Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**
**(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

# «ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ»

38.04.02.000.066

2021

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ ..... 3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ..... 6
1.1 ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА ..... 6
1.2 СУЩНОСТЬ, ТИПЫ И ВИДЫ СТРАТЕГИЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ..... 14
1.3 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ..... 31
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ РЫНОЧНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «УВМ-СТАЛЬ» ..... 44
2.1 ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА АРМАТУРНОГО МЕТАЛЛОПРОКАТА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ..... 44
2.2 ОЦЕНКА РЫНОЧНЫХ ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «УВМ-СТАЛЬ» ..... 48
2.3 РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ МЕТАЛЛОПРОКАТА ..... 112
ГЛАВА 3 ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ СОЗДАНИЯ СОБСТВЕННОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО «УВМ-СТАЛЬ» ..... 115
3.1 РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА НА ОСНОВЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ МЕТАЛЛОПРОКАТА ..... 115
3.2 РАЗРАБОТКА ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ ПРОЕКТА ..... 121
3.3 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА ДЛЯ ЕГО СТЕЙКХОЛДЕРОВ ..... 129
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ..... 148
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ..... 152



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

# ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной конкуренции реализация обоснованной стратегии диверсификации деятельности предприятия позволяет уменьшить риски его функционирования путем распределения их на разные виды и направления деятельности. Учитывая возможную степень неопределенности будущей ситуации на рынках продукции и сырья, изменения спроса и ожиданий потребителей, финансово-экономических условий предпринимательской деятельности, именно реализация стратегии диверсификации может стать условием для получения предприятием стабильной прибыли, сохранения экономического роста и повышения эффективности его деятельности.

Активная реализация стратегий диверсификации предприятий началась в середине XX столетия в США. Сегодня широкая диверсификация предприятий характерна для Америки, Западной Европы, Японии, Южной Кореи и др. Следует заметить, что наиболее активно стратегии диверсификации реализуются на предприятиях металлургической отрасли, причем приоритетными ее направлениями становятся машиностроение и инжиниринговые услуги.

Актуальность темы исследования обуславливается тем, что в современных условиях постоянного роста конкуренции во всех сферах бизнеса каждая компания непрерывно думает о новых способах организации своей деятельности, которые позволили бы ей занять лидирующее положение на рынке и увеличить свою прибыль и стоимость компании. Первенство в создании инноваций занимают именно многопрофильные компании, так как их финансовое положение более прочное по сравнению со специализированными предприятиями. Осознавая это, однопрофильные предприятия пытаются диверсифицировать свою деятельность, загружая простаивающие мощности и расширяя рынки сбыта. Сложность и недостаточность изученности данного процесса пугает многие предприятия и заставляет их работать в рамках своей специализации, поэтому в данной выпускной квалификационной работе



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

проводится исследование подходов к толкованию процесса диверсификации предприятия.

Степень изученности проблемы в научной литературе достаточно высокая. В последнее время наблюдается тенденция роста важности формирования стратегии диверсификации. Огромный вклад в развитие данной проблемы внесли такие иностранные и отечественные ученые, как Kenneth A., Berry C.H., Yoshinara E., Sakuma A., Itami K., Pitts, Hopkins, Booz, Allen, Hamilton, Ансофф И., Капустина Н. Е., Багудина Е. Г., Гольдштейн Г.Я., Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р., Новицкий Е.Г., Румянцев А. М., Волкова М. И., Абаренков В. П., Абова Т. Е., Аверкин А. Г., Стародубровская И. В., Синельников С. М., Соломонник Т. Г., Янборисова Р. В., Багиев Г. Л., Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И., Рудык Н.Б., Румянцева Е. Е. и другие.

Объектом исследования являются торговые предприятия в сфере металлопроката.

Предметом исследования является организационно – управленческая деятельность по формированию стратегии диверсификации торгового предприятия в сфере металлопроката.

Целью исследования является разработка методических подходов и рекомендаций для формирования стратегии диверсификации торгового предприятия в сфере металлопроката.

Задачи исследования:

— Проанализировать теоретические аспекты формирования стратегии диверсификации предприятия, определить сущность, типы и виды стратегий диверсификации;

— Провести анализ рыночных возможностей предприятия ООО «УВМ-Сталь», выявить проблемы предприятия и разработать методический подход для формирования стратегии диверсификации торгового предприятия в сфере металлопроката;

— Разработать концепцию и основные этапы проекта по созданию собственного промышленного предприятия по производству арматурного



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

металлопроката, на основе разработанного методического подхода формирования стратегии диверсификации торгового предприятия в сфере металлопроката.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в теоретическом обосновании методики и разработке своего универсального подхода к стратегии диверсификации, основанного на выборе критического момента старта и выбора наилучшего направления диверсификации деятельности, позволяющий повысить устойчивость предприятия, повысить конкурентоспособность, снизить риски предприятия, снизить зависимость от партнеров-поставщиков и расширить виды деятельности.

Методологический инструментарий, используемый в исследовании, состоит из таких методов, как анализ, синтез, обобщение, системный подход, аналитический, статистический, индукция, дедукция, метод аналогий, сравнения и табличный методы.

В результате оценки эффективности проекта по созданию собственного промышленного предприятия по производству арматурного металлопроката под брендом ООО «УВМ-Сталь» был сделан вывод о целесообразности формирования стратегии диверсификации предприятия и эффективности предложенной методики.

Структура работы включает введение, три главы, заключение и список использованной литературы. Работа изложена на 155 страницах машинописного текста, содержит 19 таблиц, 20 рисунков и список использованной литературы из 50 наименований.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА

Стратегический менеджмент является важной областью управления, так как помогает определить направление развития компании и обеспечить слаженность действий на основных уровнях организации: корпоративном, бизнес-единицы, функциональном. Исследователи дают следующие толкования стратегии (древнегреческое strategos состоит из слов «армия» и «руководить»):

– определение базовых долгосрочных целей и задач предприятия, принятие направления действий и размещение ресурсов, необходимых для достижения этих целей [7];

– любая коммерческая организация, любое ее подразделение и даже каждый сотрудник должны иметь четко определенную совокупность целей или задач, которая двигает их в выбранном направлении и не дает отклоняться в нежелательные стороны [8];

– разработка конкурентоспособной стратегии означает создание общей формулы того, как компания собирается конкурировать, каковы должны быть ее цели и какую политику ей следует осуществлять для их достижения [9].

Исходя из предложенных трактовок, отметим, что ключевыми аспектами стратегии являются следующие: длительный срок; определение целей и задач; целенаправленный выбор при распределении ресурсов для достижения поставленных задач; анализ имеющихся у организации возможностей и последующий выбор их использования; реализация в конкурентном окружении, где одни компании добиваются успеха, а другие проигрывают.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Главными целями стратегического управления выступают следующие: обеспечение выживания и процветания предприятия на основе получения прибыли; удовлетворение потребностей и предложений потребителя на конкретном рынке сбыта производимой продукции; повышение конкурентоспособности выпускаемых товаров; ускорение реализации продукции и оборачиваемости средств и ресурсов; устойчивый рост прибыли в условиях минимизации коммерческого риска; обеспечение конкурентоспособности компании в выбранном сегменте рынка; увеличение капитализации; повышение инвестиционной привлекательности; освоение новых рынков, продуктов, технологий. Стратегический менеджмент как концепция организации деятельности и развития компании в условиях рынка предполагает решение следующих основных задач: развитие стратегического мышления на всех уровнях и во всех структурных подразделениях; реализация стратегического менеджмента как единого процесса мышления и деятельности; определение структуры стратегий на всех этапах стратегического управления, установления взаимосвязей между ними и преемственности; выявление критериев и методов оценки результативности предприятия; обеспечение эффективного функционирования и развития в условиях рынка.

Однако крупный бизнес по сравнению с малым имеет гораздо больше инструментов достижения целей и реализации интересов, что отражается на целеполагании и процессе стратегического управления (рисунок 1). Большие российские компании в период рыночного реформирования развивались по двум направлениям. Во-первых, это происходило путем рыночно ориентированной реструктуризации бывших социалистических предприятий преимущественно благодаря переделу собственности и контроля. В результате главной формой организации крупного российского бизнеса стали интегрированные бизнес-группы, сформировавшиеся вследствие новой вертикальной интеграции. Во-вторых, реорганизация реального сектора экономики проходила в новых условиях.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

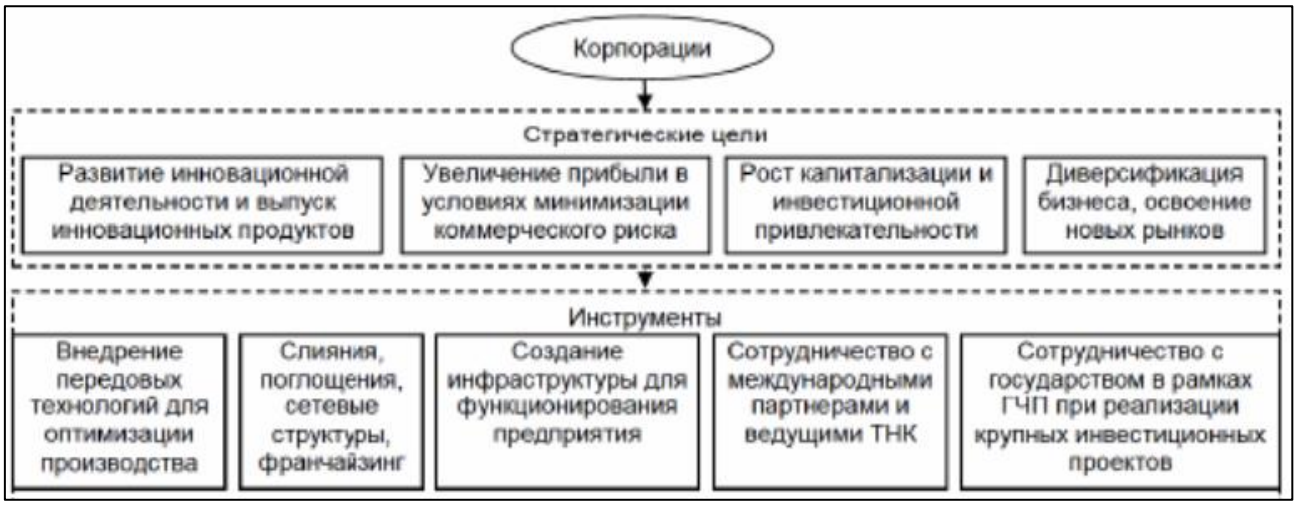



Рисунок 1 – Модель интересов субъектов бизнеса

В настоящее время ни одна компания не может развиваться вне глобального контекста, а ее устойчивость определяется не только положением на региональном и национальном рынках, но и местом, которое производитель занимает в глобальных цепочках создания стоимости, представленных взаимосвязанными стадиями технологического цикла - от разработки идеи нового продукта до стадии реализации конечному потребителю. При этом организации, не участвующие непосредственно в глобальной конкуренции, так или иначе соотносятся со всеми субъектами общего экономического пространства по уровню затрат, способам координации, доступу к ресурсам, методам управления, развитию корпоративной культуры, каналам сбыта [10].

Стратегический менеджмент включает разработку идеализированных социально-экономических и организационных ситуаций, оценочных критериев, механизмов подчинения производства требованиям рынка и потребления, путей удовлетворения рыночного спроса. Процесс состоит из нескольких основных этапов (рисунок 2).



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm




Рисунок 2 – Стратегический менеджмент в крупном бизнесе

Сначала руководитель оценивает текущее положение организации, анализирует миссию, цели, стратегии, затем исследует внутреннюю и внешнюю среду, ключевые параметры успеха, т. е. факторы, которые способствуют проведению изменений. Так как компания рассматривается в условиях рынка в качестве открытой системы, главные условия успеха ее деятельности находятся не внутри нее, а снаружи, поскольку результативность связывается с тем, насколько она удачно приспосабливается к внешнему окружению - экономическому, научно-техническому, социальному, политическому и т. п. На основе анализа окружающей среды предприятие становится способным своевременно распознавать «угрозы» для нормальной деятельности и дальнейшего развития, вырабатывать стратегии, механизмы выживания и устойчивости. Организации при оценке рыночной ситуации нужно стремиться реализовывать возможности, ориентироваться в потребностях и предпочтениях рынка. Следовательно, руководство, принимая стратегические решения, должно основываться на стратегическом мышлении, направленном из будущего в настоящее: что надо делать сегодня, исходя из требований



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

рыночной среды, чтобы обеспечить выживание и процветание предприятия в будущем. С учетом отмеченных факторов руководитель определяет необходимость переопределения миссии, целей или формулирования новой стратегии на разных уровнях организации: корпоративном, бизнес-единицы, функциональном. В заключение процесса стратегического менеджмента наблюдается реализация новой стратегии.

Разработка стратегии на корпоративном уровне.

Для того чтобы на корпоративном уровне решить вопрос о том, «в какой сфере конкурировать», организации целесообразно использовать матрицу Ансоффа. Г.И. Ансофф выделял четыре вектора развития компании:

- проникновение на рынок означает направление роста на основе увеличения организацией текущей доли рынка, другими словами - продажи большего количества своих товаров и услуг имеющимся у нее потребителям;

- расширение рынка предусматривает продажу существующих у предприятия товаров или услуг новым потребителям;

- развитие продукта предполагает создание новых продуктов взамен прежних благодаря предвосхищению изменений потребностей существующих потребителей и разработке продуктов, способствующих удовлетворению этих потребностей;

- диверсификация, которую Г.И. Ансофф определяет как отличимость, связана с ситуацией, когда организация переходит на новый рынок или в новую товарную зону, которые совершенно отличаются от тех, где она привыкла конкурировать.

Стратегия на уровне бизнес-единицы.

Решение вопроса «как мы конкурируем?» является центральным при разработке стратегии уровня бизнес-единицы. Формулирование и реализация стратегии на этом уровне осуществляется за счет конкурентоспособных действий, а не приобретения или продажи подразделений. Одной из схем,



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

используемых для подготовки стратегий, выступает модель конкурентных стратегий М. Портера для выстраивания конкурентоспособного поведения бизнес-единицы в своей отрасли при борьбе за потребителя [9]. Ее суть заключается в том, чтобы разработать такую стратегию, которая позволила бы организации попытаться конкурировать с другими фирмами, работающими в том же секторе, на основе выявления возможных источников конкурентного преимущества. Поэтому любая конкурентная стратегия должна учитывать потенциальные ресурсы, имеющиеся в распоряжении предприятия; характер внешнего окружения, в котором оно работает; цели основных заинтересованных сторон; ключевые факторы успеха в данной отрасли. Конкурентная стратегия осуществляется в выбранной области и определяется корпоративной стратегией организации. Другими словами, корпоративная стратегия связана с выбором сферы, в которой компания планирует действовать, а конкурентная - предполагает навигацию в этом сегменте.

Таким образом, при разработке конкурентной стратегии организация стремится найти в отрасли такую позицию, которая позволит ей наилучшим образом не только защищаться от действия конкурентных сил, но и оказывать на них влияние с пользой для себя. Дж. Траут отмечал, что компании, не способные найти своего отличия от других, непременно умрут, поскольку слишком высока конкуренция. Чтобы выжить, предприятию необходимо отыскать нишу, где оно будет лидером.

Стратегия функционального уровня.

При разработке данной стратегии отвечают на вопрос «как организация поддерживает реализацию стратегии уровня бизнес-единицы?». Данный вид стратегии относится к главным функциональным службам и включает основные функции, в том числе финансовую, производственную, исследовательскую, маркетинговую. Исследователи наблюдают за потребителями, выявляют неудобства, с которыми они сталкиваются и которые могут быть устранены благодаря новому продукту. В результате при создании



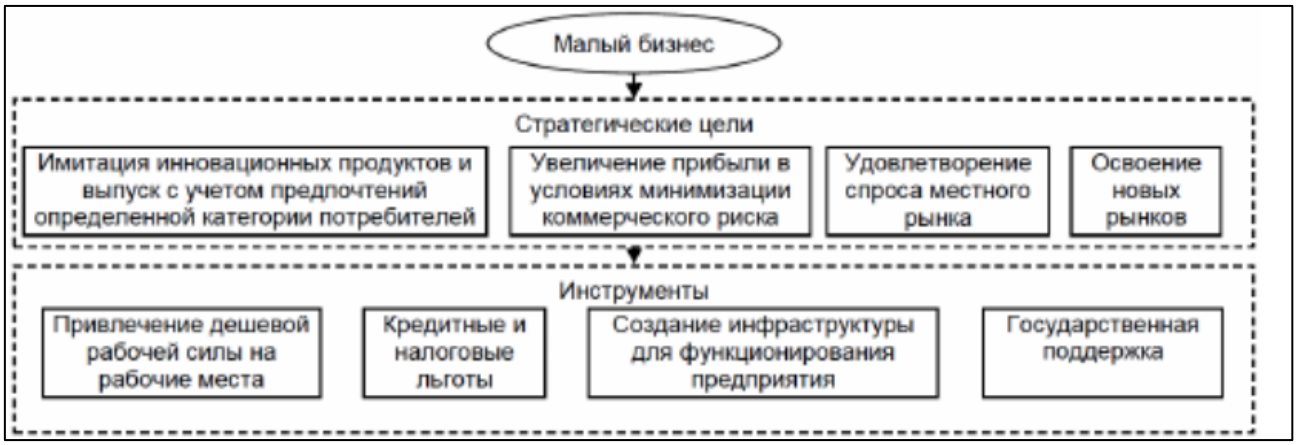
Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

последнего в лаборатории решается задача по устранению конкретной проблемы потребителей.

Субъекты малого бизнеса существенно различаются масштабностью деятельности и объемами ресурсов, что определяет несколько разный характер инструментов для достижения обозначенных целей. В частности, крупные структуры имеют большие возможности для выстраивания партнерских отношений с зарубежными компаниями или обновления технологической базы, т. е. спектр механизмов реализации задач у корпораций является более насыщенным по сравнению с таковым мелкого и среднего бизнеса.

Основными целями субъектов малого бизнеса выступают формирование устойчивой позиции на местном рынке, что позволило бы извлекать максимальную прибыль, а также создание инновации для последующего сотрудничества с крупными бизнес-структурами (рисунок 3). Модель управления малым предприятием в большинстве случаев имеет другую логическую последовательность: предприниматель, принимая решение о создании бизнеса, анализирует свои сильные стороны и компетенции, которые могут быть использованы в какой-либо области для достижения цели. На разных этапах можно выделить несколько самых значимых ролей, которые приходится играть предпринимателю, отвечая на ключевые вопросы ведения бизнеса: «чем заняться?» (роль предпринимателя); «что продавать?» (роль инноватора); «как создать продукт?» (роль владельца); «как его продвигать?» (роль менеджера).






Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Рисунок 3 - Модель интересов субъектов бизнеса

На рисунке 4 представлены этапы процесса стратегического управления малым предприятием.




Рисунок 4 - Стратегический менеджмент в малом бизнесе

Однако занятое на рынке положение организации может оказаться неустойчивым в силу влияния факторов внешней среды, процессов глобализации, ужесточения конкуренции, что может привести к закрытию предприятия. В случае успешного функционирования фирма рискует стать объектом захвата крупным бизнесом, что особенно характерно для российской действительности.

Таким образом, стратегию можно рассматривать как главное связующее звено между тем, чего организация хочет добиться, и линией поведения, выбранной для достижения целей. Стратегический менеджмент представляет собой деятельность по принятию и реализации стратегических решений относительного направления развития предприятия, основанных на сопоставлении ее существующего ресурсного потенциала и угроз динамичной внешней среды. Данный процесс различается в компаниях крупного и малого бизнеса вследствие различных возможностей развития и интересов субъектов. В крупных объединениях стратегическое управление направлено на



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

обеспечение слаженности действий на организационных уровнях: корпоративном, бизнес-единицы, функциональном. Управление малой компанией опирается на анализ собственных перспектив при занятии бизнесом и определение соответствующей сферы деятельности.

## 1.2 СУЩНОСТЬ, ТИПЫ И ВИДЫ СТРАТЕГИЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Основу для всех управленческих решений обеспечивает стратегическое планирование. Традиционное понятие стратегии основано на представлении о ней как об одном из процессов управления организацией. То есть стратегия проходит два этапа (разработку и внедрение), но без учета ограничений, которые появляются на этапе реализации. На начальных этапах формирования принципов стратегического управления стратегия характеризовалась как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [11].

Одним из направлений стратегического планирования является выбор стратегии диверсификации. Речь идет об ориентации в основном на расширение ассортимента продукции и видов деятельности, за счет выхода в несвойственные, новые для компании сферы бизнеса.

Диверсификация является одной из наиболее противоречивых стратегий развития бизнеса. Об этом говорит то количество определений, которые встречаются в различных источниках. В мировой экономической науке имеется большое количество трудов, посвященных проблеме диверсификации. В настоящее время понятие «диверсификация» широко используется в экономической науке в России и за рубежом. В экономически развитых странах оно вошло в практику с середины 1950-х годов, о чем говорится в большом энциклопедическом словаре под редакцией Прохорова А.М. и в издании «Проблемы теории и практики управления», авторами которого являются



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Немченко Г., Донецкая С. и Дьяконов К. [12,13]. Яковец Ю. В. в своем произведении «Циклы. Кризисы. Прогнозы.» под диверсификацией понимает процесс расширения номенклатуры товаров и услуг, производимых отдельными предприятиями (фирмами) [14].

Понятие «диверсификация» рассматривается как в узком, так и в широком смысле. Диверсификация – в самом общем виде, расширение номенклатуры, товаров, производимых предприятиям (фирмой). Диверсификация (лат. diversification – разнообразие) – переход деятельности предприятия в новые сферы: увеличение ассортимента и видов производимых товаров (услуг), изменение географической сферы деятельности и др. Диверсификация связана с использованием накоплений предприятия не только на производство основной продукции, установлением контроля над каким-то этапом производства, но и на организацию новых видов производства, проникновение в другие отрасли [15].

Таким образом, в экономической литературе диверсификация определяется как «проникновение капитала корпорации в отрасли, которые прямо не связаны с основной сферой ее деятельности» [15, 16, 17].

В более узком смысле под диверсификацией понимается проникновение капитала предприятия в отрасли, не имеющие прямой производственной связи с основным родом его деятельности [18, 19].

Как предлагают авторы в монографии [11], «diversification»: диверсификация, разнотипность, расширение ассортимента, разностороннее развитие. Во-первых, рассредоточение риска путем инвестиций в различные категории активов, акции, облигации, доходные финансовые документы, драгоценные металлы, бумаги предприятий различных отраслей или взаимные, фонды с широким спектром акций в одном портфеле вложений. Во-вторых, диверсификация, в условиях корпорации – участие компании в различных областях деятельности.

С экономической точки зрения, диверсификация – это развитие и увеличение объемов производства путем выпуска дополнительной новой



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

продукции на новые рынки, поиска более сильной позиции на нем. Вместе с тем, это определение не учитывает другие аспекты диверсификации, такие как умение фирмы «упорядочить» свой капитал и более целенаправленно использовать свой интеллект в условиях конкурентной борьбы, способность обеспечить широкое поле деятельности для менеджеров и дальнейшего роста.

Уделяя особое внимание проблемам диверсификации, Аронов А.М. определяет диверсификацию как процесс постоянных изменений, преобразований; многовариантность, разнообразие подходов, действий, деятельности по отношению к какому-либо объекту [16].

Под диверсификацией понимается любое изменение (увеличение, уменьшение) числа видов деятельности, трактуемых достаточно широко — часто как отрасль [12].

И. Ансофф, уделявший повышенное внимание вопросам диверсификации, предлагает следующее определение: «диверсификация — это термин, применяемый к процессу перераспределения ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в другие сферы деятельности, существенно отличающиеся от предыдущих» [11].

Т. Коно предлагает классифицировать предприятия используя критерий доли в чистом объеме продаж одного продукта. Предприятие, у которого на один продукт приходится более 95% всех продаж, считается одно продуктовым. Компании, где на один продукт приходится от 70% до 95% продаж, считаются компаниями с доминирующим продуктом. Если сбыт одного продукта составляет менее 70% продаж, но на технологически связанные группы продуктов приходится более 70% продаж, компания считается предприятием с технологически связанной продукцией [20].

Компания, в которой сбыт одного продукта составляет менее 70%, а продуктов, связанных сбытом, превышает 70% общих продаж, называется компанией, выпускающей продукты, связанные сбытом. Для предприятия, которое выпускает продукцию, связанную сбытом и технологией, характерен



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

выпуск одного продукта с долей менее 70% всех продаж, но доля продуктов, связанных сбытом и технологией, достигает более 70% продаж.

Существуют компании, выпускающие не связанную между собой продукцию; они продают менее 70% продукции, связанной сбытом, и менее 70% продукции, связанной технологией.

Исходя из вышесказанного, по мнению т. Коно, применение и назначение продукта является ключевой характеристикой диверсификации предприятия. Если продукты компании имеют очень узкое применение, то это специализированная компания, если же они находят разнообразное применение, то диверсифицированная.

Диверсификацию предприятия следует также рассматривать как расширение деятельности фирмы за рамки основного бизнеса, под которым понимается производство товаров (услуг), имеющих максимальные доли в чистом объеме продаж по сравнению с другими видами выпускаемой продукции.

Для более точного определения процесса диверсификации, следует отметить, что диверсификация – это прежде всего, переход на новые технологии, рынки и отрасли, к которым ранее предприятие не имело никакого отношения и выпуск новой для предприятия продукции.

Рассмотрим кратко эволюцию теорий диверсификации.

В 1950 - 60-е годы интеграционный процесс в экономике развитых стран приобрел межотраслевой характер. Из всех слияний межотраслевые составляли около 90%. Возникла диверсифицированная форма организации - многоотраслевая компания, представляющая собой систему комбинатов, привязанных к отраслевому ядру.

В 60-70-е годы XX века за рубежом большое значение придавалось получению синергетического эффекта от диверсификации, что вызывало поток слияний и поглощений, итогом явилось создание крупных конгломератов.

После 1965 г. «естественная» диверсификация прекращается, а процесс интеграции вступает в фазу образования конгломератов. Такой же тип слияния



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

был доминирующим и в 80-е годы. В состав концернов входят организации НИОКР, финансовые учреждения, широко разветвленные сбытовые сети, центры по подготовке и повышению квалификации персонала и т.д.

Для наглядности, сведём наиболее распространённые определения «диверсификации» в таблице 1 в хронологическом порядке.

Таблица 1 – Определения понятия диверсификации

| Авторы | Определение |
|---|---|
| Kenneth Andrews | «Изменения, а в самом общем виде расширение номенклатуры товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями» [8] |
| Berry C.H. | «Рост количества отраслей, в которых функционирует компания» [21] |
| Yoshinara E., Sakuma A., Itami K. | «Стратегия, снижающая риск рыночной деятельности в неблагоприятных условиях и повышающая степень финансовой устойчивости компании» [22] |
| Pitts, Hopkins | «Одновременное ведение нескольких видов бизнеса» [23] |
| Booz, Allen, Hamilton | «Способ расширения основного бизнеса с целью роста и/или снижения риска, который: 1) включает все инвестиции, за исключением тех, которые непосредственно нацелены на поддержание конкурентоспособности существующего бизнеса; 2) может принимать форму инвестиций в новые продукты, услуги, сегменты рынка и географически рынки; 3) может достигаться несколькими способами, включая внутреннее развитие, приобретения, организацию совместных предприятий, лицензионные соглашения» [24] |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

| | |
|---|---|
| Ансофф И. | «Это термин, применяемый к процессу перераспределения ресурсов, которые существуют на данном предприятии, в другие сферы деятельности, существенно отличающиеся от предыдущих» [11] |
| Капустина Н. Е. | «Под диверсификацией понимается процесс концентрации производства и капитала, происходящий путем проникновения крупных монополий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи с основной сферой деятельности этих монополий» [25] |
| Багудина Е. Г. | «Рассредоточение капитала между различными объектами вложений с целью снижения экономических рисков» [26] |
| Гольдштейн Г.Я. | «Расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства» [27] |
| Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р. | «Вид инвестиционной стратегии, связанный с расширением или изменением видов инвестиционной деятельности» [28] |
| Новицкий Е.Г. | «Проникновение фирм в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их деятельности; в широком смысле – распространение хозяйственной деятельности на новые сферы» [29] |
| Румянцев А. М. | «Диверсификация – расширение номенклатуры товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями» [30] |
| Волкова М. И. | «Диверсификация – проникновение крупных монополий в |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

| | |
|---|---|
| | отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной отрасли их действия» [31] |
| Абаренков В. П., Абова Т. Е., Аверкин А. Г. | «Диверсификация – одна из форм концентрации капитала, связанная с проникновением ранее специализированных фирм (промышленных, транспортных, строительных, финансовых и т.п.) в другие отрасли производства, сферу услуг и т. д.» [32] |
| Стародубровская И. В. | «В принципе, под диверсификацией может иметься в виду любое объединение производств в рамках фирмы как взаимосвязанных, так и несвязанных друг с другом» [33] |
| Синельников С. М., Соломонник Т. Г., Янборисова Р. В. | «Диверсификация производства (англ. diversification of productions) – одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий» [34] |
| Багиев Г. Л. | «Диверсификация – процесс расширения сферы деятельности предприятия или выпуска им разнообразной номенклатуры продукции, как правило, не соответствующей сложившемуся производственному профилю» [17] |
| Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И. | «Товарная диверсификация подразумевает значительное расширение сферы деятельности предприятия и осуществление производства большого числа, как правило, |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

| | |
|---|---|
| | связанных друг с другом товаров и услуг» [35] |
| Рудык Н.Б. | «Процесс проникновения корпорации в новые отрасли производства и географические сегменты рынка с целью снижения риска ее операций и стабилизации потоков денежных средств, поступающих от этих операций» [36] |
| Румянцева Е. Е. | «Общая деловая практика, направленная на расширение номенклатуры товаров и услуг и/или географической территории, для того чтобы рассредоточить риск и снизить зависимость от цикличности бизнеса» [37] |

В приведённой таблице представлены далеко не все существующие определения «диверсификации».

Рассматривая существующие определения, автор определяет «диверсификацию», как освоение выпуска новых для компании изделий, новых технологий, новых услуг, выходящих за рамки основного бизнеса, т.е. выход в новые сферы деятельности, с целью обеспечения эффективности работы компании, улучшения удовлетворения потребностей клиентов и повышения конкурентоспособности компании.

