выпускаемых в предприятии, представленный в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Нераспределенные мощности по отдельной продукции

Наименование продукции	Единицы измерения	2016 год	2017 год	2018 год	Прогноз
Прокат толстолистовой	тонна	531 726	569 510	566 305	789 260

### Окончание таблицы 3.2

Наименование продукции	Единицы измерения	2016 год	2017 год	2018 год	Прогноз
Прокат тонколистовой	тонна	17 369	14 300	13 085	18 000
Выплавка стали	тонна	623 642	653 388	650 499	900 000
Холоднокатанная лента	тонна	1 791	1 641	1 502	3 500
Магнитопроводы	тонна	159	160	164	350
ТНП	тонна	1 162	8 037	7 330	8 500

За счет использования максимальной мощности оборудования для увеличения производства продукции. Выплавка стали увеличится на 38% составив 900 000 т. Толстолистовой прокат составит 789 260 т., производство холоднокатаной ленты 1 943 т. Изготовление товаров народного потребления составит 8500 тыс. штук.

Особое внимание необходимо уделить производству магнитопроводов, за счет программы импортозамещения по которой освободилась значительная часть рынка и можно занять появившиеся места, для реализации произведенной продукции и тем самым получить увеличение покупателей с последующим сохранением полученной клиентской базы рынка.

2) Рекламные мероприятия для продвижения продукции на рынке необходимо разрабатывать эффективную рекламу по поддержанию связей с существующими покупателями, а также привлечения новых потребителей. Без качественной рекламы невозможно продвижение товара на рынке вследствие чего необходимо произвести расходы на рекламу о выпускаемой продукции.

За основу реализации рекламы возьмем продвижение товаров народного потребления.

Необходимо провести следующие рекламные кампании для товаров народного потребления ПАО «Ашинский метзавод»:

- реклама в прессе;
- наружная реклама;
- интернет-реклама;
- организация специальных мероприятий.

Целесообразность публикации рекламы в данных источниках обусловлена привлечением внимания большой доли возможных потенциальных потребителей, которые увидят рекламу, заинтересуются и захотят приобрести ТНП выпускаемые заводом.

Проведем необходимый анализ затрат на представленную рекламную кампанию с полученным эффектом от ее использования, представленные в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Рекламные мероприятия по товарам народного потребления

Показатели	Тыс. руб.
Суммарный доход от продажи, прогнозируемый на год	760 000
Наиболее вероятная стоимость производства	24 390
Рекламная кампания:	16 406
- реклама в прессе	603
- размещение наружной рекламы на щитах	15 322
- интернет-реклама	603
Организация продаж	5 032
З/п сотрудников и руководителей маркетинговых служб	208 479
Чистый доход	519 137

В 2018 году товарная продукция в денежном выражении по заводу составила 651 401 тыс. руб., в сопоставление 717 422 тыс. руб. в 2017 г. Планируемая сумма дохода от ТНП после использования рекламы запланирована в денежном выражении на сумму 760 000 тыс. руб., что составляет увеличение выпуска продукции на 9%.

Для увеличения продаж товаров народного потребления:

- термосы;
- столовые приборы;
- садовый инвентарь.

Применим продвижение товаров народного потребления с помощью рекламы. Нужно максимально выгодно подбирать аудиторию выпускаемой продукции, так для садового инвентаря необходимо размещение рекламы вблизи садовых

товариществ и в тематических журналах, когда для термосов и столовых приборов подойдет наружная реклама в центре города и интернет-реклама.

Также необходимо проводить мероприятия, которые стимулируют продажу товарной продукции при помощи скидок на товары коллекции прошлого сезона и скидок при покупке наборов и комплектов, проведения разного вида акций при покупке товаров народного потребления.

Сумма прогноза после реализации рекламных мероприятий Прогнозируемая за продажу товаров народного потребления, предположительно должна составить 760 000 тыс. руб.

На изготовление продукции планируется произвести затраты в размере 24 390 тыс. руб., отчисления на заработную плату работников составит 208 479 млн. руб. за год, по аналогии с выплатами за предыдущий 2018 год.

