

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой, к.э.н.,  
доцент  
\_\_\_\_\_ К. В. Кардапольцев

«\_\_» июня 2017 г.

Развитие внешнеэкономической стратегии на примере предприятия  
ПАО «Комбинат» Магнит»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

ЮУрГУ–38.03.02.2017.841.ПЗ ВКР

Консультанты:  
экономическая часть, к.э.н.,  
доцент  
\_\_\_\_\_ М. И. Соколова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель работы,  
доцент, к.э.н.  
\_\_\_\_\_ Н. С. Столярова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-459  
\_\_\_\_\_ Н.А. Павлецов

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший  
преподаватель  
\_\_\_\_\_ А. Е. Щелконогов

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	7
ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ РАЗРАБОТКИ И ПРИМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ.....	10
1.1 Алгоритмы разработки стратегии .....	10
1.2 Анализ внешней среды .....	13
1.3 Анализ внутренней среды.....	15
1.4 Выработка стратегии .....	18
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПАО «Комбинат Магnezит» .....	25
2.1 Краткая характеристика предприятия .....	25
2.2 Анализ внешнего окружения .....	30
2.3 СТЕP-анализ.....	31
2.4 Анализ непосредственного окружения .....	35
2.5. SWOT- анализ.....	43
2.6. Анализ внутренней среды организации .....	47
2.7. Классификация и ранжирование проблем предприятия.....	49
2.8. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ.....	51
2.8.1 Определение миссии и стратегического видения компании.....	51
2.8.2 Обоснование вариантов стратегии развития компании.....	53
2.8.3 Оценка вариантов и выбор стратегии.....	55
2.9. РАЗРАБОТКА ЭЛЕМЕНТОВ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ .....	57
2.9.1 Формирование плана внедрения .....	57
2.9.2 Анализ проблемного поля и формирование карты целей ПАО «Комбинат»Магnezит» .....	58
2.9.3. Формирование корпоративной стратегической карты .....	61

ГЛАВА 3. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА.....	63
3.1 Формирование стратегии развития .....	63
3.2 Затраты на производство.....	58
3.3 Расчет чистой прибыли .....	64
3.4 Коммерческая эффективность.....	66
3.5 Формирование показателей эффективности и разработка стратегических инициатив .....	70
3.6 Каскадирование сбалансированной системы показателей.....	73
Библиографический список .....	76

## АННОТАЦИЯ

Павлецов П.А. Разработка внешне-экономической стратегии на примере предприятия ПАО «Комбинат» Магнит: – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ - 459; 2017. - 88с., 9 ил., 20 табл., библиогр. список - 21 назм.

Цель написания данной выпускной квалификационной работы - на основе теоретических положений разработать систему управления персоналом на предприятии. На этапе всеобщей модернизации экономики России, проблема обеспечения высокопрофессиональными трудовыми ресурсами становится особенно актуальной, что связано не только с естественными причинами, старением и миграцией рабочей силы, но и с изменившимися требованиями к качеству выпускаемой продукции и позиционированием предприятий сферы услуг на рынке.

Предметом исследования данной выпускной квалификационной работы являются человеческие ресурсы.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ОАО «Российский научно-исследовательский институт трубной промышленности».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать понятия системы управления, кадровой политики и ее планирования;
- исследовать теорию организации поиска и отбора персонала, построения систем мотивации персонала;
- изучить организацию системы мотивации персонала на предприятии;
- оценить организацию поиска и отбора персонала на предприятии;
- разработать рекомендации по внедрению или совершенствованию процессов

Последовательное выполнение указанных целей и задач определили структуру данной дипломной работы, она состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

В первой главе работы освещены теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии. Раскрыты основные задачи поиска и отбора персонала и охарактеризованы основные этапы работы.

Во второй главе приведен анализ кадровых процессов на предприятии ОАО "РосНИТИ", в том числе проанализирована система мотивации, раскрыто влияние процессов поиска и отбора персонала на показатели работы предприятия.

В третьей главе предлагаются разработанные на основе проведенного анализа рекомендации по совершенствованию процедуры поиска и отбора персонала, организации стимулирования сотрудников.

В заключении подведены итоги проделанной работы и содержатся краткие рекомендации для предприятия по результатам проведенного анализа.

## ВВЕДЕНИЕ

Предмет исследования - стратегия внешнеэкономической деятельности

Объект исследования - стратегия внешнеэкономической деятельности на предприятии.

Методы исследования:

- оценка деятельности предприятия;
- анализ внешней среды предприятия,
- анализ внутренней среды предприятия;
- SWOT-анализ деятельности предприятия;
- SNW-анализ деятельности предприятия;
- выявление проблемных зон в финансовой деятельности;
- разработка стратегий развития;
- обоснование проекта;
- анализ финансового состояния после проектного периода.

В работе были использованы такие методы как метод анализа и синтеза, метод сравнения, статистический метод

Исследования и разработки: анализ стратегии внешнеэкономической деятельности на ПАО «Комбинат»Магнезит», оценка путей совершенствования внешнеэкономической деятельности предприятия.

Одной из важнейших сфер деятельности предприятий на современном этапе развития экономики является внешнеэкономическая сфера деятельности. До недавнего времени административно-командной системы, экономика государства представляла собой замкнутый механизм. Долгие годы органами власти проводилась такая политика, которая являлась тормозом экономического и технического прогресса. При такой политике отечественные предприятия не нуждались в выходе на внешние рынки, и развитие внешнеэкономической деятельности не представляло для них интереса. Позже у предприятий появилась возможность использования преимуществ внешнеэкономических связей, а также

вхождения в мировой процесс интеграции и кооперации производства. Отечественные предприятия стали проявлять активность во внешнеэкономической деятельности.

В результате этого возникла объективная необходимость в изучении внешнеэкономической деятельности. Ведь для наиболее эффективного ее осуществления очень важно обладать достаточными теоретическими и практическими знаниями в этой области, которых, к сожалению, не имеется у многих руководителей на предприятиях. Внешнеэкономическая деятельность начала активно изучаться только в конце 80-х начале 90-х годов, когда плановая экономика изжила себя. До этого времени она не представляла интереса для изучения, так как отечественные предприятия осуществляли свою деятельность только в масштабах нашей страны и не нуждались в выходе на внешние рынки. Сейчас ситуация коренным образом изменилась. Поэтому тема этого исследования представляется весьма актуальной и нуждающейся в изучении, так как от грамотного экономического анализа эффективности деятельности предприятия зависит качество его продукции и конкурентный статус на рынке.

Цель курсовой работы раскрыть сущность стратегии внешнеэкономической деятельности, ее функции, принципы стратегического управления внешнеэкономической деятельностью на примере конкретного предприятия, принципы организации внешнеэкономической деятельности конкретного предприятия, пути совершенствования внешнеэкономической деятельности конкретного предприятия.

Задачами курсовой работы являются: анализ стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия, анализ организации экспорта и импорта продукции на предприятии, расчет количества экспортных и импортных материалов на предприятии, выявление путей повышения эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия.

В теоретической части работы рассмотрены понятия стратегии, стратегического управления и стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия.

Практическая часть содержит анализ стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия на примере ПАО «Комбинат»Магнезит». По итогам работы определены основные направления повышения эффективности внешнеэкономической деятельности на анализируемом предприятии.

Таким образом, предметом исследования в данной работе является стратегия внешнеэкономической деятельности, а объектом исследования является стратегия внешнеэкономической деятельности на предприятии.



# **Глава 1. ТЕОРИЯ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ РАЗРАБОТКИ И ПРИМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ**

## **1.1. Алгоритмы разработки стратегии**

Под «стратегией организации» понимается рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение долгосрочных целей, намеченных компанией.

Важными моментами в стратегии являются следующие:

- стратегия формируется на стыке внешней и внутренней среды на основе сопоставления их динамики;

- к стратегическим решениям могут быть отнесены решения, ориентированные на перспективу, принимаемые в условиях неопределенности;

- стратегические решения имеют системный характер, они затрагивают несколько функциональных аспектов деятельности организации одновременно (производство и маркетинг, производство и персонал, маркетинг и финансы);

- стратегия принимается высшим руководством компании, но её реализация предусматривает участие представителей всех уровней управления. Стратегический менеджмент становится жизнеспособным, если он получает поддержку всех сотрудников;

- стратегия должна быть ориентирована на долгосрочное функционирование фирмы, а не только на максимизацию прибыли.

Стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок.

С точки зрения стратегического менеджмента решающими для успеха организации являются два ключевых момента.

- понимание вызовов, выдвигаемых окружением, которое представляет собой внешний стратегический ресурс;

- умение использовать источники преимуществ, которые представляют собой внутренний оперативный ресурс.

На рисунке 1 представлен алгоритм разработки стратегии, который опробован многими организациями.

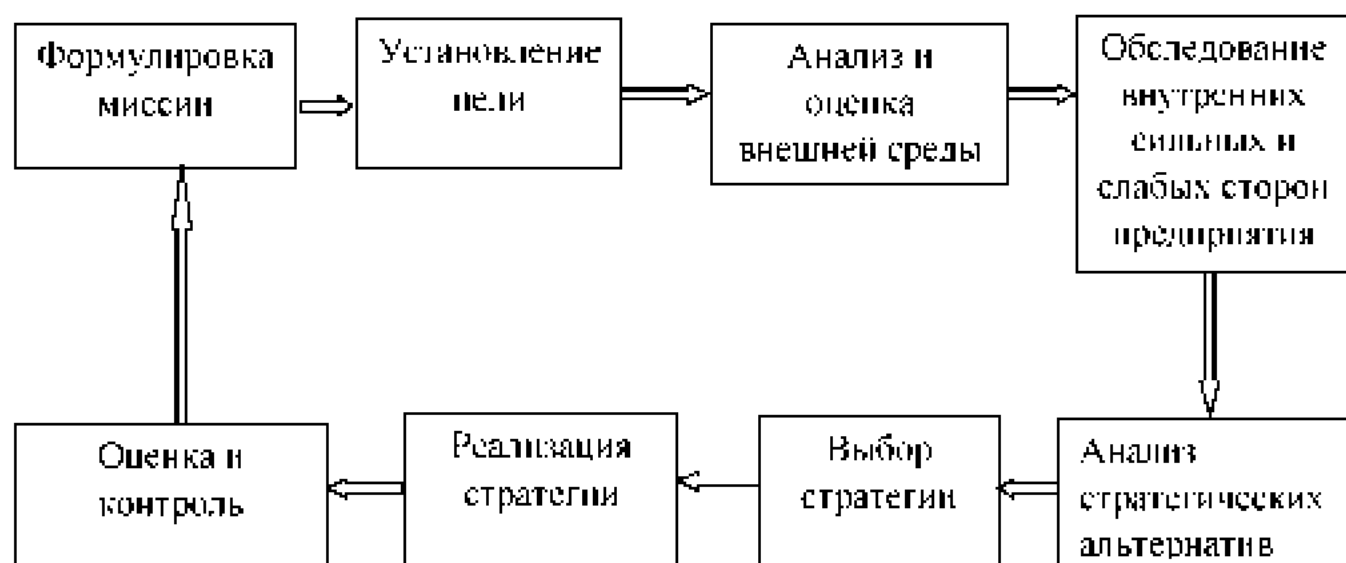


Рисунок-1. Алгоритм разработки стратегии

Особенности представленного линейного процесса состоят в следующем:

- он включает в себя несколько последовательных дискретных этапов;
- результатом процесса принятия стратегического решения является окончательный выбор стратегии, за которым следует её реализация.

Различают технологический и концептуальный подход к разработке стратегии.

Технологический подход подразумевает разработку стратегии «по плану» - стратегия создается в виде последовательности процедур рационального планирования. Характерно наличие специальных планирующих подразделений и официальных документов, в которых сформулированы планы и политика.

Концептуальный подход к разработке стратегии (стратегия «по замыслу») предполагает, что создание стратегии – прерогатива высшего менеджмента или одного лица – президента или собственника. План доводится или не доводится до сведения подчиненных (может оставаться исключительно в голове собственника или топ-менеджера). Собственник (или топ-менеджер) зачастую «передает»

стратегично подчиненным через локальные управленческие решения, выполнение контролируется с помощью бюджетов и вознаграждений.

**Миссия.**

Миссия – основная общая цель организации, четко выраженная причина её существования. Миссия декларирует желаемые цели. В миссии отражены социальная значимость, привлекательность организации, персональные ценности и достижения руководителей.

**Цели организации.**

Стратегические цели организации глобальны, обширны, для их выполнения необходима декомпозиция. Стратегические цели компании будут реализовываться, если станут целями каждого сотрудника в организации. Для этого и проводится «декомпозиция» целей или дробление на подцели. Обычно выделяют пять уровней декомпозиции целей:

- первый – цели организации;
- второй – цели области бизнеса;
- третий – цели подразделений;
- четвертый – цели отделов;
- пятый – цели сотрудников.

На основе такой декомпозиции формируется дерево целей, которое показывает цель каждого сотрудника (или подразделения) и его роль в достижении общей цели предприятия

**Основные шаги формирования дерева целей:**

1. выбираем временные границы, в рамках которых будем описывать достижение цели;
2. сформулируем желаемое в виде цели – данная цель будет корнем будущего дерева;
3. в соответствии с определенной выше целью ответим на вопрос: «Какие подцели следует достичь, чтобы реализовать корневую цель?»;

4. для каждой подцели, выбранной на предыдущем этапе, выберем подцели следующего уровня.

## 1.2. Анализ внешней среды.

Внешняя среда в стратегическом управлении рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна.

Компоненты макроокружения:

- экономическая компонента;
- правовое регулирование;
- политическая составляющая;
- социальная компонента;
- технологическая компонента.

При изучении макроокружения организация должна определить для себя какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают значительное влияние на её деятельность. Кроме этого, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом следует подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании

дополнительных возможностей и в предотвращении появления возникновения угроз её дальнейшему существованию.

Компоненты микроокружения:

- покупатели;
- поставщики,
- конкуренты,
- рынок рабочей силы.

Оценка внешней среды проводится с помощью STEEP-анализа.

S (social) – социальные факторы;

T (technological) – технологические факторы;

E (ekonomik) – экономические факторы;

P (political) – политические факторы.

Качественную оценку осуществляют по 9-бальной шкале экспертным опросом специалистов:

1 – влияние очень слабое.

3 – слабое.

5 – существенное,

7 – значительное,

9 – сильное.

После оценки влияния факторов на организацию необходимо провести критический синтез: разработать мероприятия по снижению отрицательного влияния негативных факторов и наметить действия, с помощью которых можно воспользоваться позитивной обстановкой.