По мнению И. Ансоффа, диверсификация только тогда может быть эффективно реализована, когда имеется новый продукт для новой целевой группы в поле инновационной матрицы, представленной в таблице 2 [11].

Таблица 2 – Инновационная матрица И. Ансоффа [11]

| Рынок/продукт | Старый | Новый |
|---|---|---|
| Старый | Существующий продукт | Разработка продукта |
| Новый | Экспансия рынка | Диверсификация |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

И. Ансофф считает, что основной причиной, побуждающей к проведению диверсификации, является несоответствие уровня производительности труда и эффективности производства среднему уровню по отрасли или уровню, ожидаемому руководством.

Б. Карлоф отмечает, что основной причиной диверсификации являлся процесс глобализации производства, связанный с эффектом экономии на масштабе производства, т.е. синергетическом эффекте [38].

Выделяются следующие причины диверсификации предприятия [39]:

– снижение степени риска, позволяющей стабилизировать финансовое положение в течение определенного времени;

– предположение о наилучшем способе вложения капитала;

– расширение бизнеса благодаря синергетическому эффекту.

Мотивы диверсификации производства представлены на рисунке 5 [19].

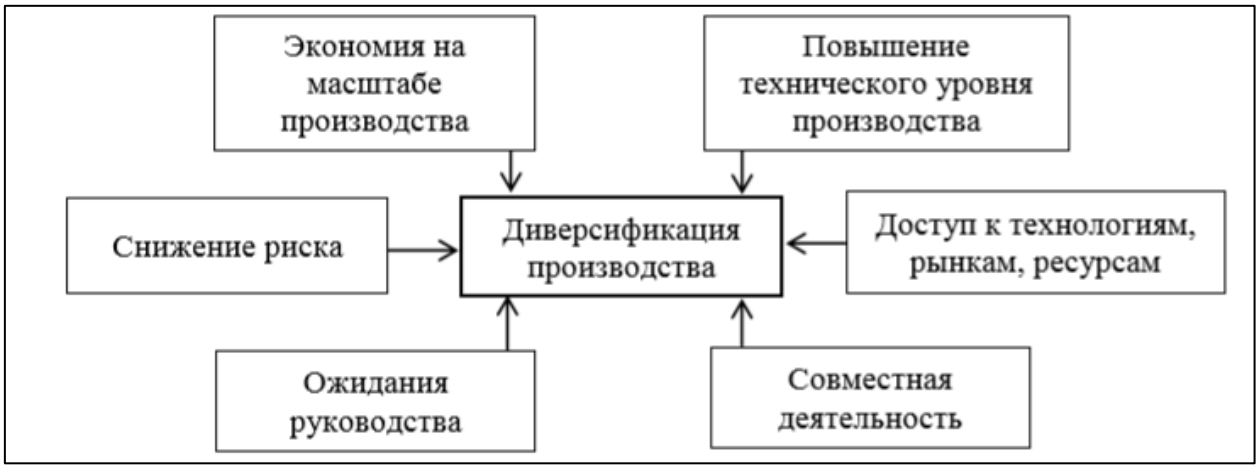



Рисунок 5 – Мотивы диверсификации [19]

Мотивы диверсификации компаний согласно теории Н. Н. Масюк:

– замена характерна для имеющейся комбинации «продукт-рынок», которая утратила свою жизнеспособность в силу «морального» износа либо жесткой конкуренции;



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

– дополнение применимо для существующей комбинации «продукт-рынок», которая достигла стадии зрелости и насыщения, когда рост потенциала не оправдывает применения допустимых средств и ресурсов;

– страхование – для преодоления условий либо спада, либо возможного перенасыщения рынка. Осуществляется путем распределения инвестиций и риска на все сферы производства.

Эти мотивы диверсификации способны существовать отдельно, также возможны их различные комбинации друг с другом, зависящие от конкретных обстоятельств. Поэтому выбор той или иной формы диверсификации компании должен быть хорошо обоснован и тщательно спланирован.

По мнению А.М. Аронова, движущими мотивами диверсификации предприятий выступают следующие факторы: цели менеджмента компании, динамика деловой внешней окружающей среды и ресурсные возможности предприятия (фирмы). Они определяют критерии диверсификации предприятий [16]:

– критерий привлекательности;

– критерий «затраты на вхождение»;

– критерий дополнительных выгод.

Критерий привлекательности. Он означает, что выбранная для диверсификации отрасль должна быть привлекательной с точки зрения получения высокой прибыли на вложенный капитал. Показателем критерия привлекательности может служить долгосрочная рентабельность. Необходимо также учесть создание дополнительных ценностей для акционеров-владельцев компании. Это означает, что для повышения доходности акций предприятию необходимо идти в те сферы бизнеса, которые могут лучше действовать под общим управлением компании, чем в качестве независимых предприятий.

Критерий «затраты на вхождение». Затраты на вхождение в новую сферу бизнеса не должны подорвать ликвидность предприятия, уменьшив тем самым его устойчивость. Рассматривая эту проблему в модели «пяти сил конкуренции», М. Портер [40] отмечал, что входные риски для новых



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

предприятий, входящих в привлекательные отрасли всегда очень высоки, будь это покупка уже действующего предприятия или создание нового «с нуля». Существует большой риск полного провала операций по диверсификации и получение убыточного, а не прибыльного производства.

Критерий дополнительных выгод. Вхождение в новую отрасль обеспечивает повышение устойчивости предприятия, новый вид деятельности способствует поддержанию конкурентного преимущества предприятия.

В том случае, если деятельность компании соответствует этим критериям, то диверсификация для менеджмента предприятия является предпочтительным стратегическим решением.

Важной причиной диверсификации предприятия является обоснование того, что перспективы существующего вида деятельности таковы, что в будущем компания не сможет достигнуть желаемого уровня производительности труда. Для конкурентоспособной компании критериями уровня производительности труда являются: объем роста продаж, выручка и доход на вложенный капитал. Поэтому первыми признаками необходимости в диверсификации могут стать сокращение портфеля заказов или неполная занятость производственных мощностей.

Сформулированные к настоящему времени определения можно сгруппировать в две разные концепции диверсификации – «номенклатурную (ассортиментную)» и «без явных связей», которые имеют совершенно различный смысл в соответствии с тем, как интерпретировано явление: как способ расширения номенклатуры или же только как способ автономного развития различных производств.

В условиях растущей конкуренции стратегия диверсификации производства становится отличным инструментом для управления рисками, позволяет избежать излишней фокусировки усилий на одном направлении работы компании.

При правильной реализации стратегия диверсификации помогает сохранить работоспособность и прибыль компании в период экономического



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

спада, стагнации или резкого изменения принципов работы отрасли. Стратегия может принести явные преимущества для фирмы и повысить стабильность бизнеса, но требует подробной оценки внутренних ресурсов компании, факторов окружающей среды и глубокого знания рыночных тенденций.

Стратегическими целями диверсификации являются:

– внедрение в отрасли и рынки с высокими перспективами долгосрочного роста и рентабельности (премиальные сегменты, высокотехнологичные сектора экономики и т.д.);

– захват большей доли рынка;

– выход в новые сферы бизнеса, такие как выпуск новой для компании продукции, новых технологий, новых услуг и т.д.;

– оптимизация соотношения между внутренними и внешними доходами за счет выхода на международный рынок;

– сбалансирование высоко рисковых капиталоемких производственных операций и менее рисковых операций в сфере услуг;

– установление баланса между высоко рисковыми наукоемкими производствами и менее рисковым промышленным производством в традиционных отраслях;

– достижение оптимального коэффициента соотношения между промышленными товарами и потребительскими товарами (соотношение между секторами B2B и B2C);

– сбалансирование в ассортименте товаров и услуг с различной цикличностью спроса.

Среди основных методов диверсификации можно выделить:

– разработку собственных технологий и продуктов, т.е. прямые капиталовложения;

– приобретение лицензий на те или иные технологии и продукты;

– создание венчурных фондов, подразделений, или венчурный аутсорсинг;



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

– расширение номенклатуры и ассортимента продукции;

– обновление (усовершенствование) продукции;

– охват новых сегментов рынка;

– территориальное расширение рынков;

– создание собственной сырьевой или сбытовой базы (с возможностью оказания услуг другим предприятиям);

– организация нового производства на имеющемся предприятии;

– создание новых предприятий (в том числе филиалов и дочерних предприятий);

– покупка действующих предприятий (конкурентов или не связанных с деятельностью собственного предприятия);

– объединение с другими предприятиями, слияние и поглощение;

– создание альянсов между предприятиями без перехода права собственности;

– приобретение долговых обязательств или производственных мощностей обанкротившихся предприятий.

Таким образом, важнейшим вопросом становится выбор того или иного метода и вида диверсификации.

Для более полного изучения особенностей диверсификации деятельности предприятий ученые выделяют следующие ее виды:

1. По направлению

– вертикальная (создание замкнутой технологической цепочки производства и продвижения товара к потребителю);

– горизонтальная (создание нового продукта в пределах основного профиля фирмы, расширение каналов сбыта продукции);

– конгломератная (производство новой продукции, не связанной с традиционной деятельностью фирмы);

– перекрестная (комбинирование горизонтальной и вертикальной диверсификации);



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

– смешанная (комбинирование горизонтальной, вертикальной и конгломератной диверсификации).

2. По однородности

– инвариантная диверсификация (такому виду присуща относительная стабильность организационных систем при определенном преобразовании направлений деятельности предприятия). Инвариантную диверсификацию можно разделить на такие подвиды:

а) концентрическая (выпускаются новые изделия, которые за техническими характеристиками однородны с другими изделиями компании);

б) регрессивная (осваивается выпуск другого вида продукции или новой ее разновидности вместе с основной, которая будет использоваться как составная часть новой);

в) монопрофильная (предусматривает поглощение предприятий-конкурентов со всеми их активами, которые расположены в разных отраслях производства продукции и услуг).

– корпоративная диверсификация (подразумевает слияние относительно экономически независимых, равноправных хозяйствующих субъектов, которые принадлежат к разным сферам производства товаров и услуг, в единый организационный комплекс на основании единства экономических интересов). В пределах этого вида можно выделить такие направления:

а) прогрессивная диверсификация (направленная на то, чтобы получить в собственность или поставить под более высокий контроль систему распределения);

б) горизонтальная диверсификация (направлена на производство нового товара, несвязанного с выпускаемыми, но способного вызвать интерес существующей сети потребителей);

в) конгломератная диверсификация (предусматривает насыщение ассортимента изделиями, роботами и услугами, которые не имеют отношения к применяемой фирме технологии, товарам и рынкам).



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

3. По отраслевому признаку

– моноотраслевая диверсификация (в пределах одной отрасли);

– полиотраслевая связанная диверсификация (в пределах нескольких отраслей, связанных с традиционными видами продукции предприятия);

– полиотраслевая не связанная диверсификация.

Как в теории, так и на практике, существуют различные виды стратегий диверсификации, однако большинство ученых соглашается с распределением стратегий диверсификации по принципу использования синергетического эффекта на два вида:

1. Конгломератная стратегия диверсификации (подразумевает переход предприятия в область, не связанную с текущим бизнесом предприятия, — к новым технологиям и потребностям рынка);

2. Синергетическая стратегия диверсификации (предусматривает выход за рамки промышленной цепочки, внутри которой действовало предприятие, поиск новых видов деятельности, которые дополняют существующие в технологическом или коммерческом плане с целью получения синергетического эффекта). Такая стратегия может быть:

– концентрической (при ориентации на существующие потребности при изменении технологии);

– горизонтальной (при ориентации на существующий технологический способ производства);

– вертикальной (получение синергетического эффекта от использования технологий, которые предшествуют или идут за существующим производственным циклом).

Вид стратегии диверсификации зависит от специфики предприятия и его целей. Если предприятие ставит перед собой такие цели, как завоевание и удержание определённой доли рынка, занятие позиций технологического лидера, создание определенного образа в глазах общественности, лидерства в издержках, то чаще применяется стратегия синергетической диверсификации.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Если же предприятие преследует финансовую цель — получение прибыли, — то оно прибегает к конгломератной диверсификации.

Для определения степени диверсификации предприятия ученые предлагают использовать абсолютный уровень диверсификации. Он определяется общим количеством отраслей, которые технологически не связаны между собой. Для более полной характеристики выделяются количество и удельный вес (в общем количестве отраслей по предприятию) отраслей основного производства, вертикально интегрированных отраслей, вертикально не интегрированных отраслей.

Степень (или уровень) диверсификации предприятия не дает информации о ее эффективности и целесообразности. Значительная степень диверсификации не гарантирует повышения эффективности деятельности предприятия. Может возникать угроза излишней диверсификации, что приводит к потере гибкости управления предприятием, распылению ресурсов, снижению доходов на единицу инвестированного капитала.

М. Д. Коринько отмечает, что для оценки эффективности диверсификации можно использовать показатели активности предприятий (рост объемов продаж, увеличение доли рынка, рост доходов от продаж и др.) или финансовые показатели (дивиденды, рост рыночной стоимости акций и др.) [41].

В. М. Кутовой предлагает использовать такие показатели эффективности диверсификации, как чистый дисконтированный доход от диверсификации (ЧДД); индекс прибыльности инвестиций в диверсификацию (ИПД), внутреннюю норму прибыльности проекта по диверсификации (ВНП); срок окупаемости инвестиций; показатель общего (суммарного) экономического эффекта от диверсификации и показатель эффективности диверсификации [42].

Как видно из приведенных выше показателей, экономическая эффективность диверсификации оценивается на основе полученных в процессе диверсифицированной деятельности результатов. Вопросы научно-обоснованного определения необходимости и глубины диверсификации до



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

начала реализации определенной стратегии диверсификации до сих пор рассматриваются ограниченно и фрагментарно. Для решения этих вопросов интересный подход предлагают А. Осовский, Г. Осовская, Н. Скопенко и др.

О. А. Осовский и Г. В. Осовская рассматривая жизненный цикл организации (в котором они выделяют 8 этапов: рождение, детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение и обновление), предлагают реализовывать стратегии диверсификации на стадии ранней зрелости, для которой характерно постоянное увеличение объемов деятельности предприятия [43].

Н. С. Скопенко выделяет 7 этапов жизненного цикла компании: зарождение, юность, расцвет, рост, стабильность, старение (аристократизм) и бюрократизация. При этом он допускает возможность реализации стратегий диверсификации на любом из этапов, однако наиболее целесообразными для диверсификации он считает этапы расцвета, роста и зрелости (аристократизм). Такой подход дает приблизительные ориентиры для начала реализации диверсификации деятельности предприятия и к тому же не учитывает влияние изменения номенклатуры, ассортимента и рынков сбыта продукции. Однако, согласно этому подходу, диверсификацию деятельности предприятия можно рассматривать как инструмент стратегического управления развитием предприятия [44].

В таком контексте обоснованное применение методов диверсификации (с соответствующими глубиной, направлением и временем начала диверсификации) позволяет, как продлить стадии жизненного цикла предприятия, так и вернуться к предыдущим его этапам. Кроме того, с помощью диверсификации можно выделить новые наиболее эффективные направления основной деятельности предприятия.

По моему мнению, наиболее перспективный подход предложили С. Ильяшенко, Ж. Поплавская, Т. Доненко и др. Эти авторы связывают проведение диверсификации деятельности предприятия со стадиями жизненного цикла товара (продукции). Действительно, если увязать



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

необходимость проведения диверсификации со стадиями жизненного цикла продукции (например, стадиями роста и зрелости), то можно получить достаточно простой механизм определения времени начала, направления и вида диверсификации деятельности предприятия. Также от прохождения продукцией конкретной стадии жизненного цикла (начало, середина или конец стадии) зависит выбор стратегии и метода диверсификации.

Однако здесь возникают проблемные вопросы относительно определения стадии жизненного цикла продукции и прогнозирования ее продолжительности во времени. Эти вопросы требуют отдельного рассмотрения, но следует заметить, что при определении стадии жизненного цикла продукции вместе с методами маркетингового анализа необходимо применять методы экономико-математического моделирования.

## 1.3 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Управление проектами — методология (говорят также — искусство) организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

Управление проектами — синтетическая дисциплина, объединяющая как специальные, так и над профессиональные знания. Специальные знания отражают особенности той области деятельности, к которой относятся проекты (строительные, инновационные, образовательные, экологические, исследовательские, реорганизационные и др.) [45].

Методы управления проектами позволяют:



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- определить цели проекта и провести его обоснование;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- определить необходимые объемы и источники финансирования;
- подобрать исполнителей — в частности, через процедуры торгов и конкурсов;
- подготовить и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- планировать и учитывать риски;
- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта и многое другое.

Различают следующие базовые варианты схем управления проектом:

1) «Основная» система. Руководитель (менеджер) проекта — представитель («агент») заказчика, финансовой ответственности за принимаемые решения не несет. Им может быть любое юридическое или физическое лицо — участник проекта, имеющее лицензию на профессиональное управление. В этом случае менеджер проекта обеспечивает координацию и управление ходом разработки и реализации проекта, в контрактных отношениях с другими участниками проекта (кроме заказчика) не состоит. Преимущество системы — объективность проект-менеджера, недостаток — ответственность за результаты проекта целиком возлагается на заказчика;

2) Система «расширенного управления». Руководитель (менеджер) проекта — принимает ответственность за проект в пределах фиксированной (сметной) цены. Менеджер обеспечивает управление и координацию процессов проекта по соглашениям между ним, заказчиком и участниками проекта. Как и в «основной» системе, им может быть любое юридическое или физическое лицо — участник проекта, имеющее лицензию на профессиональное



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

управление и способное отвечать по своим обязательствам перед заказчиком. Проект-менеджер управляет проектом, координирует поставки и работы по инжинирингу. В этом случае ответственность возлагается на менеджера проекта в пределах контрактных условий;

3) Система «под ключ». Руководитель (менеджер) проекта — проектно-строительная фирма, с которой заказчик заключает контракт «под ключ» с объявленной стоимостью проекта.

Радикальное изменение системы организации инвестиционной деятельности предприятия (фирмы, компании) требует осуществления специального проекта (программы) с условным названием «Переход к системе Управления Проектами». Реализация проекта должна позволить практически решить проблему перехода к проектно-ориентированной форме управления проектами.

В рамках проекта (программы) надлежит решить нижеследующие задачи:

1) Создание новых (адаптация действующих) структур. Различают следующие схемы решения указанной задачи:

- создание, наряду с традиционными, как правило, функционально ориентированными (производство, планирование, финансирование, контроль, учет, кадры и др.) подразделениями компаний, новых — проектно-ориентированных структурных образований (проект А, проект Б и др.). Новые подразделения могут функционировать как на постоянной, так и на временной проектной основе;

- создание специализированных фирм — профессиональных управляющих проектами, выполняющих функции проект-менеджера для заказчика; в данном случае под заказчиком подразумевается любой из участников проекта, «нанимающий» консультанта.

Такие фирмы могут создаваться:

- «на пустом месте» — с учетом реальной деловой конъюнктуры, определяемой на основе маркетинга;



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- на базе проектных институтов (предпочтительнее те, что выполняют функции генерального проектировщика). Как известно, такие институты традиционно занимаются не только прединвестиционными исследованиями и проектно-изыскательскими работами, но и авторским надзором, а также участием в формировании и защите заказных спецификаций на оборудование. При выборе такого решения вокруг этого «ядра» могут быть сформированы (на той или иной основе) остальные структурные элементы фирмы;

- на основе одного из подразделений заказчика — например, дирекции строящегося предприятия или отдела капитального строительства. Такое решение также потребует включения в состав фирмы необходимых специалистов «со стороны».

2) Разработка механизма функционирования.

Наиболее важным вопросом механизма функционирования проектно-ориентированных структур является их статус — т. е. мера ответственности за результаты своей деятельности. В соответствии с принятой в книге классификацией возможны следующие варианты схем, определяющих статус новых структур управления проектом: «основная», «расширенное управление», «под ключ». Каждая из этих схем имеет, как известно, конкретную область применения и определяет меру делегирования заказчиком (инвестором) своих полномочий руководителю проекта (проект-менеджеру).

Очевидно, что на первых порах заказчик (инвестор) будет руководствоваться менее рискованной для него «основной» схемой и лишь со временем начнет делегировать проект-менеджеру полномочия распоряжаться от его имени финансовыми ресурсами и обеспечивать запуск проекта в эксплуатацию.

3) Подготовка кадров.

В связи с тем, что речь идет о создании новой для России системы подготовки профессиональных руководителей проектов всех уровней, следует рассматривать направления работы, представленные ниже.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Высшие учебные заведения. Ряд вузов — в основном, строительного, экономического и управленческого профилей, организовали соответствующие специальности/специализации, однако потребуется несколько лет, для того чтобы предприятия начали получать дипломированных молодых специалистов на регулярной основе.

Повышение квалификации/переподготовка специалистов. Целесообразно организовать целевую переподготовку дипломированных специалистов в специальных учебных центрах — при авторитетных консалтинговых фирмах или профильных высших учебных заведениях. К сожалению, «пионерный» опыт некоторых вузов не нашел пока достойного развития. В этот же период должны быть подготовлены необходимые учебные программы и материалы.

Установлено, что эффективность обучения — в том числе переподготовки специалистов-практиков — значительно повышается, если обучающиеся с самого начала объединены в «команды» с конкретным распределением ролей — так, как делается на практике. С этой точки зрения, предприятия и организации выиграют, если будут и обучать своих работников не поодиночке, а группами, составленными из специалистов тех служб компании, которые в будущем будут управлять проектами.

Учет психологических аспектов кадрового обеспечения управления проектами. Имеется в виду необходимость организации квалифицированной помощи специалистам, осваивающим проектменеджмент, в адаптации к условиям работы в «командах», принципиально отличающихся от принятых в командно-административной системе.

4) Правовое регулирование.

В настоящее время действует ряд законодательных и нормативных актов, регламентирующих инвестиционную и, в целом, предпринимательскую деятельность в России. Опуская здесь вопросы необходимости совершенствования действующих документов, отметим лишь «белые пятна» в законодательном поле, затрагивающем интересы управления инвестициями.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Так, специалистами признана необходимость разработки законодательных и нормативных документов, эффективно регламентирующих:

- закупки и поставки;
- сертификацию и лицензирование профессиональных руководителей проектов;
- охрану окружающей среды.

5) Финансирование.

Задачи совершенствования форм финансирования призван решить Федеральный центр проектного финансирования. Вместе с тем, следует считать до сих пор открытым вопрос механизма финансирования деятельности профессиональных руководителей проектов (проект-менеджеров). Особенно острым является этот вопрос для проектов, финансируемых из средств федерального бюджета.

В коммерческих проектах, финансируемых из собственных/ привлеченных/заемных средств, заказчик, в связи с очевидной эффективностью новой системы и упрощением функций Дирекции строящегося предприятия и генерального подрядчика, может принять решение направить на оплату услуг проект-менеджера:

- часть затрат на содержание дирекции строящегося предприятия;
- часть накладных расходов генерального подрядчика.

При заключении контракта по «расширенной» схеме заказчик может также направить на оплату услуг проект-менеджера часть прибыли, образующейся по результатам завершения строительной фазы проекта, по фактическим затратам, против сметной стоимости работ.

6) Технология управления.

Процесс управления проектами должен быть надлежащим образом информатизирован, поддерживаться современными технологиями, для чего необходимо:

- создать и поддерживать в актуальном состоянии базы и банки данных по всем фазам и этапам жизненного цикла проектов;



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- внедрить современные автоматизированные системы планирования и контроля, а также средства обработки и передачи данных. Следует помнить, что степень сложности (а, значит, и цена) используемой информационной технологии должны соответствовать сложности и размеру проекта. Если это правило нарушить, заказчик понесет необоснованные потери — как в случае неоправданной сложности используемой технологии, так и при недооценке важности этого весьма существенного фактора.

Решение перечисленных задач в рамках вышеупомянутого проекта (программы) позволит получить эффективный инструмент для решения любых задач, возникающих перед современным менеджментом.

Управленческие функции включают основные, базовые виды деятельности, которые должны осуществлять управляющие работники на всех уровнях и во всех предметных областях по проекту.

Функции управления проектом осуществляются на всех этапах и фазах управления проектом и включают: планирование, контроль проекта, анализ, принятие решений, составление и сопровождение бюджета проекта, организацию осуществления, мониторинг, оценку, отчетность, экспертизу, проверку и приемку, бухгалтерский учет, администрирование.

Подсистемы управления проектами формируются в зависимости от структуры предметных областей и управляемых элементов проекта, относительно самостоятельных в рамках проекта. Предметные области и управляемые элементы в рамках проекта в самом общем виде включают: сроки, трудовые ресурсы, стоимость и издержки, доходы, закупки и поставки ресурсов и услуг, ресурсы (уже закупленные), изменения по проекту, риски проекта, информацию и коммуникации, качество и другие. Эти подсистемы присутствуют практически в любом проекте. В каждом конкретном проекте могут добавляться специфические подсистемы.

Отличие подсистем от функций управления проектом заключается в том, что подсистемы ориентированы на предметную область, а функции нацелены на специфические процессы, процедуры и методы. Управление подсистемой



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

включает выполнение практически всех функций. Так, планирование расходов и контроль расходов базируются на одной и той же предметной области, т.е. затратах, а планирование расходов и планирование качества базируются на одинаковых процедурах составления планов, сетевом моделировании и другие.

Подсистемы системы управления проектом по основным предметным областям подразделяются на: управление содержанием проекта, объемами работ, управление временем, продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление закупками и поставками, управление распределением ресурсов, управление человеческими ресурсами, управление рисками, управление запасами ресурсов, интеграционное (координационное) управление, управление информацией и коммуникациями.

Методы управления проектами позволяют:

- определить цели проекта и провести его обоснование;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- определить необходимые объемы и источники финансирования;
- подобрать исполнителей — в частности, через процедуры торгов и конкурсов, — подготовить и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта, планировать и учитывать риски;
- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта.

Методы управления проектами включают такие, как:

- сетевое планирование и управление;
- календарное планирование;
- логистику;
- стандартное планирование;
- структурное планирование;
- ресурсное планирование;



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- имитационное моделирование на ЭВМ.

Структуризация, суть которой сводится к разбивке проекта на иерархические подсистемы и компоненты, необходима для того, чтобы проектом можно было управлять.

Структура проекта призвана определить продукцию, которую необходимо разработать или произвести, и связывает элементы работы, которые предстоит выполнить — как между собой, так и с конечной целью проекта.

Кроме того, процесс структуризации проекта — неотъемлемая часть общего процесса планирования проекта и определения его целей, а также подготовки сводного (генерального) плана проекта и матрицы распределения ответственности и обязанностей.

Сущность планирования состоит в задании целей и способов их достижения на основе формирования комплекса работ (мероприятий, действий), которые должны быть выполнены, применении методов и средств реализации этих работ, увязки ресурсов, необходимых для их выполнения, согласовании действий организаций - участников проекта.

Деятельность по разработке планов охватывает все этапы создания и исполнения проекта. Она начинается с участия руководителя проекта (проект-менеджера) в процессе разработки концепции проекта, продолжается при выборе стратегических решений по проекту, а также при разработке его деталей, включая составление контрактных предложений, заключение контрактов, выполнение работ, и заканчивается при завершении проекта.

На этапе планирования определяются все необходимые параметры реализации проекта: продолжительность по каждому из контролируемых элементов проекта, потребность в трудовых, материально-технических и финансовых ресурсах, сроки поставки сырья, материалов, комплектующих и технологического оборудования, сроки и объемы привлечения проектных, строительных и других организаций. Процессы и процедуры планирования проекта должны обеспечивать реализуемость проекта в заданные сроки с



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

минимальной стоимостью, в рамках нормативных затрат ресурсов и с надлежащим качеством.

В хорошо организованном проекте за выполнение каждой цели должен нести ответственность конкретный орган управления: руководитель проекта за все цели (миссию проекта), ответственные исполнители за частные цели и т. д. То есть дерево целей проекта должно совпадать со структурой подразделения организации, отвечающей за реализацию проекта. Для этого разрабатывается так называемая матрица ответственности, которая определяет функциональные обязанности исполнителей по проекту, конкретизирует набор работ, за реализацию которых они отвечают персонально.

Чем выше уровень органа управления, тем в более обобщенных, агрегированных показателях в нем принимаются решения по управлению подчиненными подразделениями. С повышением уровня иерархии увеличивается временной интервал между выдачей плановых заданий, контролем их исполнения и т. д. При этом в промежутках между моментами вмешательства (выдачи плановых заданий, определением контрольных показателей и т. д.) подразделения нижнего уровня работают самостоятельно, независимо от подразделений того же или соседнего уровня. Самостоятельное функционирование подразделений должно быть обеспечено определенными запасами ресурсов, которые тоже необходимо планировать.

Основная цель планирования состоит в построении модели реализации проекта. Она необходима для координации деятельности участников проекта, с ее помощью определяется порядок, в котором должны выполняться работы и т.д.

Планирование представляет собой совокупность связанных между собой взаимными отношениями процедур. Первым этапом планирования проекта является разработка первоначальных планов, являющихся основой для разработки бюджета проекта, определения потребностей в ресурсах, организации обеспечения проекта, заключения контрактов и пр. Планирование проекта предшествует контролю по проекту и является основой для его



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

применения, так как проводится сравнение между плановыми и фактическими показателями.

Реализация проекта происходит в рамках организации, структура которой в значительной степени влияет на успех проекта. Выделяют следующие принципиальные организационные формы:

- функциональная структура, предполагающая использование существующей функциональной иерархической структуры организации. Менеджер проекта осуществляет лишь общую координацию работ;
- дивизиональная форма организации управления (разновидность функциональной структуры, сформированная по региональному, продуктовому или технологическому признакам;
- проектная структура — данный подход предполагает, что комплекс работ проекта разрабатывается независимо от иерархической структуры организации;
- матричная структура — промежуточная форма, объединяющая преимущества проектной и функциональной структур управления. Могут быть выделены 3 разновидности матричной структуры организации: слабая матрица — координатор проекта отвечает за координацию задач по проекту, но имеет ограниченную власть над ресурсами; сбалансированная матрица — менеджер проекта координирует все работы и разделяет ответственность за достижение цели с руководителями функциональных подразделений; жесткая матрица — менеджер проекта обладает максимальными полномочиями, но и несет полную ответственность за выполнение задач проекта.