Планируемые затраты на размещение рекламы составят 15 322 тыс. руб. из них затраты на публикацию в прессе 603 тыс. руб., реклама размещенная на интернет ресурсах – 603 тыс. руб. и выгодные аренды наружных щитов в городах с наибольшим процентом потенциальных потребителей в размере 15 322 тыс. руб.

Плановый прирост прибыли от реализации товаров народного потребления, должен составить 9%, что в денежном выражении составит 760 000 тыс. руб. И в итоге, эффективность, полученная от реализации рекламных мероприятий, составит 519 137 тыс. руб.

4) Для эффективного снижения себестоимости продаж при повышении конкурентоспособности ПАО «Ашинский метзавод» необходимо проводить снижение себестоимости производимой продукции, приведем имеющиеся и прогнозируемые показатели себестоимости продаж в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Эффективность снижения себестоимости продукции

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Прогноз
Выручка	18 925 194	22 413 709	26 106 785	28 000 000
Себестоимость продукции	(15 994 072)	(19 267 321)	(22 443 884)	22 000 000

## Окончание таблицы 3.4

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Прогноз
Затраты на приобретения сырья	13 028 451	16 546 621	18 731 262	18 000 000
Расходы на оплату труда	1 566 520	1 766 122	1 876 215	1 800 000
Амортизация	1 180 748	1 171 817	964 522	800 000
Прочие затраты	1 354 469	1 513 231	1 412 344	1 200 000
Валовая прибыль убыток	2 931 122	3 146 388	3 662 901	6 000 000

По приведенному прогнозу ПАО «Ашинский метзавод» планирует получить прибыль в размере 6 млрд. руб.

Планируемое снижение затрат на покупку сырья при сохранении объемов с 18,7 млн. руб., до 18 млн. руб. Расходы на оплату труда сохранить на прежнем уровне 1,8 млн. руб. В итоге, за реализацию мероприятий связанному по снижению себестоимости продукции организация получит валовую прибыль в размере 6 млн. руб.

Для снижения себестоимости с помощью сбережение энергоресурсов в производстве в таблице 3.5 представим информацию использования ресурсов за 2018 год.

Таблица 3.5 – Информация об объеме использованных в 2018 г. энергетических ресурсов

Энергетический ресурс	Объем потребления в натуральном выражении	Объем потребления тыс. руб.
Электроэнергия	602 628 тыс. кВт*ч	2 016 044
тепловая энергия	579702 Гкал	420 371
Газ	187075 тыс. м3	732 146
Мазут	402 т	3 270
Бензин автомобильный	262 тыс.л	9 049
Топливо дизельное	4 096 тыс.л	130 538
Кокс	9т	209



Снижение величины потребляемой мощности, вследствие изменения режима работы цехов (таблица 3.6 и 3.7).

Таблица 3.6 – Общая экономия за счет снижения потребляемой мощности.

Период	Экономия, руб. с НДС		
	ЧЭС	МРСК	ЧЭС + МРСК
июль	65 423	91 537	156 960
август	43 038	209 328	252 366
сентябрь	432 960	61 024	493 984
октябрь	865 325	129 854	995 179
ноябрь	625 261	164 624	789 885
декабрь	402 844	161 786	564 630
Итого 6 мес. прогнозного года	2 434 851	818 153	3 253 004

Из таблицы видно, что общая экономия за 6 мес. прогнозного года (с июля по декабрь) составит 3 253 тыс. руб.

Таблица 3.7 – Снижение потребляемой мощности за 6 мес. прогнозного года (с июля по декабрь)

Период	Снижение мощности отд. ЧЭС, кВт	Снижение мощности МРСК, кВт
июль	89	129
август	57	295
сентябрь	542	86
октябрь	1 065	183
ноябрь	766	232
декабрь	528	228
Итого 6 мес. прогнозного года	3 047	1 153

Как мы видим из таблицы, снижение потребляемой мощности за 6 мес. прогнозного года составит:

- по Отделению Челябэнергосбыт – 3,047 МВт;
- по услугам передачи э/энергии ОАО «МРСК» – 1,153 МВт;

Сокращения потери питьевой воды за счет замены стальных и чугунных трубопроводов на современные пластиковые трубопроводы, мы получим такие результаты (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Сокращение потерь питьевой воды

Период	Потери питьевой воды		
	Количество	Цена, руб.	Сумма, руб.
2018 год	56 686	31,45	1 782 775,7
Прогнозный	30 179	32,36	976 603,44
Δ	26 507		806 182,26

Экономический эффект за прогнозный год составит 806,182 тыс. руб., что положительно повлияет на себестоимость продукции нашего предприятия.