### 1.3. Анализ внутренней среды.

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация:

- кадровый срез;
- организационный срез;
- производственный срез;
- маркетинговый срез;
- финансовый срез.

Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности внешней среды, определяют условия успешного существования организации.

Применяемый для анализа среды метод SWOT является довольно широко признанным подходом, позволяющим произвести совместное изучение внешней и внутренней среды.

Аббревиатура SWOT обязана своим происхождением четырем английским словам:

- S (strength) — сила.
- W (weakness) — слабость.
- O (opportunity) — возможности.
- T (threat) — угрозы.

Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее — установление цепочек связей между ними.

которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляется список её слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей. После этого наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид.

		Возможности	Угрозы
	1.		1.
	2.		2.
	...	..	.
Сильные стороны	1.	ПОЛЕ	ПОЛЕ
	2.	«СИБ»	«СИУ»
	...		
Слабые стороны	1.	ПОЛЕ	ПОЛЕ
	2.	«СЛВ»	«СЛУ»
	...		

Таблица-1. Матрица SWOT

В пересечении разделов образуются четыре поля: поле «СИБ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИБ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле

«СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей.

Таблица 2 – Матрица возможностей

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛЕ «ВУ»	ПОЛЕ «ВМ»
Средняя вероятность	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ «СУ»	ПОЛЕ «СМ»
Низкая вероятность	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НУ»	ПОЛЕ «НМ»

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для организации, их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Похожая матрица составляется для оценки угроз.



	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие убытки»
Высокая вероятность	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВК»	ПОЛЕ «ВТ»	ПОЛЕ «ВЛ»
Средняя вероятность	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СК»	ПОЛЕ «СТ»	ПОЛЕ «СЛ»
Низкая вероятность	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НК»	ПОЛЕ «НТ»	ПОЛЕ «НЛ»

Таблица 3. Матрица оценки угроз.

Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК» и «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первоочередном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации, должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первоочередного устранения.

#### 1.4. Выработка стратегии.

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер, существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она за

счет более низких цен на аналогичную продукцию может добиться завоевания большей доли рынка.

Вторая область определения стратегии со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того чтобы становиться лидером в области производства своей продукции.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма работает на четко определенном сегменте, досконально выявляя потребности рынка определенного типа продукции. Обязательным для проведения стратегии третьего типа является то, что фирма должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, то есть должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Наиболее распространенные и выверенные практикой стратегии развития бизнеса называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

Первая группа – стратегии концентрированного роста (стратегии, связанные с изменением продукта и рынка):

- стратегия усиления позиции на рынке;
- стратегия развития рынка (поиск новых рынков);
- стратегия развития продукта (производство нового продукта).

Вторая группа – стратегии интегрированного роста.

- стратегия обратной вертикальной интеграции (усиления контроля над поставщиками, создание дочерних структур);

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции (усиление контроля над посредническими услугами).

Третья группа – стратегии диверсифицированного роста:

- стратегия централизованной диверсификации (поиск и использование дополнительных возможностей для производства новых продуктов, оставляя существующее производство в центре бизнеса);

- стратегия горизонтальной диверсификации (поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, но своим качествам соответствующему производимому);

- стратегия конгломеративной диверсификации (фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках)

Четвертая группа – стратегии сокращения:

- стратегия ликвидации (предельный случай стратегии сокращения);

- стратегия «сбора урожая» (продажа части бизнеса, в основном безперспективного);

- стратегия сокращения (фирма продает или закрывает одно из своих подразделений для получения средств для развития более перспективного);

- стратегия сокращения расходов (снижение производственных затрат, повышение производительности)

Сбалансированная система показателей позволяет сопоставить действия, предпринимаемые организацией, со стратегическими целями. Эта задача решается с помощью серии взаимосвязанных шагов:

- формирование политики фирмы (видения, ценностных ориентиров, миссии);

- определение стратегических целей;

- установление оценок (качественных и количественных) для каждой стратегической цели;

- определение плановых значений оценок;

- формирование списка стратегических инициатив, призванных достичь каждой из целей;

- объединение различных стратегических целей при помощи причинно-следственной диаграммы — стратегической карты;

- применение сбалансированной системы показателей, позволяющей определить степень достижения краткосрочных и долгосрочных целей.

Сбалансированная система показателей дает возможность осуществлять оценку стратегического соответствия задачи структурного подразделения организации с ее корпоративными целями. От формулировки целей зависит состав задаваемых показателей. При формировании корпоративной системы целей необходимо учитывать возможную противоречивость интересов структурных подразделений и частичное несоответствие декларируемых целей предприятия.

С помощью сбалансированной системы показателей предпринимается попытка:

- обеспечить достижение синергетического эффекта за счет согласованной стратегической деятельности всех подразделений организации;

- перейти от концептуального стиля стратегического управления к операционному, предполагающему разработку и внедрение стратегических операционных карт. Стратегические карты упрощают и формализуют процесс принятия стратегических решений.

Любая цель должна быть сформулирована в соответствии с моделью SMART:

- **Specific/simple** — конкретная и простая (ясная логика и понятные выражения);

- **Measurable** — измеряемая или, как минимум, оцениваемая;

- **Aggressive yet Achievable** — амбициозная, но достижимая, создающая напряженность в достижении, но посылная для выполнения;

- **Relevant and realistic** — релевантная стратегической инициативе, направлению повышения эффективности, которые вы намерены реализовать, реалистичная с точки зрения усилий и требуемых ресурсов;

- **Time-bound** — с четко определенными временными границами

Необходимо отметить, что при формировании целей часто результат (которым и является цель) подменяется действием, что недопустимо. Требования к «выходу» (к результату) определяются на основе

ожиданий ключевых «держателей интересов». К держателям интересов относятся:

- акционеры;
- внешние клиенты (покупатели, потребители, партнеры, поставщики и т. п.);
- внутренние клиенты (другое подразделение, сотрудник, группа и т. п.);
- высшее звено руководства;
- исполнитель.

Постановка цели сама по себе не решит проблем предприятия, необходима система, которая позволит контролировать выполнение цели, а для этого цель должна быть конкретной. Чем конкретнее цель, тем проще ее контролировать.

Цели должны выглядеть «по-новому». Говорят, что если все время делать то, что вы всегда делали, то вы получите то, что всегда получали. Рекомендуется показать повизну задачи для исполнителя, что, несомненно, будет способствовать его мотивации.

Организация — это система для создания добавленной ценности посредством приобретения, распределения и использования ресурсов.

Заинтересованные стороны поставляют организации ресурсы, ожидая получить в качестве вознаграждения свою долю созданной организацией добавленной ценности.

К заинтересованным сторонам можно отнести:

- государство;
- собственников;
- менеджеров;
- рабочую силу;
- поставщиков;
- потребителей;
- деловых партнеров;
- кредиторов;
- конкурентов.

Интересы заинтересованных сторон:

1) собственники организации создают и развивают организацию с целью присвоения результатов ее деятельности и решения своих жизненных проблем;

2) сотрудники организации своим трудом обеспечивают деятельность организации, взамен получают от организации денежную компенсацию, с помощью которой решают свои жизненные проблемы;

3) покупатели продукта организации отдают ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый организацией, и удовлетворяют с помощью этого продукта свои потребности;

4) деловые партнеры организации находятся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывают организации коммерческие и некоммерческие услуги и получают аналогичные услуги со стороны организации;

5) местное сообщество находится с организацией в многогранном взаимодействии, связанном с формированием социальной и экологической среды обитания организации;

6) общество в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействует с организацией на уровне макроокружения;

2. Механизм формирования стратегии управления организацией получает от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого, наряду с другими членами общества, также пользуется организация.

Кроме учета интересов субъектов внешней среды обязательно согласование целей во внутрифирменной среде. Организация является инструментом сотрудничества для достижения коллективных целей, которые могут не совпадать с целями индивидуумов, являющихся ее членами. Но для того, чтобы оставаться членами организации, индивидуумы должны быть готовы к согласованию индивидуальных и коллективных целей и ценностей, а также чувствовать свою принадлежность к организации. Предоставление ресурсов и способностей работников организации является частью сотрудничества, что отражается в

согласованных целях. Работники организации ожидают получить достойное вознаграждение (не обязательно материальное) в обмен на предоставляемые ими ресурсы.

## 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПАО «Комбинат Магнезит»

### 2.1 Краткая характеристика предприятия

ПАО «Комбинат «Магнезит» - крупнейшее предприятие Группы Магнезит. История предприятия начинается в 1900 году. В 1901 году завод, расположенный в городе Сатка, выпустил первую продукцию.



Рисунок 2 – 1913 г. Один из основателей завода А.Ф. Шуппе с рабочими у первой вращающейся печи для обжига магнезита

Комбинат Магнезит основан в 1977 году на основе товарищества «Магнезит». В 1977 к заводу Магнезит были присоединены Кыштымский огнеупорный завод и Челябинское рудоуправление. Завод «Магнезит» преобразован в Комбинат «Магнезит». Начала работать шахта Магнитовая. В 1996 получена лицензия на разработку месторождения Голубое в Красноярском крае.



В 2008 году Раздолинский периклазовый завод в Раздолинске вошел в состав группы. Была приобретена компания Slovmag в Словакии, в 2009 введено в эксплуатацию Liaoning Dalmond Refractories Co. Ltd (Китай). Началась разработка Тальского месторождения в Красноярском крае. В 2012 году в состав группы вошел Пантелеймоновский огнеупорный завод. В 2013 году ввел в действие самую мощную производственную печь Polysius (80000 тонн продукции в год).

В настоящее время Группа Магнезит — это вертикально интегрированная компания, обеспечивающая полный цикл производства огнеупорных материалов от вскрыши и добычи магнезитовых руд (открытым и подземным способом), их дробления и обогащения — до получения и обжига периклазовых порошков и изготовления огнеупорной продукции, инновационные инженеринговые и комплексное сервисное обслуживание тепловых агрегатов.

В состав Группы входят:

Комбинат «Магнезит» (Челябинская область, г. Сатка)

– Производственный департамент

Группы «Магнезит» (Челябинская область, г. Сатка)

– ШПК «Магнезит» (Челябинская область, г. Сатка)

«Магнезит Монтаж Сервис» (Челябинская область)

Кыштымский огнеупорный завод  
(Челябинская область, г. Кыштым)

– «Сибирский магнезит» (Красноярский край, п.г.т. Раздолинск)

– Раздолинский периклазовый завод  
(Красноярский край, п.г.т. Раздолинск)

Yingkou Dalmond Refractories Co., Ltd  
(Китай)

– Wuxi Nanfang Dalmond Refractories  
Co., Ltd. (Китай)

Yingkou Xinghe Refractories Co., Ltd.  
(Китай)

Liaoning Dalmond Refractories Co.,  
Ltd. (Китай)

Dalmond Meve Ltd. (Китай)

Dalmond Feuerfest Siegburg GmbH &  
Co. KG (Германия)

Slovmag a.s. (Словакия)

На Саткинской производственной площадке созданы с нуля новейший комплекс по производству периклазовых клинкеров, объединяющий в технологическом цикле самые современные агрегаты – многоподовую печь, помошно-прессовое оборудование и две шахтные печи для обжига магнезиальных порошков. Многоподовая печь, входящая в состав комплекса специально спроектирована для Группы Магнезит немецким концерном Polysius AG (сейчас ThyssenKrupp Industrial Solutions). Шахтная печь Polysius AG в комплексе является мировым рекорсменом производительности.

Более 8000 высококвалифицированных сотрудников Группы Магнезит в семи странах мира ежегодно производят около 1000 марок огнеупорной продукции, отвечающей международным стандартам качества. Предприятие является первой российской компанией по производству магнезиальных порошков числе признанных мировых лидеров огнеупорной отрасли.

Группа Магнезит имеет представительства в 12 городах России, в СНГ (представительство на Украине, в Казахстане), представительства в Европе (Германии, Польше, Словакии), представительство в Азии (Китай).

В компании утвердилась четкая политика в области качества: в практику внедрена система менеджмента качества, сертифицированная в соответствии с международным стандартом ISO 9001, а также разработаны и внедрены система экологического менеджмента в соответствии с ISO 14001 и система управления промышленной безопасностью и охраной труда в соответствии с OHSAS 18001.

«Магнезит» начал поставку своих товаров и услуг на европейский рынок в 2005 году. С тех пор клиентами Группы в Европе являются более 30 металлургических, цементных, стекольных компаний, включая Thyssen Krupp Steel Europe, Arcelor Mittal Hamburg, Salzgitter, Moravia Stel Group, Saarstahl, Akmenes Cementa, Buzzi Unicem/Dyckerhoff Group, Kunda Nordie Heidelberg, Lafarge Cement. Группа Магнезит поставляет на Thyssenkrupp Steel Europe AG периклазовые и периклазоуглеродистые изделия для сталковшей, для Arcelor Mittal Hamburg GmbH производит торкрет-массы для подины электропечи и периклазоуглеродистые огнеупоры. Сотрудничество с бразильской компанией Vamtec S.A., начавшееся в 2015 году, позволило найти новые точки роста и продолжить эффективное развитие бизнеса на южноамериканском рынке. (компания Vamtec S.A. занимается разработкой, производством и продвижением материалов и услуг для сталелитейной промышленности, цветной металлургии, стекольного, литейного и других производств)

Группа Магнезит прошла международную сертификацию по стандарту GMP в 2010 году и последующие ресертификационные аудиты. В рамках этой деятельности безопасность цепочки производства и использования Dalrog P85s в качестве добавки для корма сельскохозяйственных животных была подтверждена на самом высоком уровне. Продукция с маркой Dalrog P85s производится на Саткинской производственной площадке и поставляется в Европу для производителей Нидерландов, Бельгии, Франции, Дании, Швеции, Норвегии, Германии, Австрии. Партнером Группы Магнезит на европейском рынке является компания TIMAB Industries.

Компания в своей деятельности делает ставку на продвижение на мировой рынок и закреплении своих позиций. В 2015 году компания представила свои достижения в сфере производства и применения магнезиальной огнеупорной продукции в рамках крупнейшего мирового металлургического форума «Bright World of Metals» в Дюссельдорфе (Германия). Большой интерес международных партнеров и клиентов вызвала новая продуктовая линейка - «Русский Магнезит».

которая включает в себя плотноспеченный периклазовый клинкер и плавленный магнезит с уровнем MgO более 97%. Группа Магнезит поддерживает тесное сотрудничество с основными крупными российскими производителями огнеупоров: Первоуральский завод «Динур», Боровичский комбинат огнеупоров, Богдановичское ОАО «Огнеупоры», ООО «Керазит».