Рекомендуемый подход к использованию проектного управления предполагает, что необходимо выполнить следующие действия [46]:

- идентифицировать симптомы неэффективного управления проектами;
- соотнести симптомы с вероятными причинами, используя для этого аудит хода исполнения выполняемых в данное время проектов и/или послепроектный анализ уже завершенных проектов;



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- идентифицировать и проранжировать возможности, благоприятствующие улучшению;
- определить программу улучшений для исправления возможных причин неэффективного управления;
- выполнить программу улучшений, оценить результаты, искать дополнительные пути совершенствования.

Для того чтобы признать необходимость совершенствования организации в области управления проектами, достаточно всего лишь честно ответить на несколько фундаментальных вопросов:

- существуют ли в организации проекты?
- поддерживает ли каждый проект утвержденную стратегию?
- идентифицируются ли риски каждого проекта, выполняется ли управление ими, эффективно ли оно?
- выполнены/ выполняются ли эти проекты в соответствии с оригинальными (или обоснованно пересмотренными) расписаниями, бюджетами, контрактными ценами и другими требованиями, сформулированными в контрактах и иных официальных документах?
- достигнуты ли изначально запланированные цели и размеры прибыли в коммерческих проектах? Выплачивались ли неустойки?
- можно ли при существующей структуре управления, планирования и контроля эффективно управлять большими по размеру проектами либо большим количеством проектов, в том числе различного типа, если это потребуется для достижения стратегий организационного роста или других перспективных целей организации?

Если все ответы утвердительны, то возможности организации по управлению проектами исключительно хороши. Если же какие-либо ответы отрицательны, то следует принять меры по улучшению ситуации. Эти меры могут заключаться в совершенствовании знаний и навыков людей, перераспределении обязанностей и ответственности, изменениях в политике,



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

процессах, процедурах, системах и методах управления проектами - по отдельности или вместе.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что в условиях рыночной конкуренции реализация обоснованной стратегии диверсификации деятельности предприятия позволяет уменьшить риски его функционирования путем распределения их на разные виды и направления деятельности. Учитывая возможную степень неопределенности будущей ситуации на рынках продукции и сырья, изменения спроса и ожиданий потребителей, финансово-экономических условий предпринимательской деятельности, именно реализация стратегии диверсификации может стать условием для получения предприятием стабильной прибыли, сохранения экономического роста и повышения эффективности его деятельности.

Подводя итог разбора теоретических аспектов формирования стратегии диверсификации предприятия, можно сказать, что дана обширная характеристика основных понятий и они разобраны с различных точек зрения.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

# ГЛАВА 2 АНАЛИЗ РЫНОЧНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «УВМ-СТАЛЬ»

## 2.1 ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА АРМАТУРНОГО МЕТАЛЛОПРОКАТА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Строительная арматура — совокупность соединённых между собой элементов, которые при совместной работе с бетоном в железобетонных сооружениях воспринимают растягивающие напряжения, а также могут использоваться для усиления бетона в сжатой зоне.

Строительная арматура наряду с другими видами металлопроката широко применяется в строительстве. Она представляет собой стальные стержни или сетки, которые используются для предотвращения растяжений и трещин в конструкциях из железобетона. Наиболее часто в строительстве используется гибкая стальная арматура. Использование арматуры в различных конструкциях приводит к улучшению и усилению свойств бетона. Для изготовления арматуры применяют специальную сталь, обычный расход - на 1 м3 70 кг.

Наиболее актуальной уже долгие годы продолжает оставаться строительная арматура из горячекатаной стали двух видов:

1. Гладкая. Представляет собой прутья круглого сечения;
2. Периодическая, имеющая кольцевое, серповидное или смешанное рифление. Первый вариант применяется для массивных конструкций из-за высокого коэффициента сцепления с бетоном. Серповидное и смешанное рифление придает устойчивость к разрывам. Арматурой таких видов усиливают тонкостенные конструкции.

Подавляющая доля потребления арматурного проката в России приходится на продукцию отечественных производителей, крупнейшими из которых являются ОАО «ЗСМК» (Кемеровская область, входит в АО «Евраз Металл Инпром»), ОАО «НСММЗ» (Свердловская область, входит в АО



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

«НЛМК-Урал»), ОАО «ЧМК» (Челябинская область, входит в ОАО «Мечел») и ОАО «ММК» (Челябинская область). Данные компании обеспечивают почти 80% суммарного выпуска стальной арматуры в России.

Интервьюирование крупнейших производителей стальной арматуры в России показало, что основной объем 77% стальной арматуры заводы реализуют конечному потребителю через металлотрейдеров.

Общая ценовая тенденция в последние два года направлена в сторону понижения. Это вызвано стагнацией спроса в западных странах, протекционизмом, который усиливает давление на остающихся открытыми рынках, кроме того, продолжается ввод в строй новых мощностей в таких странах, как Иран, Вьетнам, Алжир, в перспективе — Бангладеш, Индонезия, Филиппины. Но с апреля 2020 года пошёл рост цен на строительную арматуру.

2019 год для рынка арматуры в России был очередным годом нелегких испытаний. Ожидаемого сезонного бума спроса в 2018-2019 годах так и не случилось: потребление сорта на российском рынке за 11 месяцев в годовом сопоставлении выросло всего на 2%. Объем отложенного спроса после окончания Чемпионата мира по футболу также не оправдал ожидания. Да и внешнеэкономические трудности России оказали влияние на видимое потребление. В строительной отрасли продолжается стагнация. На эту ситуацию также оказал влияние новый механизм финансирования жилого строительства [47].

Существенных структурных изменений в распределении долей регионов крупнейших точек потребления на рынке в 2019 г. не произошло. ЦФО и ЮФО остались лидерами потребления арматуры, ЦФО и СФО – фасонного проката строительного сортамента. С изменением ситуации в центральной части РФ локальные производители укрепили позиции в регионах расположения мощностей: даже минимальное сокращение затрат на логистику в сегодняшних реалиях – конкурентное преимущество. Также «Металл эксперт» допускает дальнейшее увеличение потребления сортового проката в ДВФО. Этот регион остается наименьшим по объему спрос, но с учетом



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

государственных инициатив развития и ряда крупных инвестиционных проектов уже несколько лет подряд показывает наиболее активный рост потребления.

С другой стороны - увеличение объема предложения было неизбежно, что совсем неплохо для потребителей. Существенный вклад в рост предложения внес запуск сталеплавильных мощностей «Тула-Сталь». Новый игрок расположен в непосредственной близости к крупнейшим потребляющим регионам сортового проката в РФ. Первой продукцией из собственной стали будет арматура для внутреннего рынка. Параллельно планируется развивать продажи качественной катанки. Это событие привело к изменению расстановки сил в ЦФО.

Согласно расчетам аналитиков «DISCOVERY Research Group», объем рынка строительной арматуры в России в 2019 г. составил 24 млн. тн., что эквивалентно 840млрд. руб. или $12 млрд. В структуре рынка строительной арматуры в России в 2019 году в натуральном выражении основную долю составили производители ПАО «ЧЕЛЯБИНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ» и АО «ЕВРАЗ МЕТАЛЛ ИНПРОМ» [48].

По прогнозам Международной ассоциации производителей и экспортеров арматуры «Irepas», на котировки длинного проката и в дальнейшем будут оказывать влияние цены на лом.

Согласно расчетам аналитиков «DISCOVERY Research Group», в 2019 году объем производства строительной арматуры в России составил 8 978 тыс. тонн. В структуре производства строительной арматуры в России по производителям в 2019 году в натуральном выражении основная доля пришлась на ПАО «ЧЕЛЯБИНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ».

Импорт строительной стальной арматуры в Россию в 2019 году составил 216 тыс. тонн. Основную долю импорта в Россию составляли поставки строительной арматуры из Республики Беларусь.

Экспорт строительной арматуры из России в 2019 году составил 1 741 тыс. тонн, что на 5,9% меньше показателя 2018 года.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

В Евросоюз, для примера, Российская Федерация в 2019 году в совокупности экспортировала 361 тыс. тонн арматуры. По итогу же 2018 года аналогичный показатель был на уровне 525 тыс. тонн.

Ввод в эксплуатацию металлургического завода «Тула-Сталь» признан главным событием года в металлургии России в рамках международной промышленной выставки «Металл-Экспо 2019».

Что касается 2020 года, то рынок металлов одним из первых отреагировал на эпидемию в Китае: в этой стране накапливаются излишки стальной продукции, и местные компании активно предлагают ее на экспорт по сниженным ценам. Руководитель отдела аналитики ИИС «Металлоснабжение и сбыт» Виктор Тарнавский считает, что, если китайскую экономику не удастся запустить в марте - проблемы будут множиться. Некоторые предприятия уже приостанавливают работу из-за нехватки комплектующих.

С апреля 2020 года пошёл рост цен на строительную арматуру из-за дефицита металла на внутреннем рынке России.

Рост мировых цен на сталь продлится еще возможно около трех месяцев (до марта 2021 года). Полагаю, что дефицит на рынке стали будет разгонять цены вверх еще какое-то время. Однако рано или поздно должна наступить балансировка рынка: закончится «отложенный спрос», предложение отреагирует на рост цен. Скорее всего, на горизонте трех месяцев это произойдет.

Цены на сталь начали расти с апреля 2020 года, но наиболее резкий скачок начался в середине октября — с тех пор цены выросли на 30%. К 15 декабря цена российского горячекатаного проката (HRC, на условиях FOB в портах Черного моря) с поставкой в феврале 2021 года достигла $685–700 за тонну по сравнению с $360–370 за тонну в апреле—мае. Об этом сообщили аналитики БКС со ссылкой на данные «Металл Эксперта». На 18 декабря 2020 года цены выросли еще на 20%.

Цены за этот год сделали рывок — сегодня они находятся почти на десятилетних максимумах. Рост объясняется несколькими факторами,



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

основные из которых — неплохой спрос в Китае, высокие цены на сырье, низкие складские запасы на фоне того, что были ожидания новых локдаунов. Еще одним немаловажным фактором, по его словам, стали беспрецедентно низкие банковские ставки по депозитам в России и в мире.

С учетом девальвации людям ничего не остается, как вкладываться в покупки — жилье, автомобили, бытовую технику, что логичным образом приводит к росту спроса, а значит и цен на сталь.

По мнению аналитиков Сбербанка, которое они выразили в рассылке для инвесторов, росту цен на сталь мог способствовать высокий спрос в Азии на фоне масштабного стимулирования экономики в Китае и восстановления производства в Индии. Кроме того, новости о высокой эффективности вакцин от коронавируса усилили надежды на быстрое восстановление глобальной экономики в 2021 году, полагают эксперты. В результате на развитых рынках оказался дефицит предложения стали. В частности, такая ситуация наблюдается в Европе, где последствия карантинных мер осенью были относительно умеренными, а промышленное производство восстанавливается быстрыми темпами [49].

Аналитики Сбербанка ожидают, что на фоне стимулирующих мер в первом квартале 2021 года высокие цены на стальной прокат должны сохраниться. «Metalbulletin» сообщил, что к 14 декабря цены на горячекатаный прокат для российского рынка выросли на 10% за неделю — до 55–56 тыс. руб. ($752–766) за тонну, догнав экспортные котировки.

## 2.2 ОЦЕНКА РЫНОЧНЫХ ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «УВМ-СТАЛЬ»

Компания **ООО «УВМ-СТАЛЬ»** является официальным партнером МЗ «Электросталь Тюмень», дилером АО «КМК «ТЭМПО», а также имеет договоры поставок со следующими производителями металлопроката: ПАО



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

«Северсталь», ООО «ЕвразХолдинг», ПАО «Тулачермет», ОАО «УГМК», ПАО «Мечел», ПАО «ММК», АО «НЛМК-Урал», ООО «НЛМК-Калуга».




Рисунок 6 – Логотип компании ООО «УВМ-СТАЛЬ»

Нашими клиентами являются такие компании, как АО «Корпорация «АТОМСТРОЙКОМПЛЕКС», ООО «МИП СТРОЙ №1», ПАО «НК «РОСНЕФТЬ», ПАО «ГК ПИК», ООО «СЗ «СИНАРА-ДЕВЕЛОПМЕНТ», ПАО «Группа ЛСР» и многие другие крупные компании.

На наших складах в г. Москва, г. Екатеринбург, г. Санкт-Петербург, г. Тюмень, г. Казань, г. Пермь, г. Сургут, г. Краснодар, г. Уфа, г. Челябинск, г. Свободный ежедневно хранится 50 000 тонн металлопроката.

Головной офис компании находится в г. Екатеринбург по адресу: БЦ Демидов, улица Бориса Ельцина 3/2.



Рисунок 7 – Головной офис компании ООО «УВМ-СТАЛЬ» в БЦ «Демидов»



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Наша компания выступает в качестве партнера-поставщика арматуры, листа, трубы, уголка, балки, швеллера.



Рисунок 8 – Основные ассортиментные группы компании ООО «УВМ-СТАЛЬ»

ООО «УВМ – Сталь» предоставляет услуги резки, доставки авто и ж/д транспортом, разбивки пачек, используем гибкое ценообразование, предоставляем отсрочку.

Оборот компании за 2020 год составил 14 миллиардов рублей.

Миссия компании: Мы выстраиваем долгие и процветающие взаимовыгодные отношения с металлопотребителями, обеспечивая их широкой номенклатурой качественной продукции в наличии, оперативной доставкой и надежным партнером в лице УВМ-Сталь. Нам крайне важны отношения с клиентом и наша цель превзойти всех конкурентов.

Слоган компании: С нами строятся города!

Конкурентные преимущества компании ООО «УВМ-СТАЛЬ»:

1) Сотрудничество с крупнейшими заводами изготовителями (УГМК, ТЭМПО, СЕВЕРСТАЛЬ, МЕЧЕЛ, НЛМК, ЕВРАЗ, ТУЛАЧЕРМЕТ и так далее);

2) Работа с крупнейшими строительными компании в России: АО «Корпорация «АТОМСТРОЙКОМПЛЕКС», ООО «МИП СТРОЙ №1», ПАО «НК «РОСНЕФТЬ», ПАО «ГК ПИК», ООО «СЗ «СИНАРА-ДЕВЕЛОПМЕНТ», ПАО «Группа ЛСР» и так далее;



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

3) Расширенная филиальная сеть – г. Москва, г. Екатеринбург, г. Санкт-Петербург, г. Тюмень, г. Казань, г. Уфа, г. Челябинск, г. Свободный;

4) Ежедневный неснижаемый остаток 30 000 тонн металлопроката;

5) Гибкие условия оплаты (предоставление отсрочки);

6) Индивидуальный подход к каждому клиенту;

7) Гибкое ценообразование;

8) Высококвалифицированный персонал;

9) Электронный документооборот через Диадок;

10) Продажа сертифицированного металлопроката;

11) Возможность присутствия представителя клиента на погрузке;

12) Возможность комплектации не только металлопрокатом, но и всеми строительными материалами;

13) Есть услуги резки, разбивки пачек, размотки бухт;

14) Осуществление и комплектование сборных многопозиционных поставок;

15) Широкий ассортимент;

16) Авто и ж/д доставка;

17) Транзитные поставки напрямую с завода;

18) Возможность доставки день в день;

19) Круглосуточная работа склада в Москве (г. Видное);

20) Офисы в центрах городов.

Проведем анализ основных конкурентов и конкурентоспособности компании «УВМ-Сталь».

На рынке Российской Федерации существует огромное количество поставщиков арматурного проката. К наиболее крупным и успешным относятся 13 компаний, такие как:

1. ООО «УВМ-СТАЛЬ»;
2. АО «СТАЛЕПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ»;
3. АО «МЕТАЛЛОКОМПЛЕКТ-М»;
4. ООО «А ГРУПП»;



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

5. АО «НЛМК-УРАЛ»;

6. ООО «МЕЧЕЛ-СЕРВИС»;

7. АО «ТЭМПО»;

8. АО «МЕТАЛЛСЕРВИС»;

9. ООО «ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОММЕРЧЕСКАЯ ФИРМА «ДиПОС»;

10. АО «МЕТАЛЛОТОРОГ»;

11. ЗАО «ТОРГОВО-ФИНАНСОВЫЙ ДОМ «БРОК-ИНВЕСТ-СЕРВИС И К»;

12. ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ ММК»;

13. ООО «Омега Металл».

Рынок характеризуется несовершенной моделью конкуренции и олигополией, где несколько крупных компаний делят между собой большую часть рынка.

Олигополистические рынки обладают следующими признаками:

1. Малое число фирм и большое число покупателей. Это означает, что объем рыночного предложения находится в руках нескольких крупных фирм, которые реализуют продукт многим мелким покупателям;

2. Дифференцированная или стандартизированная продукция;

3. Решения олигополистов относительно объёмов производства и цен - взаимозависимы, т.е. олигополии во всём подражают друг другу. Так если один олигополист снизит цены, то и другие обязательно последуют его примеру. Но если один олигополист повысит цены, то другие могут и не последовать его примеру, так как рискуют потерять свою долю рынка;

4. Наличие существенных препятствий входа на рынок, т.е. высокие барьеры входа на рынок;

5. Фирмы в отрасли сознают свою взаимозависимость, поэтому контроль за ценами ограничен.

Также наблюдается видовая конкуренция, где продукция удовлетворяет одну и ту же потребность потребителей, но продукт различается по некоторым



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

параметрам. На нашем рынке, различие между компаниями проявляется в обслуживании клиента.

Исследование конкуренции на рынке осуществляется в три этапа:

1) Выявление действующих и потенциальных конкурентов;

2) Анализ показателей деятельности и целей конкурентов;

3) Выявление сильных и слабых сторон конкурентов, составление листа оценки конкурентоспособности компании.

Первый этап начинается с выявления действующих и потенциальных конкурентов 1-м способом, который заключается в оценке потребностей, удовлетворяемых на рынке основными конкурентами компании. Для этого все компании группируются в соответствии с типом потребностей, которые удовлетворяются их продукцией.

Результаты первого этапа исследования конкуренции на рынке представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Действующие и потенциальные конкуренты компании ООО «УВМ-Сталь»

| Компании, предлагающие аналогичный тип продукции на тех же рынках | | | Компании, обслуживающие аналогичной продукцией другие рынки | Компании, производящие товары-субституты, способные потеснить ваш товар |
|---|---|---|---|---|
| Удовлетворяющие весь комплекс запросов, предъявляемых покупателем к данному товару | Специализирующиеся на удовлетворении специфических потребностей отдельных сегментов | Намечающие выход на рынок с аналогичной продукцией | | |
| «Сталепромышленная компания»<br>«Мечел-Сервис»<br>«НЛМК-Урал» | «МЕТАЛЛОКОМПЛЕКТ-М»<br>«ПКФ ДиПОС»<br>«Евраз»<br>«ТЭМПО»<br>«Металлсервис»<br>«МЕТАЛЛОТОРОГ» | «Омега Металл»<br>«А Групп» | «ТОРГОВЫЙ ДОМ ММК»<br>«Уралпромметалл»<br>«ПКП Промметалл» | Не имеется |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Исходя из таблицы 3, можно сделать вывод, что у компании существует 3 основных конкурента. Это компании «Сталепромышленная компания», «Мечел-Сервис» и «НЛМК-Урал».

Все они работают по идентичным направлениям деятельности и имеют достаточно большие денежные обороты, чтобы конкурировать друг с другом. Но в данном случае стоит отметить, что компания «СПК» больше нацелена на комплексное удовлетворение потребности в металлопрокате, нежели «Мечел-Сервис» и «НЛМК-Урал», которые удовлетворяют в основном потребность только в арматурном прокате.

АО «Сталепромышленная компания» — одна из крупнейших независимых компаний, с 1991 года осуществляющая поставки металлопроката на рынки России и стран СНГ. Компания занимается оптовой и розничной торговлей металлопрокатом, оказывает широкий спектр сервисных услуг по обработке металла, а также развивает производственное направление: осуществляет переработку металла, производит сетки, профильные трубы, кровельные и фасадные материалы и различные строительные профили.

Сегодня СПК представляет собой дивизиональную сеть предприятий, в которую входит 50 филиалов и 19 СМЦ, расположенных практически во всех регионах Российской Федерации. Управляющая компания находится в Екатеринбурге. Также у клиентов Компании есть возможность покупки и оплаты металлопроката онлайн через сайт или личный кабинет в любое удобное время 24 часа в сутки.

На сегодня уже более 70 тысяч клиентов выбрали «СПК» в качестве поставщика металлопроката за её репутацию и надежность партнерских отношений.

«СПК» занимает 127 строчку в рейтинге Forbes «200 крупнейших частных компаний России» и 167-ое место в рейтинге РБК среди 500 крупнейших компаний России из всех основных сфер экономики.

Компания имеет 248 600 кв. м. складских площадей, из них 108 000 кв. м. — крытые складские комплексы.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Ассортимент реализуемой «СПК» продукции включает около 10 000 позиций. Широкая номенклатура предлагаемой металлопродукции в сочетании с возможностью формирования сборных партий в среднем до 20 позиций, в том числе небольшого размера позволяют СПК предлагать оптимальные производственные решения для заказчика.

На долю Сталепромышленной компании приходится 5% рынка металлопотребления в России.

Значительная часть складских и офисных помещений находится в собственности Компании.

Основными поставщиками Компании являются крупнейшие металлургические комбинаты России и стран СНГ, в их числе: ММК, группа НЛМК, Арселор Миттал, Евраз, Северсталь, группа ТМК, группа ЧТПЗ, ОМК. Относительная независимость от поставщиков позволяет Компании оптимизировать логистику поставок и объединять доставку заказов в различные регионы в пулы для минимизации издержек.

ООО «НЛМК-Урал» - базовое предприятие дивизиона "Сортовой прокат Россия" Группы НЛМК, находится под управлением компании НЛМК-Сорт. Предприятие специализируется на выпуске непрерывнолитой квадратной заготовки, арматуры в прутках и бунтах, катанки. Производственные площадки НЛМК-Урал расположены в городах Ревда (электросталеплавильное производство), Нижние Серги и Березовский (сортопрокатное производство). НЛМК-Сорт - один из крупнейших производителей сортового проката и метизной продукции на российском рынке, входит в Группу НЛМК. Производственная структура НЛМК-Сорт включает мощности, образующие замкнутый производственный цикл от сбора и переработки лома черных металлов до выпуска металлургической продукции высоких переделов - арматурного проката, катанки и метизов.

Группа НЛМК – лидирующий международный производитель высококачественной стальной продукции с вертикально-интегрированной моделью бизнеса. Добыча сырья и производство стали сосредоточены в



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

низкозатратных регионах, изготовление готовой продукции осуществляется в непосредственной близости от основных потребителей в России, Северной Америке и странах ЕС.

Благодаря самообеспеченности в основных сырьевых материалах, энергии и высокой технологической оснащенности НЛМК входит в число самых эффективных и прибыльных производителей стали в мире. Компания имеет диверсифицированный продуктовый портфель, обеспечивающий лидерство на локальных рынках и высокую эффективность продаж. Используя преимущества гибкой производственной цепочки, сбалансированного продуктового ряда, эффективной системы сбыта и обширной географии продаж, Компания обладает возможностью своевременно реагировать на постоянно изменяющиеся рыночные условия.

Завод НЛМК-Урал ведет свое начало с демидовских производств. Сыновьями основателя знаменитой уральской династии промышленников Акинфием и Никитой Демидовыми были построены Ревдинский (1734 год) и Нижнесергинский (1743 год) заводы. Оба предприятия относятся к старейшим металлургическим предприятиям Урала.

Продукция заводов была известна и востребована по всей стране. К концу 18 века Ревдинский завод становится одним из крупнейших чугуноплавильных и железоделательных заводов, а нижнесергинский чугун используется при постройке Зимнего дворца в Петербурге.

Современная история НЛМК-Урал начинается в 2000 году, после объединения заводов, их реконструкции и создания современного производства, включающего электросталеплавильные (г. Ревда) и сортопрокатные мощности (г. Нижние Серги и г. Березовский). С 2008 года НЛМК-Урал входит в состав Группы НЛМК, став базовым предприятием Сортового дивизиона компании.

Позиции НЛМК на рынке в 2019 году:

1. 21% – доля Группы НЛМК на мировом рынке слябов;
2. 21% – доля Группы НЛМК в российском производстве стали;



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

3. 20% – доля Группы НЛМК на рынке арматуры в России;

4. 31% – доля Группы НЛМК на рынке холоднокатаного проката в России;

5. 22% – доля Группы НЛМК на рынке оцинкованного проката в России;

6. 22% – доля Группы НЛМК на рынке проката с полимерными покрытиями в России.

Группа НЛМК неизменно демонстрирует высокую финансовую устойчивость. Несмотря на существенные капитальные вложения в крупные инвестиционные проекты на протяжении последнего десятилетия, Компания сохраняет относительно низкий уровень долговой нагрузки. После окончания инвестиционного цикла развития Группа НЛМК сфокусировалась на повышении эффективности бизнес-процессов, развитии сырьевой базы, укреплении своих позиций на стратегических рынках и повышении безопасности производства.

Компания активно инвестирует в экологические проекты, снижая негативное воздействие на окружающую среду в регионах присутствия, и стремится к соответствию самым высоким экологическим стандартам. Группа НЛМК создает безопасные условия труда, совершенствуя процессы, инвестируя в повышение квалификации сотрудников и применяя лучшие мировые практики в области охраны труда.

ООО «Мечел-Сервис» является дочерним предприятием Группы Компаний «Мечел» (ГК «Мечел») и реализует металлургическую продукцию предприятий группы. «Мечел-Сервис» предлагает рынку не только продукцию ГК «Мечел», но изделия других металлургических компаний. С его складов реализуется арматура, катанка, качественный прокат, фасонный прокат, рядовой лист, нержавеющий сортовой и листовой прокат, трубная продукция. Это позволяет компании расширять присутствие на рынке конечного потребителя.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ГК «Мечел» это глобальная горнодобывающая и металлургическая компания. Головной офис находится в Москве. В состав группы входят около 20 промышленных предприятий: производители угля, железной руды, стали, проката, ферросплавов, тепловой и электрической энергии. Продукция реализуется на российском и зарубежных рынках (продукция поставляется в Европу, Азию, Северную и Южную Америку, Африку).

ООО «Мечел-Сервис» зарегистрировано 5 мая 2005 года в Москве.

Компания была создана на базе отдела региональных продаж ООО «Торговый Дом Мечел». К моменту создания «Мечел-Сервис» в отделе региональных продаж уже была организована работа по продажам металлопроката со складов в шести регионах России (Москва, Санкт-Петербург, Челябинск, Уфа, Ростов-на-Дону и Екатеринбург) с общим объёмом продаж до 20 тыс. тн. в месяц. Основной сортамент, который реализовывался со складов отдела региональных продаж, представлял собой продукцию Челябинского металлургического комбината и Белорецкого металлургического комбината - листовой прокат, нержавеющие стали, арматура и проволока общего назначения.

ОАО «Мечел» - успешная торговая компания, реализующая металлургическую продукцию предприятий группы в более чем 30 экономически лидирующих регионах России, в странах СНГ, в Восточной и Центральной Европе.

Бизнес «Мечел» состоит из четырех сегментов: горнодобывающего, металлургического, ферросплавного и энергетического, включающие в себя предприятия в 12-ти регионах России, а также в США, Казахстане, Румынии, Литве и Болгарии. «Мечел» объединяет производителей угля, железорудного концентрата, стали, проката, ферросплавов, продукции высоких переделов, тепловой и электрической энергии.

Также в состав «Мечел» входят три торговых порта, и собственный транспортный оператор. Продукция «Мечел» реализуется на российском и на зарубежных рынках. Сегодня в компании трудится свыше 80 тыс. человек.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Горнодобывающий сегмент включает производство и продажу концентрата коксующегося и энергетического угля, железорудного концентрата, которые являются основным сырьем для производства стали.

«Мечел» занимает третье место в России по добыче угля и является крупнейшим российским производителем твердых коксующихся углей - доля на этом рынке к настоящему моменту составляет около 60%, при этом предприятие контролирует более 25% мощностей по обогащению коксующегося угля в России.

В состав горнодобывающего сегмента «Мечел» входят:

– Угольная компания «Южный Кузбасс»;
– Холдинговая компания «Якутуголь»;
– Угольная компания «Мечел-Блустоун» (США);
– Коршуновский ГОК.

В состав металлургического сегмента компании входят: Челябинский металлургический комбинат, «Ижсталь», Белорецкий металлургический комбинат, «Уральская Кузница», Вяртсильский метизный завод, Московский коксогазовый завод, «Мечел Тырговиште» (Румыния), «Мечел Кымпия Турзий» (Румыния), «Дактил Стил Бузэу» (Румыния), «Оцелу Рошу» (Румыния), «Мечел Нямунас» (Литва).

Сегодня «Мечел-Сервис» имеет широкую региональную сеть филиалов на территории России. Подразделения компании представлены более чем 30 городами. Это Санкт-Петербург, Ярославль, Воронеж, Рязань, Белгород, Нижний Новгород, Ижевск, Самара, Тольятти, Саратов, Ульяновск, Екатеринбург, Челябинск, Омск, Тюмень, Оренбург, Сургут, Чебоксары, Новосибирск, Барнаул, Пермь, Красноярск, Кемерово, Йошкар-Ола, Уфа, Казань, Ростов-на-Дону, Астрахань, Волгоград, Краснодар, Сочи и др.

Второй этап конкурентного анализа, это анализ показателей деятельности и целей основных конкурентов.

Для того чтобы осуществлять анализ показателей деятельности и целей конкурентов, необходимо иметь следующие информацию:



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

1. Численность занятых в компаниях-конкурентах;
2. Структура прямых и накладных расходов у конкурентов;
3. Сравнительная стоимость их продукции;
4. Капиталовложения в основной капитал и запасы;
5. Объем продаж;
6. Число предприятий, входящих в компанию.