Сокращение объемов потребления питьевой воды. За счет организационных мероприятий и перевода части абонентов на техническую воду способствует результату в таблице 3.9

Таблица 3.9 – Сокращения объемов питьевой воды

Период	Потери питьевой воды		
	Количество	Цена, ср. год, руб.	Сумма, руб.
2018 год	675 692	31,45	21 250 513
Прогнозный	641 339	32,36	20 753 730
Δ	34 353		1 111 663

В таблице мы видим, что сокращение объемов потребления питьевой воды в прогнозном году по отношению к 2018 году составит 34 353 м<sup>3</sup> (5,08%).

### 3.2 Построение прогнозного баланса

В целях оценки реализации предлагаемых мероприятий составляем прогнозный отчет о финансовых результатах и прогнозный баланс [13].

Построенные прогнозный отчет о финансовых результатах и прогнозный бухгалтерский баланс представлены в таблицах 3.10.

Таблица 3.10 – Прогнозный отчет о финансовых результатах ПАО «Ашинский металлургический завод»

Наименование показателя	2018 год, в тыс. руб.	Прогнозный отчет, в тыс. руб.	Абсолютное отклонение, в тыс. руб.	Темп прироста, в долях ед.
Выручка	26 106 785	28 000 000	1 893 215	0,07
Себестоимость продаж	(22 443 884)	(22 000 000)	-443 884	-0,02
Валовая (убыток) прибыль	3 662 901	6 000 000	2 337 099	0,64
Коммерческие расходы	(1 096 071)	(1 753 714)	657 643	0,38
Управленческие расходы	(758 489)	(1 137 734)	379 245	0,33
Прибыль (убыток) от продаж	1 808 341	4 246 286	2 437 945	0,57
Прочие доходы	1 169 155	1 122 389	-46 766	-0,04
Прочие расходы	(2 943 927)	(4 121 498)	1 177 571	0,4
Прибыль (убыток) до налогообложения	(272 130)	1 247 177	975 047	3,58
Текущий налог на прибыль	(109 917)	(498 871)	388 954	3,54
Чистая (убыток) прибыль	(380 842)	748 306	367 464	0,96

Вывод: из таблицы видно, что валовая прибыль увеличится на 64 %, прибыль от продаж имеет положительное значение, чистая прибыль увеличится на 96 %.

Далее составляем прогнозный бухгалтерский баланс в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Прогнозный бухгалтерский баланс ПАО «Ашинский металлургический завод»

Наименование показателя	2018 год, в тыс. руб.	Прогнозный отчет, в тыс. руб.	Абсолютное отклонение, в тыс. руб.	Темп прироста, в долях ед.
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. Внеоборотные активы</b>				
Итого	12 428 342	13 298 326	869 984	0,07
<b>II. Оборотные активы</b>				
Итого	7 313 446	7 825 387	511 941	0,07
<b>БАЛАНС</b>	19 741 788	21 123 713	1 381 925	0,07
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. Капитал и резервы</b>				
Итого	8 629 486	9 377 792	748 306	0,09
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>				

Окончание таблицы 3.11

Наименование показателя	2018 год, в тыс. руб.	Прогнозный отчет, в тыс. руб.	Абсолютное отклонение, в тыс. руб.	Темп прироста, в долях ед.
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>				
Итого	4 055 888	4 055 888	0	0,00
<b>БАЛАНС</b>	19 741 788	21 123 713	1 381 925	0,07

Исходя из таблицы, можно сделать соответствующие выводы: при увеличении внеоборотных и оборотных активов на 7% в прогнозном балансе они будут составлять 13 298 326 и 7 825 387 тысяч рублей соответственно, валюта баланса будет составлять 21 123 713 тыс. руб., собственный капитал организации увеличится на 9% и будет составлять 9 377 792 тыс. руб.

Изменения в структуре активов и пассивов бухгалтерского баланса после реализации рекомендуемых мероприятий в предприятии ПАО «Ашинский металлургический завод» для совершенствования развития стратегии представлены на рисунках 3.1 и 3.2.