Будущие инвестиционные проекты компании нацелены на опережение. Основным сырьевым проектом будет являться Тальское месторождение в Красноярском крае. Это крупнейшее месторождение качественного магнезита способно обеспечить потребности производства в сырье на многие годы. Поскольку карьеры в Сатке исчерпывают свой сырьевой потенциал в ближайшее время будет запущен новый горизонт Шахты «Магнезитовая». Это позволит обеспечить потребности Саткинской производственной площадки в сырье на 20-30 лет. Завершается проектирование завода по производству плавленного периклаза в Сатке производительностью 50 тысяч тонн в год. Будут развиваться аутсорсинговые проекты по сервисному обслуживанию предприятий клиентов, т. е. замена товара на услугу.

В ближайшее время будут реализованы проекты диверсификации. Это новые технологии изготовления перцинт- или пленаксетсодержащих огнеупоров для цементной промышленности. Отдельное направление — это торкрет-массы и производство огнеупорных бетонов (магнезиальных, корундовых и алюмосиликатных). Новый вид бетонных смесей для футеровки сталковшей будет выпускаться на Саткинской производственной площадке под марками MAGALGAST A94.110 и DALGAST AP903.

Следующее перспективное направление в рамках диверсификации добыча и применение графита. Интерес вызывает чешуйчатый графит, который находит применение в металлургии в качестве огнеупора, для аккумуляторов для электрогенераторов, в нанотехнологиях. В ближайшем будущем спрос на этот материал вырастет в десятки раз. Мировые лидеры в производстве чешуйчатого графита это Китай – 71, Индия – 12, Бразилия – 7. ООО «Дальневосточный графит»

как дочерняя фирма Группы Магnezит к началу 2019 года будет производить до 40 тысяч тонн графита в год.

В соответствии с утвержденной в мае 2014 года «Стратегии развития черной металлургии России на 2014 – 2020 и на перспективу до 2030 года» представителям огнеупорной подотрасли поставлена задача обеспечения металлургов новыми качественными видами огнеупоров. Увеличение производства переклазоутлеродистых огнеупоров высокого качества Группе Магnezит осуществить благодаря реконструкции мощностей Саткинской производственной площадки.

Являясь градообразующим предприятием Сатки, комбинат содержит ряд социально значимых объектов — Дворец культуры «Магnezит», Дворец спорта, детский оздоровительный лагерь им. Лангева. Группа и комбинат «Магnezит» принимают самое активное участие в финансировании социальных проектов города Сатки и Саткинского района: поддерживают своих заводских стипендиатов, одаренным детям Сатки и Саткинского района выплачиваются персональные стипендии, пенсионеры, ветераны войны и труда получают доплату к пенсии и материальную помощь на лечение и отдых.

## 2.2 Анализ внешнего окружения.

Поскольку основные потребители огнеупорных материалов является металлургическая промышленность рассмотрим географно металлургической промышленности мира. Сегодня просматриваются следующие тенденции:

1. Изменение пропорций между развитыми и развивающимися странами в пользу последних;
2. Ослабление прежней топливно-сырьевой ориентации и усиление ориентации на транспортные пути;
3. Усиление ориентации на потребителя.
4. Переход от крупных предприятий (комбинатов) к средним и мелким.

Меняется лидерство в производстве чугуна: доля Западной Европы и Северной Америки уменьшилась с 75 до 30 проц., а Восточной Европы и Азии возросла с 20 до 60 проц. Абсолютным лидером стала КНР.

В производстве стали среди стран лидируют: Китай, Япония, США, ФРГ, Республика Корея, Бразилия, Индия.

В производстве алюминия основными производителями являются Россия, Венесуэла, Бразилия, Норвегия, Канада, Австралия.

По выплавке меди ведущее место принадлежит США, Чили, Японии, КНР.

Вторые по количеству потребители огнеупорной продукции – это производители цемента.

Лидерами являются: Китай, Западная Европа, Индия, США, Бразилия.

В качестве внешней среды будем рассматривать Европейский и Азиатский регионы.

### 2.3. STEP-анализ

Анализ макроокружения ПАО «Комбинат «Магнезит».

Анализ макросреды предлагается проводить в следующем порядке.

- 1) Определение целей анализа.
- 2) Выбор горизонта анализа.
- 3) Составление общего перечня факторов и воздействий заинтересованных групп (лиц), влияющих на предприятие.
- 4) Обоснование значимости внешних факторов для предприятия.

Основная задача при проведении данного анализа заключается в выявлении текущих и зарождающихся тенденций, в прогнозировании потенциальных направлений изменений, в оценке этих изменений с целью определения стратегических и организационных последствий. В качестве инструментов будем использовать STEP, FFAS анализ. STEP анализ ПАО «Комбинат «Магнезит» приведен в таблице 4.

Анализ внешней среды косвенного воздействия проведем с помощью STEP-анализа (таб. 4). Оценку произведем по критериям:

- оценка важности фактора: 3 – большое значение, 2 – умеренное влияние; 1 – слабое значение.

- оценка направленности влияния: 1 – позитивная направленность, -1 – негативная направленность (угроза).

Таблица 4 - STEP-анализ

Факторы	Знак влияния	Качеств. оценка	Бальная оценка	Вес (%)	Взвеш. оценка	Критический синтез
1. Социальные: а) Мнение и отношение потребителей; б) представление СМИ;	- -	существ. существ.	5 5	5 5	-0,5 -0,5	а) Создавать репутацию компании; б) проявлять коммуникационную активность;
в) активность потребителя;	+	значит.	7	7	0,6	в) Учитывать спрос на качественную продукцию;
2. Экономические: а) скачки курса валют; б) Перемещение потребителя из развитых стран в развивающиеся; в) увеличение числа конкурентов	- + -	значит. значит. существ.	7 7 5	5 9 4	-0,4 0,6 -0,7	а) предприятие ведет контроль за ценами; б) Учитывать логистику; в) повышение качества продукции
3. Экологические а) Ужесточение природоохранного законодательства	+	значит.	7	9	0,4	а) выпуск экологически чистой продукции
4. Технологические: а) усовершенствование технологий производства; б) обновление оборудования	+ +	значит. значит..	7 9	9 10	0,5 0,7	а) разработка новых видов продукции; б) выпуск продукции под заказ
5. Политические: а) ухудшение политической обстановки; б) введение санкций США, ЕС, Канады, Японии.	- -	значит. сильное.	7 9	5 10	-0,6 -0,8	а) работа с клиентами ; б) поиски и внедрение в новые рынки

Для наглядности представим графическую интерпретацию полученных результатов представим профиль среды.



Таким образом можно выделить возможности и угрозы для ПАО «Комбинат «Магнезит» во внешней среде:

Угрозы:

- отношение зарубежных потребителей;
- не объективное освещение СМИ событий, связанных с Россией;
- качки валют;
- увеличение числа конкурентов;
- ухудшение политической обстановки;
- введение санкций против России.

Возможности:

- активность потребителя (не только производитель ищет сбыт, но и потребитель ищет нужный и качественный товар);
- перемещение потребителя из развитых стран в развивающиеся;
- ужесточение природоохранного законодательства (принуждает производителей модернизировать оборудование);
- введение новых технологий;
- обновление оборудования;
- появление новых рынков (все связано с увеличением объемов потребления товара).

ПАО «Комбината «Магнезит» как составной части Группы Магнезит являются политические и социальные возникшие в связи с событиями на Украине и Ближнем Востоке: искаженная информация выдаваемая СМИ создает соответствующее мнение о российских производителях. Большие сложности для бизнеса создали санкции против России введенные США , странами ЕС, Канадой, Японией.

2.4 Анализ непосредственного окружения строится с помощью модели " 5 сил М. Портера", указанной на рисунке 3.

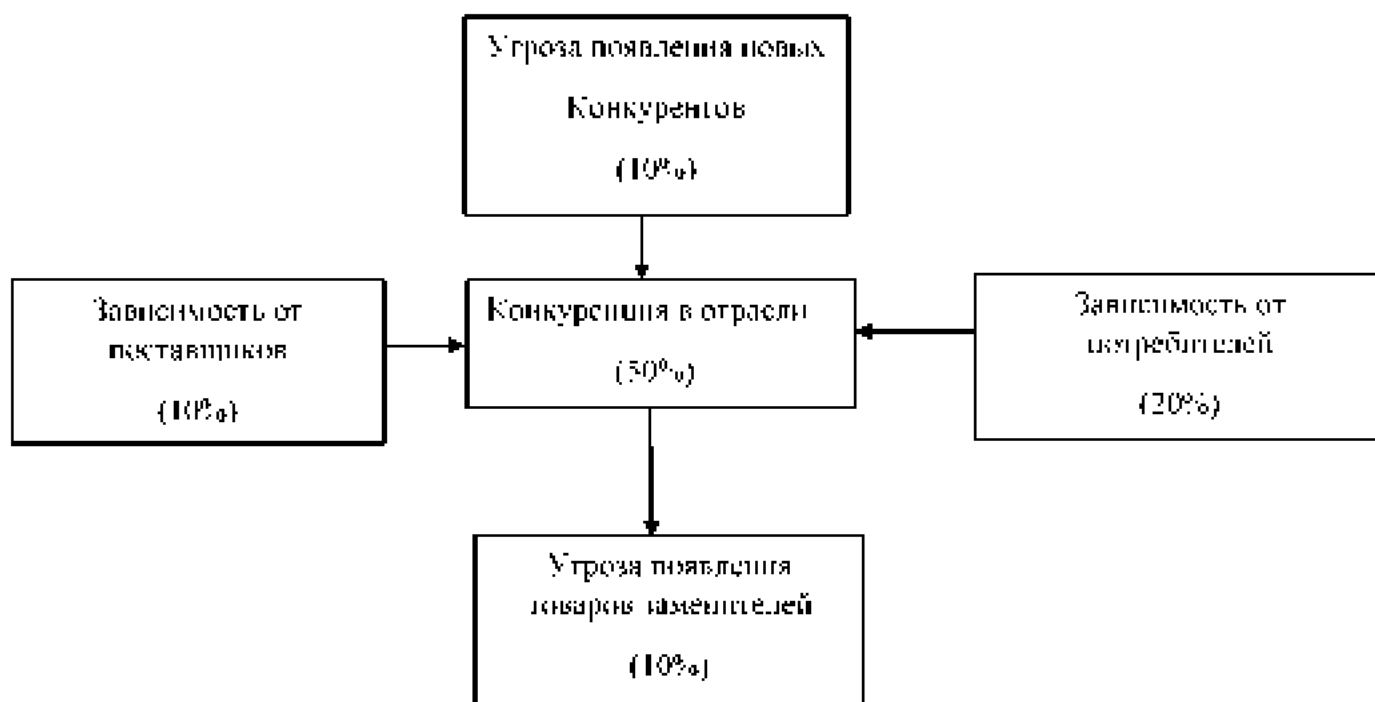


Рисунок 3. «5 сил М. Портера»

Горизонтальные силы

Рыночная власть потребителей

География сбыта продукции охватывает страны Евросоюза, СНГ и Восточной Европы, Африки и Азии. Если потребители огнеупоров в СНГ (Узбекистан, Туркменистан, Казахстан) несколько лет назад использовали более дешевую продукцию мирового лидера – Китая, то с возрастанием курса доллара ориентация их изменилась в сторону России. То же можно сказать о потребителях Индии и Восточной Европы.

В целом потребление огнеупоров в металлургии в количественном отношении снижается. Причина этой тенденции переход металлургов на новые технологии.

На диаграмме показана тенденция потребления огнеупоров на тонну жидкой стали.

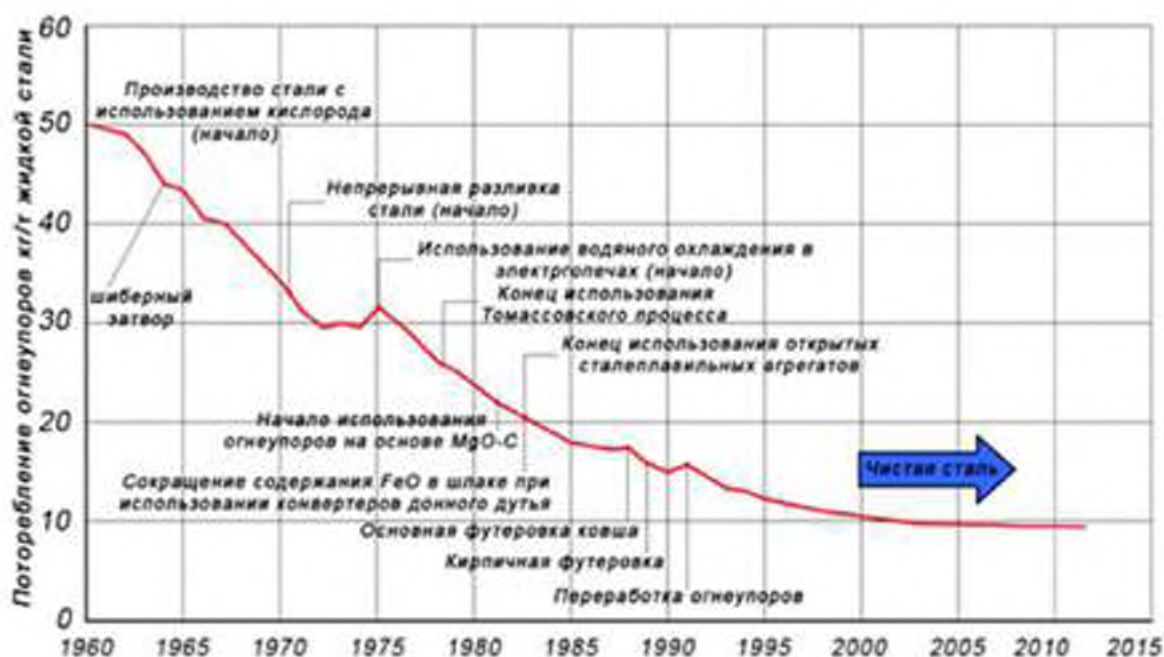


Рисунок 4. Тенденция потребления огнеупоров на тонну жидкой стали

Основной спрос возрастает на виды изделий из продуктовой линейки «Русский Магнезит», удовлетворяющей по своим качествам требованиям современных технологий».

Более перспективным в данной ситуации является рынок Китая, где продолжается экономический рост и сохраняется спрос на инвестиционные товары, такие как сталь, цемент, машины и оборудование. Не случайно новый завод Группы Магнезит в Китае во многом ориентирован именно на внутренний китайский рынок, а также рынки других быстро растущих стран Южной и Юго-Восточной Азии.

ПАО «Комбинат «Магнезит» активно развивает международную деятельность, сотрудничает с зарубежными научно-техническими центрами, участвует в программах долгосрочного сотрудничества с ведущими компаниями металлургического комплекса и цементной промышленности.