Знание целей конкурентов позволяет выявить их ориентации на потребителя и конкурента и, в свою очередь, определить собственное равновесие в этих ориентациях. Результаты анализа показателей деятельности основных конкурентов представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Результаты анализа показателей деятельности основных конкурентов

| Критерий | «УВМ-Сталь» | «СПК» | «НЛМК-Урал» | «Мечел-Сервис» |
|---|---|---|---|---|
| Численность занятых (человек) | 220 | 2 600 | 1 900 | 2 700 |
| Предлагаемый ассортимент товаров из наличия (позиций) | 300 | 10 000 | 5 000 | 8 000 |
| Средняя стоимость металлопроката (рублей / тонна) | 55 000 | 58 000 | 53 000 | 53 500 |
| Объем продаж (тонн в год) | 258 000 | 1 360 000 | 1 000 000 | 1 300 000 |
| Объем продаж (млрд. рублей в год) | 14,2 | 78,8 | 53 | 69,5 |
| Доля рынка (%) | 1 | 4,8 | 3,6 | 4,6 |

Исходя из долей рынка компаний, можно сделать вывод о том, что рынок металлопроката характеризуется несовершенной моделью конкуренции и олигополией, где несколько крупных компаний делят между собой большую часть рынка.

Из ближайших конкурентов, большую долю рынка занимает металлторгующая компания «Сталепромышленная компания» (4,8%). Это



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

произошло, в основном, за счёт огромного ассортимента металлопроката в наличии и сформированной обширной филиальной сети.

4,6% и 3,6% рынка занимают организации «Мечел-Сервис» и «НЛМК-Урал» соответственно. Данные компании являются торговыми домами, созданными для улучшения процесса сбыта продукции собственных производственных холдингов. У них есть как плюсы, так и минусы.

Доля рынка компании ООО «УВМ-Сталь» составляет 1%. Самая главная причина такой небольшой доли рынка, это то, что компания реализует в основном арматурный прокат, в отличии от её конкурентов. «СПК» это один из крупнейших металлотрейдеров, держащий в наличии практически любой металлопрокат. «Мечел-Сервис» занимается сбытом не только арматуры, но и проволоки, уголка, листа, швеллера, балки и качественного проката. «НЛМК-Урал» занимается, в основном, сбытом арматуры как в прутках, так и в бунтах, листа. Также компания реализует проволоку, уголок и швеллер.

Также компания «УВМ-Сталь» около 3 лет на рынке и компания реализует в основном арматурный прокат, в отличии от её конкурентов. Несмотря на её очень молодой возраст, компания динамично и быстро развивается, о чем свидетельствуют показатели выручки и прибыли. Выручка за 2018 год составила 1,6 млрд. рублей, за 2019 год 6,3 млрд. рублей, за 2020 год составит примерно 14,2 млрд. рублей. Одна из стратегических целей компании на 2021 год, это увеличение доли рынка до 1,5%.

В таблице 4 были указаны действующие и потенциальные конкуренты компании «УВМ-Сталь». У выделенных компаний, предлагающих аналогичный тип продукции на тех же рынках, примерно равная доля рынка (около 5% у каждой из компании). Примерно 95% рынка металлопроката поделено между крупнейшими игроками рынка, оставшиеся 5% разделяются между мелкими металлоторгующими компаниями.

Третьим этапом анализа конкурентоспособности компании является выявление сильных и слабых сторон конкурентов и разработка листа оценки конкурентоспособности компании «УВМ-Сталь», относительно компаний-



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

конкурентов. Сильные и слабые стороны конкурентов определяются путем изучения вторичной информации, анализа показателей полевых исследований и методом экспертной оценки специалистов.

Для определения конкурентоспособности необходимо построить многоугольник конкурентоспособности для компании «УВМ-Сталь», благодаря которому выявим сильные и слабые стороны компании, а также сравним ее с основными конкурентами.

Экспертная оценка компании «УВМ-Сталь» и ее основных конкурентов представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Экспертная оценка компании «УВМ-Сталь» и ее основных конкурентов

| № | Критерии конкурентоспособности | «УВМ-Сталь» | «Сталепромышленная компания» | «НЛМК-Урал» | «Мечел-Сервис» |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Гибкая ценовая политика | 8 | 4 | 9 | 10 |
| 2 | Наличие металлопроката на складе | 8 | 10 | 6 | 6 |
| 3 | Ширина возможно поставленного ассортимента | 8 | 10 | 4 | 6 |
| 4 | Чистота металлопроката | 10 | 10 | 8 | 8 |
| 5 | Компетентность персонала | 7 | 9 | 7 | 7 |
| 6 | Клиентоориентированность | 10 | 6 | 5 | 5 |
| 7 | Наличие авто и ж/д доставки | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 8 | Скорость доставки | 10 | 8 | 6 | 5 |
| 9 | Гибкая система условий оплаты | 10 | 7 | 4 | 4 |
| 10 | Послепродажное обслуживание | 9 | 6 | 5 | 5 |
| 11 | Возможность поставки не складских позиций | 10 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | Скорость погрузки | 10 | 7 | 6 | 4 |
| 13 | Услуги резки и разбивка пачек | 10 | 10 | 7 | 4 |
| 14 | Комплектация строительным материалом | 10 | 0 | 0 | 0 |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 15 | Узнаваемость компании | 6 | 10 | 10 | 10 |
| 16 | Информативность и удобство сайта | 3 | 10 | 5 | 7 |

На основе оценок был построен многоугольник конкурентоспособности, представленный на рисунке 10.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

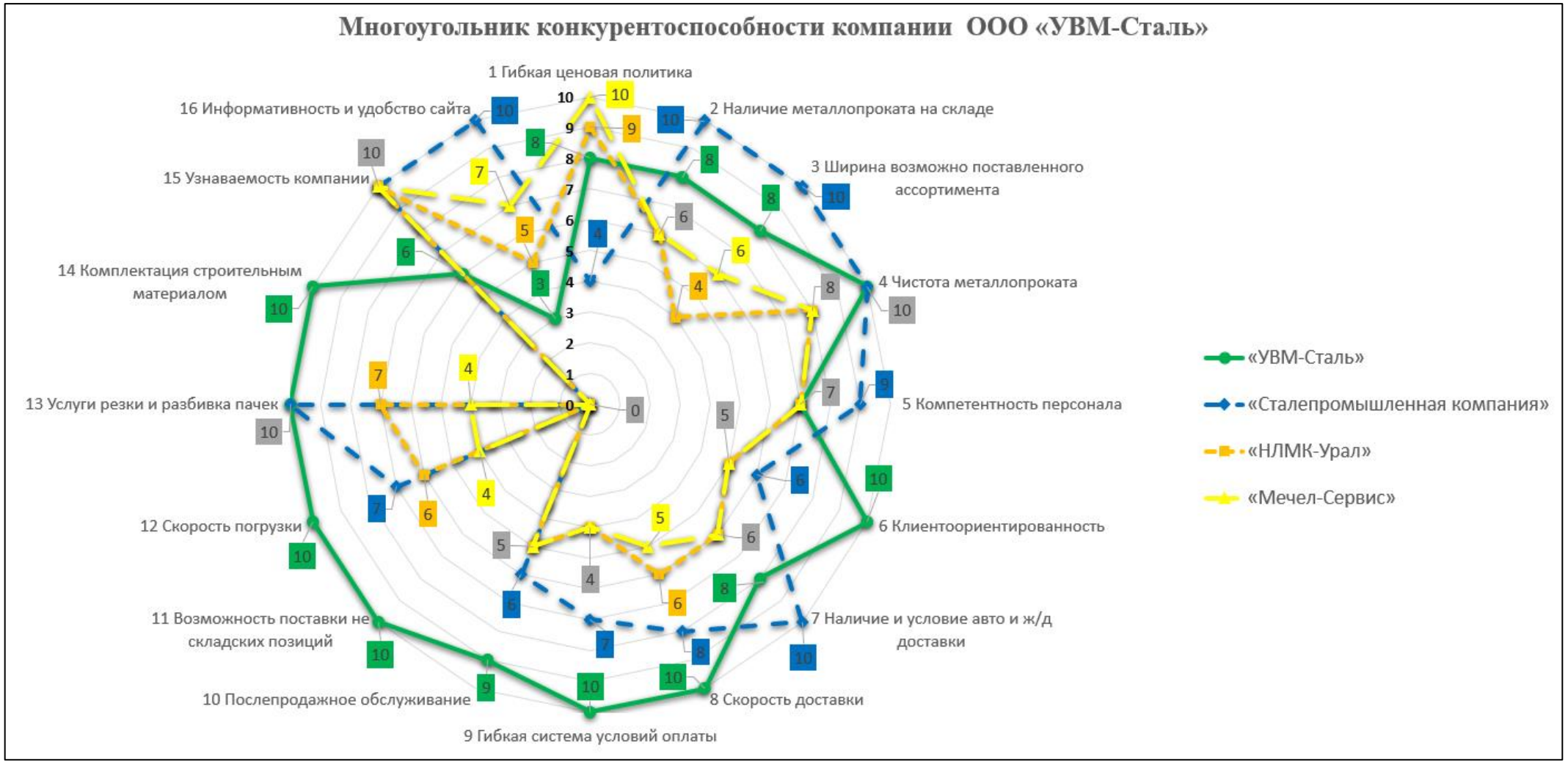



Рисунок 9 - Многоугольник конкурентоспособности компании ООО «УВМ-Сталь»



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Накладывая многоугольники конкурентоспособности различных компаний друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одной компании по отношению к другой.

Как видно из многоугольника конкурентоспособности, наибольшее количество наивысших оценок критериев конкурентоспособности имеет компания ООО «УВМ-Сталь».

Наиболее слабыми сторонами компании являются узнаваемость компании, информативность и удобство сайта.

В дополнение к проведенному анализу составим лист оценки конкурентоспособности компании «УВМ-Сталь», относительно компаний-конкурентов. Каждая из переменных должна получить оценку (от 0 до 5 баллов) как для нашей компании, так и для основных конкурентов. Оценки проставляются в каждом из столбцов и строк таблицы (0 – наиболее слабые позиции, 5 – доминирующая позиция на рынке). Лист оценки конкурентоспособности компании «УВМ-Сталь», относительно компаний-конкурентов, представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Лист оценки конкурентоспособности компании «УВМ-Сталь», относительно компаний-конкурентов

| Критерий | «УВМ-Сталь» | «Сталепромышленная компания» | «НЛМК-Урал» | «Мечел-Сервис» |
|---|---|---|---|---|
| **Продукт (Product)** | | | | |
| Ширина возможно поставленного ассортимента | 4 | 5 | 2 | 3 |
| Чистота металлопроката | 5 | 5 | 4 | 4 |
| Сертифицированный металлопрокат | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Послепродажное обслуживание | 5 | 3 | 3 | 3 |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 6

| Критерий | «УВМ-Сталь» | «Сталепромышленная компания» | «НЛМК-Урал» | «Мечел-Сервис» |
|---|---|---|---|---|
| **Продукт (Product)** | | | | |
| Возможность поставки не складских позиций | 5 | 0 | 0 | 0 |
| Услуги резки и разбивка пачек | 4 | 4 | 3 | 1 |
| Комплектация строительным материалом | 5 | 0 | 0 | 0 |
| **Итого по Продукт (Product)** | **33** | **22** | **17** | **16** |
| **Цена (Price)** | | | | |
| Гибкая ценовая политика | 4 | 2 | 4 | 5 |
| Гибкая система условий оплаты | 5 | 3 | 2 | 2 |
| Наличие скидок и бонусов | 4 | 2 | 5 | 5 |
| **Итого по Цена (Price)** | **13** | **7** | **11** | **12** |
| **Сбытовая политика (Place)** | | | | |
| Наличие металлопроката на складе | 4 | 5 | 3 | 3 |
| Наличие авто и ж/д доставки | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Скорость доставки | 5 | 4 | 3 | 2 |
| Скорость погрузки | 5 | 3 | 3 | 2 |
| Наличие филиальной сети | 3 | 5 | 3 | 4 |
| Покупка продукции полностью через сайт | 0 | 5 | 2 | 3 |
| **Итого по Сбытовая политика (Place)** | **22** | **27** | **19** | **19** |
| **Продвижение товаров на рынке (Promotion)** | | | | |
| Узнаваемость компании | 2 | 4 | 4 | 4 |
| Информативность и удобство сайта | 2 | 5 | 3 | 3 |
| Четкое позиционирование компании | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Проведение рекламной кампании | 3 | 4 | 3 | 3 |
| **Итого по Продвижение товаров на рынке (Promotion)** | **11** | **17** | **13** | **13** |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Окончание таблицы 6

| Критерий | «УВМ-Сталь» | «Сталепромышленная компания» | «НЛМК-Урал» | «Мечел-Сервис» |
|---|---|---|---|---|
| **Персонал (People)** | | | | |
| Компетентность персонала | 4 | 5 | 4 | 4 |
| Осведомленность сотрудников о миссии и целях компании | 3 | 5 | 3 | 3 |
| Уровень корпоративной культуры в организации | 4 | 4 | 4 | 3 |
| **Итого по Персонал (People)** | **11** | **14** | **11** | **10** |
| **Процесс обслуживания (Process)** | | | | |
| Клиентоориентированность персонала | 5 | 3 | 2 | 2 |
| Скорость обработки заявки через сайт | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Скорость оформления возврата продукции | 4 | 4 | 1 | 1 |
| Обратная связь с клиентом | 5 | 4 | 3 | 3 |
| Скорость обработки заявки | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Контроль чистоты металла перед погрузкой | 5 | 3 | 2 | 2 |
| **Итого по Процесс обслуживания (Process)** | **27** | **22** | **14** | **14** |
| **Физическое окружение (Physical evidence)** | | | | |
| Наличие крытого склада | 5 | 5 | 4 | 4 |
| Возможность присутствия представителя контрагента при погрузке | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Распределение металлопроката по ячейкам | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Наличие оборудования для размотки и резки металлопроката | 4 | 4 | 2 | 3 |
| **Итого по Физическое окружение (Physical evidence)** | **17** | **17** | **14** | **15** |
| **ИТОГО** | **134** | **126** | **99** | **99** |

Исходя из показателей листа оценки конкурентоспособности, компания «УВМ-Сталь» является лидером по применению инструментов комплекса



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

маркетинга, набрав в сумме 134 баллов. Ближайшим конкурентов является компания «Сталепромышленная компания», набравшая 126 баллов. Компании «НЛМК-Урал» и «Мечел-Сервис» набрали одинаковое количество баллов, по 99 каждая. Это, в большей степени, соответствует предыдущим результатам при построении многоугольника конкурентоспособности, и данный анализ подтверждает реальную ситуацию.

Для укрепления своих позиций, компании «УВМ-Сталь» необходимо совершенствовать лидирующие инструменты комплекса маркетинга, чтобы сохранить свою позицию на рынке, а также тщательно проанализировать позиции, наиболее отстающие от доминирующего положения. Наибольший отрыв баллов, от ближайшего конкурента «СПК», компания набрала в пунктах Продукт (Product) – 11 баллов, в пункте Цена (Price) 6 баллов и Процесс обслуживания (Process) –5 баллов.

Наибольший отрыв баллов от основных конкурентов, компания «УВМ-Сталь» набрала в блоках Продукт (Product) – 11 баллов, в пункте Цена (Price) 1 балл и Процесс обслуживания (Process) –5 баллов.

Данные составляющие являются одними из ключевых для достижения успеха на рынке, и компания опережает своих конкурентов в этих направлениях, что не может нас не радовать. Также абсолютным конкурентным преимуществом компании является возможность поставки не складских позиций, поставки металлопроката со вторичного рынка, чем не могут похвастаться её конкуренты. Также компания имеет в своей структуре отдел строительных материалов, который способен снабжать конечных потребителей всем необходимым строительным материалом. Данными особенностями не обладает ни один из выделенных конкурентов.

Также из сильных сторон компании «УВМ-Сталь» можно отметить достаточно широкий ассортимент металлопроката (компания занимается в основном поставкой арматурного проката и держит всегда в наличии всю линейку арматурного проката в избытке), крытые металлобазы, всегда сертифицированный товар, есть услуги резки и разбивки пачек для клиента,



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

очень гибкая ценовая политика и гибкая система условий оплаты, возможность доставки в день заказа, быстрая погрузка машин при самовывозе контрагентом, работа в электронном документообороте «Диадок», высокая компетентность персонала и самый высокий уровень клиентоориентированности менеджеров. Компания заняла свою нишу и уверенными шагами развивается в ней, но в последнее время развивает и другие ассортиментные группы.

«УВМ-Сталь» имеет и отстающие позиции, а конкретно в блоках Сбытовая политика, Продвижение товарок на рынке и Персонал. Здесь важно сказать, что сбытовая политика в компании находится на очень хорошем уровне и она опережает конкурентов по всем пунктам, кроме покупки продукции полностью через сайт. За этот пункт у компании 0 баллов. Дело в том, что в «УВМ-Сталь» отсутствует возможность закупа металлопроката полностью через сайт, без участия менеджера. Для закупа необходима прямая связь с менеджером компании. Компания развивается большими шагами и в дальнейшем обязательно появится возможность закупа металлопроката напрямую через сайт. Из минусов еще можно отметить достаточно слабый уровень продвижения компании и низкий уровень узнаваемости на рынке.

Проделанный анализ конкурентов и конкурентоспособности компании «УВМ-Сталь» помог нам сделать следующие выводы в отношении её конкурентов. Выделим основные моменты из анализа.

«Сталепромышленная компания» очень серьезный конкурент по всем показателям, кроме ценовой политики и условий оплаты. Компания имеет в наличии практически весь металлопрокат, у неё в основном крытые металлобазы, есть доставка различным видом транспорта, есть услуги резки практически любого вида металлопроката, имеет достаточно широкую филиальную сеть, отличная работа сайта, но за все эти условия ценовая политика на металлопрокат достаточно высокая, самая высокая. С ними комфортно работать, но не каждый клиент готов переплачивать 8-10% за такие условия.

Компании «НЛКМ-Урал» и «Мечел-Сервис» достаточно схожи между



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

собой, о чем и свидетельствуют одинаково набранные баллы в анализе. Это торговые дома собственных производственных холдингов, которые нацелены прежде всего на расширение и усиление сбытовой политики производственного холдинга. У данной структуры есть и свои плюсы. Это всегда низкая цена, хорошее наличие, своя доставка, престижность в работе напрямую с производителем, могут реализовывать специфический товар, достаточно компетентный персонал. Минусы, по моему мнению, перевешивают плюсы. Могу отметить, что условия оплаты в торговых домах самые жесткие на рынке. Они работают, в основном, в 100% предоплату, либо же очень жёстко регламентируют условия отсрочки (оплата всегда в срок, не охотно увеличивают кредитную линию, могут выставлять пени даже за 1 день просрочки). Также у них практически отсутствуют сервисные услуги (резка металлопроката и разбивка пачек), не развит сторонний закуп от слова совсем и торговые дома реализуют продукцию только своего завода производителя. С ними достаточно сложно договариваться. Либо Вы принимаете их правила, либо идете дальше. Основные отличия между данными двумя компаниями, это сервис и ширина ассортимента. Сервис немного лучше в «НЛМК-Урал», но ассортимент шире в «Мечел-Сервис». «Мечел-Сервис», в отличии от «НЛМК-Урал» дополнительно реализует балку и качественный металлопрокат (круг, квадрат и т.д.).

На сегодняшний день, компания «УВМ-Сталь» имеет все шансы на захват большей доли рынка, чем имеет сейчас. Одной из сильнейших конкурентных возможностей компании «УВМ-Сталь» является стремление компании к динамичному росту, наличие амбиций, мотивация её сотрудников и предоставление индивидуальных и эксклюзивных условий для своих клиентов. Об этом нам и говорят полученные оценки в анализе конкурентоспособности компании и приведенные раннее выводы.

Следующим этапом исследования является проведение SWOT-анализа компании «УВМ-Сталь».



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Рыночные тенденции должны исследоваться применительно к микро- и макросреде. Рыночная среда должна определяться как множество внешних сил, которые прямо и косвенно влияют на выпуск компанией продуктов и получение прибыли. Большинство компаний имеют представление о состоянии своей коммерческой среды, но она редко доводится до широкого персонала фирмы. Данный вид анализа обеспечивает сбор информации и ее использование для разработки маркетинговой стратегии.

Рынок металлопроката— это развивающаяся отрасль, как с точки зрения развития количества производителей, так и с точки зрения развития сбытовых структур.

Методика SWOT – анализа предлагает сначала выявление сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. В анализе «SWOT» выделяются парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации.

Для формирования возможностей и угроз, сильных и слабых сторон компании в данной отрасли, проведем мониторинг ситуации как во внешней, так и во внутренней среде компании.

На первом этапе SWOT-анализа, проанализировав внешнюю и внутреннюю среду компании, сформировав сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, составляется матрица SWOT-анализа, представленная в таблице 7.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 7 – Матрица SWOT-анализа компании ООО «УВМ-Сталь»

| | **Положительные факторы** | **Отрицательные факторы** |
|---|---|---|
| **Внутренняя среда** | **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| | 1. Гибкая ценовая политика и система условий оплаты<br>2. Акцент на клиентоориентированность и обратную связь с клиентами<br>3. Большое наличие и ширина возможно поставленного ассортимента<br>4. Скорость доставки и погрузки<br>5. Сертифицированный и чистый металлопрокат<br>6. Комплектация строительным материалом | 1. Недостаточная узнаваемость компании<br>2. Недостаточное использование ресурсов для рекламы<br>3. Отсутствие возможности покупки полностью через сайт<br>4. Недостаточно развита филиальная сеть и некоторые регионы<br>5. Периодические сбои работы программы «1С: Предприятие»<br>6. Недостаточная осведомленность всех сотрудников о миссии и целях компании |
| **Внешняя среда** | **Возможности** | **Угрозы** |
| | 1. Динамичный рост рынка потребления арматурного проката в России<br>2. Ослабление позиций ряда конкурентов<br>3. Использование новейшего программного обеспечения<br>4. Высокие барьеры входа новых конкурентов на рынок<br>5. Возможность поставлять металлопрокат в страны СНГ и на экспорт<br>6. Усовершенствование методов управления компанией | 1. Агрессивная ценовая политика со стороны основных конкурентов<br>2. Нестабильность валютных курсов<br>3. Изменение, в одностороннем порядке, цен от заводов-производителей<br>4. Искусственное создание дефицита продукции от производителей<br>5. Создание искусственных барьеров со стороны производителей для входа в новые регионы<br>6. Нехватка квалифицированного персонала на рынке труда |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Вторым этапом анализа будет экспертная количественная оценка выявленных сильных и слабых сторон, угроз и возможностей (чем выше влияние фактора, тем выше оценка). Бальный анализ проводится экспертами, проработавшими в данной компании или отрасли не менее 5 лет. На пересечении строки и столбца ставится экспертная оценка значимости данного сочетания угроз и сильных сторон, возможностей и сильных сторон и пр. Если угроза значима для сильных или слабых сторон проекта, то оценка значимости такого сочетания будет высокой. Получаем количественную оценку проблем, возникших на пересечении сильных и слабых сторон проекта с угрозами и возможностями внешней среды.

Суммируя полученные оценки, можно определить общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды.

Такой анализ позволяет определить, насколько сильны сильные стороны и слабы слабые, исходя из состояния внешней среды, а также насколько важны угрозы и возможности, исходя из состояния внутренней среды. При этом сравнить можно количественные оценки сильных и слабых сторон между собой и со слабыми сторонами, так же, как и угрозы можно сравнивать между собой и с возможностями.

Результаты количественной оценки сильных и слабых сторон компании представлены в таблице 8.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 8 - Результаты количественной оценки сильных и слабых сторон компании ООО «УВМ-Сталь»

| | **Положительные факторы** | | **Отрицательные факторы** | |
|---|---|---|---|---|
| **Внутренняя среда** | **Сильные стороны** | **100** | **Слабые стороны** | **150** |
| | 1. Гибкая ценовая политика и система условий оплаты | 25 | 1. Недостаточная узнаваемость компании | 28 |
| | 2. Акцент на клиентоориентированность и обратную связь с клиентами | 14 | 2. Недостаточное использование ресурсов для рекламы | 32 |
| | 3. Большое наличие и ширина возможно поставленного ассортимента | 15 | 3. Отсутствие возможности покупки полностью через сайт | 18 |
| | 4. Скорость доставки и погрузки | 17 | 4. Недостаточно развита филиальная сеть и некоторые регионы | 35 |
| | 5. Сертифицированный и чистый металлопрокат | 20 | 5. Периодические сбои работы программы «1С: Предприятие» | 15 |
| | 6. Комплектация строительным материалом | 9 | 6. Недостаточная осведомленность всех сотрудников о миссии и целях компании | 22 |
| **Внешняя среда** | **Возможности** | **100** | **Угрозы** | **150** |
| | 1. Динамичный рост рынка потребления арматурного проката в России | 25 | 1. Агрессивная ценовая политика со стороны основных конкурентов | 33 |
| | 2. Ослабление позиций ряда конкурентов | 15 | 2. Нестабильность валютных курсов | 28 |
| | 3. Использование новейшего программного обеспечения | 13 | 3. Изменение, в одностороннем порядке, цен от заводов-производителей | 40 |
| | 4. Высокие барьеры входа новых конкурентов на рынок | 16 | 4. Искусственное создание дефицита продукции от производителей | 22 |
| | 5. Возможность поставлять металлопрокат в страны СНГ и на экспорт | 20 | 5. Создание искусственных барьеров со стороны производителей для входа в новые регионы | 17 |
| | 6. Усовершенствование методов управления компанией | 11 | 6. Нехватка квалифицированного персонала на рынке труда | 10 |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

На основе таблицы 8 можно сделать вывод, что общая сумма баллов по разделам «сильные стороны» и «возможности» равна 100, в то время как общая сумма баллов по разделам «слабые стороны» и «угрозы» равна 150. Это объясняется тем, что в России достаточно нестабильная ситуация и сложно планировать свою деятельность, особенно когда существуют достаточно серьезные угрозы со стороны внешней среды. Главной угрозой для компании является изменение, в одностороннем порядке, цен от текущих заводов-производителей, с которыми работает компания.