Рисунок 3.1 – Структура активов ПАО «Челябинский механический завод» на 31 декабря прогнозного года, в процентах

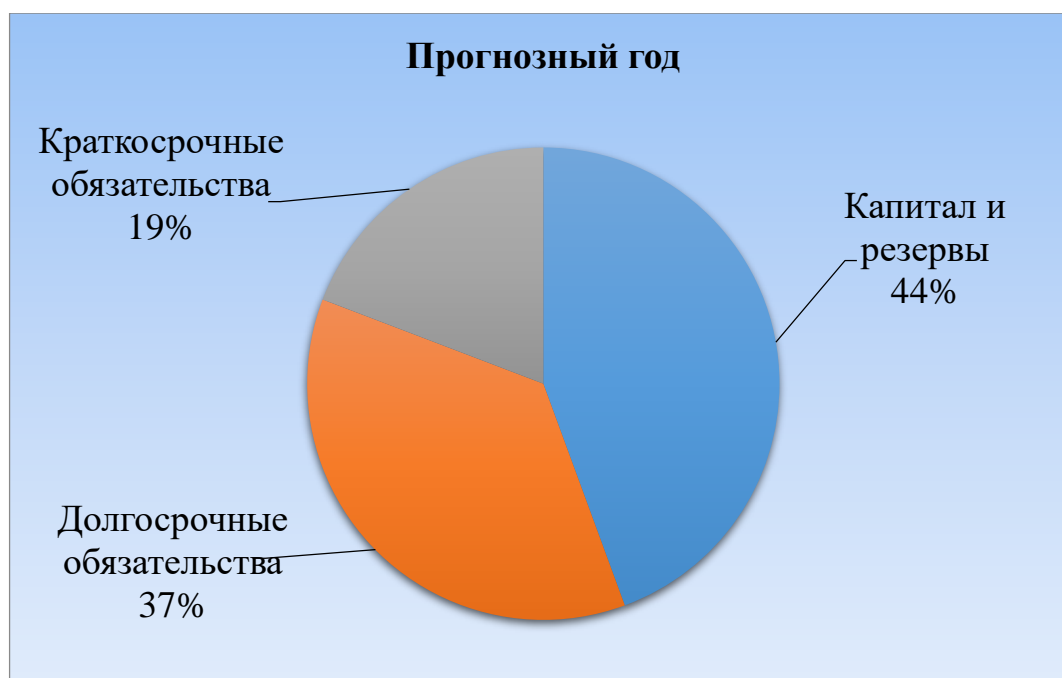


Рисунок 3.2 – Структура пассивов ПАО «Челябинский механический завод»  
на 31 декабря прогнозного года, в процентах

В структуре активов изменений не наблюдается так как внеоборотные и оборотные активы увеличились на 7%

Произошли незначительные изменения в структуре пассивов, приведшие к уменьшению доли краткосрочных обязательств с 21% до 19%.

Вывод по разделу три

В третьей главе была проведена экономическая оценка рекомендуемых мероприятий для совершенствования стратегии развития организации.

При использовании производственных возможностей ресурсов оборудования на максимально возможную выплавку металла в 1 600 000 т. и рассчитав по ценам реализации 2018 года предприятие получит объем товарной продукции в размере 23 800 000 тыс. руб., что на 7 млрд. руб. больше, чем за 2018 год.

По прогнозу реализации увеличения производства за счет максимального использования оборудования. Выплавка стали увеличится на 38% составив 900 000 т. Толстолистовой прокат составит 789 260 т., производство холоднокатаной ленты 1 943 т. Изготовление товаров народного потребления составит 8500 тыс. штук.

Плановый прирост прибыли от реализации товаров народного потребления, должен составить 9%, что в денежном выражении составит 760 000 тыс. руб. И в итоге, эффективность, полученная от реализации рекламных мероприятий, составит 519 137 тыс. руб.

По приведенному прогнозу ПАО «Ашинский метзавод» планирует получить прибыль в размере 6 млрд. руб.

По проведенному мероприятию связанному со снижением себестоимости продукции предприятие получит валовую прибыль в размере 6 млн. руб.