На рынке огнеупоров в настоящее время можно наблюдать некоторую стабилизацию, вызванную оживлением спроса со стороны потребителей.

Постепенно возникает уверенность, что текущий уровень производства, который у всех основных производителей снизился за последнее десятилетие на 40-50%, уже близок к минимуму и ниже падать не будет. Текущая ситуация, тем не менее, остается сложной. Планирование производства на сколько-нибудь долговременный период не представляется возможным, предприятие живет "от заказа до заказа". Рынок огнеупоров, который и до конца был классическим "рынком покупателя", сегодня столкнулся с еще более жестким давлением потребителей. Сейчас ни у одного из производителей огнеупоров нет никаких гарантий будущих поставок. Металлурги, в стремлении снизить издержки, осуществляют все закупки через тендера, где цены снижаются зачастую в разы от первоначально объявленных. В контракты вносятся жесткие гарантийные обязательства поставщика огнеупоров, нарушение которых чревато серьезными штрафами и неустойками.

#### Рыночная власть поставщика

ПАО «Комбинат «Магнезит» в составе Группы Магнезит - это фирма с полным производственным циклом, поэтому давление поставщиков практически не влияет на производственный процесс. Закуп технологических материалов сводится к минимуму. Однако при осуществлении инвестиционных проектов связанных с расширением производства, реконструкцией существующих технологических линий при выборе оборудования сотрудничает с ведущими мировыми фирмами – производителями

Вывод: Поставщики оказывают малое влияние на компанию.

#### Вертикальные силы

#### Сила действующих конкурентов

Крупнейшими производителями огнеупоров в Западной Европе являются Германия (32%), Австрия (15%), Великобритания (14%), Италия (12%) и Испания (11%). Основные виды огнеупоров, выпускаемые в Западной Европе огнеупорный кирпич, прессованные огнеупоры и леточная масса (86% всех огнеупорных материалов). Производство огнеупоров в Западной Европе

характеризуется наличием большого количество производителей с различным уровнем объемов производства и ассортимента выпускаемой продукции.

Крупнейшими производителями огнеупоров являются компании RHI, Cookson, Saint-Gobain, LWB Refractories, Minteq, Morgan Crucible, Vesuvius. Они представляют собой консолидированные корпорации, располагающие рядом производственных мощностей в разных европейских странах.

Saint-Gobain Ceramics – транснациональная корпорация, выпускающая широкий спектр огнеупорных изделий для металлургической, керамической, нефтехимической и других областей промышленности. Продукция компании включает в себя различные формованные огнеупоры, монолитные тигли, неформованные материалы. Производственные мощности компании расположены в 22 странах мира, головной офис находится во Франции. Saint-Gobain Ceramics образована следующими компаниями: Sept (1929); Savoie Refractaires (1985); Corhart (1987); Hamilton porcelain (1989); Norton Company (1990); Carbonundum (1996); Cesiwid (1997); AnnaWerk (1999) и Toshiba Monofrax (2003). В Западной Европе производственные мощности расположены во Франции (Savoie Refractaires – 2 завода, Sept), Германия (Saint-Gobain Industriekeramik – 2 завода), Италия (Sept Italia S.p.A.), Испания (Saint-GOBAIN Ceramics Industriales S.A.)

RHI AG – транснациональная корпорация с объемом производства более 1,7 млн тонн различных огнеупорных материалов в 30 странах мира. В Европе располагается 18 заводов данной компании: 6 в Германии (Didier-Werke AG), 5 в Австрии (Veitsch-Radex GmbH & Co), 2 в Италии (Dolomite Franchi S.p.A., REFEL S.p.A.), по одному в Бельгии (Didier Belgium N.V.), Испании (RHI Espana S.A.), Франции (Didier Societe Industrielle de Production et de Constructions), Великобритании (RHI Refractories UK Ltd.). Производственные мощности RHI расположены также в Турции. Головной офис европейского подразделения расположен в Вене (Австрия).

Компания Minteq International, дочернее предприятие компании Minerals Technologies Inc., специализируется на изготовлении монолитных огнеупорных

материалов, которые широко используются в сталелитейной промышленности, главным образом для защиты внутренней поверхности сталеплавильных конверторов и сталеразливочного оборудования в условиях высоких температур. В 2005 году прибыль компании от производства огнеупорных материалов составила 328 миллионов долларов.

Главной офис компании расположен в США. Штаб-квартира европейского подразделения Minteq Europe находится в Бельгии. Мощности компании по производству огнеупоров расположены в Ирландии, Великобритании, Испании, Бельгии, Германии, а также в Турции.

В последние годы наблюдается тенденция слияний различных производителей огнеупорной продукции с образованием крупных корпораций с весомой долей на рынке. В частности, компания I.WB Refractories была образована в 2001 году в результате объединения компаний Lhoist, Wylfrath и Baker Refractories. производственные мощности расположены во Франции, Германии и США. Основное направление деятельности – производство доломитовых огнеупоров. Результатом одним из последних слияний явилось образование компании Calderys, объединившей в себе двух известных крупных производителей огнеупоров – Plibrico International и Lafarge Refractories. Данная компания специализируется на производстве монолитных огнеупоров.

Одним из мировых лидеров в производстве огнеупоров становится вертикально-интегрированная компания Magnesita Refractories SA, располагающая производственными мощностями в Бразилии, Аргентине, США, Франции, Бельгии, Германии, Тайване и Китае. Ее совокупные производственные мощности оцениваются в 1500 тыс. т/год. При этом компания может использовать примерно 80% собственного сырья в производстве огнеупорных материалов, что делает его одним из самых дешевых производителей в отрасли. Компания является ведущим оператором на рынке огнеупорных изделий в Южной Америке, а также обслуживает клиентов в Северной Америке, Европе и Азии. В последнее десятилетие в число крупнейших мировых производителей вошла немецкая

компания «Calderys», производящая свыше 600 тыс. т огнеупоров в год. Компания располагает 18 заводами в 16 странах мира. За последние годы компанией были модернизированы некоторые производственные участки на заводах в Западной Европе, открылось и расширилось производство огнеупоров в Китае.

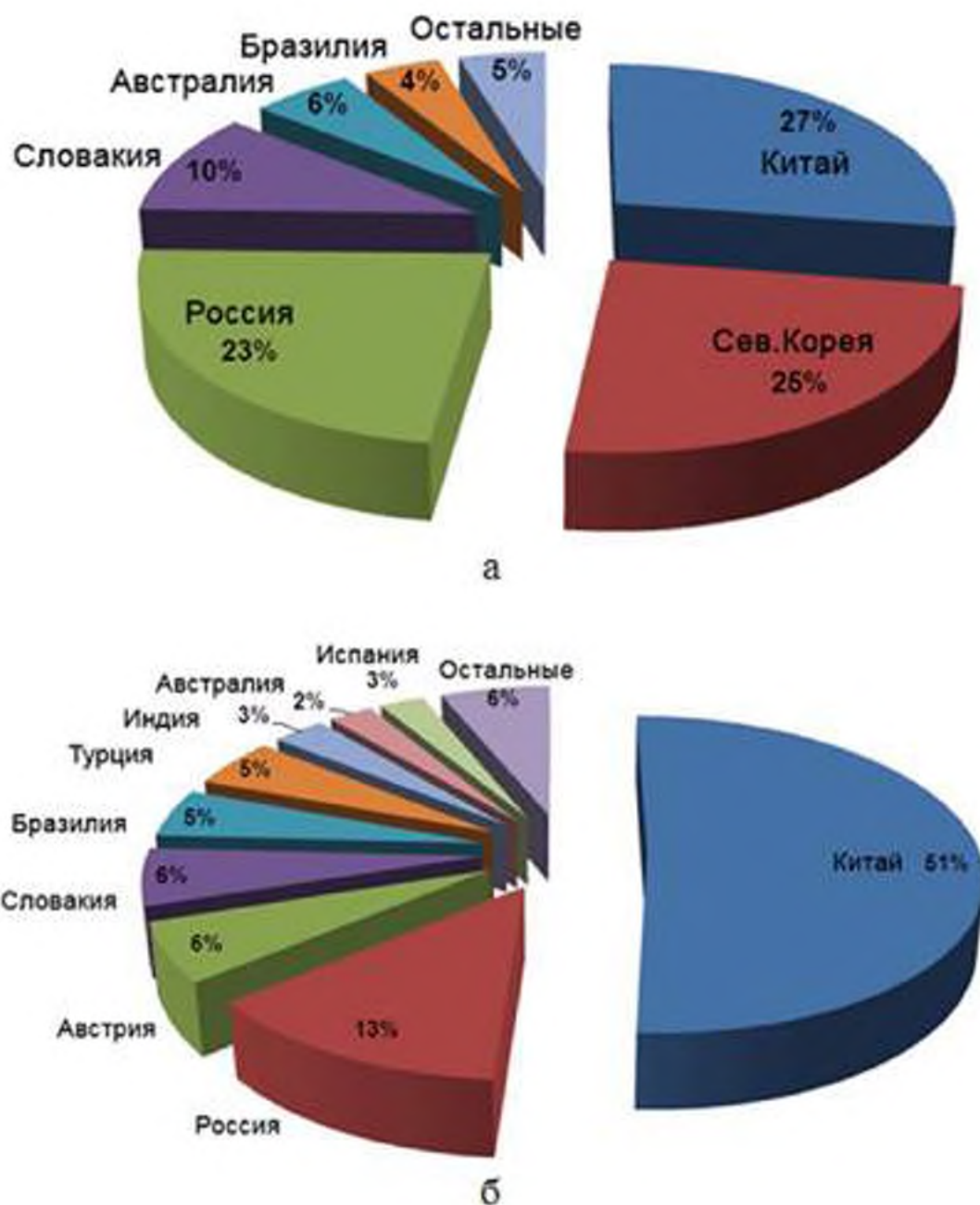


Рисунок 5. Объёмы запасов (а) и объёмы производства (б) магнезита в ведущих странах мира.

Анализируя ситуацию на рынке огнеупорных материалов, необходимо, прежде всего, рассматривать ситуацию с производством и экспортом огнеупоров из Китая. Так, производство огнеупоров в Китае превысило уровень 50% всего производства огнеупоров в мире уже в 2010 г., а в 2013 г. достигнет 70%. Это в совокупности со сравнительно низкими ценами китайских огнеупоров обуславливает доминирующее положение огнеупоров, экспортированных из КНР, на рынке Украины, России и других стран СНГ.

По разным источникам в настоящее время в Китае действуют 2-3 тысячи предприятий по добыче сырья и производству огнеупоров. Только в провинции Хэнань действуют свыше тысячи огнеупорных заводов, которые в 2010 г. произвели 13,5 млн. т огнеупоров. При этом совокупное производство огнеупоров в Китае оценивается в 28-30 млн. т, в том числе формованных огнеупоров – 17-18 млн. т. Между тем за последние 5 лет производство шамотных и бокситовых изделий в Китае заметно сократилось, а выпуск углеродсодержащих и функциональных огнеупорных изделий и неформованных огнеупоров увеличился.

Объем экспорта китайских огнеупоров превысил 6 млн. т в год. Причем экспорт основных огнеупоров превысил 1 млн. т в год, плавленного и спеченного периклаза – более 1,3 млн. т, боксита и корунда – около 0,9 млн. т и 0,8 млн. т соответственно, а графита – более 0,6 млн. т в год.

Таким образом ситуация на мировом рынке огнеупоров, которая обусловлена низкой ценой на огнеупоры, импортируемые из Китая оказывает сильное давление на предприятия Группы Магнезит.

#### Угроза появления новых игроков, конкурентов

В настоящее время новым игрокам будет трудно войти на рынок по причине высокой стоимости технологий и оборудования, используемых для производства.

Вывод: таким образом, фактор появления в ближайшее время новых серьезных конкурентов не представляет какой-либо угрозы для захвативших определенные сегменты рынка предприятий, и в том числе для предприятий Группы Магнезит.



### Угроза появления товаров-заменителей

Угроза появления новых видов огнеупорных изделий не является неожиданностью для компании. Группа Магнезит занимается научными разработками в сфере производства новых огнеупорных материалов, добавок и технологий.

В этом плане наиболее перспективным представляются разработки в части применения технологических добавок на основе нано-структурных матриц, в том числе с использованием нано-углеродных частиц, позволяющих снизить содержание углерода в огнеупоре.

В плане развития новых эффективных видов огнеупорной продукции будут продолжаться инвестироваться исследования в части применения новых видов сырья и добавок. В том числе это могут быть различного рода шинельные материалы, а также специальные нано-добавки на основе, например, коллоидных растворов.

Вывод: таким образом, появление новых товаров-заменителей не представляет угрозу, а наоборот является стимулирующим фактором развития.

## 2.5. Анализ внутренней среды (SWOT-анализ)

### Анализ конкурентных возможностей предприятия

#### • Сильные стороны предприятия и его возможности

Компания ПАО «Комбинат «Магнезит» является одним из лидеров по производству металлургической промышленности. Имея высококвалифицированных специалистов, высокое качество обслуживания, налаженные отношения с поставщиками оборудования и с постоянными клиентами – компания заняла хорошие позиции на рынке и имеет стабильную прибыль. С помощью вышелечисленных сильных сторон, у компании есть отличные возможности для расширения рынка потребителей, а соответственно увеличения производительности за счет обновления производственных технологий.

#### - Слабые стороны предприятия и его возможности

Самыми опасными недочетами компании является: низкая мотивация своих сотрудников и не требуемое технологическое оборудование. Можно минимизировать угрозы за счет расширения рынка потребителей, это увеличит прибыль, соответственно и зарплаты сотрудникам, так же компания имеет возможность использовать новые информационные системы и современное оборудование для эффективности производства. -

#### Слабые стороны предприятия и внешние угрозы

Выделяется 2 самые слабые стороны организации: низкая мотивация сотрудников и отсутствие полного комплекта технологического оборудования. Компания имеет квалифицированные кадры, необходимо ввести систему премирования и заинтересовать работников в быстром и качественном выполнении заданий. Ограничение сотрудничества России со многими странами могут существенно ухудшить связи с поставщиками, так как оборудование приобретается в основном за рубежом. Резкое снижение платежеспособности клиентов может послужить существенной угрозой для компании.

- Сильные стороны и внешние угрозы

К сильной стороне относится наличие высококвалифицированного и надежного персонала, угроза снижение людей в трудоспособном возрасте приведет к потере персонала, персонал нужно систематически премировать.

### Выводы

К сильным сторонам компании относятся: надежные, проверенные временем поставщики, высокое качество выполнения работ, высококвалифицированные кадры, большое количество постоянных клиентов. С помощью возможности такой как: расширение рынка потребителей, увеличение производительности за счёт обновления оборудования.