На третьем этапе составляется детализированная матрица количественных оценок цепочек взаимодействия сильных и слабых сторон, возможностей и угроз компании по формулам, представленным на рисунке 10. Количественная оценка позволяет расставить приоритеты, на основе которых распределить ресурсы между различными проблемами.

$$Сu_i У_j = \frac{Сu_i \cdot У_j}{\sum Сu + \sum Сл} \qquad Сu_i У_j = \frac{Сu_i \cdot У_j}{\sum В + \sum У}$$

$$Сu_i В_j = \frac{Сu_i \cdot В_j}{\sum Сu + \sum Сл} \qquad Сu_i В_j = \frac{Сu_i \cdot В_j}{\sum В + \sum У}$$

$$Сл_i У_j = \frac{Сл_i \cdot У_j}{\sum Сu + \sum Сл} \qquad Сл_i У_j = \frac{Сл_i \cdot У_j}{\sum В + \sum Ул}$$

$$Сл_i В_j = \frac{Сл_i \cdot В_j}{\sum В + \sum У} \qquad Сл_i В_j = \frac{Сл_i \cdot В_j}{\sum Сu + \sum Сл}$$

Рисунок 10 – Формулы для составления детализированной матрицы количественных оценок цепочек взаимодействий



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Далее необходимо составить матрицу количественной оценки пересечений сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами. Результаты расчетов представлены в таблицах 9 и 10.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 9 – Матрица количественной оценки сильных сторон, возможностей и угроз компании «УВМ-Сталь»

| | | | Сильные стороны | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1. Гибкая ценовая политика и система условий оплаты | 2. Акцент на клиентоориентированность и обратную связь с клиентами | 3. Большое наличие и ширина возможно поставленного ассортимента | 4. Скорость доставки и погрузки | 5. Сертифицированный и чистый металлопрокат | 6. Комплектация строительным материалом |
| | | | 25 | 14 | 15 | 17 | 20 | 9 |
| **Возможности** | 1. Динамичный рост рынка потребления арматурного проката в России | 25 | 2,5 | 1,4 | 1,5 | 1,7 | 2,0 | 0,9 |
| | 2. Ослабление позиций ряда конкурентов | 15 | 1,5 | 0,8 | 0,9 | 1,0 | 1,2 | 0,5 |
| | 3. Использование новейшего программного обеспечения | 13 | 1,3 | 0,7 | 0,8 | 0,9 | 1,0 | 0,5 |
| | 4. Высокие барьеры входа новых конкурентов на рынок | 16 | 1,6 | 0,9 | 1,0 | 1,1 | 1,3 | 0,6 |
| | 5. Возможность поставлять металлопрокат в страны СНГ и на экспорт | 20 | 2,0 | 1,1 | 1,2 | 1,4 | 1,6 | 0,7 |
| | 6. Усовершенствование методов управления компанией | 11 | 1,1 | 0,6 | 0,7 | 0,7 | 0,9 | 0,4 |
| **Угрозы** | 1. Агрессивная ценовая политика со стороны основных конкурентов | 33 | 3,3 | 1,8 | 2,0 | 2,2 | 2,6 | 1,2 |
| | 2. Нестабильность валютных курсов | 28 | 2,8 | 1,6 | 1,7 | 1,9 | 2,2 | 1,0 |
| | 3. Изменение, в одностороннем порядке, цен от заводов-производителей | 40 | 4,0 | 2,2 | 2,4 | 2,7 | 3,2 | 1,4 |
| | 4. Искусственное создание дефицита продукции от производителей | 22 | 2,2 | 1,2 | 1,3 | 1,5 | 1,8 | 0,8 |
| | 5. Создание искусственных барьеров со стороны производителей для входа в новые регионы | 17 | 1,7 | 1,0 | 1,0 | 1,2 | 1,4 | 0,6 |
| | 6. Нехватка квалифицированного персонала на рынке труда | 10 | 1,0 | 0,6 | 0,6 | 0,7 | 0,8 | 0,4 |

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 10 – Матрица количественной оценки слабых сторон, возможностей и угроз компании «УВМ-Сталь»

| | | | Слабые стороны | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1. Недостаточная узнаваемость компании | 2. Недостаточное использование ресурсов для рекламы | 3. Отсутствие возможности покупки полностью через сайт | 4. Недостаточно развита филиальная сеть и некоторые регионы | 5. Периодические сбои работы программы «1С: Предприятие» | 6. Недостаточная осведомленность всех сотрудников о миссии и целях компании |
| | | | 28 | 32 | 18 | 35 | 15 | 22 |
| **Возможности** | 1. Динамичный рост рынка потребления арматурного проката в России | 25 | 2,8 | 3,2 | 1,8 | 3,5 | 1,5 | 2,2 |
| | 2. Ослабление позиций ряда конкурентов | 15 | 1,7 | 1,9 | 1,1 | 2,1 | 0,9 | 1,3 |
| | 3. Использование новейшего программного обеспечения | 13 | 1,5 | 1,7 | 0,9 | 1,8 | 0,8 | 1,1 |
| | 4. Высокие барьеры входа новых конкурентов на рынок | 16 | 1,8 | 2,0 | 1,2 | 2,2 | 1,0 | 1,4 |
| | 5. Возможность поставлять металлопрокат в страны СНГ и на экспорт | 20 | 2,2 | 2,6 | 1,4 | 2,8 | 1,2 | 1,8 |
| | 6. Усовершенствование методов управления компанией | 11 | 1,2 | 1,4 | 0,8 | 1,5 | 0,7 | 1,0 |
| **Угрозы** | 1. Агрессивная ценовая политика со стороны основных конкурентов | 33 | 3,7 | 4,2 | 2,4 | 4,6 | 2,0 | 2,9 |
| | 2. Нестабильность валютных курсов | 28 | 3,1 | 3,6 | 2,0 | 3,9 | 1,7 | 2,5 |
| | 3. Изменение, в одностороннем порядке, цен от заводов-производителей | 40 | 4,5 | 5,1 | 2,9 | 5,6 | 2,4 | 3,5 |
| | 4. Искусственное создание дефицита продукции от производителей | 22 | 2,5 | 2,8 | 1,6 | 3,1 | 1,3 | 1,9 |
| | 5. Создание искусственных барьеров со стороны производителей для входа в новые регионы | 17 | 1,9 | 2,2 | 1,2 | 2,4 | 1,0 | 1,5 |
| | 6. Нехватка квалифицированного персонала на рынке труда | 10 | 1,1 | 1,3 | 0,7 | 1,4 | 0,6 | 0,9 |

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

После определения количественных характеристик следует сформулировать проблемы, возникшие на каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. На основе этого получается проблемное поле компании «УВМ-Сталь», представленное в таблицах 11, 12, 13 и 14.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 11 – Проблемное поле сильных сторон и возможностей компании «УВМ-Сталь»

| | | | **Сильные стороны** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1. Гибкая ценовая политика и система условий оплаты | 2. Акцент на клиентоориентированность и обратную связь с клиентами | 3. Большое наличие и ширина возможно поставленного ассортимента | 4. Скорость доставки и погрузки | 5. Сертифицированный и чистый металлопрокат | 6. Комплектация строительным материалом |
| | | | 25 | 14 | 15 | 17 | 20 | 9 |
| **Возможности** | 1. Динамичный рост рынка потребления арматурного проката в России | 25 | Поддержание гибкой ценовой политики (мониторинг конкурентов по ценам и наличию, проведение корректировок ценовой политики), сотрудничество с производителями на более выгодных условиях (снижение цен, ускорение сроков поставки, фиксация цены на определённый промежуток времени, условия оплаты), расширение базы поставщиков, создание собственного промышленного предприятия по производству арматурного проката | Повышение заинтересованности в клиенте, увеличение индекса проникновения в клиента | Поддержание наиболее ликвидного ассортимента в наличии и развитие прочих товарных групп | Увеличение количества транспортных компаний, оптимизация работы металлобазы, подготовка металла заранее по ячейкам | Работа только с производителями сертифицированного металлопроката, жесткий контроль чистоты металла при приёмке склада, возврат при несоответствии обязательных пунктов, сверка бирок металла с фактическим весом | Активная работа отдела строительных материалов, реклама возможности поставки стройматериалов, приток клиентов от отдела металлопроката, сотрудничество с производителями на более выгодных условиях |
| | 2. Ослабление позиций ряда конкурентов | 15 | | | | | | |
| | 3. Использование новейшего программного обеспечения | 13 | Переход на новое программное обеспечение «1С: Комплексная автоматизация 2.0», что ускорит работу и повысит точность выполнения работ всех служб в компании. Предоставление доступа к Контур.Фокус большего круга лиц. | | | | | |
| | 4. Высокие барьеры входа новых конкурентов на рынок | 16 | Поддержание гибкой ценовой политики | Повышение заинтересованности в клиенте | Поддержание наиболее ликвидного ассортимента в наличии | Увеличение количества транспортных компаний | Работа только с производителями сертифицированного металлопроката | Активная работа отдела строительных материалов |
| | 5. Возможность поставлять металлопрокат в страны СНГ и на экспорт | 20 | Открытие новых филиалов в крупнейших городах России, в странах СНГ и в Турции с сохранением конкурентных преимуществ, назначение опытных сотрудников для участия в открытии конкретного филиала | | | | | |
| | 6. Усовершенствование методов управления компанией | 11 | Поддержание гибкой ценовой политики | Увеличение компетенций менеджеров отделов продаж за счёт мастер-классов, курсов по продажам | Поддержание гибкой ценовой политики | Оптимизация работы металлобазы, подготовка металла заранее по ячейкам | Жесткий контроль чистоты металла при приёмке склада, возврат при несоответствии обязательных пунктов, сверка бирок металла с фактическим весом | Активная работа отдела строительных материалов |

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 12 – Проблемное поле сильных сторон и угроз компании «УВМ-Сталь»

| | | | **Сильные стороны** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1. Гибкая ценовая политика и система условий оплаты | 2. Акцент на клиентоориентированность и обратную связь с клиентами | 3. Большое наличие и ширина возможно поставленного ассортимента | 4. Скорость доставки и погрузки | 5. Сертифицированный и чистый металлопрокат | 6. Комплектация строительным материалом |
| | | | 25 | 14 | 15 | 17 | 20 | 9 |
| **Угрозы** | 1. Агрессивная ценовая политика со стороны основных конкурентов | 33 | Поддержание гибкой ценовой политики (мониторинг конкурентов по ценам и наличию, проведение корректировок ценовой политики), сотрудничество с производителями на более выгодных условиях (снижение цен, ускорение сроков поставки, фиксация цены на определённый промежуток времени, условия оплаты), расширение базы поставщиков, создание собственного промышленного предприятия по производству арматурного проката | Повышение заинтересованности в клиенте, увеличение индекса проникновения в клиента | Поддержание наиболее ликвидного ассортимента в наличии и развитие прочих товарных групп | Увеличение количества транспортных компаний, оптимизация работы металлобазы, подготовка металла заранее по ячейкам | Работа только с производителями сертифицированного металлопроката, жесткий контроль чистоты металла при приёмке склада, возврат при несоответствии обязательных пунктов, сверка бирок металла с фактическим весом | Активная работа отдела строительных материалов, реклама возможности поставки стройматериалов, приток клиентов от отдела металлопроката, сотрудничество с производителями на более выгодных условиях |
| | 2. Нестабильность валютных курсов | 28 | Поддержание гибкой ценовой политики (мониторинг конкурентов по ценам и наличию, проведение корректировок ценовой политики), сотрудничество с производителями на более выгодных условиях (снижение цен, ускорение сроков поставки, фиксация цены на определённый промежуток времени, условия оплаты), расширение базы поставщиков, создание собственного промышленного предприятия по производству арматурного проката | | | | | |
| | 3. Изменение, в одностороннем порядке, цен от заводов-производителей | 40 | | | | | | |
| | 4. Искусственное создание дефицита продукции от производителей | 22 | | | | | | |
| | 5. Создание искусственных барьеров со стороны производителей для входа в новые регионы | 17 | Поддержание гибкой ценовой политики (мониторинг конкурентов по ценам и наличию, проведение корректировок ценовой политики), сотрудничество с производителями на более выгодных условиях (снижение цен, ускорение сроков поставки, фиксация цены на определённый промежуток времени, условия оплаты), расширение базы поставщиков, создание собственного промышленного предприятия по производству арматурного проката | | | | | |
| | 6. Нехватка квалифицированного персонала на рынке труда | 10 | Программа по обучению собственных сотрудников на более высокие должности, набор персонала без опыта работы и последующее его обучение с нуля. Предложение лучших условий для сотрудников ведущих кадров вне нашей компании. | | | | | |

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 13 – Проблемное поле слабых сторон и возможностей компании «УВМ-Сталь»

| | | | Слабые стороны | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1. Недостаточная узнаваемость компании | 2. Недостаточное использование ресурсов для рекламы | 3. Отсутствие возможности покупки полностью через сайт | 4. Недостаточно развита филиальная сеть и некоторые регионы | 5. Периодические сбои работы программы «1С: Предприятие» | 6. Недостаточная осведомленность всех сотрудников о миссии и целях компании |
| | | | 28 | 32 | 18 | 35 | 15 | 22 |
| **Возможности** | 1. Динамичный рост рынка потребления арматурного проката в России | 25 | Создание положительного имиджа и репутации компании через социальные программы, различные инструменты маркетинга (контекстная и таргетированная реклама и др.), PR | | Наполнение информации на сайте и создание личного кабинета для покупки | Открытие новых филиалов в крупнейших городах России, в странах СНГ и в Турции с сохранением конкурентных преимуществ, назначение опытных сотрудников для участия в открытии конкретного филиала | Переход на новое программное обеспечение «1С: Комплексная автоматизация 2.0» | Акцент на внутреннюю среду компании. Усилить влияние корпоративной культуры и осведомить каждого сотрудника о миссии и целях компании |
| | 2. Ослабление позиций ряда конкурентов | 15 | | | | | | |
| | 3. Использование новейшего программного обеспечения | 13 | Переход на новое программное обеспечение «1С: Комплексная автоматизация 2.0», что ускорит работу и повысит точность выполнения работ всех служб в компании. Предоставление доступа к Контур.Фокус большего круга лиц. | | | | | |
| | 4. Высокие барьеры входа новых конкурентов на рынок | 16 | Создание положительного имиджа и репутации компании через социальные программы, различные инструменты маркетинга (контекстная и таргетированная реклама и др.), PR | | Наполнение информации на сайте и создание личного кабинета для покупки | Открытие новых филиалов в крупнейших городах России, в странах СНГ и в Турции с сохранением конкурентных преимуществ | Переход на новое программное обеспечение «1С: Комплексная автоматизация 2.0» | Акцент на внутреннюю среду компании. Усилить влияние корпоративной культуры |
| | 5. Возможность поставлять металлопрокат в страны СНГ и на экспорт | 20 | | | | | | |
| | 6. Усовершенствование методов управления компанией | 11 | | | | | | |

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 14 – Проблемное поле слабых сторон и угроз компании «УВМ-Сталь»

| | | | **Слабые стороны** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1. Недостаточная узнаваемость компании | 2. Недостаточное использование ресурсов для рекламы | 3. Отсутствие возможности покупки полностью через сайт | 4. Недостаточно развита филиальная сеть и некоторые регионы | 5. Периодические сбои работы программы «1С: Предприятие» | 6. Недостаточная осведомленность всех сотрудников о миссии и целях компании |
| | | | 28 | 32 | 18 | 35 | 15 | 22 |
| **Угрозы** | 1. Агрессивная ценовая политика со стороны основных конкурентов | 33 | Создание положительного имиджа и репутации компании через социальные программы, различные инструменты маркетинга (контекстная и таргетированная реклама и др.), PR | | Наполнение информации на сайте и создание личного кабинета для покупки | Открытие новых филиалов в крупнейших городах России, в странах СНГ и в Турции с сохранением конкурентных преимуществ, назначение опытных сотрудников для участия в открытии конкретного филиала | Переход на новое программное обеспечение «1С: Комплексная автоматизация 2.0» | Акцент на внутреннюю среду компании. Усилить влияние корпоративной культуры и осведомить каждого сотрудника о миссии и целях компании |
| | 2. Нестабильность валютных курсов | 28 | Сотрудничество с производителями на более выгодных условиях (снижение цен, ускорение сроков поставки, фиксация цены на определённый промежуток времени, условия оплаты), расширение базы поставщиков, создание собственного промышленного предприятия по производству арматурного проката | | | | | |
| | 3. Изменение, в одностороннем порядке, цен от заводов-производителей | 40 | | | | | | |
| | 4. Искусственное создание дефицита продукции от производителей | 22 | | | | | | |
| | 5. Создание искусственных барьеров со стороны производителей для входа в новые регионы | 17 | | | | | | |
| | 6. Нехватка квалифицированного персонала на рынке труда | 10 | Создание положительного имиджа и репутации компании через социальные программы, различные инструменты маркетинга (контекстная и таргетированная реклама и др.), PR | | | | | |

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Завершающим этапом анализа является нахождения сумм баллов важности каждого мероприятия проблемного поля. Затем необходимо провести ранжирование полученных мероприятий в порядке значимости по количеству набранных баллов. Результаты анализа представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Ранжирование мероприятий проблемного поля для компании «УВМ-Сталь» в порядке значимости по количеству набранных баллов

| № | Мероприятие | Оценка |
|---|---|---|
| **1** | Поддержание гибкой ценовой политики (мониторинг конкурентов по ценам и наличию, проведение корректировок ценовой политики), сотрудничество с производителями на более выгодных условиях (снижение цен, ускорение сроков поставки, фиксация цены на определённый промежуток времени, условия оплаты), расширение базы поставщиков, создание собственного промышленного предприятия по производству арматурного проката | **75,9** |
| **2** | Открытие новых филиалов в крупнейших городах России, в странах СНГ и в Турции с сохранением конкурентных преимуществ, назначение опытных сотрудников для участия в открытии конкретного филиала | **41,2** |
| **3** | Создание положительного имиджа и репутации компании через социальные программы, различные инструменты маркетинга (контекстная и таргетированная реклама и др.), PR | **31,2** |
| **4** | Переход на новое программное обеспечение «1С: Комплексная автоматизация 2.0», что ускорит работу и повысит точность выполнения работ всех служб в компании. Предоставление доступа к Контур.Фокус большего круга лиц. | **27,2** |
| 5 | Акцент на внутреннюю среду компании. Усилить влияние корпоративной культуры и осведомить каждого сотрудника о миссии и целях компании | 20,9 |
| 6 | Наполнение информации на сайте и создание личного кабинета для покупки | 17,1 |
| 7 | Работа только с производителями сертифицированного металлопроката, жесткий контроль чистоты металла при приёмке склада, возврат при несоответствии обязательных пунктов, сверка бирок металла с фактическим весом | 7,1 |
| 8 | Активная работа отдела строительных материалов, реклама возможности поставки стройматериалов, приток клиентов от отдела металлопроката, сотрудничество с производителями на более выгодных условиях | 6,8 |
| 9 | Увеличение количества транспортных компаний, оптимизация работы металлобазы, подготовка металла заранее по ячейкам | 6,8 |
| 10 | Поддержание наиболее ликвидного ассортимента в наличии и развитие прочих товарных групп | 5,3 |
| 11 | Повышение заинтересованности в клиенте, увеличение индекса проникновения в клиента | 5,0 |
| 12 | Программа по обучению собственных сотрудников на более высокие должности, набор персонала без опыта работы и последующее его обучение с нуля. Предложение лучших условий для сотрудников ведущих кадров вне нашей компании. | 4,0 |
| 13 | Жесткий контроль чистоты металла при приёмке склада, возврат при несоответствии обязательных пунктов, сверка бирок металла с фактическим весом | 0,9 |
| 14 | Увеличение компетенций менеджеров отделов продаж за счёт мастер-классов, курсов по продажам | 0,6 |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Подводя итог проведения SWOT-анализа компании «УВМ-Сталь» и ранжирования мероприятий по проблемным полям, мероприятие по поддержанию гибкой ценовой политики (мониторинг конкурентов по ценам и наличию, проведение корректировок ценовой политики), сотрудничество с производителями на более выгодных условиях (снижение цен, ускорение сроков поставки, фиксация цены на определённый промежуток времени, условия оплаты), расширение базы поставщиков, создание собственного промышленного предприятия по производству арматурного проката набрало наибольшее количество баллов, и оно является самым важным и весомым для компании «УВМ-Сталь», а также первостепенной задачей. Также наиболее важными мероприятиями были выделены первые 4 пункта в таблице 15. Компания «УВМ-Сталь» обладает достаточным количеством ресурсов и возможностей для скорейшего внедрения данных мероприятий. Компания уже имеет практический опыт по реализации данных мероприятий, за исключением создания собственного промышленного предприятия по производству арматурного проката.

Проект по созданию собственного промышленного предприятия по производству арматурного проката требует тщательной подготовки и точной реализации, особенно когда у компании не был опыта в этом. Замысел проекта заключается в возведении в Московской области собственного предприятия по производству сертифицированного сортового металлопроката (арматурной группы) в течение 18 месяцев с момента подтверждения реализации проекта советом директоров, с себестоимостью арматуры А500С не выше 20 тысяч рублей на тонну, с производственной программой 8 000 тонн ежемесячно и с инвестиционной стоимостью 200 миллионов рублей. Проект будет осуществляться на собственные средства в размере 80 миллионов рублей, остальные денежные средства будут привлечены в кредитных организациях, либо же работой с подрядчиками на условиях отсрочки. Актуальность самого предприятия на момент его эксплуатации не потеряет актуальность, так как Москва очень перспективное направление с точки зрения строительства, а



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

основными потребителями арматуры являются строительные организации и заводы железобетонных изделий.

Внедрение выбранных мероприятий может преследовать следующие цели:

– увеличение доли рынка компании;

– поддержание гибкой ценовой политики компании;

– расширение базы поставщиков;

– развитие филиальной сети в крупнейших городах России, странах СНГ и в Турции;

– создание положительного имиджа и репутации компании;

– усиление влияния корпоративной культуры и осведомить каждого сотрудника о миссии и целях компании;

– улучшение сайта и создания личного кабинета для покупки;

– взаимообмен клиентами между отделами металлопроката и общестроительной продукции;

– ускорение доставки металлопроката;

– оптимизация работы металлобазы;

– поддержание наиболее ликвидного ассортимента в наличии и развитие прочих товарных групп;

– повышение уровня клиентоориентированности персонала;

– взращивание собственных сотрудников под нужды компании;

– увеличение компетенций менеджеров отделов продаж;

– стимулирование роста продаж и прибыли;

– использование современных методов продвижения продукции и компании на рынке;

– победа в конкурентной борьбе.

Далее разберем основные виды и типы производств в сфере арматурного металлопроката.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Тип производства — это комплексная характеристика технических, организационных и экономических особенностей машиностроительного производства, обусловленная его специализацией, типом и постоянством номенклатуры изделий, а также формой движения изделий по рабочим местам.

Выделяют следующие типы производств:

- единичное (проектное);
- серийное;
- массовое.

**Единичный тип производства.**

Единичное производство — представляет собой форму организации производства, при которой различные виды продукции изготавливаются в одном или нескольких экземплярах (штучный выпуск).

Основные особенности единичного производства заключаются в том, что программа завода состоит обычно из большой номенклатуры изделий различного назначения, выпуск каждого изделия запланирован в ограниченных количествах. Номенклатура продукции в программе завода неустойчива. Неустойчивость номенклатуры, ее разнотипность, ограниченность выпуска приводят к ограничению возможностей использования стандартизованных конструктивно-технологических решений. В этом случае велик удельный вес оригинальных и весьма маленький удельный вес унифицированных деталей.

Каждая единица конечной продукции уникальна по конструкции, выполняемым задачам и другим важным признакам.

Производственный процесс изготовления продукции носит прерывный характер. На выпуск каждой единицы продукции затрачивается относительно продолжительное время. На предприятиях применяется универсальное оборудование, сборочные процессы характеризуются значительной долей ручных работ, персонал обладает универсальными навыками.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Распространено в тяжелом машиностроении (производство крупных машин для черной металлургии и энергетики), химической промышленности, в сфере услуг.

Цехи заводов единичного производства обычно состоят из участков, организованных по технологическому принципу. Значительная трудоемкость продукции, высокая квалификация привлекаемых для выполнения операций рабочих, повышенные затраты материалов, связанные с большими допусками, обусловливают высокую себестоимость выпускаемых изделий. В себестоимости продукции значительный удельный вес имеет заработная плата, составляющая нередко 20 — 25% от полной себестоимости.

**Серийный тип производства.**

Серийное производство — это форма организации производства, для которой характерен выпуск изделий большими партиями (сериями) с установленной регулярностью выпуска.

Серийное производство — наиболее распространенный тип производства.

Характеризуется постоянством выпуска довольно большой номенклатуры изделий. При этом годовая номенклатура выпускаемых изделий шире, чем номенклатура каждого месяца.

Это позволяет организовать выпуск продукции более или менее ритмично. Выпуск изделий в больших или относительно больших количествах позволяет проводить значительную унификацию выпускаемых изделий и технологических процессов, изготовлять стандартные или нормализованные детали, входящие в конструктивные ряды, большими партиями, что уменьшает их себестоимость.

Серийный тип производства характерен для станкостроения, производства проката черных металлов и т.п.

Организация труда в серийном производстве отличается высокой специализацией. За каждым рабочим местом закрепляется выполнение нескольких определенных деталеопераций. Это дает рабочему хорошо освоить



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

инструмент, приспособления и весь процесс обработки, приобрести навыки и усовершенствовать приемы обработки. Особенности серийного производства обуславливают экономическую целесообразность выпуска продукции по циклически повторяющемуся графику.

Подтипы серийного производства:

- мелкосерийное;
- серийное;
- крупносерийное.

Мелкосерийное тяготеет к единичному, а крупносерийное — к массовому. Это деление носит условный характер. Например, в соответствии с классификацией, предложенной Вудворд выделяются единичное и мелкосерийное производство (Unit Production), массовое (Mass Production) и непрерывное (Process Production).

Производство мелкосерийное является переходным от единичного к серийному. Выпуск изделий может осуществляться малыми партиями.

В настоящее время в машиностроении одним из конкурентных факторов стала способность фирмы изготовлять уникальное, зачастую повышенной сложности оборудование малой партией по спецзаказу покупателей.

Внедрение компьютеризации позволяет повысить гибкость производства и внести в мелкосерийное производство черты поточного производства. Например, появилась возможность изготовлять несколько типов изделий на одной поточной линии с затратой минимального количества времени для переналадки оборудования.

Крупносерийное производство является переходной формой к массовому производству.

В крупносерийном производстве выпуск изделий осуществляется крупными партиями в течение длительного периода. Обычно предприятия этого типа специализируются на выпуске отдельных изделий или комплектов по предметному типу.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

**Массовый тип производства.**

Массовое производство — представляет собой форму организации производства, характеризующуюся постоянным выпуском строго ограниченной номенклатуры изделий, однородных по назначению, конструкции, технологическому типу, изготовляемых одновременно и параллельно.

Особенностью массового производства является изготовление однотипной продукции в больших объемах в течение длительного времени.

Важнейшей особенностью массового производства является ограничение номенклатуры выпускаемых изделий. Завод или цех выпускают одно-два наименования изделий. Это создает экономическую целесообразность широкого применения в конструкциях изделий унифицированных и взаимозаменяемых элементов.

Отдельные единицы выпускаемой продукции не отличаются друг от друга (могут быть только незначительные отличия в характеристиках и комплектации).

Время прохождения единицы продукции через систему относительно мало: оно измеряется в минутах или часах. Число наименований изделий в месячной и годовой программах совпадают.

Для изделий характерна высокая стандартизация и унификация их узлов и деталей. Массовое производство характеризуется высокой степенью комплексной механизации и автоматизации технологических процессов. Массовый тип производства типичен для автомобильных заводов, заводов сельскохозяйственных машин, предприятий обувной промышленности и др.

Значительные объемы выпуска позволяют использовать высокопроизводительное оборудование (автоматы, агрегатные станки, автоматические линии). Вместо универсальной оснастки используется специальная. Дифференцированный технологический процесс позволяет узко специализировать рабочие места посредством закрепления за каждым из них ограниченного числа деталеопераций.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Тщательная разработка технологического процесса, применение специальных станков и оснастки позволяют использовать труд узкоспециализированных рабочих-операторов. Вместе с тем широко используется труд высококвалифицированных рабочих-наладчиков.

**Характеристика типов производства.**

Тип производства оказывает решающее влияние на особенности его организации, управления и экономические показатели. Организационно-технические особенности типа производства влияют на экономические показатели предприятия, на эффективность его деятельности.

С повышением технической вооруженности труда и ростом объема выпуска продукции при переходе от единичного к серийному и массовому типам производства уменьшается доля живого труда и возрастают расходы, связанные с содержанием и эксплуатацией оборудования. Это ведет к снижению себестоимости продукции, изменению ее структуры. Таким образом, при массовом производстве изделий вопросы применения прогрессивных технологических процессов, инструмента и оборудования, комплексной механизации и автоматизации решаются проще, чем в индивидуальном и серийном производстве.

На основании вышесказанного можно провести некоторые обобщения. К возможностям штучного производства можно отнести то, что номенклатура выпускаемых изделий практически неограниченна, большая часть изделий носит сугубо индивидуальный характер. Для производства штучной продукции применяют универсальное оборудование, например, станки токарно-фрезерной группы. При разработке рабочей документации, в частности, технологической документации, проектировщики занимаются созданием укрупненного технологического процесса, не какой-то одной детали, а на узел или изделие в целом. Для производства штучных изделий привлекают высококвалифицированный инженерный и рабочий персонал. Все



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

перечисленные факторы приводят к тому, себестоимость штучных изделий непомерна высока.

Для организации серийного производства изделий привлекают универсальное или специализированное оборудование. Выпуск изделий происходит с определенной периодичностью. Для выполнения работ нет необходимости в привлечении высококлассных специалистов.

Во время организации массового производства используют специализированное оборудование. Для работы на нем достаточно использовать инженерный и рабочий персонал с низкой квалификацией.

На самом деле, на предприятии может работать несколько типов производства. Но это может быть объяснено тем, что на предприятии не слишком высокая специализация. Например, в свое время автомобильный завод им. Лихачева (ЗИЛ), серийно выпускал грузовики, предназначенные для эксплуатации военными, в сельском хозяйстве, строительстве, и множестве других отраслей. Вместе с тем, на этом предприятии было организовано штучное изготовление автомобилей для перевозки первых лиц государства.

**Особенности планирования разных типов выпуска продукции.**

У каждого из рассмотренных типов производства существует своя система производства.

Существует фиксированная позиционная планировка. Такая система подразумевает то, что сборочная единица находится в неподвижном состоянии, а необходимые ресурсы подаются к месту работы по мере возникновения необходимости. Такой метод применяют при осуществлении разнообразных проектов. Иногда такой способ называют островным и его иногда применяют при производстве турбин. Такая планировка считается временной и имеет силу на время реализации проекта. Основная сложность реализации такого метода проектирования заключается в грамотном размещении ресурсов.

Другой способ планирования – пооперационный функциональный. При таком методе оборудование размещают по видам или по признаку



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

выполняемых работ. То есть организуют участки для различных видов работ, например, участок для работы с корпусными деталями. Соответственно детали и узлы изделия перемещаются по различным технологическим маршрутам. Такой тип отличается определенными сложностями с оптимизацией транспортных потоков.

Для массового производства чаще всего применяют линейную или поточную планировку. При такой форме планирования производимые детали проходят через одни и те же операции. Одной из ключевых характеристик такого производственного процесса является то, все технологические процессы расчленяют на простые операции, которые выполняют на специализированном оборудовании последовательно расположенном. Комплекс такого оборудования называют поточной линией.

Другими словами, движение деталей и улов будущего изделия осуществляется непрерывно. Планирование этого типа предусматривает то, что у рабочих мест должна быть одинаковая пропускная способность. В противном случае выпуск готовой продукции будет происходить с перебоями.

Планирование работы предприятия осуществляется на определенный период времени. Такой подход обеспечивает гибкость рабочего цикла, позволяет вести учет и контроль над всеми ресурсами (материальными, людскими, финансовыми), задействованными в системе предприятия.

Под типом организации производства понимают комплексную характеристику особенностей организации и технического уровня промышленного производства. На тип организации производства оказывает влияние ряд факторов: уровень специализации; масштабность производства; сложность и устойчивость изготовляемой номенклатуры изделий, обусловленной размерами и повторяемостью выпуска.

Важнейшими особенностями единичного типа производства являются:

– многономенклатурность выпускаемой продукции, зачастую не повторяющейся;



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

– организация рабочих мест по технологической специализации; отсутствие возможности закрепления постоянной номенклатуры деталей, узлов и агрегатов, сборочных и монтажных операций за рабочими;

– использование универсального оборудования и технологической оснастки;

– наличие большого объема ручных сборочных и доводочных операций;

– преимущественная численность высококвалифицированных рабочих-универсалов, занятых в производственном процессе; большая длительность производственного цикла;

– значительная величина незавершенного производства; децентрализация оперативно-производственного планирования и руководства производством;

– нецелесообразность автоматизации процессов контроля качества изделий;

– невозможность использования статистических методов в управлении качеством продукции; относительно большие затраты живого труда.

Основные особенности организации серийного производственного процесса:

– постоянство относительно большой номенклатуры повторяющейся продукции, изготовляемой в значительных количествах;

– специализация рабочих мест для выполнения нескольких закрепленных операций;

– периодичность изготовления изделий сериями, обработка деталей партиями;

– преобладание специального и специализированного оборудования и технологического оснащения;



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

– наличие незначительного объема ручных сборочных и доводочных операций;

– преимущественная численность рабочих средней квалификации; незначительная длительность производственного цикла;

– централизация оперативно-производственного планирования и руководства производством;

– автоматизация контроля качества изготовляемой продукции; применение статистических методов управления качеством продукции;

– унификация конструкций деталей и изделий, типизация технологических процессов и оснастки.