Снижение величины потребляемой мощности, вследствие изменения режима работы цехов даст общую экономию за 6 мес. прогнозного года (с июля по декабрь) 3 253 тыс. руб.

Экономический эффект после сокращения потери питьевой воды за счет замены стальных и чугунных трубопроводов на современные пластиковые трубопроводы за прогнозный год составит 806,182 тыс. руб., что положительно повлияет на себестоимость продукции нашего предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе были решены следующие задачи:

- проведен анализ деятельности предприятия, выявлены проблемы;
- предложены пути решения для выявленных проблем;
- разработаны мероприятия для совершенствования стратегии развития предприятия;
- составлен прогноз после реализации рекомендуемых предложений;
- оценена эффективность решений для совершенствования стратегии развития предприятия.

Для анализа деятельности использовались методы STEEP-анализа, SNW-анализа, матрицы БКГ, 5-факторная модель М.Портера, модель Мак-Кинси «7S», матрицы Глайстера, SWOT-анализа.

На организацию наиболее сильное влияние оказывают такие факторы как: уровень технологического развития и финансирование НИОКР, что связано с активным ростом научно-технического прогресса, разработками современных методов поиска месторождений сырья, модернизацией производства и технологическим перевооружением.

Выявлены потенциальные конкуренты нашего предприятия, рассмотрены их стратегии и конкурентные преимущества. Наиболее сильным конкурентом на данный момент является ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат».

Основные усилия металлургических заводов, в том числе и ПАО «Ашинский метзавод» в текущий период будут направлены на:

- снижение себестоимости (увеличение эффективности производства, снижение стоимости сырья),
- расширение предложения готовой продукции: высокое качество, продукция под заказ, индивидуальные условия работы.

Были выявлены слабые стороны в уровне персонала, производства и репутации предприятия по сравнению с сильнейшим конкурентом ПАО «ММК».

Определили структуру «Ашинского метзавода». Структура организации линейно-функциональная – ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

Решения принимаются топ менеджерами на высоком уровне, а затем принятые решения «спускаются» вниз. Следовательно, в организации действует принцип централизации.

Проанализировали сильные и слабые стороны завода, а также его возможности и угрозы:

- при модернизации существующего оборудования и внедрении новых технологий организация сможет освоить возможность повышения уровня производства;

- имея широкий ассортимент выпускаемой продукции и географию поставок предприятие сможет уменьшить риск роста конкуренции внутри отрасли;

При снижении себестоимости производимой продукции и усилении продвижения продукции, ПАО «Ашинский метзавод» в дальнейшем сможет увеличить долю рынка на производстве.

Разработаны рекомендации по совершенствованию стратегии развития предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод». Проведенные мероприятия направлены на решение проблемных зон предприятия, которыми являются снижение объемов производства, низкие объемы продаж, высокая себестоимость производимой продукции.

Совершенствование стратегии развития предприятия можно осуществить при помощи следующих мероприятий:

- улучшение качества выпускаемой продукции;
- увеличение объемов продаж.



- повышением работ службы снабжения предприятия, которая способствует уменьшению посредников в процессе закупки сырья и материалов;

- поиск поставщиков продукции, которые предоставляют скидки на огромные партии сырья и материалов. В свою очередь при заключении договоров на поставку необходимого сырья, нужно подобрать такие материалы, которые по своим характеристикам точно соответствуют требуемым показателям для производства конечной продукции;

- уменьшить транспортные расходы по доставке сырья и материалов к месту производства. Подбор транспортных поставщиков следует подбирать таким образом, чтобы сократить расходы на оплату предоставленного транспортного средства;

- произвести оптимизацию рабочей среды по производственному циклу.

- снижение величины потребляемой мощности, вследствие изменения режима работы цехов. Экономия связана со снижением величины оплачиваемой мощности в плановые часы пиковой нагрузки, утвержденные Системным оператором ЕЭС. Рекомендуется РМЦ перейти на работу плавильного отделения в ночную смену – производит смещение времени работы дуговой сталеплавильной печи ДСП-3. В дальнейшем данная печь будет работать в часы, за которые не производится оплата мощности;

- сокращение потерь питьевой воды за счет замены трубопроводов на новые из современных материалов. За счет замены стальных и чугунных трубопроводов на современные пластиковые трубопроводы;

- сокращение объемов потребления питьевой воды. За счет организационных мероприятий и перевода части абонентов на техническую воду.