Угрозой в ближайшее время для предприятия может оказаться повышение роста инфляции, это может повлечь за собой резкое снижение платёжеспособности клиентов. Организации в ближайшее время необходимо: улучшить систему стимулирования персонала, стараться своевременно обновлять парк оборудования.

На первом этапе составим список сильных и слабых сторон ПАО «Комбинат «Магнит»:

#### Сильные стороны.

- полный цикл производственного процесса. (от добычи сырья до готового продукта).

- финансовая устойчивость.
- гибкая технология, позволяющая работать на заказ.
- высокая квалификация персонала.

#### Слабые стороны.

- большая доля изношенных основных средств
- неэффективная мотивация труда работников.
- отставание развития сырьевой базы от потребностей производства.

- зависимость от поставщиков услуг по сервисному обслуживанию высокотехнологичного оборудования.

Таблица 5. Матрица SWOT

	<p><b>Возможности</b></p> <p>1 Развитие металлургической и цементной промышленности в мире.</p> <p>2 Переход потребителей на технологии нового поколения</p> <p>3 Перемещение центров металлургической промышленности развитых в развивающиеся страны.</p> <p>4 Свертывание производства - за ужесточения природоохранного законодательства</p>	<p><b>Угрозы</b></p> <p>1. Обострение политической обстановки и введение санкций против России.</p> <p>2. Насыщение рынка товаром.</p> <p>3. Конкуренция на рынке</p> <p>4 Увеличение таможенных тарифов.</p>
<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>1. Полный цикл производственного процесса.</p> <p>2. Финансовая устойчивость.</p> <p>3. Гибкая технология, позволяющая работать на заказ</p> <p>4. Высокая квалификация персонала</p>	<p>1. <b>Благодаря полному циклу производства снижать издержки производства, что делает возможным снижать рыночную цену.</b></p> <p>2. <b>Гибкая технология позволяет выпускать продукцию для технологий нового поколения.</b></p> <p>3. <b>Выход на новые рынки</b></p>	<p>1. Финансовая устойчивость помогает выживать в условиях потери части рынков сбыта</p> <p>2. Гибкая технология помогает выживать в условиях жесткой конкуренции</p>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <p>1. Большая изношенность основных средств</p> <p>2. Неэффективная мотивация труда работников</p> <p>3. Отставание развития сырьевой базы от потребностей производства</p> <p>4. Зависимость от поставщиков услуг по сервисному обслуживанию высокотехнологичного оборудования</p>	<p>1. Получение прибыли дает возможность более интенсивного восстановления и обновления основных средств</p> <p>2. Стимулирование труда сотрудников, повышение оплаты труда.</p> <p>3. <b>Увеличение темпов разработки сырьевой базы.</b></p>	<p>1. <b>Избавление от части устаревших основных средств с остановкой производства на отдельных участках.</b></p> <p>2. <b>Остановка добычи на выработанных карьерах.</b></p> <p>3. <b>Оптимизация структуры комбината</b></p>

На втором этапе применим метод позиционирования возможностей и угроз.

Влияние возможностей на ПАО «Комбинат «Магнезит»

Таблица 6 - Матрица возможностей.

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Переход потребителей на технологии нового поколения	Развитие металлургической и цементной промышленности в мире.	
Средняя вероятность		Перемещение центров металлургической промышленности из развитых в развивающиеся страны.	
Низкая вероятность			Свертывание производств из-за ужесточения природоохранного законодательства

Таблица 7 - Матрица угроз

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность			Обострение политической обстановки и введение санкций против России.	1. Конкуренция на рынке. 2. Увеличение таможенных тарифов.
Средняя вероятность				Насыщение рынка товаром.
Низкая вероятность				

## 2.6. Анализ внутренней среды организации

Таблица 8 - SNW-анализ

Оценка Элемент внутренней среды	S					N	W				
	+5	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4	-5
<b>1. Видение и стратегия</b>											
Качество стратегического механизма			▲				●				
Механизмы управления реализацией стратегии						●		▲			
<b>2. Производство продукта</b>											
Величина издержек производства				▲				●			
Качество производимой продукции		●			▲						
Гибкость производства				●				▲			
<b>3. Маркетинг</b>											
Цена			▲		●						
Условия заключения контрактов					▲		●				
Широта ассортимента		●								▲	
<b>4. Логистика</b>											
Управление запасами			●		▲						
Внешняя логистика						●		▲			
<b>5. Продажи и сервис</b>											
Используемые методики продаж				▲		●					
Клиентоориентированность		●					▲				
<b>6. Человеческие ресурсы</b>											
Система мотивации		●			▲						
Качество персонала				●				▲			
<b>7. Информационные технологии</b>											
Наличие необходи				●			▲				
<b>8. Управление финансами</b>											
Наличие внутренних резервов для реализации проектов развития			▲		●						
Материально-техническое обеспечение основной деятельности							●		▲		
<b>9. Управление активами</b>											
Управление собственностью			●		▲						
Наличие ноу-хау		●						▲			
<b>10. Корпоративное управление</b>											
Четкость регламента				●		▲					
Межфункциональное взаимодействие	▲			●				▲			

Продолжение таблицы 8

<b>11. Управление безопасностью</b>												
Здоровье сотрудников												
Защита информации												
<b>12. Управление изменениями</b>												
Процедура изменений												
Система накопления знаний												

Можно сделать заключение о том, что на предприятии ПАО «Комбинат «Магнезит» необходимо уделить внимание гибкости производства, увеличить производство востребованных на современных рынках видов огнеупорных изделий, усилить поиск, освоение и укрепление на новых рынках в развивающихся странах, усилить деятельность по снижению издержек производства для проведения гибкой политики рыночных цен. Для ликвидации проблемы дефицита сырья в самое ближайшее время устранить отставание развития сырьевой базы на Саткинской производственной площадке и уделить внимание системе мотивации и стимулирования персонала. Ликвидировать производственные участки с наиболее устаревшим оборудованием. По сравнению с конкурентами наблюдается значительная отсталость в области стратегического планирования

## 2.7. Классификация и ранжирование проблем предприятия

Для выявления проблем предприятия удобно использовать матрицу Глайстера (табл. 9)

Таблица 9 – Матрица Глайстера

Уровень управления и проявления проблем	Суть проблемы	Признак проявления проблемы	Теоритический метод решения проблемы	Ожидаемый результат
Организация	Низкая доходность производства	Высокие постоянные затраты; Маленькая доля рынка; Рост цен на сырье;	1. Выпуск продукции последнего поколения позволяющего быстро реагировать на запросы рынка; 2. Обеспечение инвестиционной привлекательности и плановых реконструктивных работ.	Увеличение рентабельности до 7-10%
Коммерческий отдел	Не своевременная координация работы транспорта	Большие затраты на внутризаводские транспортные перевозки	Вывод транспортных структур в аутсорсинг. Использование услуг транспортных компаний	Улучшение транспортной логистики
Индивидуум	Низкая производительность, большая текучесть	Неэффективная система мотивации Снижение производительности труда рабочих некоторых цехов Неэффективное распределение рабочего времени	Совершенствование организационной структуры Увеличение уровня средней заработной платы Реализация программ переподготовки	Показатели уровня заработной платы не ниже чем по Челябинской области



Вывод по I главе:

Важными отрицательными факторами влияющие в ближайшие 3-5 лет являются: рост инфляции и спад в металлургической промышленности. Компании необходимо максимизировать рост тарифов в пределах рыночных ограничений и проводить мероприятия по сокращению внутренних издержек.

К слабым сторонам предприятия относятся: постоянно устаревающее оборудование, предприятию нужно особое внимание уделить обновлениям.

Можно сделать заключение о том, что предприятию ПАО «Комбинат «Магнезит» необходимо уделить внимание гибкости производства, системе мотивации и стимулирования персонала.

По сравнению с конкурентами наблюдается значительное превосходство в области стратегического планирования

## 2.8. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

### 2.8.1. Определение миссии и стратегического видения компании

#### Миссия компании

Мы создаем решения в области полной комплектации и комплексного сервисного обслуживания тепловых агрегатов, развиваем высокотемпературные технологии и делаем бизнес наших партнеров более эффективным.

#### Динамика

Мы являемся лидерами по производству огнеупорных материалов в России и постоянно расширяем спектр услуг для наших клиентов на всех динамично развивающихся мировых рынках.

#### Профессионализм

Мы используем наш многолетний опыт в области высокотемпературных технологий и огнеупорных материалов, чтобы создать надежные решения для наших партнеров. Мы постоянно развиваемся и совершенствуем профессиональную компетенцию наших специалистов, разрабатываем новые продукты и сервисы. Мы ориентированы на эффективный процесс и качественный результат.

#### Сотрудничество

В постоянном диалоге с клиентами мы создаем эффективные индивидуальные продукты для их бизнеса и лучшие комплексные решения для отрасли. Мы развиваем социальные программы и проводим разумную экологическую политику.

Программа развития комбината предполагает достижение к 2019 году следующих стратегических целей:

1) поддержание лидерства на рынке поставок огнеупоров для потребителей России и СНГ с долей на рынке не менее 40% (по магнетальным огнеупорам - не менее 75%);

2) обеспечение среднегодовой рентабельности продаж за период 2012-2019 гг на уровне выше среднего по отрасли, то есть не менее 12%;

3) завоевание значимых позиций на рынках дальнего зарубежья (Китай, Восточная Европа), увеличение доли реализуемой на зарубежных рынках продукции не менее чем до 5% общего объема продаж;

4) трансформация в публичную компанию путем выхода на российский и, в дальнейшем, западный фондовые рынки через первичное размещение акций. Стратегическое видение компании (на ближайшие 3-5 лет) – планируется выход на новые рынки, повышение удовлетворенности персонала за счет системы мотивации, увеличить прибыль предприятия по сравнению с прошлыми годами на 10%, сократить затраты за счет использования высокотехнологического оборудования, приобрести дополнительный грузовой транспорт (уменьшение затрат на простои), что в целом принесет предприятию дополнительную прибыль, удобства персоналу, качественное предоставление услуг, что поднимет имидж предприятия.

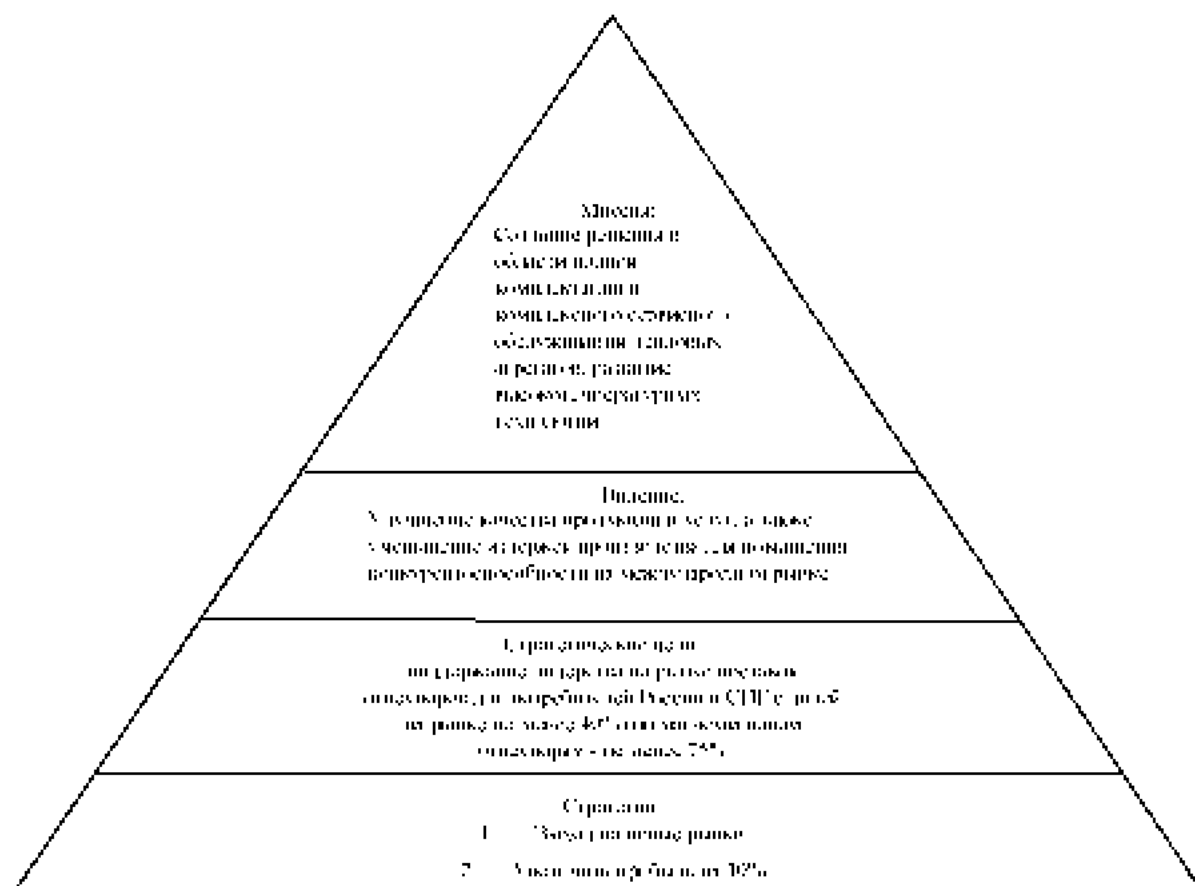


Рисунок 6 – Пирамида целеполагания для ПАО «Комбинат»Магnezит»

### 2.8.2. Обоснование вариантов стратегии развития компании

В соответствии с проведенным анализом предприятия можно предложить к рассмотрению стратегии из перечня эталонных (опробованных на многих российских и зарубежных фирмах).

Первая группа – стратегии концентрированного роста (стратегии, связанные с изменением продукта и рынка):

- стратегия усиления позиций на рынке;
- стратегия развития рынка (поиск новых рынков);
- стратегия развития продукта (производство нового продукта).

Вторая группа – стратегии диверсифицированного роста:

- стратегия централизованной диверсификации (поиск и использование дополнительных возможностей для производства новых продуктов, оставляя существующее производство в центре бизнеса);

- стратегия горизонтальной диверсификации (поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, но своим качествам сопоставляющему производимому);

### Стратегии по Портеру:

Согласно теории Портера, конкурентное преимущество возникает в результате выбора базовой (родовой) стратегии, которая лучше всего соответствует конкурентному окружению компании и такой организации деятельности по развитию ценностной цепочки, которая поддерживает бы выбранную стратегию.