Организации массового производства присущи следующие особенности:

– строго установленный выпуск небольшой номенклатуры изделий в огромном количестве;

– специализация рабочих мест для выполнения, как правило, одной закрепленной операции; расположение рабочих мест в порядке следования операций;

– большой удельный вес специального и специализированного оборудования и технологического оснащения;

– высокий процент комплексно-механизированных, автоматизированных технологических процессов;

– минимальное подготовительно-заключительное время на операции;

– резкое сокращение объема ручных сборочных и доводочных работ; высокая степень загрузки рабочих мест;

– применение труда рабочих невысокой квалификации, выполняющих закрепленную за каждым из них одну операцию;

– минимальная длительность производственного цикла по сравнению с серийным производством;

– централизация управления и планирования производства;

– непрерывная дистанционная диспетчеризация производства;



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

– внедрение автоматизированных систем управления предприятием (АСУП);

– высокий уровень автоматизации контроля качества изделий; широкое применение статистических методов управления качеством продукции.

Тип производства оказывает весомое влияние на формирование структуры предприятия, условия, требования и критерии рациональной организации производства.

При единичном производстве, например, в структуре предприятия, как правило, отсутствуют кузнечный и литейный цехи, заготовительный участок, самостоятельные цехи по изготовлению нестандартного оборудования и технологического оснащения.

В серийном производстве, наоборот, почти всегда в структуре предприятия имеются кузнечный и литейный цехи, цехи по изготовлению нестандартного оборудования, технологической оснастки, раскрою металла; лаборатории — измерительная, химическая, термическая, металловедения; плановый отдел (планово-финансовая служба), диспетчерская служба и другие подразделения.

Массовому производству присущи широкая специализация цехов основного и вспомогательного производств, обслуживающих хозяйств и служб. Детали, как правило, изготовляются из рациональных заготовок, производство которых ведется централизованно. Таким же способом осуществляется производство нестандартного оборудования и технологической оснастки. Поставляют их своим потребителям цехи, являющиеся самостоятельной структурной единицей. В состав подразделений предприятия входят самостоятельные службы главного конструктора, главного технолога, главного сварщика, главного металлурга, отделы стандартизации и унификации изделий, главного энергетика, главного механика и др.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

**Производство арматурного проката.**

Для производства профилированных заготовок используется специальное оборудование – прокатные станы, в которых заготовки прокатываются через систему особых валов, в результате чего получается профиль требуемой конфигурации. Кроме указанных выше элементов, одним из наиболее востребованных продуктов отрасли изготовления металлопрокатных изделий является различного типа арматура. Данный вид прокатной продукции широко применяется в строительстве (армирование железобетонных блоков и конструкций), в монтажных работах, а также при изготовлении разнообразных металлоконструкций. Основные три типа арматуры представлены монтажными изделиями, рабочими (для укрепления железобетона) и распределительными. Как правило, прокат арматуры имеет вид прутка с разными типами поверхности – арматурные изделия периодического профиля и гладкая арматурная сталь в виде стержней с поверхностью, не имеющей рифления. Арматурная сталь с периодическим профилем имеет вид стержней с равномерными поперечными выступами, как правило это арматура рабочего типа, конструкция которой обеспечивает улучшение сцепления с бетоном, тогда как гладкая арматура таких выступов не имеет, и, следовательно, служит для разных монтажных и распределительных работ.

Рифленая арматура служит отличным материалом для увеличения прочности бетонных конструкций, и широко используется при строительстве подземных сооружений, зданий подвального типа, строений (включая усиление перегородок или каркасных блоков), при кладке пенобетона или изготовлении конструкций из газосиликатного бетона, в которых стальные арматурные стержни играют несущую роль. Также арматура может использоваться для укрепления штукатурного слоя (в этом случае применяется специальная штукатурная сетка). При заливке фундаментов, использование арматуры является обязательным условием – использованием связующих компонентов достигается максимальная прочность, предотвращается возникновение трещин в кладке за счет уменьшения растягивающих нагрузок.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Технологии, используемые для производства арматурного металлопроката:

– волочение;
– прокатывание;
– деформирование.

У каждого из указанных методов есть особенности, которые обеспечивают выполнение разных производственных и функциональных задач.

**Волочение.**

Метод применяется для изготовления гладких прутьев сечением до 6 мм. Изделия получаются вследствие прокатки заготовок из стали через поочередно сужающиеся отверстия. Конечный размер фильера определяет диаметр готового стержня.

Технология энергоемкая, а размеры оборудования подходят для производств, где есть просторные цеховые помещения. Помимо механического воздействия, на металлопрокат оказывается термическое и химическое влияние для повышения критериев прочности и коррозионной защиты.

**Горячая прокатка.**

Нагретая металлическая заготовка пропускается через зазор между вращающимися валками прокатных устройств. Они могут быть гладкими или профилированными. Данный способ позволяет производить арматуру с рифленой поверхностью диаметром от 6 до 40 мм.

Одно из главных преимуществ – небольшое энергопотребление за счет минимизирования трения. Сам процесс упрощен: оборудование служит долго, при производстве не требуется никаких смазочных материалов, отсутствует вектор на растяжение. Последний аргумент объясняет, почему при изготовлении прокаткой не случается разрыва, истончения металла.

Изготовление арматуры с помощью термической обработки дает следующие технологические преимущества:

– снижение энергозатрат за счет снижения трения;



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- низкий износ рабочих поверхностей прокатных станов;
- отсутствует необходимость расходовать смазочные материалы;
- максимально снижены риски разрыва заготовок.

**Холодная деформация.**

Технология, которая наиболее широко распространена в производстве стальной арматуры. От горячей прокатки метод отличается тем, что заготовка не разогревается. Данным способом изготавливается арматура рифленая или гладкая стальная диаметром от 4 до 12 мм. Отсутствие термообработки исключает вероятность разрушения кристаллической структуры металла. Арматура несмотря на то, что она тоньше горячекатаной, прочнее на разрыв и долговечней.

Каждый из способов имеет своим преимущества и используется в зависимости от вида получаемой продукции. Так, для производства арматуры диаметром до 6 мм, целесообразно использовать методом волочения, тогда как арматура большего диаметра может быть получена каткой или деформацией металлических заготовок с применением технологий химической и термической обработки материалов (горячий прокат). В случае катки при температурах воздействующих на кристаллическую решетку металлов, достигается увеличение производительности работы прокатного оборудования, тогда как метод получения холоднокатаных изделий использует температурные режимы, не влияющие на химические свойства обрабатываемых металлов, при этом достигается увеличенная прочность арматуры, что увеличивает ее сопротивляемость на разрыв.

Для изготовления арматуры зачастую требуется современное прокатное оборудование, чтобы обеспечивать конкурентоспособность получаемой продукции. Не каждый производитель может использовать импортное



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

оборудование, также довольно часто встает проблема наличия производственных площадей. Рынок современного производства арматуры в России представлен довольно крупными производителями, при этом небольшие производители имеют возможность использования альтернативной технологии микропрокатки, обеспечивающей более экономичный расход стали и потребления электроэнергии. Наиболее широко используемым методом изготовления арматуры является способ холодной деформации – данная технология наиболее оптимальна для изготовления проката диаметром 4-12 мм. В настоящее время отечественные производители используют циклы получения холоднотянутых и горячекатаных профильных изделий, изготавливая арматуру как с гладким, так и периодическим профилем. Стоимость металлопрокатных изделий разная, и во многом зависит от способа производства.

**Процесс производства арматурного проката.**

Несмотря на технологические отличия в производстве арматуры, процесс изготовления для всех видов аналогичный. Он состоит из ряда поочередных операций, во время которых выполняются следующие действия:

1) прием сырья, проверка качества;
2) предварительная правка;
3) очистка;
4) нарезка заготовок;
5) передача в цех по изготовлению арматуры;
6) фасовка;
7) контроль качества;
8) складирование.

Крупные производства все рабочие процессы автоматизируют, за счет чего сокращают расходы на энергопотребление и использование рабочей силы. Ручное производство по качеству не лучше, но затраты труда повышают себестоимость продукции.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Сталь в цеха подается на самоходных транспортерах. Также в производстве максимально применяются подъемники и краны. Арматура производится из стали низколегированной, либо углеродистой. Для каждого сорта арматуры разработаны госты, по которым подбирается марка стали.

Сталь поставляется в бухтах или пачками в виде прутьев определенной длины. Для хранения готовой продукции используются стеллажи в складских ангарах, где поддерживаются необходимые условия, чтобы металл не подвергался коррозионным процессам. Каждое предприятие стремится расширять сортамент продукции.

Мини-предприятия по производству арматуры бывают двух типов:

– «передельные» заводы не имеют собственного плавильного оборудования, в качестве сырья используются литые заготовки;

– заводы полного цикла оснащаются плавильным и прокатным оборудованием, сырьем служит стальной лом или железная руда.

Второй тип производств наиболее востребован. В общих чертах процесс изготовления продукции выглядит следующим образом:

1) в сталеплавильном цеху лом переплавляется в электропечи (индукционной или дуговой);

2) расплавленный металл подается в сквозной кристаллизатор, в который на подготовительном этапе вводится временное дно (затравка);

3) слиток охлаждается водой, циркулирующей по проложенным в стенках каналам;

4) заготовки затвердевают возле стенок и дна, извлекаются и охлаждаются до полного застывания сердцевины;

5) металл продолжает поступать в кристаллизатор до окончания разливки;

6) заготовки разрезаются в соответствии с заданной длиной и отправляются на прокатный стан, где из них изготавливается арматура.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Если производство не оборудовано сталеплавильной печью, то нагрев заготовок до 1200°С осуществляется перед их поступлением на прокатный стан (используется нагревательная печь).

Чтобы сэкономить на выполнении монтажных и пусконаладочных работ, а также на обучении персонала стоит выбирать поставщика, предлагающего эти услуги в комплексе с оборудованием. Для полного цикла работ потребуются:

1) сталеплавильные печи;
2) разливочный ковш и опорный стенд;
3) кристаллизатор;
4) устройство, охлаждающее слитки;
5) накопитель для хранения жестких затравок;
6) тянуще-правильная машина;
7) гидравлические ножницы для резки заготовок;
8) подъемное оборудование для транспортировки заготовок на прокатный стан;
9) газовая печь;
10) полунепрерывный мелкосортный прокатный стан;
11) дополнительное оборудование (виткообразователь и пр.).

Мини-производства могут работать только с несколькими категориями металлического лома – это:

1) чушковый чугун (90-96% железа);
2) лом HMS1 (тяжелый плавящийся), шредерный (с высокой насыпной плотностью) или стальной кусковой (категория 3А);
3) восстановленное железо ПВЖ/ГВЖ.

Помимо лома необходимы коксик, ферросплавы, молотый кварцит, шпат плавиковый, известь комковая, борная кислота, кварцевый песок, футеровка, а также прочие расходные материалы.

**Автоматизированная система управления производством прокатного стана «WONDERWARE».**



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Автоматизированная система управления производством прокатного стана (АСУППС) реализуется в рамках строительства завода и предназначена для создания единого информационного пространства, охватывающего системы управления технологическими процессами и систему управления предприятием.

При работе над построением АСУППС системные интеграторы, специалисты ЗАО «ИНТМА-Автоматика» (Москва, Зеленоград) по рекомендации от руководства ПАО «Тулачермет», предложили руководству организации ООО «УВМ-СТАЛЬ» выбрать популярное решение для промышленной автоматизации – программные продукты «Wonderware».

Во-первых, оно обеспечивает масштабируемую архитектуру и модульное построение системы управления, что позволяет последовательно наращивать ее функциональность путем постепенного конфигурирования и внедрения программных модулей.

Во-вторых, программные продукты «Wonderware» предоставляют разработчикам развитые инструменты, позволяющие реализовать сбор данных с различных смежных систем автоматизации, входящих в состав системной платформы.

Отдельно следует отметить, что выбранный пакет программ включает «Wonderware Historian» – высокоэффективный сервер архивных данных, позволяющий хранить большой объем информации.

Кроме того, указанные продукты позволят создать на предприятии включенный в системную платформу производственный веб-портал и в целом обеспечили широкие возможности по расширению отчетной системы.

Наконец, программные решения «Wonderware» дают возможность создать отказоустойчивую систему управления (то есть выполняющую свои функции во время сбоев и отказов), обеспечить автоматический контроль ее работоспособности и удаленное конфигурирование.

В итоге при создании системы управления производством прокатного стана был использован следующий пакет программ «Wonderware»:



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

1) ArchestrA System Platform;
2) Wonderware Historian;
3) Wonderware Information Server;
4) Wonderware Device Integration Server;
5) Wonderware MES Operations;
6) Wonderware MES Performance;
7) Wonderware Historian Client;
8) Wonderware InTouch for SP;
9) Wonderware Development Studio.

Автоматизированная система управления производством прокатного стана, созданная на основе программного обеспечения Wonderware, должна обеспечить контроль над выполнением процесса от начала и до конца, включая отслеживание прохождения металла через технологические переделы, учет производства и контроль за отгрузкой готовой продукции. Перечислим основные функции, выполняемые системой на предприятии:

1) управление складом заготовок;
2) управление производственными заказами;
3) управление складом готовой продукции;
4) учет отходов производства;
5) контроль качества продукции;
6) контроль работы оборудования (печь, стан);
7) мониторинг и учет производства;
8) контроль и учет потребления энергоресурсов на единицу продукции;
9) учет использования валков.

Для осуществления этой масштабной задачи необходимо интегрировать различные смежные промышленные и информационные системы в централизованную систему управления производством, обеспечив сбор, хранение и анализ технологических и производственных данных, создание



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

отчетов и передачу обработанной информации на уровень управления предприятием (рисунок 11).

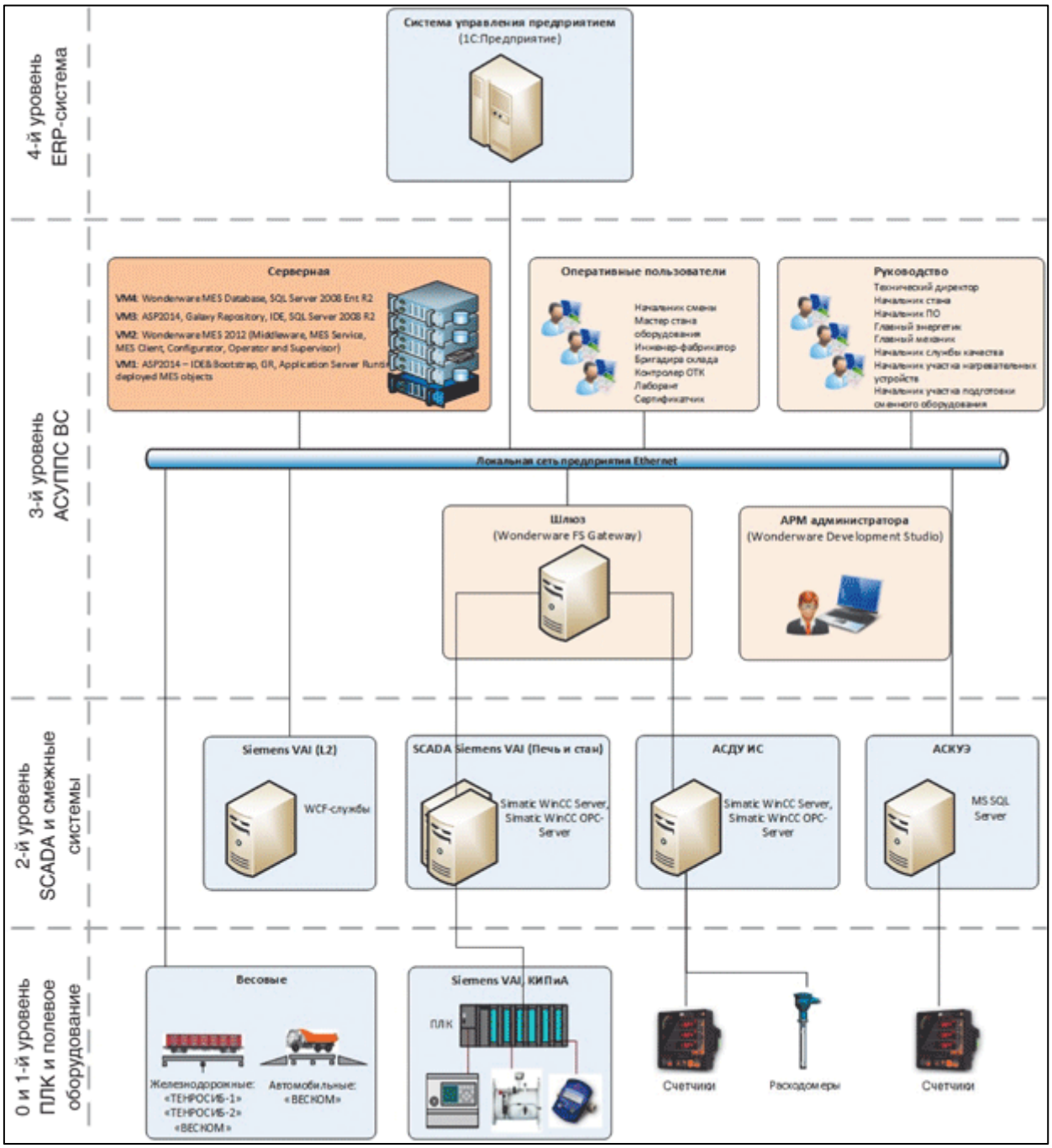



Рисунок 11 – Архитектура АСУППС

АСУППС построена на базе клиент-серверной архитектуры и имеет распределенную многоуровневую структуру (рисунок 11). Включает 4 виртуальных сервера:



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

1) сервер приложений Wonderware System Platform 2014, IDE, Galaxy Repository;

2) сервер базы данных реального времени Wonderware Historian Server и базы данных MES;

3) сервер приложений Wonderware MES 2012 (модули Operations и Performance);

4) производственный веб-портал Wonderware Information Server.

Сбор данных со смежных систем автоматизации осуществляется двумя способами: либо с использованием Wonderware Device Integration Server, входящего в состав системной платформы, либо данные из реляционных источников собираются в базу данных MES с использованием связанных серверов (linked servers).

Интегрированные системы, с которых осуществляется сбор данных:

1) система управления производством металлургического предприятия «Тулачермет», предоставляющие данные по заготовкам (реализовано три точки входа информации, получение файлов данных определенной структуры, разбор файла и сохранение данных в БД);

2) Siemens VAI 1‑го уровня (интеграция с двумя OPC-серверами, технологические параметры печи и стана);

3) Siemens VAI 2‑го уровня (интеграция через WCF-службу для получения производственных данных по прокату);

4) система учета энергоресурсов (интеграция по OPC-протоколу, получение данных расхода различных энергоресурсов);

5) АСКУЭ (передача данных о потреблении электроэнергии через линкованный сервер в БД);

6) 4 весовые системы (железнодорожные и автомобильные);

7) «1 С: Предприятие» (двунаправленный обмен данными, получение производственных заказов, передача данных по производству и отгрузке продукции, а также расход всех учитываемых ресурсов).



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Система охватывает такие производственные процессы, как планирование выпуска продукции, управление складированием заготовок, производство проката (отслеживание выполнения производственных заданий) и управление складированием и отгрузкой готовой продукции.

Сбытовые заказы поступают в систему в автоматическом режиме. При необходимости возможен ручной ввод. На основе сбытовых заказов в системе формируются производственные заказы, которые разбиваются на производственные задания.

Управление складом заготовок заключается в автоматическом экспорте данных из сертификатов заготовок от предприятий-партнеров. Данные о взвешивании заготовок в автоматическом режиме поступают в систему, где ведется карта склада, реализованная с использованием «Wonderware InTouch for SP». Функции управления складов включают: осмотр заготовки и регистрацию дефектов, корректировку остатков, отгрузку брака и отходов, возврат бракованной заготовки поставщику заготовки и автоматическое списание заготовок в производство.

Выполнение производственных заданий отражает основной процесс – производство проката. В соответствии с выданным в производство заданием посадчик металла определяет, из какого штабеля разгружать заготовки на входной стол для последующего нагрева в печи и подачи на прокатный стан. Посадчик металла отслеживает объем выполненных заданий и в случае выполнения одной позиции задания переходит к следующей позиции. В системе по информации о смене сортамента определяется, что позиция задания выполнена и производство перешло на выполнение следующего заказа.

По данным, автоматически получаемым от системы «Siemens VAI Уровень‑2», в системе прослеживается прохождение металла по маршруту: склад заготовок – нагревательная печь – стан – линия упаковки – склад готовой продукции.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Управление складированием включает складирование пачек проката на основе вагонных норм, формирование сертификата качества и последующую отгрузку готовой продукции.

Данные по пачкам проката автоматически поступают на АРМ бригадира склада, где осуществляется распределение пачек в соответствии с вагонными нормами загрузки и текущим состоянием штабелей склада готовой продукции.

Отгрузка происходит в соответствии с данными сбытовых заказов, при этом в системе формируется сертификат качества и осуществляется списание пачек готовой продукции со склада на соответствующий сбытовой заказ. Состояние склада готовой продукции отображается на мнемосхеме склада в режиме реального времени.

Для визуализации собранной и обработанной информации используется «Wonderware Information Server», с помощью которого отображаются:

1) мнемосхемы производства и складов;

2) производственные отчеты по выпуску и отгрузке продукции, состоянию складов, качеству продукции и состоянию оборудования в табличном и графическом виде;

3) расходы энергоресурсов на производство продукции;

4) простои оборудования и показатели эффективности работы стана;

5) тренды технологических процессов.

После внедрения системы АСУППС на основе продуктов «Wonderware», оперативный и управленческий персонал в любой момент сможет иметь четкую и ясную картину о состоянии оборудования, о ресурсах валков прокатного стана, о загруженности склада заготовок, качественных и количественных показателях готовой продукции. По сравнению с аналогами, будет возможность отслеживать материальные потоки в реальном времени, контролировать последовательность технологических операций и действия персонала, предпринимать меры организационного характера в целях своевременного улучшения качества выпускаемой продукции и, как следствие, уменьшения затрат.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

В данной выпускной квалификационной работе рассматривается диверсификация торгового предприятия ООО «УВМ-Сталь» по видам деятельности. Компания организовывает собственное промышленного предприятие по производству арматурного металлопроката.

Главная проблема компании — это сильная зависимость от заводов-производителей сортового металлопроката. Заводы-производители диктуют свой уровень цен и могут изменять их в одностороннем порядке. Более того, комбинаты могут изменять ежемесячные квоты на металлопрокат и каждый месяц необходимо выигрывать квоты для получения продукции. Также заводы-производители способны на искусственное создание дефицита продукции на рынке, тем самым увеличивая цену на металлопрокат.

Рынок производителей металлопроката олигополен. У ведущих заводов-производителей существуют некое историческое разделение регионов поставки и пребывания. Если этот баланс нарушится и один из производителей будет развивать регион другого, то второй в свою очередь начнет агрессивную ценовую политику, в которой он победит, но от этого у всех будет упущенная выгода. Производители, тем самым, создают искусственные барьеры конкурентам для входа в новые регионы, и они ни с кем не делятся своим регионом.

Построим дерево проблем и дерево целей компании ООО «УВМ-Сталь» (рисунок 12,13).



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

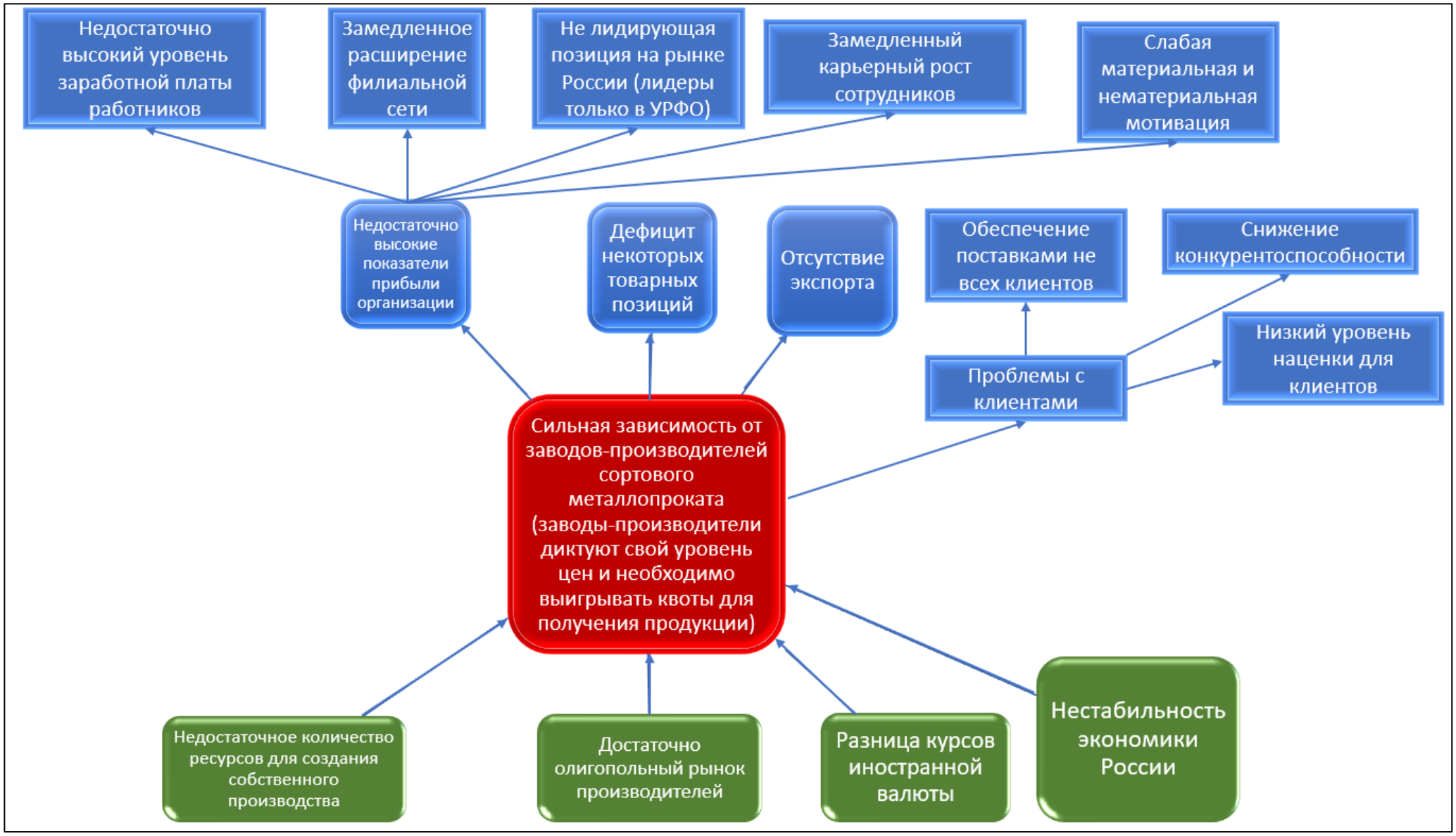



Рисунок 12 – Дерево проблем компании ООО «УВМ-СТАЛЬ»



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

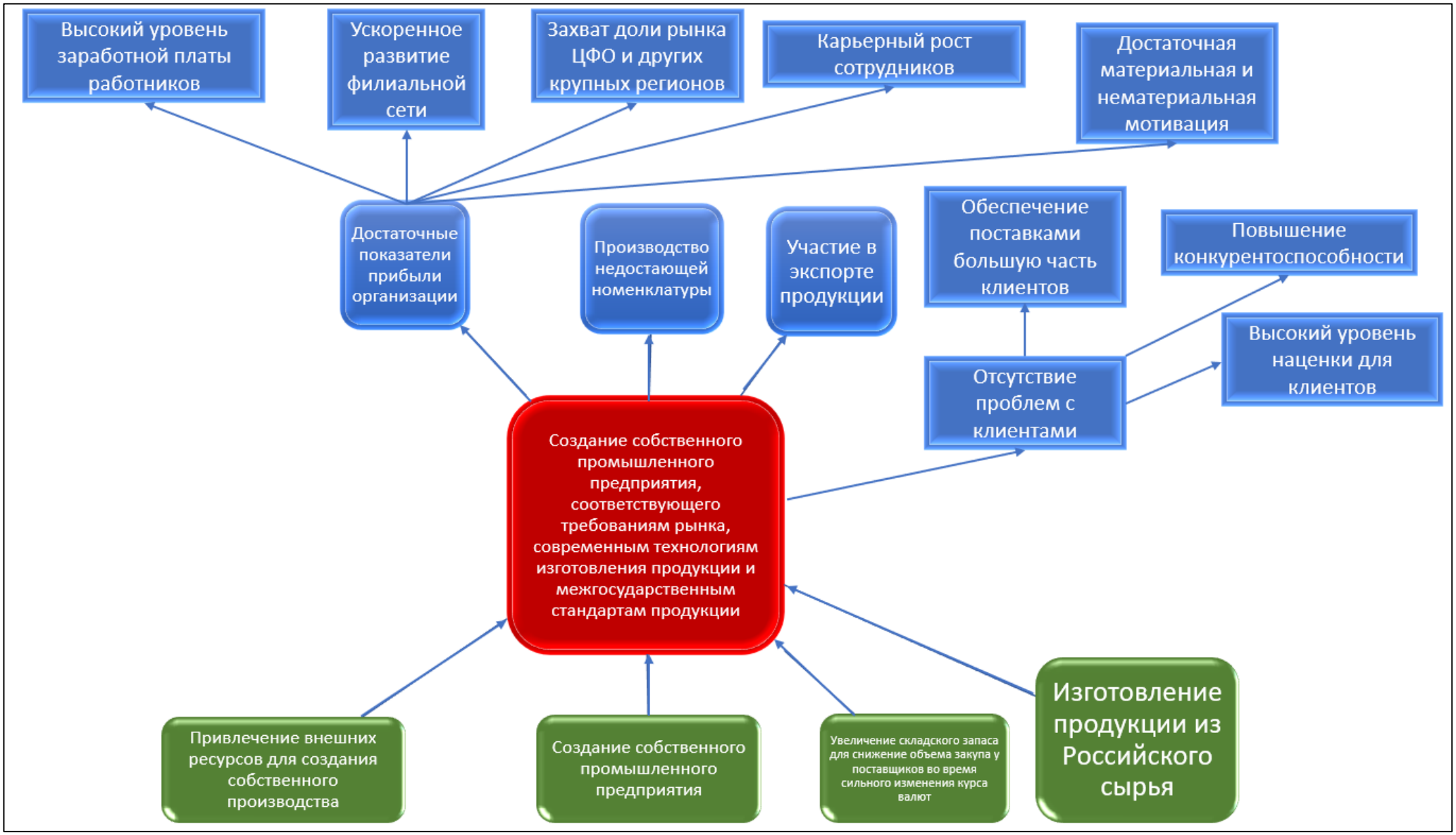



Рисунок 13 – Дерево целей компании ООО «УВМ-СТАЛЬ»



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Проблема компании это сильная зависимость от заводов-производителей сортового металлопроката (заводы-производители диктуют свой уровень цен и необходимо выигрывать квоты для получения продукции). Принято решение создать собственное промышленное предприятие по производству сортового металлопроката.