Анализ деятельности организации выявил, что увеличение количества выпускаемой товарной продукции возможно за счет повышения использования оборудования на максимальную мощность, который в свою очередь способствует увеличению объема реализованной продукции.

Максимально увеличив возможности оборудования, предприятие получить дополнительную прибыль в размере 7 млрд. руб. по прогнозированию объема товарной продукции.

За счет контроля расходов на заработную плату персонала, регулирования ценовых отношений для закупки сырья и материалов, снижение энергоресурсов, а также основательно подойти к выбору транспортных компаний для доставки произведенных закупок, есть возможность снижения себестоимости товарной продукции.

Обозначена важность рекламной кампании, способствующей для увеличения продаж товаров народного потребления и получения, прибыли за счет совершенствования маркетинговых процессов.

Проведена экономическая оценка рекомендуемых мероприятий для совершенствования стратегии развития организации.

При использовании производственных возможностей ресурсов оборудования на максимально возможную выплавку металла в 1 600 000 т. и рассчитав по ценам реализации 2018 года предприятие получит объем товарной продукции в размере 23 800 000 тыс. руб., что на 7 млрд. руб. больше, чем за 2018 год.

По прогнозу реализации увеличения производства за счет максимального использования оборудования. Выплавка стали увеличится на 38% составив 900 000 т. Толстолистовой прокат составит 789 260 т., производство холоднокатаной ленты 1 943 т. Изготовление товаров народного потребления составит 8500 тыс. штук.

Плановый прирост прибыли от реализации товаров народного потребления, должен составить 9%, что в денежном выражении составит 760 000 тыс. руб. И в итоге, эффективность, полученная от реализации рекламных мероприятий, составит 519 137 тыс. руб.

По приведенному прогнозу ПАО «Ашинский метзавод» планирует получить прибыль в размере 6 млрд. руб.

По проведенному мероприятию связанному со снижением себестоимости продукции предприятие получит валовую прибыль в размере 6 млн. руб.

Снижение величины потребляемой мощности, вследствие изменения режима работы цехов даст общую экономию за 6 мес. прогнозного года (с июля по декабрь) 3 253 тыс. руб.

Экономический эффект после сокращения потери питьевой воды за счет замены стальных и чугунных трубопроводов на современные пластиковые трубопроводы за прогнозный год составит 806,182 тыс. руб., что положительно повлияет на себестоимость продукции нашего предприятия.

Валовая прибыль увеличится на 64 %, чистая прибыль увеличится на 96 %.

При увеличении внеоборотных и оборотных активов на 7% в прогнозном балансе они будут составлять 13 298 326 и 7 825 387 тысяч рублей соответственно, валюта баланса будет составлять 21 123 713 тыс. руб., собственный капитал организации увеличится на 9% и будет составлять 9 377 792 тыс. руб.

В структуре активов изменений не будут наблюдаться, так как внеоборотные и оборотные активы увеличились на 7%.

Произойдут незначительные изменения в структуре пассивов, приведшие к уменьшению доли краткосрочных обязательств с 21% до 19%.

Задачи выпускной квалификационной работы решены. Поставленные цели достигнуты.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник для ср. спец. учеб. заведений / О. С. Виханский, А. И. Наумов – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 288 с.
- 2 Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. 4-е изд. / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2015. – 496 с.
- 3 Портер, М. Конкуренция / Портер М. – М.: Вильямс, 2016. – 608 с.
- 4 Ансофф, И. Стратегическое управление. / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2014. – 450 с.
- 5 Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов. / А.Т. Зуб – М.: Аспект-Пресс, 2016.
- 6 Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учебное пособие. / Е.Е. Вершигора – М.: ИНФРА-М, 2014. – 495 с.
- 7 Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии. / В. А. Винокуров – М.: Центр экономики и маркетинга. – 2014. – 394 с.
- 8 Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности «Менеджмент». / О.С. Виханский. – М.: МГУ, 2015. – 432 с.
- 9 Виханский, О.С. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс: учебник. / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Изд-во МГУ, 2016. – 512 с.
- 10 Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. / Д.С. Синк – М.: Прогресс, 2014. 605 с.
11. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия / под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара. 2-е изд. – М.: Банки и биржи, 2014. 742 с.
- 12 Дорман, В.Н. Теория и практика определения доли постоянных затрат для внедрения управленческого учета по местам возникновения / Экономический анализ: теория и практика. / В.Н. Дорман, Т.С. Близнюк, М.А. Жемчуева – 2007. № 22. С. 15-21.