Тип стратегии по Портеру: Стратегия лидерства в издержках позволяет компании, за счет низкой себестоимости производства (закупать отечественные изделия) – получать доходы, превышающие средне отраслевые, даже в условиях высокой конкуренции. Получая более высокую норму прибыли, компания может реинвестировать ее в поддержку и развитие осведомленности о товаре; либо устанавливать самую низкую цену на товар. Компания может использовать два варианта реализации преимущества в затратах:

- Установить самую низкую цену в сегменте и привлечь всех чувствительных к цене потребителей (при этом зарабатывать на уровне всех остальных игроков)

- Установить цену на уровне конкурентов, при этом зарабатывать больше с продажи продукта и реинвестировать сверхприбыль в увеличение рекламного давления.

Позиция низких издержек защищает фирму от конкурентов, так как обеспечивает доход в таких условиях, которые недоступны другим игрокам.

### 2.8.3. Оценка вариантов и выбор стратегии.

Как правило, разработанные варианты стратегий полезно оценивать с разных точек зрения. В связи с этим мы воспользуемся методикой Джонсона и Скоулса (см. табл. 6). Согласно данной методике предлагается три универсальных оценочных критерия: соответствие, осуществимость и приемлемость. Баллы расставляются от 0 до 10 (0-не относится).

Соответствие означает адекватность стратегии факторам внешней среды и организационным ресурсам (выявленным в ходе стратегического анализа), согласованность с организационными целями. Критерий осуществимости оценивает, насколько хорошо стратегия работает на практике и насколько сложна ее реализация. Например, как будут реагировать конкуренты, и как организация будет отвечать на их действия? Критерий приемлемости оценивает потенциальное восприятие заинтересованными сторонами ожидаемых результатов реализации стратегии. К примеру, существует ли риск ухудшения взаимоотношений со своими заинтересованными сторонами.

Таблица 10 - Тест Джонсона и Скоулса для группы стратегий концентрированного роста

Стратегии Факторы	Стратегия усиления позиции на рынке	Стратегия развития рынка (поиск новых рынков)	Стратегия развития продукта (производство нового продукта)
Соответствие	5	3	4
Осуществимость	6	3	5
Приемлемость	6	5	5
Итог	14	11	14

Таблица 11- Тест Джонсона и Скоулса для группы стратегий диверсифицированного роста

Стратегии Факторы	Стратегии централизованной диверсификации	Стратегия горизонтальной диверсификации
Соответствие	4	5
Осуществимость	4	4
Приемлемость	5	5
Итого	13	14

Проведя анализ стратегий и их факторов, расставив приоритетные направления, можно сделать вывод, что самым подходящим вариантом является стратегия, включающая в себя:

- Стратегию усиления позиции на рынке;
- Стратегию развития продукта (производство нового продукта);
- Стратегию горизонтальной диверсификации (поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, по своим качествам сопутствующему производимому);

Основными инструментами могут быть:

- Привлечение новых клиентов;
- Постоянный поиск магнезиальных продуктов улучшенного качества, востребованных на рынке;
- Постоянная работа по укреплению позиций на существующем рынке за счет новой продукции.

## 2.9. РАЗРАБОТКА ЭЛЕМЕНТОВ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

### 2.9.1 Формирование плана внедрения

ССП — это система управления (а не просто система измерения), которая позволяет организации четко сформулировать планы на будущее и стратегию и воплотить их в реальные действия. Она обеспечивает обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними показателями, необходимую для повышения стратегической эффективности и достижения результатов.

При внедрении СПП поможет четко сформировать стратегические цели между внутренними бизнес-процессами, понять как одни процессы зависят и повлияют на другие и помогут выявить инициативы т.е мероприятия по достижению целей. Ниже в таблице 7 и рисунке 2 представлены основные этапы внедрения СПП на предприятии ПАО «Комбинат»Магнезит» и их периодичность.

Таблица 12 - Диаграмма Ганта

Название этапа	Начало	Длительность	Задержка	Конец
конкретизация стратегических целей	01.06.2017	8	0	10.06.2017
построение стратегической карты	13.06.2017	6	2	20.06.2017
выбор показателей и определение их целевых значений,	21.06.2017	6	0	28.06.2017
определение связи показателей с бизнес-процессами	29.06.2017	14	0	18.07.2017
разработка стратегических мероприятий	19.07.2017	20	0	15.08.2017
корректировка целей и показателей по результатам первых измерений,	16.08.2017	12	0	31.08.2017
каскадирование СПП	01.09.2017	15	0	21.09.2017
корректировка мотивации	01.09.2017	12	0	16.09.2017



## 2.9.2 Анализ проблемного поля и формирование карты целей ПАО «Комбинат «Магnezит».

Стратегическая карта позволяет в сжатом виде, одной схемой кратко передать стратегические приоритеты развития бизнеса на плановый период. При этом приоритеты взаимосвязаны бизнес-логикой (процессной, расчетной, статистической), а не перечислены по алфавиту.

Для формирования стратегической карты используем следующий подход «стратегические цели – показатели – декомпозиция + проекты/планы»

На рис. 6 представлена карта одного из проблемных полей компании:

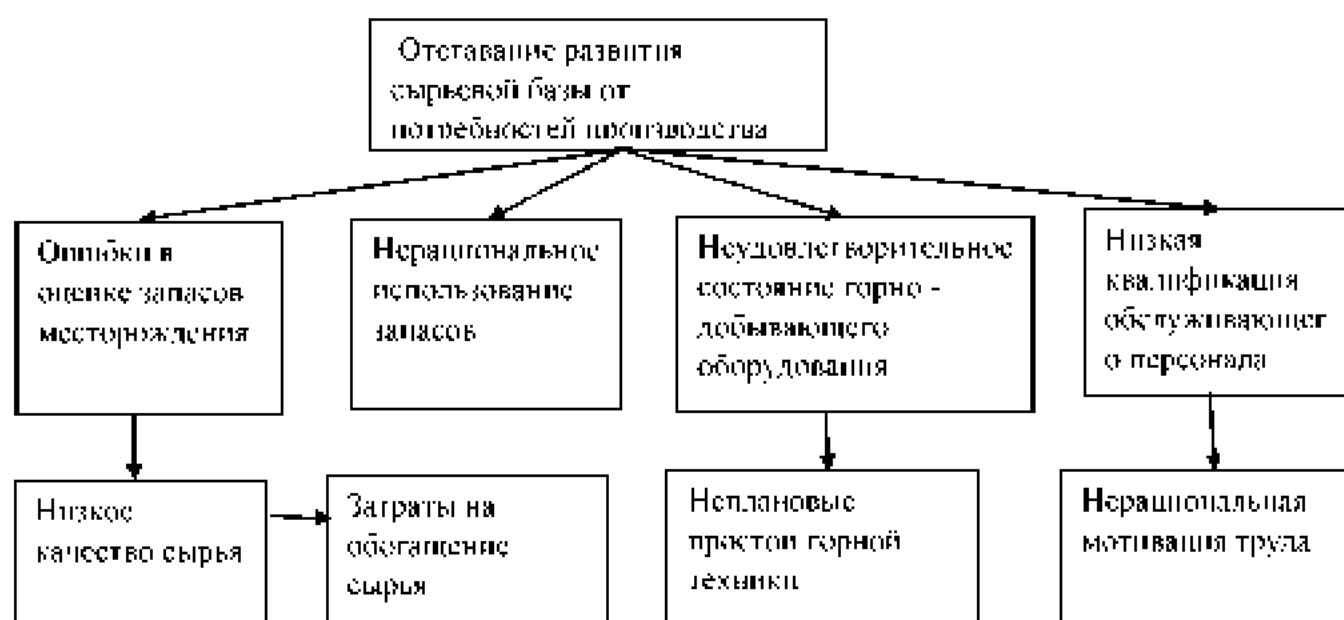


Рисунок 7. Карта проблемного поля ПАО «Комбинат «Магnezит»

Для решения рассмотренных проблем составляем мероприятия, после выполнения которых проблемы снимаются. Для временного решения проблемы, поддержания сырья в пределах требуемого производством качества, производить добычу завезенного с месторождения «Голубое» высококачественное сырье. При этом возрастают затраты на транспортные расходы.

На рисунке 8 представлена карта целей ПАО «Комбинат «Магнезит» для устранения выбранной проблемы.

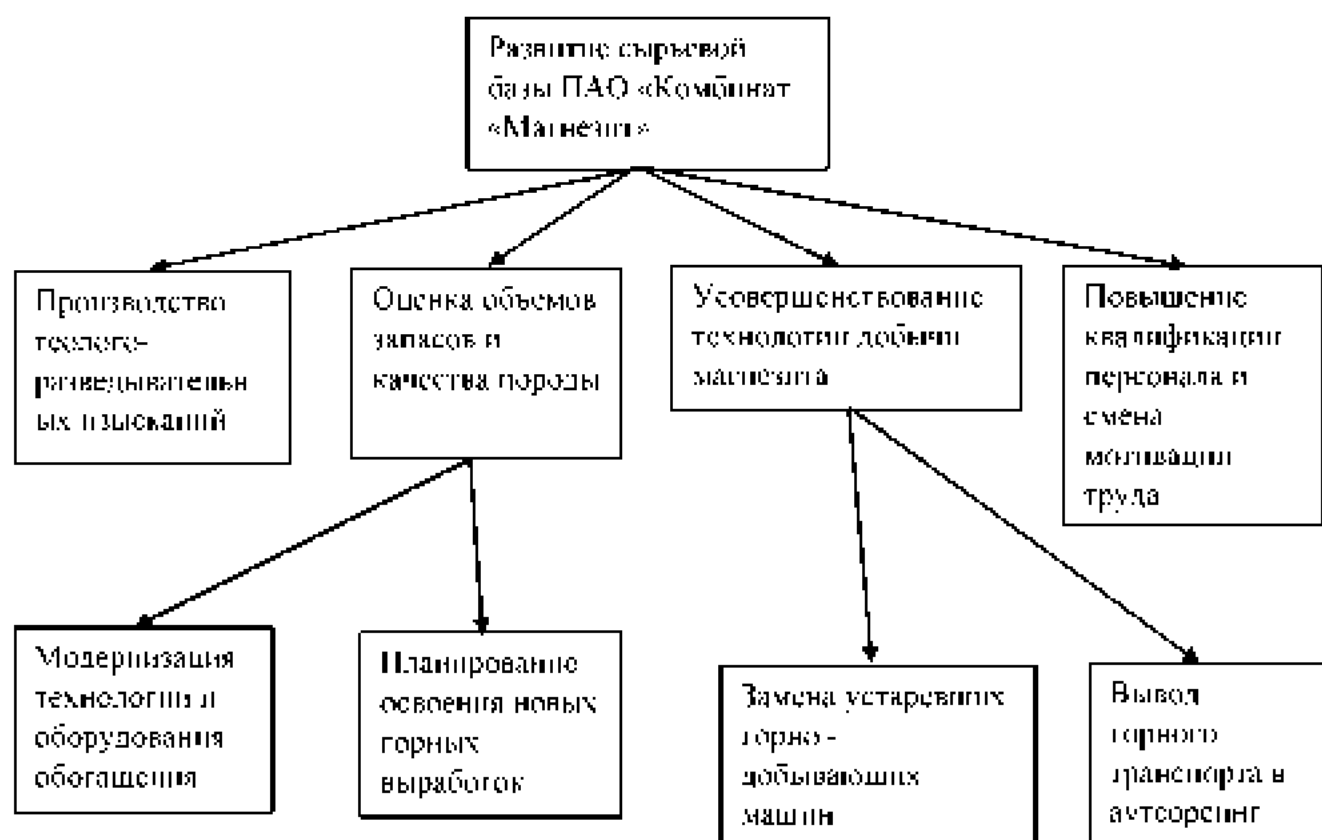


Рисунок 8. Карта целей развития сырьевой базы ПАО «Комбинат «Магнезит»

Рассмотрим второе, не менее важное проблемное поле без решения которого не возможно продвижение на внешнем рынке. Это снижение издержек производства. От издержек напрямую зависит себестоимость продукции и, соответственно рыночная цена. Именно параметр «цена – качество» в наибольшей степени привлекает потребителя.

На рисунке 9 представлена карта второго по значимости проблемного поля ПАО «Комбинат «Магnezит»