Следующим этапом выпускной квалификационной работы является разработка методического подхода для формирования стратегии диверсификации торгового предприятия в сфере металлопроката.

## 2.3 РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ МЕТАЛЛОПРОКАТА

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в теоретическом обосновании методики и разработке своего универсального подхода к стратегии диверсификации.

Наш универсальный подход к стратегии диверсификации мы представляем в виде универсального пошагового алгоритма, служащего для формирования и реализации стратегии диверсификации торгового предприятия в сфере металлопроката. Созданный универсальный пошаговый алгоритм формирования и реализации стратегии диверсификации торгового предприятия в сфере металлопроката представлен на рисунке 14.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

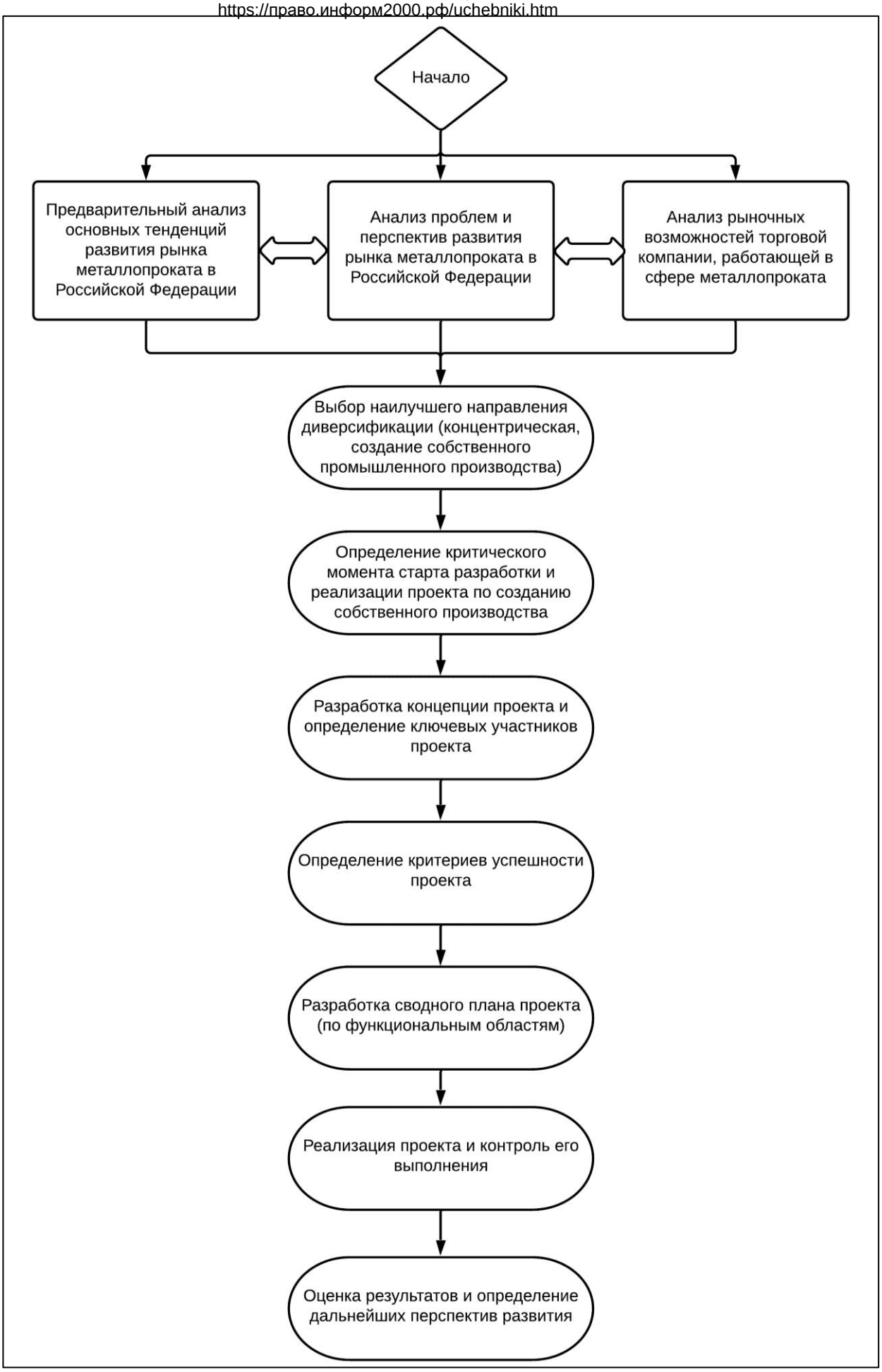



Рисунок 14 - Универсальный пошаговый алгоритм формирования и реализации стратегии диверсификации торгового предприятия в сфере металлопроката



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Определение критического момента старта разработки и реализации проекта по созданию собственного промышленного производства зависит от следующих факторов:

1) Результаты анализа основных тенденций развития рынка металлопроката в Российской Федерации;

2) Результаты анализа проблем и перспектив развития рынка металлопроката в Российской Федерации;

3) Характеристика предприятия;

4) Результаты анализа конкурентов и конкурентоспособности компании;

5) Результаты SWOT-Анализа компании и выявление её проблемы;

6) Результаты от построения дерева проблем и дерева целей компании;

7) Результаты анализа рыночных возможностей торговой компании, работающей в сфере металлопроката;

8) Выбор наилучшего направления диверсификации (концентрическая, создание собственного промышленного производства)

9) Обоснование целесообразности организации и управления проектом по созданию предприятием собственного промышленного производства.

После выполнения перечисленных работ мы делаем вывод, что данный проект является целесообразным к выполнению, и обоснование его целесообразности и является тем самым критическим моментом старта организации и реализации проекта.

Далее перейдем к организации и управлению проектом создания собственного промышленного производства предприятием ООО «УВМ-сталь».



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

# ГЛАВА 3 ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ СОЗДАНИЯ СОБСТВЕННОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА ПРЕДПРИЯТИЕМ ООО «УВМ-СТАЛЬ»

## 3.1 РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА НА ОСНОВЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ МЕТАЛЛОПРОКАТА

Концепция проекта была сформирована благодаря следующим выполненным работам:

1. Сформирован универсальный пошаговый алгоритм формирования и реализации стратегии диверсификации торгового предприятия в сфере металлопроката;
2. Сформулирован замысел, миссия, цель и продукт проекта;
3. Составлен круг участников проекта;
4. Определено дальнее, ближнее и внутреннее окружение проекта;
5. Сформированы критерии успешности проекта;
6. Составлен календарный план проекта с характеристикой операций, реализуемых по ходу внедрения проекта;
7. Построена диаграмма Ганта, с помощью программы «ProjectLibre»;
8. Выявлены потенциальные риски проекта и разработаны мероприятия по их устранению;
9. Проведена оценка эффективности проекта для его основных участников и государства.

**Замысел проекта:** возвести в Московской области собственное предприятие по производству сертифицированного сортового металлопроката (арматурной группы) в течение 18 месяцев с момента подтверждения реализации проекта советом директоров, с себестоимостью арматуры А500С не выше 20 тысяч рублей на тонну, с производственной программой 8 000 тонн



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ежемесячно и с инвестиционной стоимостью 200 миллионов рублей. Проект будет осуществляться на собственные средства в размере 80 миллионов рублей, остальные денежные средства будут привлечены в кредитных организациях, либо же работой с подрядчиками на условиях отсрочки.

**Мой вариант миссии компании:** Мы выстраиваем долгие и процветающие взаимовыгодные отношения с металлопотребителями, обеспечивая их широкой номенклатурой качественной продукции в наличии, оперативной доставкой и надежным партнером в лице УВМ-Сталь. Нам крайне важны отношения с клиентом и наша цель превзойти всех конкурентов.

Слоган компании: С нами строятся города!

**Миссия проекта** заключается в обеспечении металлопотребителей собственной сертифицированной продукцией арматурной группы по выгодной цене от их постоянного и надежного поставщика в лице компании «УВМ-Сталь».

**Цель проекта** заключается в производстве собственной продукции под брендом «УВМ-Сталь» с меньшими рисками и издержками, которые несут в себе сторонние поставщики.

**Продукт проекта** — это собственное предприятие в Московской области по производству сертифицированного сортового металлопроката (арматурной группы).

**Круг участников проекта:**

Заказчик проекта – Компания ООО «УВМ-СТАЛЬ».

Инвестор проекта – Собственник компании ООО «УВМ-СТАЛЬ» Савельев В.А., добровольное привлечение денежных средств работников компании на долевом участии, а также заемные средства в ПАО «СБЕРБАНК».

Генеральный подрядчик – компания АО «КОРПОРАЦИЯ «АТОМСТРОЙКОМПЛЕКС».

Куратор проекта - Собственник компании ООО «УВМ-СТАЛЬ» Савельев В.А.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Руководитель проекта – Главный инженер АО «КОРПОРАЦИЯ «АТОМСТРОЙКОМПЛЕКС» Кузнецов П.А.

Команда проекта – привлеченная группа сотрудников компании ООО «УВМ-СТАЛЬ», а также Главный инженер АО «КОРПОРАЦИЯ «АТОМСТРОЙКОМПЛЕКС» Кузнецов П.А. На определенных этапах осуществления проекта возможно привлечение сторонних профессиональных организаций.

Поставщики проекта – поставщики материалов и оборудования. Схему поставщиком оборудования компания ООО «УВМ-СТАЛЬ» позаимствует у своего одного из ключевых партнеров, предприятия ПАО «ТУЛАЧЕРМЕТ». Поставщиков материалов компания будет использовать своих текущих партнеров, а также помощь в этом обеспечит руководство АО «КОРПОРАЦИЯ «АТОМСТРОЙКОМПЛЕКС».

Проектировщик проекта – Главный инженер АО «КОРПОРАЦИЯ «АТОМСТРОЙКОМПЛЕКС» Кузнецов П.А.

Потребители продукта проекта - Компания ООО «УВМ-СТАЛЬ». Компания одновременно является заказчиком, инвестором, куратором проекта и потребителем продукта проекта, так как оно самое заинтересованное лицо в успешной реализации проекта.

Перечень сотрудников компании ООО «УВМ-СТАЛЬ», наиболее заинтересованных в успешной реализации проекта: Собственник – Савельев В.А., Генеральный директор – Притчин А.А., Коммерческий директор – Злобин В.Л., Исполнительный директор - Прудникова С.М., Директор филиала в г. Москва - Нечаев Д.Н., Директор по развитию – Борисова Н.В., Директор департамента снабжения – Веселов Р.Г., Директор отдела маркетинга - Шефер Е.А., Руководитель отдела логистики – Овчинникова М.В., Руководитель отдела продаж головного офиса - Васильев С.А., Главный бухгалтер – Воропаева М.Н., Ведущий юрисконсульт - Вахрушева А. И., Менеджер отдела продаж – Рубанов В.А.

**Дальнее окружение:**



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

1. Экономические и политические факторы. Нестабильность экономики России, нестабильность российского рубля, скачущий курс иностранной валюты, штрафные санкции в сторону России, политическая нестабильность в стране, высокий уровень налогообложения для малого и среднего бизнеса, постоянный рост инфляции. Данные факторы искусственно и неоправданно могут повысить стоимость проекта и увеличить уровень бюджета.

2. Маркетинговые факторы. Одной из главных предпосылок для строительства собственного предприятия является наличие постоянного рынка сбыта продукции в непрерывно работающем ЦФО. Регион постоянно развивается и имеет достаточное количество государственных объектов, по которым работы производятся постоянно несмотря ни на что;

3. Административные и законодательные факторы. Достаточно проблематично получение в государственных органах необходимых прав и разрешений при строительстве нового предприятия. Также необходима передача прав собственности земли, на которой будет располагаться предприятие;

4. Факторы развития инновационных технологий. Для успешности проекта необходимо использование инновационных технологий, позволяющих увеличить конкурентоспособность продукции, а также продлить срок полезного использования оборудования и время между капитальным ремонтом;

5. Инфраструктура. Предприятие будет располагаться в самом перспективном и непрерывно работающем регионе страны, Московской области. Это позволит снизит расходы на логистику, а также постоянно обеспечивать данное направление бесперебойными поставками, что повысит лояльность клиентов и конкурентоспособность компании в целом.

**Ближнее окружение:**

1. Руководство компании. Руководство компании заинтересовано реализовать проект, так как, по их мнению, это будет серьезным конкурентным



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

преимуществом. Также компания облагает профессиональными кадрами из разных областей металлопроката и с огромным практическим опытом;

2. Финансирование проекта. Финансирование проекта будет осуществляться собственными средствами компании, добровольным привлечением денежных средств работников на долевом участии, а также заемными средствами в ПАО «СБЕРБАНК». По предварительной оценке, выделенный бюджет достаточен для проекта, а так же достаточно времени на его реализацию;

3. Материально-технической снабжение. Обеспечение проекта материально-технической частью будет производиться департаментом общего снабжения и департаментом отдела общестроя. Схему поставщиком оборудования компания позаимствует у своего одного из ключевых партнеров, предприятия ПАО «ТУЛАЧЕРМЕТ». Поставщиков материалов компания будет использовать своих текущих партнеров, а также помощь в этом обеспечит руководство АО «КОРПОРАЦИЯ «АТОМСТРОЙКОМПЛЕКС». Закуп будет производиться на тендерной основе, за которую отвечает директор тендерного отдела;

4. Производство строительно-монтажных работ. Работы буду производиться генеральным подрядчиком АО «КОРПОРАЦИЯ «АТОМСТРОЙКОМПЛЕКС». Закуп материалов будет производиться заказчиком ООО «УВМ-СТАЛЬ» по проектной документации.

**Внутреннее окружение:**

1. Руководство компании. Профессиональные кадры компании имеют опыт ведения проектной деятельности, а именно открытие новых филиалов, но отсутствует опыт проектной деятельности по созданию промышленного предприятия. Вместе с этим, руководство компании и каждый ее сотрудник заинтересованы в возведении собственного предприятия;

2. Стабильный процесс материально-технического снабжения. Департамент общего снабжения и департамент общестроя обеспечит бесперебойные поставки необходимых материалов для непрерывного



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

производства работ на объекте. Руководство компании обладает достаточным уровнем налаженных отношений с поставщиками, а также обладает мощными партнерами с опытом в данной сфере, это ПАО «ТУЛАЧЕРМЕТ» и АО «КОРПОРАЦИЯ «АТОМСТРОЙКОМПЛЕКС»;

3. Социальные факторы работником компании. Возведение собственного предприятия даст возможность не только получения сверхприбыли для собственника компании, но и для менеджеров среднего класса, так как у них будет больше возможностей и функций при работе с действующими и потенциальными клиентами;

**Критерии успешности проекта:**

1. Актуальность самого предприятия на момент его эксплуатации не потеряет актуальность, так как Москва очень перспективное направление с точки зрения строительства, а основными потребителями арматуры являются строительные организации и заводы железобетонных изделий;
2. Уложиться в срок возведения предприятия (18 месяца);
3. Уложиться в рамках выделенного бюджета 200 миллионов рублей;
4. Срок окупаемости проекта составит 8 лет;
5. Увеличение доли рынка компании на 2% в первый год, после запуска производства;
6. Производственная мощность будущего предприятия должна быть не ниже 8 000 тонн ежемесячно;
7. Себестоимость арматуры А500С не должна превышать 20 тысячи рублей на тонну;
8. Производимая продукция должна соответствовать межгосударственным стандартам: ГОСТ 34028-2016, ГОСТ 5781-82, ГОСТ 6727-80 и ГОСТ 3282-74.

После разработки концепции проекта на основе методического подхода формирования стратегии диверсификации торгового предприятия в сфере металлопроката, перейдем к его календарному планированию.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

## 3.2 РАЗРАБОТКА ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ ПРОЕКТА

Запуск нового собственного производства планируется начинать с 01.06.2020. В процессе разработки и реализации проект проходит ряд последовательных этапов от концептуальной фазы до завершающей фазы, что называется жизненный цикл проекта.

На концептуальной фазе осуществляется определение целей и задач проекта, проводятся маркетинговые исследования и разрабатывается бизнес-план.

На фазе планирования разрабатывается проект и формируется команда проекта.

На фазе реализации проводятся все работы, предусмотренные бизнес-планом проекта. Это поиск земельного участка, поиск помещения и последующий его ремонт, закупка и установка оборудования и мебели, разработка штатного расписания и инструкций, поиск и наем персонала, а также подготовка необходимой документации для юридического регистрации деятельности и запуск производства.

На завершающей фазе подводится итог проделанной работы проекта.

Календарный план проекта с характеристикой операций, реализуемых по ходу внедрения проекта, представлен в таблице 16.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 16 - Календарный план проекта с характеристикой операций, реализуемых по ходу внедрения проекта

| Мероприятия | Продолжительность работ (в днях) | Описание мероприятий |
|---|---|---|
| Концептуальная фаза | 32 | |
| 1 Определение целей и задач проекта | 2 | Определение целей и задач проекта по возведению собственного промышленного предприятия |
| 2 Проведение маркетингового исследования | 4 | Определение целевой аудитории, проведение сегментирования рынка, позиционирование продукции, SWOT-анализ, конкурентный анализ |
| 3 Разработка бизнес-плана и его утверждение | 26 | Разработка плана маркетинга, где определяется продукт, себестоимость, место расположения предприятия, продвижение продукции, команда проекта. Производственный план (подбор помещения для предприятия и его ремонт, подбор и наем персонала, подбор и закуп оборудования и мебели, пуско-наладочные работы). Финансовый план (составление сметной ведомости, рентабельности предприятия, срока окупаемости). Утверждение бизнес-плана руководством заказчика. |
| Фаза планирования | 15 | |
| 4 Разработка проекта | 10 | Планирование предположительных сроков и длительности работ, последовательность работ, разработка и утверждение бюджета проекта, определение возможных рисков и разработка комплекса мероприятий по их предотвращению или снижению. |
| 5 Формирование команды | 5 | Планирование необходимых кадров для реализации проекта, организационное собрание и установление ответственных людей за выполнение закрепленных работ |
| Фаза реализации | 270 | |
| 6 Поиск помещения | 18 | Выбор наиболее подходящего по стоимости, площади и расположению помещения для размещения промышленного оборудования |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

| | | |
|---|---|---|
| 7 Приобретение земельного участка с подходящим помещением | 7 | Подготовка документации для приобретения земельного участка и проведение сделки |

Продолжение таблицы 16

| Мероприятия | Продолжительность работ (в днях) | Описание мероприятий |
|---|---|---|
| 8 Планирование ремонта | 10 | Подготовка проектного дизайна будущего помещения |
| 9 Реставрация помещения | 90 | Расчет стоимости работ и заключение договора с подрядчиком на реставрацию выкупленного помещения. Проведение ремонтных работ с согласованием с заказчиком |
| 10 Поиск необходимого оборудования и мебели, согласование поставки | 7 | Поиск необходимого оборудования и мебели, согласование сроков поставки |
| 11 Закуп необходимого оборудования и мебели | 2 | Закуп необходимого оборудования и мебели |
| 12 Доставка и установка оборудования и мебели | 120 | Доставка и установка необходимого оборудования и мебели |
| 13 Разработка штатного расписания и должностных инструкций | 4 | Разработка штатного расписания |
| 14 Разработка должностных инструкций | 4 | Разработка должностных инструкций |
| 15 Поиск персонала | 14 | Поиск персонала с обозначением примерных сроков выхода на работу, штатного расписания и должностных инструкций |
| 16 Подготовка необходимой документации для юридического оформления деятельности | 5 | Подготовка необходимой документации для юридического оформления деятельности |
| 17 Подготовка необходимой документации для регистрации деятельности | 5 | Подготовка необходимой документации для регистрации деятельности |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

| | | |
|---|---|---|
| 18 Юридическое оформление и регистрация деятельности | 3 | Юридическое оформление и регистрация деятельности |

Окончание таблицы 16

| Мероприятия | Продолжительность работ (в днях) | Описание мероприятий |
|---|---|---|
| 19 Пуско-наладочные работы | 3 | Подготовка предприятия для производства тестовой партии продукции, для проверки ее на соответствие межгосударственным стандартам |
| 20 Разработка рекламной кампании | 4 | Разработка рекламной кампании для действующих и потенциальных клиентов. Необходимо проинформировать клиентов об открытии собственного производства, для повышения конкурентоспособности |
| 21 Реализация рекламной кампании | 3 | Реализация рекламной кампании |
| 22 Наем персонала | 3 | Заключение трудовых договоров с подходящими кандидатами |
| 23 Обучение и проверка персонала | 10 | Обучение и проверка персонала |
| 24 Запуск производства | 2 | Первый запуск производства |
| 25 Производство тестовой партии продукции | 1 | Производство тестовой партии продукции, для проверки ее на соответствие межгосударственным стандартам |
| 26 Корректировки оборудования для соответствия продукции ГОСТу | 20 | По результатам первой тестовой партии продукции необходимо провести корректировки оборудования для соответствия продукции ГОСТу |
| 27 Выход на производственную программу | 14 | Финальное налаживание оборудования для соответствия производственной программы |
| Фаза завершения | 22 | |
| 28 Закрытие проекта | 10 | Фактическое составление сметной ведомости, фактический расчёт рентабельности предприятия, определение фактического срока окупаемости, определение себестоимости продукции и эффективности управленческих решений. Определить отклонения планового финансового плана с фактическим и фиксация всех отклонений и недостатков для дальнейшего учета. |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

| | | |
|---|---|---|
| 29 Формирование и сдача архива | 12 | Формирование архива с полным расчетом стоимости проекта, оценкой полученных результатов, фиксированием возникших непредвиденных рисков и трудностей, и разработка комплекса мероприятий по улучшению полученных результатов. Так же соответствие полученных результатов ранее изложенным критериям успешности проекта. Сдача архива руководству. |

С помощью программы «ProjectLibre» составим диаграмму Ганта, где наглядно будет представлен перечень работ с продолжительностью и последовательностью выполнения (рисунок 15,16,17).



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

| | Название | Продолжительность | Начало | Окончание |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **Концептуальная фаза** | 32 дней | **01.06.20 8:00** | **14.07.20 17:00** |
| 2 | Определение целей и задач проекта | 2 дней | 01.06.20 8:00 | 02.06.20 17:00 |
| 3 | Проведение маркетингового исследования | 4 дней | 03.06.20 8:00 | 08.06.20 17:00 |
| 4 | Разработка бизнес-плана и его утверждение | 26 дней | 09.06.20 8:00 | 14.07.20 17:00 |
| 5 | **Фаза планирования** | 15 дней | **15.07.20 8:00** | **04.08.20 17:00** |
| 6 | Разработка проекта | 10 дней | 15.07.20 8:00 | 28.07.20 17:00 |
| 7 | Формирование команды проекта | 5 дней | 29.07.20 8:00 | 04.08.20 17:00 |
| 8 | **Фаза реализации** | 270 дней | **05.08.20 8:00** | **17.08.21 17:00** |
| 9 | Поиск помещения | 18 дней | 05.08.20 8:00 | 28.08.20 17:00 |
| 10 | Приобретение земельного участка с подходящим помещением | 7 дней | 31.08.20 8:00 | 08.09.20 17:00 |
| 11 | Планирование ремонта | 10 дней | 05.08.20 8:00 | 18.08.20 17:00 |
| 12 | Реставрация помещения | 90 дней | 19.08.20 8:00 | 22.12.20 17:00 |
| 13 | Поиск необходимого оборудования и мебели, согласование поставки | 7 дней | 19.08.20 8:00 | 27.08.20 17:00 |
| 14 | Закуп необходимого оборудования и мебели | 2 дней | 28.08.20 8:00 | 31.08.20 17:00 |
| 15 | Доставка и установка оборудования и мебели | 120 дней | 23.12.20 8:00 | 08.06.21 17:00 |
| 16 | Разработка штатного расписания | 4 дней | 19.08.20 8:00 | 24.08.20 17:00 |
| 17 | Разработка должностных инструкций | 4 дней | 25.08.20 8:00 | 28.08.20 17:00 |
| 18 | Поиск персонала | 14 дней | 31.08.20 8:00 | 17.09.20 17:00 |
| 19 | Подготовка необходимой документации для юридического оформления деятельности | 5 дней | 09.09.20 8:00 | 15.09.20 17:00 |
| 20 | Подготовка необходимой документации для регистрации деятельности | 5 дней | 09.09.20 8:00 | 15.09.20 17:00 |
| 21 | Юридическое оформление и регистрация деятельности | 3 дней | 16.09.20 8:00 | 18.09.20 17:00 |
| 22 | Пуско-наладочные работы | 3 дней | 23.12.20 8:00 | 25.12.20 17:00 |
| 23 | Разработка рекламной кампании | 4 дней | 21.09.20 8:00 | 24.09.20 17:00 |
| 24 | Реализация рекламной кампании | 3 дней | 25.09.20 8:00 | 29.09.20 17:00 |
| 25 | Наем персонала | 3 дней | 09.06.21 8:00 | 11.06.21 17:00 |
| 26 | Обучение и проверка персонала | 10 дней | 14.06.21 8:00 | 25.06.21 17:00 |
| 27 | Запуск производства | 2 дней | 28.06.21 8:00 | 29.06.21 17:00 |
| 28 | Производство тестовой партии продукции | 1 день | 30.06.21 8:00 | 30.06.21 17:00 |
| 29 | Корректировки оборудования для соответствия продукции ГОСТу | 20 дней | 01.07.21 8:00 | 28.07.21 17:00 |
| 30 | Выход на производственную программу | 14 дней | 29.07.21 8:00 | 17.08.21 17:00 |
| 31 | **Фаза завершения** | 22 дней | **18.08.21 8:00** | **16.09.21 17:00** |
| 32 | Закрытие проекта | 10 дней | 18.08.21 8:00 | 31.08.21 17:00 |
| 33 | Формирование и сдача архива | 12 дней | 01.09.21 8:00 | 16.09.21 17:00 |

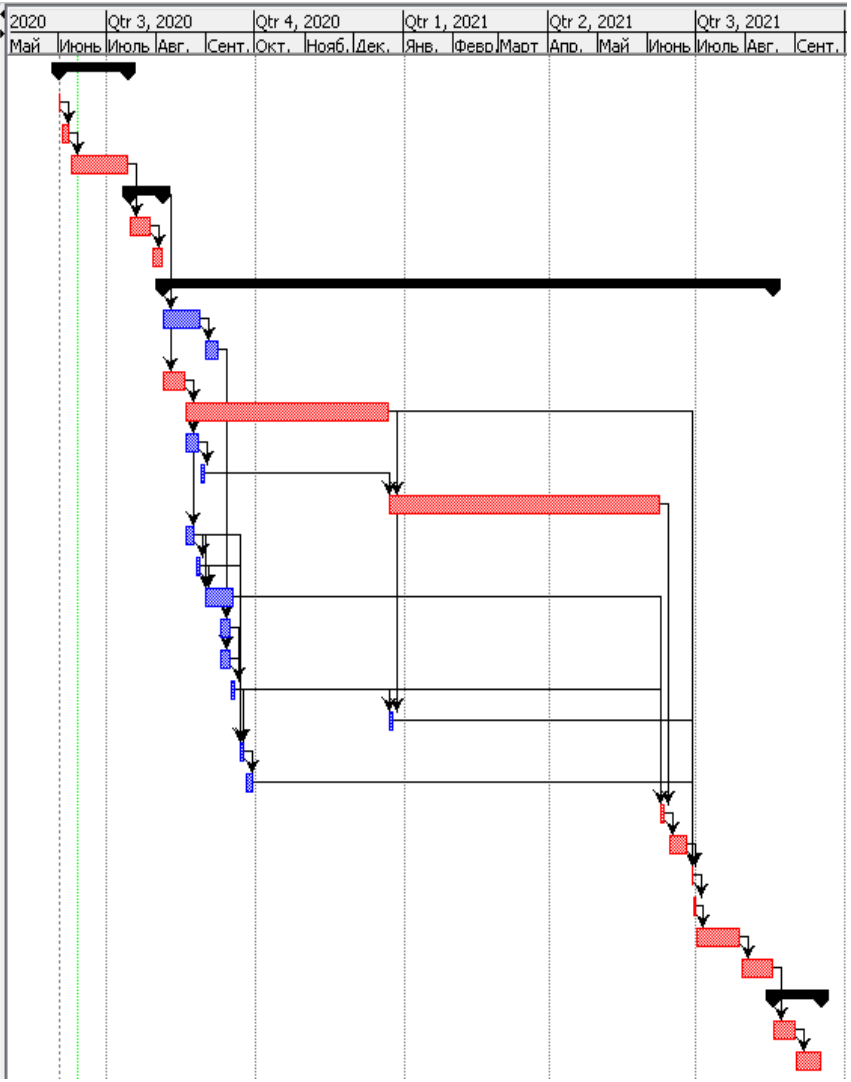



Рисунок 15 – Диаграмма Ганта



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

| | Название | Продолжительность | Начало | Окончание |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **Концептуальная фаза** | 32 дней | **01.06.20 8:00** | **14.07.20 17:00** |
| 2 | Определение целей и задач проекта | 2 дней | 01.06.20 8:00 | 02.06.20 17:00 |
| 3 | Проведение маркетингового исследования | 4 дней | 03.06.20 8:00 | 08.06.20 17:00 |
| 4 | Разработка бизнес-плана и его утверждение | 26 дней | 09.06.20 8:00 | 14.07.20 17:00 |
| 5 | **Фаза планирования** | 15 дней | **15.07.20 8:00** | **04.08.20 17:00** |
| 6 | Разработка проекта | 10 дней | 15.07.20 8:00 | 28.07.20 17:00 |
| 7 | Формирование команды проекта | 5 дней | 29.07.20 8:00 | 04.08.20 17:00 |
| 8 | **Фаза реализации** | 270 дней | **05.08.20 8:00** | **17.08.21 17:00** |
| 9 | Поиск помещения | 18 дней | 05.08.20 8:00 | 28.08.20 17:00 |
| 10 | Приобретение земельного участка с подходящим помещением | 7 дней | 31.08.20 8:00 | 08.09.20 17:00 |
| 11 | Планирование ремонта | 10 дней | 05.08.20 8:00 | 18.08.20 17:00 |
| 12 | Реставрация помещения | 90 дней | 19.08.20 8:00 | 22.12.20 17:00 |
| 13 | Поиск необходимого оборудования и мебели, согласование поставки | 7 дней | 19.08.20 8:00 | 27.08.20 17:00 |
| 14 | Закуп необходимого оборудования и мебели | 2 дней | 28.08.20 8:00 | 31.08.20 17:00 |
| 15 | Доставка и установка оборудования и мебели | 120 дней | 23.12.20 8:00 | 08.06.21 17:00 |
| 16 | Разработка штатного расписания | 4 дней | 19.08.20 8:00 | 24.08.20 17:00 |
| 17 | Разработка должностных инструкций | 4 дней | 25.08.20 8:00 | 28.08.20 17:00 |
| 18 | Поиск персонала | 14 дней | 31.08.20 8:00 | 17.09.20 17:00 |
| 19 | Подготовка необходимой документации для юридического оформления деятельности | 5 дней | 09.09.20 8:00 | 15.09.20 17:00 |
| 20 | Подготовка необходимой документации для регистрации деятельности | 5 дней | 09.09.20 8:00 | 15.09.20 17:00 |
| 21 | Юридическое оформление и регистрация деятельности | 3 дней | 16.09.20 8:00 | 18.09.20 17:00 |
| 22 | Пуско-наладочные работы | 3 дней | 23.12.20 8:00 | 25.12.20 17:00 |
| 23 | Разработка рекламной кампании | 4 дней | 21.09.20 8:00 | 24.09.20 17:00 |
| 24 | Реализация рекламной кампании | 3 дней | 25.09.20 8:00 | 29.09.20 17:00 |
| 25 | Наем персонала | 3 дней | 09.06.21 8:00 | 11.06.21 17:00 |
| 26 | Обучение и проверка персонала | 10 дней | 14.06.21 8:00 | 25.06.21 17:00 |
| 27 | Запуск производства | 2 дней | 28.06.21 8:00 | 29.06.21 17:00 |
| 28 | Производство тестовой партии продукции | 1 день | 30.06.21 8:00 | 30.06.21 17:00 |
| 29 | Корректировки оборудования для соответствия продукции ГОСТу | 20 дней | 01.07.21 8:00 | 28.07.21 17:00 |
| 30 | Выход на производственную программу | 14 дней | 29.07.21 8:00 | 17.08.21 17:00 |
| 31 | **Фаза завершения** | 22 дней | **18.08.21 8:00** | **16.09.21 17:00** |
| 32 | Закрытие проекта | 10 дней | 18.08.21 8:00 | 31.08.21 17:00 |
| 33 | Формирование и сдача архива | 12 дней | 01.09.21 8:00 | 16.09.21 17:00 |