- 13 Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент: Учебник / Под ред. Т.В. Кириченко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 484 с.
- 14 Стоянов, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е. С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Перспектива», 2015. – 656 с.
- 15 Грачев М.В. Управление ресурсами. / М.В. Грачев – М.: Наука, 2015. – 694 с.
- 16 Зайцев Г.Г. Управление персоналом. / Г.Г. Зайцев. – СПб.: Дело, 2014. – 486с.
- 17 Ильин А.И. Планирование на предприятии: учебник. / А.И. Ильин – Мн.: Новое знание, 2014. – 518 с.
- 18 Карлов Б. Деловая стратегия. / Б. Карлов. – М.: Экономика, 2016. – 510 с.
- 19 Румянцева, З.П. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой – М.: Инфра, 2014. – 598 с.
- 20 Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент. / В.Н.Парахина, Л.С.Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2016. – 468 с.
- 21 Предприятие ПАО «Ашинский металлургический завод». – <https://amet.ru/aboutplant/>
- 22 Про недра. Металлургический кризис. Проблемы в России. – <http://pronedra.ru/mining/2016/03/03/metallurgicheskiy-krizis-v-rossii/>.
- 23 Обзор рынка металлургии: черная металлургия. – <http://elitetrader.ru/index.php?newsid=304016/>.
- 24 Овчарова Л. Н., Бирюкова С. С. Население России в 2016 году: доходы, расходы и социальное самочувствие. Мониторинг НИУ ВШЭ. Октябрь 2016. М.: НИУ ВШЭ, 2016. С. 8. 4. Территориальный фонд геологической информации по центральному федеральному округу. – <http://ctfi.ru/geology/>
- 25 5-ти факторная модель Майкла Портера. – <https://4brain.ru/blog/10-концепций-менеджмента/>.
- 26 Уровень располагаемых доходов населения. – <https://plusminusi.ru/linejno-funkcionalnaya-struktura-preimushhestva-i-nedostatki/>
- 27 Стратегия предприятия. – <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm>

28 «Вестник McKinsey» / Статья от сбыта к сервису –  
<http://vestnikmckinsey.ru/metals-and-mining/ot-sbyhta-k-servisu>.

Пыжьянов В. Революция машин / ЭкспертУрал. 2015. № 27 (563). С. 2-4.

29 Доклад Всемирного банка об экономике России (ноябрь 2015 г.). –  
<http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/eca/RER29RUS>.

30 Мониторинг социально-экономического развития Российской Федерации (ноябрь 2015 г.) / Бюджетная система Российской Федерации. –  
[http://www.budgetrf.ru/Publications/mert\\_new/MERT\\_NEW\\_index.htm](http://www.budgetrf.ru/Publications/mert_new/MERT_NEW_index.htm)

32 Годовой отчет ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» за 2016 г. –  
<http://mmk.ru/annualreport/2012/index.html#/24/>.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Бухгалтерский баланс организации ПАО «Ашинский метзавод»

**Бухгалтерский баланс  
на 31 декабря 2018 г.**

Организация ПАО «Ашинский метзавод»

Идентификационный номер налогоплательщика  
Вид экономической деятельности Производство листового горячекатанного  
стального проката

Организационно-правовая форма/форма собственности Публичное акционерное  
общество/Частная собственность

Единица измерения тыс. руб.