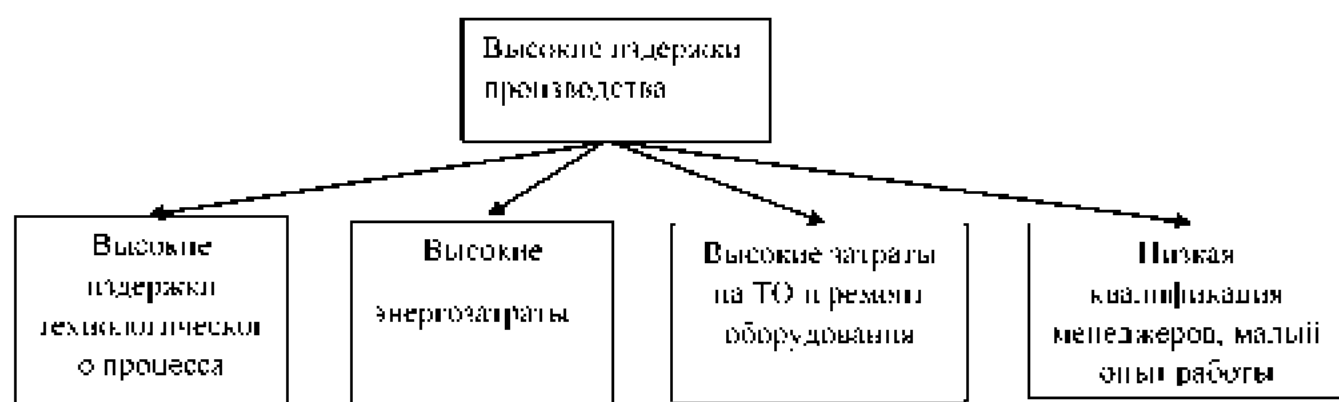
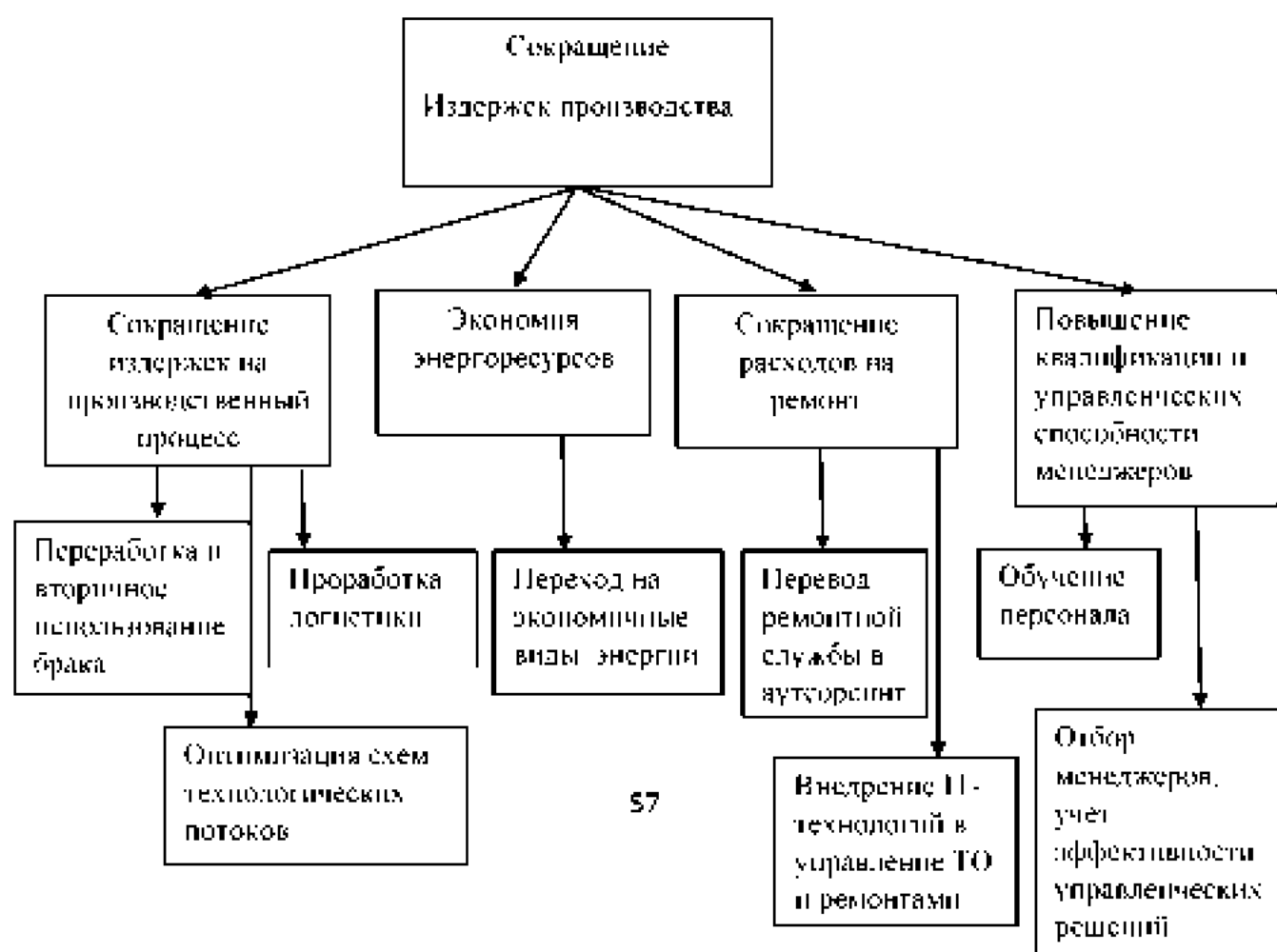


Рисунок 9. Карта проблемного поля ПАО «Комбинат «Магnezит»

Для решения рассмотренных проблем составляем мероприятия, после выполнения, которых проблемы снимаются.

Рис. 9. Карта целей развития сырьевой базы ПАО «Комбинат «Магnezит»



### 2.9.3. Формирование корпоративной стратегической карты

Цели – это краткие утверждения, описывающие конкретные действия, которые вы должны хорошо выполнить, чтобы успешно реализовать свою стратегию.

Разработанные цели послужат связующим звеном между выбранной общей стратегией и конкретными показателями деятельности, которые руководитель предприятия будет использовать для определения своего успеха в достижении поставленных общих целей.

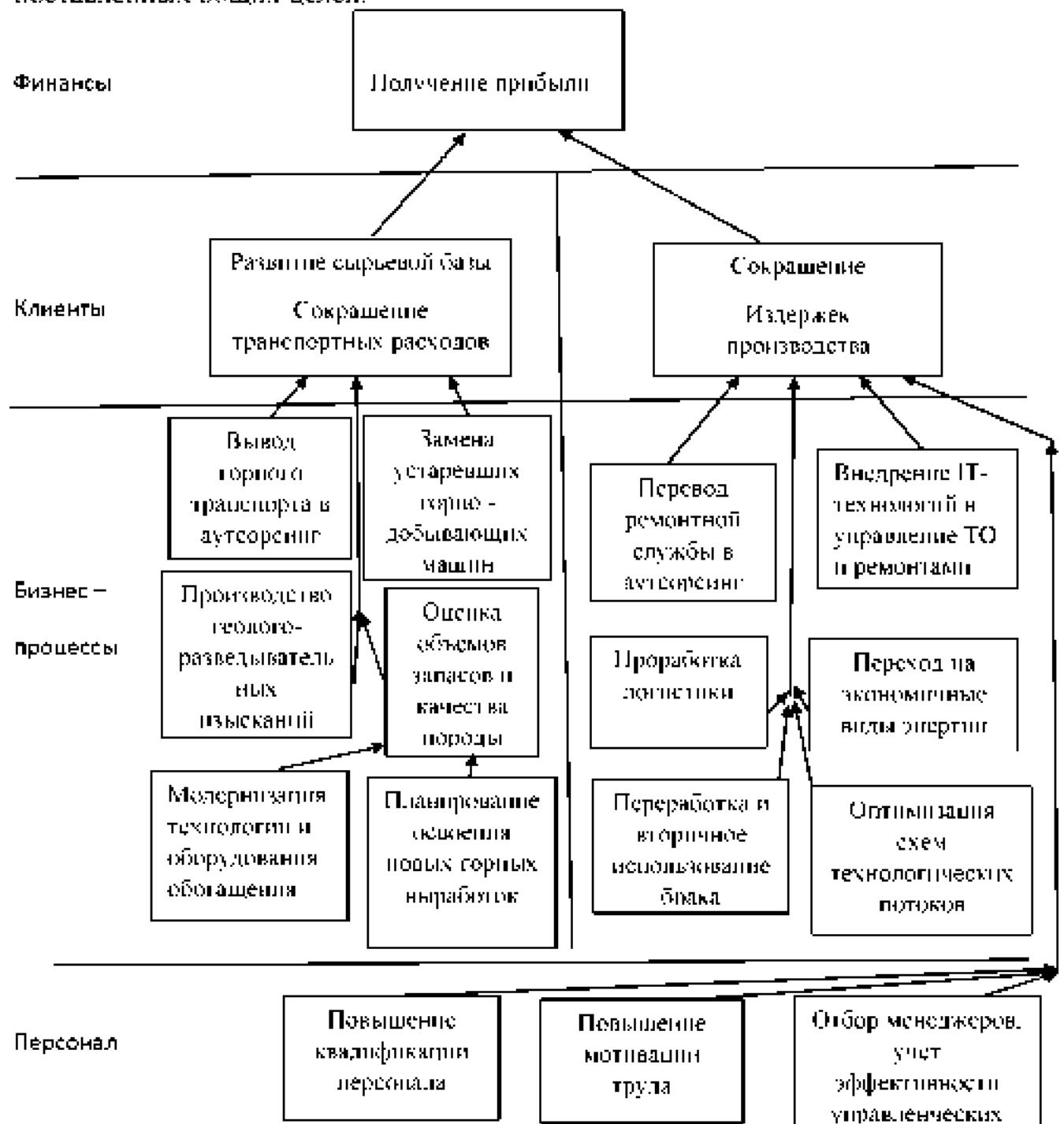


Рисунок 10 – Стратегическая карта предприятия

Вывод: В процессе реализации выбранных стратегий компания увеличит чистую прибыль, сократит затраты, увеличит количество клиентов, будет отличная возможность выйти на новые рынки.

Заинтересованные стороны проекта:

- генеральный директор;
- директора департаментов;
- главный механик;
- главный энергетик;
- начальник горного управления;
- начальник инвестиционного управления;
- начальник УМТС.

В таблице представлен анализ заинтересованных сторон проекта.

Таблица 13 – Анализ заинтересованных сторон проекта

Заинтересованные стороны	Важность для проекта	Заинтересованность в проекте	Степень влияния	Тактика отношений
Генеральный директор	Высокая	Основная заинтересованная сторона. Получение прибыли	Значительное влияние	Руководитель проекта
Директора департаментов	Высокая	Высокая заинтересованность. Решение производственных проблем	Сильное влияние	Информировать
Главный механик	Средняя	Заинтересованность в экономии ремонтного фонда	Слабое влияние	Информировать
Главный энергетик	Средняя	Заинтересованность в экономии затрат на энергоресурсы	Слабое влияние	Информировать
Начальник горного управления	Высокая	Высокая заинтересованность. Решение производственных проблем	Сильное влияние	Информировать
Начальник инвестиционного управления	Средняя	Низкая заинтересованность	Среднее влияние	Информировать
Начальник УМТС	Средняя	Низкая заинтересованность	Слабое влияние	Информировать

### 3. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА.

#### 3.1. Формирование стратегии развития

Из всего объемного и многоступенчатого проекта стратегии для примера выбираем одну ветвь: Развитие сырьевой базы ПАО «Комбинат «Магнезит» на Саткинской производственной площадке. После реализации этой стратегии в качестве положительного эффекта уменьшаются затраты на транспортировку высококачественного магнезита с месторождения «Голубое», Красноярский край. Это позволит не только получить дополнительную прибыль, но и закрепиться на существующем рынке и выходить на новые рынки.

На основе сметной документации проекта сметная стоимость составляет  
722 150 000,00 руб. (с НДС)

Сметная документация составлена по сборникам федеральных единичных расценок (ФЕР-2001), индексе перевода в текущие цены принят 6,08 по объектам строительства Челябинской области.

Расчет экономической эффективности инвестиций произведем на период 9 лет, в соответствии с календарным планом ведения горных работ.

В расчете сумм по налогам предполагается, что отчисления в бюджет и внебюджетные фонды останутся неизменными на протяжении 9-ти лет.

Эффективность инвестиций определялась на основе дисконтирования – приведения разновременных потоков денежных средств с учетом снижения ценности (значимости) денежных ресурсов по мере отдаления по времени операций, связанных с их расходованием и получением. Ставка дисконтирования принята на уровне 15% годовых.

Таблица 14 - Капитальные вложения. (млн. руб.)

Наименование	4 кв 2016 г.	2017 г.	2018 г.	Итого
Проектные работы	4			4
Строительство объектов инфраструктуры	2			2
Горно-капитальные работы	70	97	87	254
Покупка горно-транспортного оборудования	335			335
Непредвиденные затраты	18			18
<b>Итого</b>	<b>428</b>	<b>97</b>	<b>87</b>	<b>612</b>
НДС к капитальным вложениям	77	17	16	110
<b>Итого капитальные вложения</b>	<b>505</b>	<b>114</b>	<b>102</b>	<b>722</b>

Финансирование инвестиционных расходов планируется за счет собственных средств учредителей.

### 3.2. Затраты на производство

При выходе на проектную мощность затраты на производство продукции составят 247 – 409 млн. руб. в год. Эксплуатационные затраты на добычу 1 тонны магнетита составят в среднем 529 руб.

Таблица 15. Затраты на производство продукции (млн. руб.)

Наименование показателей	4 кв 2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Итого
Материальные затраты	19	164	195	213	87	72	73	97	98	111	1 129
Затраты на оплату труда	9	22	40	37	34	34	34	34	32	32	307
Отчисления на социальные нужды	4	9	16	15	13	13	13	13	13	13	122

Продолжение таблицы 15

Амортизация основных фондов	12	29	64	64	64	64	64	64	64	64	557
Налог на добычу полезных ископаемых	5	21	40	42	41	41	41	39	36	36	342
Прочие общезаявительные расходы	5	25	36	37	24	22	23	25	24	26	246
<b>Итого затраты на производство продукции</b>	<b>54</b>	<b>270</b>	<b>391</b>	<b>409</b>	<b>263</b>	<b>247</b>	<b>248</b>	<b>272</b>	<b>267</b>	<b>281</b>	<b>2 702</b>
<b>Итого себестоимость магнетита, руб./т</b>	<b>734</b>	<b>1 132</b>	<b>651</b>	<b>682</b>	<b>439</b>	<b>411</b>	<b>413</b>	<b>454</b>	<b>445</b>	<b>469</b>	<b>529</b>

Производственная программа и расчет выручки от реализации.

Производственная программа представлена добычей и реализацией сырого магнетита а также скальной вскрыши.

Выручка от реализации продукции рассчитана по данным: магнетит марок ММП и MMI

- 1178 руб./т; магнетит марки ММП – 760 руб./т; скальная вскрыша – 20,81 руб./т (без НДС)

Выручка от реализации продукции при выходе на проектную мощность составит

595 – 705 млн. руб. в год.



Таблица 16 Производственная программа и выручка от реализации продукции.

Наименование показателей	4 кв. 2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Итого
Объем добычи магнетита, тыс. т	74	238	600	600	600	600	600	600	600	599	5 112
Объем реализации тыс. т											
- Магнетит марок ММШ и ММИ	47	152	382	454	573	573	573	500	382	382	4 018
- Магнетит марки ММП	24	76	192	125	15	15	15	83	192	191	928
- Скальная вскрыша	174	5607	3831	3589	249						13450
Выручка от реализации без НДС млн. руб.	77	353	676	705	692	687	687	652	596	595	5 718
- Магнетит марок ММШ и ММИ	56	179	450	535	675	675	675	589	450	450	4 734
- Магнетит марки ММП	18	58	146	95	11	11	11	63	146	146	705
- Скальная вскрыша	4	117	80	75	5	0	0	0	0	0	280

### 3.3. Расчет чистой прибыли.

Прибыль от продаж определена как разница выручки от реализации и себестоимости продукции. При расчете чистой прибыли учтен налог на имущество и налог на прибыль.

Общая сумма накопленной чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия на конец рассмотренного периода, составит 2358 млн. руб.

Таблица 17. Отчет о прибылях и убытках, млн. руб.

Наименование показателей	4 кв. 2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Итого
Выручка от реализации	77	353	676	705	692	687	687	652	596	595	5 718
Затраты на производство	54	270	391	409	263	247	248	272	267	281	2 702
Валовая прибыль	23	84	285	295	428	440	439	380	329	314	3 016
Налог на имущество	9	11	11	10	8	7	5	4	3	1	69
Налогооблагаемая прибыль	14	73	274	286	420	433	433	375	326	313	2 947
Налог на прибыль	3	15	55	57	84	87	87	75	65	63	589
<b>Чистая прибыль</b>	<b>11</b>	<b>58</b>	<b>219</b>	<b>229</b>	<b>336</b>	<b>346</b>	<b>347</b>	<b>300</b>	<b>261</b>	<b>250</b>	<b>2 358</b>
<b>Чистая прибыль накопительным итогом</b>	<b>11</b>	<b>69</b>	<b>288</b>	<b>517</b>	<b>853</b>	<b>1199</b>	<b>1546</b>	<b>1846</b>	<b>2107</b>	<b>2358</b>	

#### Обоснование ставки дисконтирования

Ставка дисконтирования должна включать минимально гарантированный уровень доходности (не зависящий от вида инвестиционных вложений), темп инфляции, и коэффициент, учитывающий степень риска конкретного инвестирования.

Ставка дисконтирования находится в соотношении с выше перечисленными факторами формулой:  $(1 + d) = (1 + R)(1 + I)(1 + P)$ ,

Где  $d$  – ставка дисконтирования;  $R$  – минимально гарантированная реальная норма доходности;

$I$  – процент инфляции;  $P$  – рисковая поправка. (расчет выполнен при постоянных ценах,  $I = 0$ ) тогда соотношение имеет вид:  $(1 + d) = (1 + R)(1 + P)$

Минимальная норма доходности принята на уровне ставки рефинансирования Центрального банка РФ составляет 11,0%

Поправка на риск может быть определена исходя из направленности проекта по таблице.

Таблица 18. Определение величины риска проекта.

Направленность проекта	P, %
Вложения в производство на базе освоенной техники и технологии	3-5
Увеличение объема продаж существующей продукции на новых рынках	8-10
Производство и продвижение на рынок нового продукта	13-15
Вложения в исследования и инновации	18-20

Уровень риска в данном случае принимается 3 – 5%.

Таким образом, ставка дисконтирования должна составлять:

$$d = [(1 - 11\% / 100\%) (1 - \{3+5\}\% / 100\%) - 1] \cdot 100\% = 14,33+16,55\%.$$

Ставка принимается равной 15%.

### 3.4. Коммерческая эффективность.

Таблица 19. Показатели коммерческой эффективности.

Наименование показателей	4кв 2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	77	353	676	705	692	687	687	652	596	595
<b>Итого приток денежных средств, млн. руб.</b>	<b>77</b>	<b>353</b>	<b>676</b>	<b>705</b>	<b>692</b>	<b>687</b>	<b>687</b>	<b>652</b>	<b>596</b>	<b>595</b>
Себестоимость (без амортизации) млн. руб.	-42	-241	-326	-345	-199	-182	-183	-208	-205	-210
Текущие расходы из прибыли, млн. руб.	-12	-25	-66	-67	-92	-93	-92	-79	-68	-64

### Продолжение таблицы 19

Изменение потребности в оборотном капитале, млн	-42	-20	0	0	0	0	0	-1	-1	-1
Прямые капитальные вложения, млн, руб.	-128	-97	-87	0	0	0	0	0	0	0
<b>Итого отток денежных средств, млн, руб.</b>	<b>-524</b>	<b>-383</b>	<b>-479</b>	<b>-412</b>	<b>-291</b>	<b>-276</b>	<b>-276</b>	<b>-288</b>	<b>-271</b>	<b>-281</b>
Чистый поток денежных средств млн, руб.	-447	-301	197	293	401	411	411	364	325	314
Чистый поток денежных средств накопительным итогом, млн, руб.	-447	-476	-280	13	414	825	1236	1599	1924	2238
Дисконтированный денежный поток, млн, руб.	-447	-26	149	193	229	204	178	137	106	89
Дисконтированный денежный поток накопительным итогом, млн, руб.	-447	-473	-324	-131	98	302	480	617	723	812
<b>Чистый дисконтированный доход, млн, руб.</b>							<b>812</b>			
<b>Срок окупаемости, лет</b>							<b>4,6</b>			
<b>Внутренняя норма доходности %</b>							<b>43,2</b>			

Таким образом, можно сделать вывод о том, что проект является финансово состоятельным и коммерчески эффективным. При заданной ставке дисконтирования (15% в год) проект окупается за 4,6 года, обеспечивая получение чистого дисконтированного дохода на уровне 812 млн, руб.

### 3.5. Формирование показателей эффективности и разработка стратегических инициатив

Далее на основе карты показателей составим счетную карту эффективности стратегии. (табл. 19)

Таблица 19 – Счетная карта эффективности стратегии

Перспективы	Цели	Показатели	Значения		
			2017 г.	2018 г.	2019 г.
Финансы	Увеличить доход в расчете на одного сотрудника, тыс. руб	Доход на одного сотрудника (год)	1200	1350	1560
	Рентабельность объема продаж	Рентабельность объема продаж	1,05	1,45	2,8
	Увеличить денежный поток	Денежный поток, тыс. руб.	2500	2800	3200
Клиенты	Увеличить количество клиентов	Клиенты, чел.	14030	14570	15080
	Увеличить долю рынка	Доля рынка, %	15	18	21
	Оптимизировать расходы на маркетинг	Расходы на маркетинг, тыс. руб.	130	150	140
Внутренние процессы	Увеличить индекс торговой марки	индекс торговой марки	1,1	1,2	1,3
	Улучшение производительности	Производительность труда	5,6	6,1	6,8
	Прямые контакты с клиентами		13800	13900	14780
	Снизить оборачиваемость складских запасов	Оборачиваемость складских запасов, Дн.	5	4	3
	Увеличить удельный вес своевременно выполненных заказов	Удельный вес своевременно выполненных заказов, %	60	73	82

Продолжение таблицы 19

Обучение и развитие персонала	Снизить текучесть кадров	Текучесть кадров	60%	50%	20%
	Время на обучение		1 месяц	1 месяц	1 месяц
	Увеличить численность менеджеров	Численность менеджеров	300	350	405
	Снизить численность временных работников на полной ставке	Численность временных работников на полной ставке	15	13	10

Для оценки степени достижения поставленных (выше) целей, необходимо разработать показатели и установить их целевые значения.

### 3.6. Каскадирование сбалансированной системы показателей

Под каскадированием понимается построение стратегических карт дерева целей для структурных подразделений компании. Каскадирование стратегической карты осуществляется по двум направлениям: горизонтально (вовлечение подразделений на одном иерархическом уровне); вертикально (вовлечение других уровней руководства).

Результатом являются созданные стратегические карты для различных организационных подразделений и различных уровней организационной иерархии.

Стратегические карты отдельных подразделений должны органично вписываться в общую корпоративную стратегическую карту, разработанную на высшем уровне, и сбалансированную систему показателей всей компании.

При разработке стратегической карты для структурного подразделения, прежде всего, необходимо определить (или пересмотреть) его роль и основные функции в общей структуре организации.

Такие процессы, как внедрение процессного управления и создание корпоративного учебного центра повлияют на повышение удовлетворенности персонала компании и повышение эффективности работы персонала, что в целом повысит эффективность кадров, а соответственно увеличит имидж компании.

Была разработана стратегическая карта для отдела персонала. В настоящий момент в организации слабая система мотивации и контроля персонала, с кадрами давно никто не работал, давно не проводилось повышение квалификации, создание курсов повышения квалификации персонала может стать выходом от этой проблемы. Предприятию рекомендуется выделить ведущих специалистов для работы с персоналом, для повышения квалификации и выявления системы мотивации. Важно, для каждого подразделения и сотрудника

применять различные системы мотивации. Счетная карта подразделения представлена в таблице 20.

Таблица 20 –Счетная карта подразделения

Перспективы	Цели	Показатели
Клиенты	Повышение имиджа компании	Объем продаж, Количество новых клиентов
Процессы	Внедрение процессного управления	Текучность кадров
	Создание курсов повышения квалификации	% сдавших итоговый экзамен
Персонал	Повышение удовлетворенности персонала компании	Индекс удовлетворенности сотрудников
	Повышение эффективности работы персонала	Время, затраченное на выполнение работы

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях крупное производство не может полноценно развиваться только в пределах своей страны. Это наглядно продемонстрировала политика автаркии, проводимая нашим государством в годы советской власти. Отечественные предприятия успешно действовали только в территориальных рамках СССР. Но с падением «железного занавеса» выяснилось, что уровень развития производства в нашей стране намного уступает западному. И в связи с этим у отечественных предприятий возникли затруднения в осуществлении внешнеэкономических связей.

Внешиэкономическая деятельность является формой реализации внешнеэкономических связей, которые в свою очередь определяют характер внешнеэкономических отношений.

В настоящее время ситуация в области внешнеэкономической деятельности предприятий можно охарактеризовать как сложную. Это связано со многими факторами, прежде всего, с экономическим кризисом в стране, падением уровня производства, низким уровнем конкурентоспособности производимой продукции, хронической нехваткой средств у предприятий. Отечественным предприятиям присущ малый научно-технический потенциал, устаревшая производственная база и формы управления производством. Все это, несомненно, является отставком проводимой в прошлом экономической политики.

Но следует сказать, что наши предприятия обладают достаточным потенциалом для выхода из сложившейся ситуации. В стране имеется огромная минерально-сырьевая база, множество научно-конструкторских разработок, достаточно квалифицированные трудовые ресурсы.

Внешиэкономическая деятельность российских предприятий должна активно поддерживаться и стимулироваться государством. Только так Россия сможет успешно интегрироваться в мировое хозяйство.



Планирование внешнеэкономической деятельности на уровне фирмы осуществляется наряду с планированием предпринимательской деятельности в рамках отечественного рынка и предполагает составление отдельного раздела сводного внутрифирменного плана внешнеторговой или внешнеэкономической деятельности.

ПАО «Комбинат»Магнезит», занимающийся производством огнеупоров, находится в достаточно устойчивом экономическом положении и у него существуют потенциальные возможности для экономического роста. Предприятие может зарабатывать прибыль, обеспечивать достаточно высокие дивиденды своим акционерам, своевременно возвращать кредиты и оплачивать по ним проценты. Риск потери ресурсов в сложившейся ситуации очень малый.

На предприятии ПАО «Комбинат»Магнезит» постоянно проводится работа по обмену опытом со специалистами различных профилей, как с белорусскими, так и с зарубежными. Как результат применение наиболее передовых методов планирования и экономико-математического моделирования в финансово-плановых расчетах, анализе хозяйственной и финансовой деятельности предприятия, системе управления себестоимостью и задолженностями и т.д.

Однако продукция предприятия должна подвергнуться ряду существенных изменений, направленных на повышение ее конкурентоспособности.

В целях повышения конкурентоспособности предприятия необходимо провести следующие мероприятия:

1. Предприятию предлагается использование имеющихся мест добычи сырья для сокращения издержек, тем самым снизив себестоимость готовой продукции.
2. Экономно и эффективно использовать финансовые ресурсы в целях повышения благосостояния акционеров.
3. Для эффективной работы необходимо учитывать требования внешней среды маркетинга: особенность действующего законодательства, международные правила, социально-культурную среду, обычаи, правила валютно-финансовых расчетов, политику и др.

4. Предприятию рекомендуется более полно использовать производственную мощимость, сократив простой машин. оборудования, рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов; ускорить оборачиваемость капитала за счет сокращения сверхнормативных запасов и периода инкассации дебиторской задолженности.

5. Эффективная работа предприятия на международном рынке тесно связана с инновационной деятельностью. В условиях рынка инновационная деятельность является необходимой, поскольку продукция предприятий, не способных к нововведениям, перестает пользоваться спросом, что влечет за собой банкротство.

6. Основные возможности расширения сбыта заключаются в предвидении рыночных изменений, основанном на маркетинговых исследованиях; предприятию необходимо более оперативно реагировать на конъюнктуру рынка, изменяя в соответствии с его требованиями ассортимент продукции и ценовую политику.

В результате следования внешнеэкономической стратегии развития предприятие ПАО «Комбинат»Магнезит» получит конкурентные преимущества на внешнем рынке в виде дополнительных рынков сбыта своей продукции, увеличения узнаваемости предприятия на международном рынке, что будет способствовать привлечению иностранных инвестиций для расширения предприятия

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Грант, М.Н. Современный стратегический анализ. — 5-е изд. / Пер. с англ. Под ред. В.Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с. — ISBN 978-5-469-01303-7
2. <http://magnezit.ru/ru/about/leadership/>
3. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник для вузов. - 3-е изд. - М.:Гардарики,1999. - 15-20 с.
4. Грант, М.Н. Современный стратегический анализ. — 5-е изд. / Пер. с англ. Под ред. В.Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с. — ISBN 978-5-469-01303-7.
5. Иванова, А.А. Методы повышения эффективности управления предприятием текстильной отрасли на основе системы сбалансированных показателей и сценарного подхода: автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.05. — Санкт-Петербург, 2010. — 16 с.
6. Коровина, В.А. Управление промышленным предприятием на основе сбалансированной системы показателей: дис... канд экон. наук: 08.00.05. — Челябинск, 2008. — 177 с.
7. Крылов, С.И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей / С.И. Крылов. — М.: финансы и статистика, 2010. — 152 с. — ISBN 978-5-279-03458-1.
8. Куденко, Н.В. Стратегический маркетинг. Учебник для вузов экономических специальностей. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 123-150 с.
9. Попов, Е.В. Продвижение товаров и услуг: Учебное пособие для студентов экономических специальностей вузов. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 250-255 с.
- 10.Аналоуи Ф., Карамп А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 400 с.
- 11.Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. - СПб.: Питер, 2009. - 344 с.

12. Бизнес-план развития Производственного объединения «БелавтоМАЗ» на 2013 год. - 109 с.
13. Велесьюк Е.И., Неправский А.А. Стратегический менеджмент. пособие. - Мн.: БГЭУ, 2009. - 307 с.
14. Внешнеэкономическая деятельность: Курс лекций / А.И. Войтович. - Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2008. - 893 с.
15. Дроздова Г.М. Менеджмент внешнеэкономической деятельности предприятия. - М.: Инфра-М, 2006. - 292 с.
16. Лавров С.П., Фролов Б.А. Валютно-финансовые отношения предприятий и организаций с зарубежными партнерами. - М.: Инфра-М, 2006. - 127 с.
17. Национальная экономика. Учебник. / Под ред. Р.М. Нурева. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 653 с.
18. Основы внешнеэкономических знаний: учеб. пособие / Под ред. И.П. Фаминского. - М.: Международные отношения, 2009. - 96 с.
19. Официальный сайт Открытого акционерного общества «Минский автомобильный завод» [Электронный ресурс]: История – <http://maz.by> - 10.01.2014.
20. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2004. - 511 с.
21. Стратегический менеджмент / Под ред. А.П. Петрова. - СПб.: Питер, 2008. - 496 с.