Местонахождение (адрес) 456010, Россия, Челябинская область, г.Аша, ул.Мира, 9

	Коды
Форма по ОКУД	0710001
(число, месяц, год)	31 12 2018
по ОКПО	186447
ИНН	7401000473
по ОКВЭД	24 10 3
по ОКФС/ОКФЧ	12247/16
по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2018 г	На 31 декабря 2017 г	На 31 декабря 2016 г
1	2	3	4	5	6
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
5100	Нематериальные активы	1110	188	306	455
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
5200	Основные средства	1150	10 469 050	11 132 880	11 911 695
5220	Доходные вложения в материальные ценности	1160	51 780	39 974	40 792
5301	Финансовые вложения	1170	1 586 611	1 623 973	1 623 595
	Отложенные налоговые активы	1180	314 095	417 481	541 111
	Прочие внеоборотные активы	1190	6 618	13 666	20 132
	Итого по разделу I	1100	12 428 342	13 228 280	14 137 780
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
5400	Запасы	1210	4 939 310	4 680 761	3 419 104
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	188 645	89 938	76 313
5500	Дебиторская задолженность	1230	1 574 278	2 406 948	2 718 897
5305	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	5 067	23 170	19 879
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	489 202	341 491	466 776
	Прочие оборотные активы	1260	116 944	35 917	108 035
	Итого по разделу II	1200	7 313 446	7 578 225	6 809 004
	<b>БАЛАНС</b>	1600	19 741 788	20 806 505	20 946 784

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
1	2	3	4	5	6
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал	1310	498 455	498 455	498 455
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	34 391	34 522	34 663
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	2 742 143	2 742 143	2 742 143
	Резервный капитал	1360	124 614	124 614	124 614
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	5 229 883	5 610 594	5 923 447
	Итого по разделу III	1300	8 629 486	9 010 328	9 323 322
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	6 503 845	6 684 069	7 063 566
	Отложенные налоговые обязательства	1420	552 569	657 049	748 531
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	7 056 414	7 341 118	7 812 097
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	1 139 704	1 094 372	723 366
5560	Кредиторская задолженность	1520	2 777 209	3 222 160	2 967 082
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
5700	Оценочные обязательства	1540	137 611	138 527	120 917
	Прочие обязательства	1550	1 364	-	-
	Итого по разделу V	1500	4 055 888	4 455 059	3 811 365
	<b>БАЛАНС</b>	1700	19 741 788	20 806 505	20 946 784

Руководитель  В.Ю. Мызгин  
1 апреля 2019 г.

Главный бухгалтер  С.И. Зверева





## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о финансовых результатах организации ПАО «Ашинский метзавод»

Отчет о финансовых результатах  
за 2018 г.

Организация ПАО "Ашинский метзавод"

Идентификационный номер налогоплательщика  
Вид экономической деятельности Производство листового  
горячекатанного стального проката

Организационно-правовая форма/форма собственности Публичное  
акционерное общество/Частная собственность

Единица измерения: тыс. руб.

	Коды
Форма по ОКУД	0710002
Дата (число, месяц, год)	31.12.2018
по ОКПО	186447
ИНН	7401000473
по ОКВЭД	24.10.3
по ОКОПФ/ОКФС	12247/16
по ОКЕИ	384

Пояснение	Наименование показателя	Код строки	За 2018 г.	За 2017 г.
1	2	3	4	5
	Выручка	2110	26 106 785	22 413 709
5600	Себестоимость продаж	2120	(22 443 884)	(19 267 321)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	3 662 901	3 146 388
5600	Коммерческие расходы	2210	(1 096 071)	(985 259)
5600	Управленческие расходы	2220	(758 489)	(699 161)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 808 341	1 461 968
	Доходы от участия в других организациях	2310	25	-
	Проценты к получению	2320	135 198	163 784
	Проценты к уплате	2330	(440 922)	(473 517)
	Прочие доходы	2340	1 169 155	994 129
	Прочие расходы	2350	(2 943 927)	(2 321 049)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(272 130)	(174 685)
	Текущий налог на прибыль	2410	(109 917)	(106 310)
	в т.ч. Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	165 079	176 076
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	104 950	91 848
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(103 560)	(124 134)
	Прочее	2460	(185)	287
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(380 842)	(312 994)
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	131	141
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	(380 711)	(312 853)
	<b>СПРАВОЧНО</b>			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию, руб.	2900	(0,76)	(0,63)
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию, руб.	2910	-	-

Руководитель \_\_\_\_\_  
1 апреля 2019 г.



Главный бухгалтер \_\_\_\_\_ С.И. Зверева