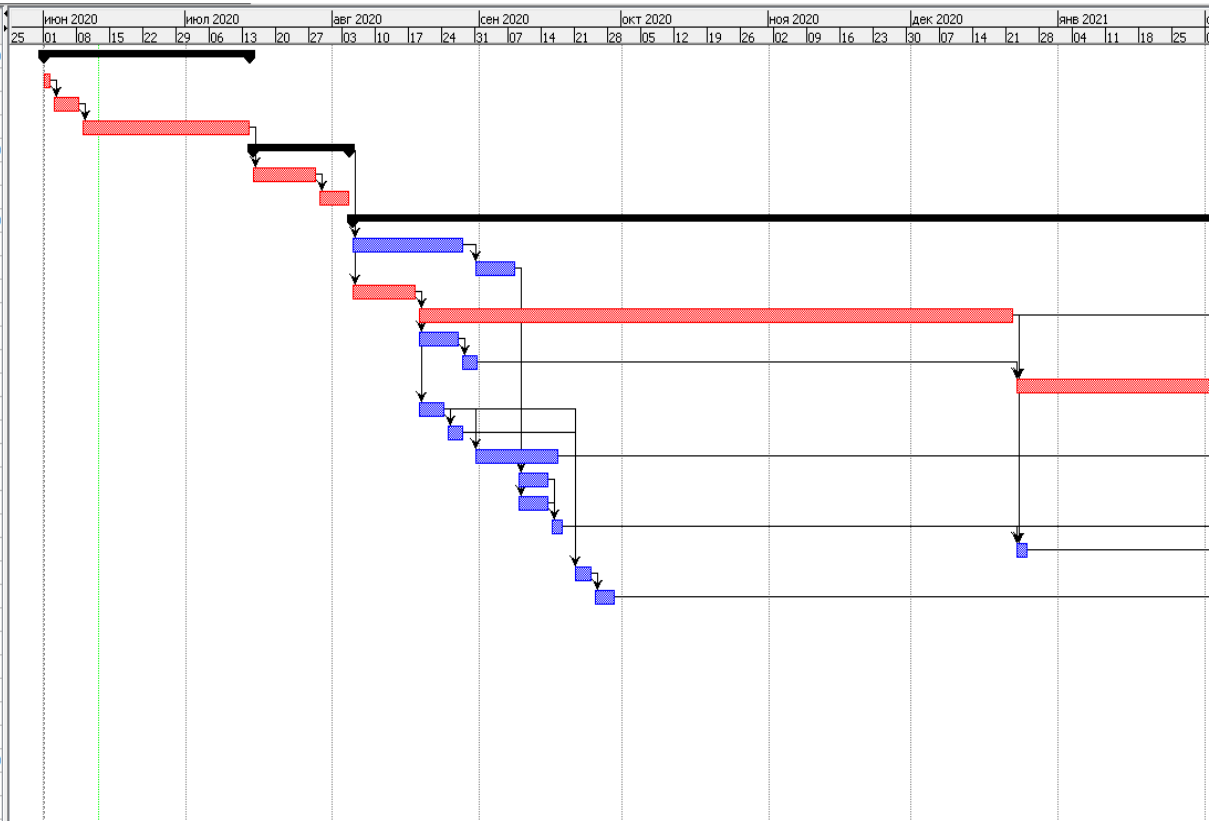



Рисунок 16 – Диаграмма Ганта



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

| | Название | Продолжительность | Начало | Окончание |
|---|---|---|---|---|
| 1 | **Концептуальная фаза** | 32 дней | **01.06.20 8:00** | **14.07.20 17:00** |
| 2 | Определение целей и задач проекта | 2 дней | 01.06.20 8:00 | 02.06.20 17:00 |
| 3 | Проведение маркетингового исследования | 4 дней | 03.06.20 8:00 | 08.06.20 17:00 |
| 4 | Разработка бизнес-плана и его утверждение | 26 дней | 09.06.20 8:00 | 14.07.20 17:00 |
| 5 | **Фаза планирования** | 15 дней | **15.07.20 8:00** | **04.08.20 17:00** |
| 6 | Разработка проекта | 10 дней | 15.07.20 8:00 | 28.07.20 17:00 |
| 7 | Формирование команды проекта | 5 дней | 29.07.20 8:00 | 04.08.20 17:00 |
| 8 | **Фаза реализации** | 270 дней | **05.08.20 8:00** | **17.08.21 17:00** |
| 9 | Поиск помещения | 18 дней | 05.08.20 8:00 | 28.08.20 17:00 |
| 10 | Приобретение земельного участка с подходящим помещением | 7 дней | 31.08.20 8:00 | 08.09.20 17:00 |
| 11 | Планирование ремонта | 10 дней | 05.08.20 8:00 | 18.08.20 17:00 |
| 12 | Реставрация помещения | 90 дней | 19.08.20 8:00 | 22.12.20 17:00 |
| 13 | Поиск необходимого оборудования и мебели, согласование поставки | 7 дней | 19.08.20 8:00 | 27.08.20 17:00 |
| 14 | Закуп необходимого оборудования и мебели | 2 дней | 28.08.20 8:00 | 31.08.20 17:00 |
| 15 | Доставка и установка оборудования и мебели | 120 дней | 23.12.20 8:00 | 08.06.21 17:00 |
| 16 | Разработка штатного расписания | 4 дней | 19.08.20 8:00 | 24.08.20 17:00 |
| 17 | Разработка должностных инструкций | 4 дней | 25.08.20 8:00 | 28.08.20 17:00 |
| 18 | Поиск персонала | 14 дней | 31.08.20 8:00 | 17.09.20 17:00 |
| 19 | Подготовка необходимой документации для юридического оформления деятельности | 5 дней | 09.09.20 8:00 | 15.09.20 17:00 |
| 20 | Подготовка необходимой документации для регистрации деятельности | 5 дней | 09.09.20 8:00 | 15.09.20 17:00 |
| 21 | Юридическое оформление и регистрация деятельности | 3 дней | 16.09.20 8:00 | 18.09.20 17:00 |
| 22 | Пуско-наладочные работы | 3 дней | 23.12.20 8:00 | 25.12.20 17:00 |
| 23 | Разработка рекламной кампании | 4 дней | 21.09.20 8:00 | 24.09.20 17:00 |
| 24 | Реализация рекламной кампании | 3 дней | 25.09.20 8:00 | 29.09.20 17:00 |
| 25 | Наем персонала | 3 дней | 09.06.21 8:00 | 11.06.21 17:00 |
| 26 | Обучение и проверка персонала | 10 дней | 14.06.21 8:00 | 25.06.21 17:00 |
| 27 | Запуск производства | 2 дней | 28.06.21 8:00 | 29.06.21 17:00 |
| 28 | Производство тестовой партии продукции | 1 день | 30.06.21 8:00 | 30.06.21 17:00 |
| 29 | Корректировки оборудования для соответствия продукции ГОСТу | 20 дней | 01.07.21 8:00 | 28.07.21 17:00 |
| 30 | Выход на производственную программу | 14 дней | 29.07.21 8:00 | 17.08.21 17:00 |
| 31 | **Фаза завершения** | 22 дней | **18.08.21 8:00** | **16.09.21 17:00** |
| 32 | Закрытие проекта | 10 дней | 18.08.21 8:00 | 31.08.21 17:00 |
| 33 | Формирование и сдача архива | 12 дней | 01.09.21 8:00 | 16.09.21 17:00 |

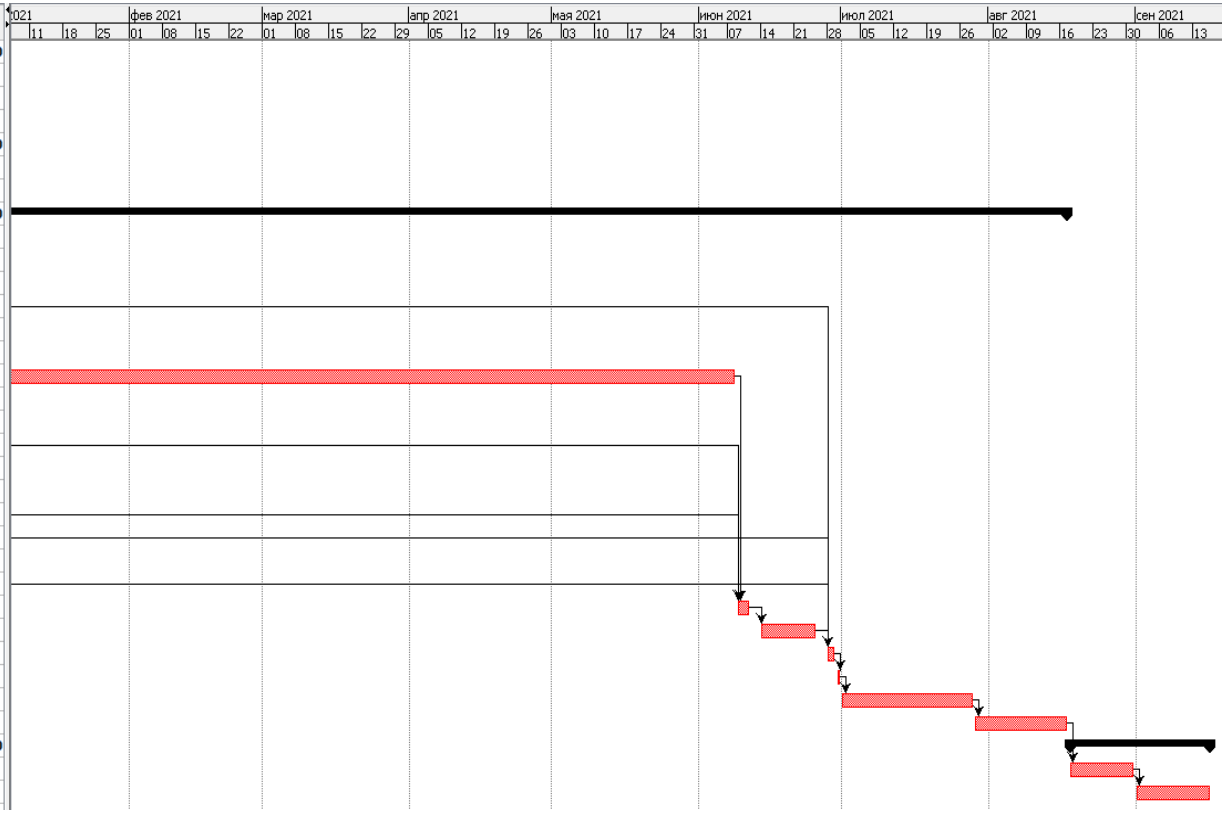



Рисунок 17 – Диаграмма Ганта



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

По предварительной оценке, продолжительность реализации нашего проекта составляет 471 календарный день. Проектная продолжительность реализации проекта закладывается 540 календарных дней.

Следующим пунктом, после разработки основных этапов проекта, следует управление рисками и оценка эффективности проекта для его стейкхолдеров.

## 3.3 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА ДЛЯ ЕГО СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Риск в проекте выражается в вероятностях снижения возможных доходов, потери прибыли или возникновения убытков вследствие тех или иных причин, включая неверные действия или отсутствие действий. Поэтому риск является неизбежной частью предпринимательской деятельности. Важно на этапе планирования оценить возможные риски проекта и определить меры по их снижению. В проекте определены следующие группы рисков: организационные риски, риски проектирования, производственные риски, снабженческие, коммерческие, финансово-экономические, юридические (правовые), трудовые, техногенные и природные.

В таблице 17 представлены риски проекта и меры по их снижению.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 17 - Риски проекта и меры по их снижению

| № | Описание риска | Уровень риска | Меры по снижению риска |
|---|---|---|---|
| **Организационные риски** | | | |
| 1 | Ошибки при календарном планировании работ проекта. Риск назначения некорректных сроков выполнения работ | Средний | — Жесткий контроль сроков выполнения работ;<br>— Привлечение сторонних экспертов при составлении календарного планирования проекта;<br>— Повышение компетентности руководителя проекта в области проектного управления;<br>— Резервирование времени на выполнение работ. |
| 2 | Риск появления неучтенных работ в ходе реализации проекта | Высокий | |
| 3 | Недооценка сложности проекта | Низкий | |
| 4 | Несвоевременное выявление и устранение недостатков при выполнении работ | Высокий | — Регулярный отчет о текущем состоянии выполнения работ от ответственных лиц. |
| 5 | Некачественный ремонт помещения | Низкий | — Контроль всех цепочек согласования проекта заказчика с генеральным подрядчиком. |
| **Риски проектирования** | | | |
| 6 | Ошибка в проектных решениях | Средний | — Контроль всех цепочек согласования проекта заказчика с генеральным подрядчиком;<br>— Привлечение сторонних экспертов;<br>— Проведение совещаний руководства заказчика, руководства генерального подрядчика и инженеров генерального подрядчика. |
| 7 | Риск долгого прохождения экспертизы проектной документации | Средний | — Полное участие всех заинтересованных лиц в обсуждениях проектной документации;<br>— Постоянный контроль проектной документации;<br>— Привлечение сторонних экспертов для проверки документации. |
| **Производственные риски** | | | |
| 8 | Несоблюдение сроков выполнения строительно-монтажных работ | Высокий | — Регулярный отчет о текущем состоянии выполнения работ от ответственных лиц;<br>— Резервирование времени на выполнение работ;<br>— Привлечение дополнительных субподрядчиков. |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

| | | | |
|---|---|---|---|
| 9 | Выполнение работ с отклонениями от проектной и конструкторской документации | Низкий | — Регулярный отчет о текущем состоянии выполнения работ от ответственных лиц и сопоставление с проектной и конструкторской документацией;<br>— Выбор профессиональных и честных субподрядчиков;<br>— Технологическая подготовка производства. |
| 10 | Нерациональное использование материалов | Высокий | — Совершенствование системы учета движения материалов и комплектующих на складе;<br>— Технологическая подготовка производства;<br>— Контроль за использованием материалов на производстве;<br>— Создание определенного запаса материалов для непрерывной работы производства;<br>— Ежедневный контроль за использованием материалов и сырья при производстве. |
| 11 | Несвоевременное обеспечение производства материалами и комплектующими | Средний | |
| 12 | Выход из строя строительной техники и промышленного оборудования | Высокий | — Регулярное техническое обслуживание оборудования и техники;<br>— Проведение капитальных и текущих ремонтов. |
| **Снабженческие риски** | | | |
| 13 | Риск изменения фактических цен на материалы, отличных от планового расчета | Высокий | — Диверсификация поставок, расширение количества поставщиков, разделение закупок;<br>— Постоянный сбор и актуализация информации о потенциальных поставщиках;<br>— Укрепление связей с ключевыми партнерами;<br>— Резервирование денежных средств;<br>— Фиксация цены на материалы минимум на 3 месяца. |
| 14 | Отказ запланированных раннее поставщиков от заключения договоров поставки | Низкий | — Диверсификация поставок, расширение количества поставщиков, разделение закупок;<br>— Постоянный сбор и актуализация информации о потенциальных поставщиках;<br>— Укрепление связей с ключевыми партнерами; |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | — Резервирование денежных средств;<br>— Детальная проработка договора поставки, усиление ответственности поставщиков. |
| 15 | Риск срыва сроков по договорам поставки и подписанным спецификациям | Средний | — Диверсификация поставок, расширение количества поставщиков, разделение закупок;<br>— Постоянный сбор и актуализация информации о потенциальных поставщиках;<br>— Резервирование денежных средств;<br>— Укрепление связей с ключевыми партнерами;<br>— Детальная проработка договора поставки, усиление ответственности поставщиков. |
| 16 | Риск потери денежных средств из-за недобросовестного партнера | Низкий | — Укрепление связей с ключевыми партнерами;<br>— Детальная проработка договора поставки, усиление ответственности поставщиков. |
| **Коммерческие риски** | | | |
| 17 | Уменьшение объемов продаж компании | Низкий | — Обширное маркетинговый анализ рынка;<br>— Поиск новых клиентов;<br>— Укрепление партнерских отношений с существующей клиентской базой;<br>— Участие в тендерах на поставку продукции;<br>— Доукомплектовка заявок общестроительным отделом;<br>— Расширение ассортимента продукции;<br>— Расширение логистических возможностей. |
| 18 | Некачественное проведение маркетингового анализа | Низкий | — Учитывать опыт прошлых лет руководства организации;<br>— Задействовать руководство заказчика и ключевых производителей в отрасли;<br>— Проведение более обширного маркетингового анализа. |
| **Финансово-экономические риски** | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 19 | Недостаточное количество распланированных денежных средств | Средний | — Общее собрание руководства заказчика и генерального подрядчика для полного просчета требуемого бюджета для непрерывности работ;<br>— Работа с некоторыми поставщиками и ген. подрядчиком с отсрочкой платежа;<br>— Контроль бюджета проекта. |
| 20 | Нецелевое использование денежных средств | Высокий | — Планирование и распределение платежей во времени;<br>— Жесткий контроль бюджета проекта;<br>— Еженедельный отчет от ответственных лиц по распределению бюджета. |
| 21 | Рост уровня инфляции | Высокий | — Отслеживание общеэкономической ситуации в стране;<br>— Повышение балансовой цены на последующую выпускаемую продукцию. |
| 22 | Колебания (увеличение) валютных курсов | Средний | — Отслеживание общеэкономической ситуации в стране;<br>— Мониторинг валютных курсов;<br>— Периодические закупы большого количества материалов по дешевым ценам;<br>— Фиксация цен на материалы минимум на 3 месяца. |
| **Юридические (правовые) риски** | | | |
| 23 | Ужесточение требований законодательства к объектам строительства | Низкий | — Изучение законодательства в области строительства;<br>— Регулярное отслеживание изменений в строительном законодательстве;<br>— Получение юридических консультаций. |
| 24 | Увеличение сроков получения необходимых разрешений и допусков | Средний | — Резервирование времени на получение необходимых разрешений и допусков. |
| 25 | Увеличение сроков регистрации деятельности | Средний | — Резервирование времени на регистрацию деятельности. |
| 26 | Неправильное оформление и регистрация деятельности | Низкий | — Привлечение экспертов для оформления и регистрации деятельности. |
| 27 | Изменения в налоговом законодательстве, повышение налогов | Средний | — Регулярное отслеживание изменений в налоговом законодательстве;<br>— Разработка мероприятий для снижения налоговой нагрузки;<br>— Систематическая работа с налоговыми органами. |
| **Трудовые риски** | | | |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

| | | | |
|---|---|---|---|
| 28 | Недостаточная квалификация специалистов и работников | Низкий | — Повышение квалификации производственных работников, специалистов и управленческого персонала;<br>— Регулярное обучение и аттестация сотрудников; |
| 29 | Недостаточный опыт у руководителя проекта | Средний | — Регулярные совещания с командой проекта;<br>— Регулярное повышение квалификации в области проектного управления;<br>— Регулярные консультации с экспертами. |
| 30 | Увольнение работников, текучесть кадров | Низкий | — Разработка системы материальной и нематериальной мотивации;<br>— Создание кадрового резерва. |
| **Техногенные риски** | | | |
| 31 | Риск пожара при производстве работ | Низкий | — Обязательное обучение и аттестация сотрудников по правилам пожарной безопасности;<br>— Регулярное проведение инструктажей по пожарной безопасности;<br>— Обеспечение производства средствами пожаротушения, их регулярная проверка;<br>— Страхование имущества. |
| 32 | Риск аварии, несчастного случая при выполнении работ | Средний | — Обязательное обучение и аттестация сотрудников по промышленной безопасности;<br>— Регулярное проведение инструктажей по технике безопасности;<br>— Обеспечение производства средствами оказания первой помощи. |
| 33 | Внеплановый выход из строя оборудования | Средний | — Регулярное техническое обслуживание оборудования и техники;<br>— Проведение капитальных и текущих ремонтов. |
| **Природные риски** | | | |
| 34 | Риск неблагоприятных погодных условия для производства строительно-монтажных работ | Средний | — Регулярное отслеживание прогнозов погоды;<br>— Своевременная корректировка планов работ, замена планируемых работ другими, не зависящими от условий погоды. |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

| | | | |
|---|---|---|---|
| 35 | Риск стихийных бедствий (ураган, землетрясение и пр.) | Низкий | — Отслеживание прогнозов погоды и предупреждений МЧС, корректировка планов работ в соответствии с ними;<br>— Страхование имущества. |

Далее, после выявления рисков проекта и разработки мероприятий по их снижению, оценим эффективность данного проекта.

Результатом реализации проекта является собственное промышленное предприятие в Московской области по производству сертифицированного сортового металлопроката (арматурной группы). Время на реализацию проекта составит примерно 16 месяцев с момента подтверждения реализации проекта советом директоров. Проектная продолжительность реализации проекта закладывается 540 календарных дней. Производственная программа предприятия составит 8 000 тонн в месяц.

Создание и работа собственного промышленного предприятия позволит выпускать арматуру А500С с себестоимостью около 20 тысяч рублей на тонну и с объемом выпуска 8 000 тонн ежемесячно. В свою очередь, это даст возможность обеспечить арматурой большую часть клиентов по конкурентоспособным ценам и даст возможность конкурировать с крупнейшими заводами-производителями, что на данный момент по цене является недостижимой целью. Мы сможем охватить новых клиентов и увеличить долю рынка ЦФО и других крупных регионов, до которых мы не могли попасть в круг поставщиков по уровню цен.

Так же собственное производство позволит производить дефицитную и недостающую номенклатуру арматуры. В ЦФО нет производителей, которые прокатывают арматуру до 10 диаметра в бухтах. Наше предприятия сможет обеспечить потребность рынка в данном сортаменте по очень конкурентной цене, так как здесь будет существенный выигрыш по логистике (в основном производители мелкого сорта арматуры находятся в УрФО).



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Дополнительные 8 000 тонн арматуры собственного производства даст возможность выходить на рынок других стран, а это безграничные возможности. Это нескончаемый канал сбыта.

Собственник организации будет получать сверхприбыль, а за счёт этого и будет улучшаться общее благосостояние организации и работников. Так же это даст возможность выхода в другие слои общества.

Более того, выгоду получит наше Государство. Ведь у компании будет больше доходов, а вместе и с доходами вырастут налоговые отчисления, за счет которых будет развиваться экономика страны и благосостояние граждан.

Что касается работников компании, то собственное промышленное предприятие даст возможность всем лицам компании получать больший уровень заработной платы, за счёт снижения себестоимости продукции. До этого момента, компания зарабатывала не очень много на перепродажи арматуры, так как данный рынок достаточно низко маржинален. Но сейчас для менеджеров отдела продаж будет большей возможностей по согласованию уровней цен и получения прибыли. Так же для работников открываются новые возможности в плане карьерного роста, так как начнется ускоренный рост развития филиальной сети. Менеджеров среднего звена возможно командировать в различные филиалы по России (в новые и существующие) для расширения своей клиентской базы и встреч с действующими и потенциальными клиентами. Общий рост доходов организации благоприятно скажется на всех работниках компании. Будут лучше условия материальной и нематериальной мотивации, будет большей корпоративных и неформальных мероприятий, различных бонусов и соревнований для менеджеров отделов продаж.

В данной выпускной квалификационной работе был разработан второй проект по оптимизации процессов привлечения и обслуживания клиентов в компании ООО «УВМ-Сталь».

Перечислим основные процессы в компании ООО «УВМ-Сталь»:

1. Процесс снабжения компании металлопрокатом;



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

2. Процесс доставки металлопроката на склад;
3. Процесс доставки металлопроката клиенту;
4. Процесс отгрузки металлопроката на складе;
5. Процесс привлечения клиентов;
6. Процесс обслуживания клиентов;
7. Процесс согласования договора;
8. Процесс работы на тендерных площадках;
9. Процесс работы с первичной документацией;
10. Процесс работы с сайтом.

В рамках выпускной квалификационной работы было принято решение рассмотреть процесс привлечения и обслуживания клиентов, так как данный процесс является наиважнейшим во всей компании.

Без клиентов все остальные обслуживающие службы в компании бессмысленны, так как им банально будет некого обслуживать.

Процесс привлечения и обслуживания клиента является одновременно наиважнейшим и наисложнейшим.

Конкуренция на рынке продажи металлопроката огромная. Если брать крупных конкурирующих металлоторгующих компаний, то только их насчитывается около 14 (также большое количество средних и мелких металлотрейдеров).

Для достижения успеха, менеджер отдела продаж должен быть очень компетентным, опытным, гибким в мышлении, уверенным в себе, универсальным и уникальным.

Именно поэтому, процессу привлечения и обслуживания клиента посвящена данная часть работы.

Цель данного проекта заключается в повышении эффективности процесса привлечения и последующего обслуживания клиентов компании ООО «УВМ-Сталь», посредством разработки и внедрения комплекса мероприятий по оптимизации данного процесса.

Задачи проекта:



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

1. Проанализировать процесс привлечения и обслуживания клиентов в компании ООО «УВМ-Сталь» разбив его на последовательные шаги;
2. Определить, какие шаги создают ценность для клиента, какие шаги ее не создают, но являются обязательными, и какие шаги являются потерей;
3. Определить виды потерь и рассмотреть варианты их устранения;
4. К шагам, являющимися потерями, разработать комплект мероприятий по снижению времени потерь;
5. Сформировать цепочку усовершенствованного процесса и сравнить его с первоначальным;
6. Оценить эффекты от оптимизации процесса для менеджера компании ООО «УВМ-Сталь» и для клиента.

Далее определим виды потерь в процессе привлечения и обслуживания клиентов.

Перед тем как это сделать, нам необходимо разобрать существующие восемь видов потерь.

К ним относятся:

1. Излишнее движение;
2. Излишняя транспортировка;
3. Излишняя обработка;
4. Время ожидания;
5. Излишнее производство;
6. Дефекты и доработка;
7. Запасы;
8. Потери творческого потенциала.

Процесс привлечения и обслуживания клиентов в компании был разбит на последовательные шаги, где были определены следующие виды шагов:

1. Шаги, создающие ценность для клиента (выделены зеленым цветом);
2. Обязательные шаги, не создающие ценность, но необходимы (выделены синим цветом);



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

3. Потери (выделены красным цветом).

Этапы процесса привлечения и обслуживания клиента, с их продолжительностью и отнесением к виду потерь, представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Этапы процесса привлечения и обслуживания клиента

| Процесс привлечения и обслуживания клиента | | | |
|---|---|---|---|
| Этап процесса привлечения и обслуживания клиента | Вид потерь | Продолжительность | |
| Привлечение клиента: | | | |
| 1) поиск подходящей компании | Излишняя обработка | 5 мин-15мин | > 15 мин-30мин |
| 2) первый звонок в компанию | | 1 мин-2дня | > 2 дней-5 дней |
| 3) определение ЛПР | | 1 мин-12мин | > 12 мин -15 мин |
| 4) соединение с ЛПР (отправка КП на почту) | Время ожидания | 1 мин-3дня | > 3 дней-6 дней |
| 5) привлечение клиента, лестница продаж | Излишняя обработка | 5 мин | > 5 мин-15 мин |
| 6) обмен контактами | | 1 мин | |
| 7) отправка информации о компании, карточки предприятия, типового договора поставки | | 1 мин | |
| 8) назначение встречи | Время ожидания | 1 день-7дней | > 7 дней-12 дней |
| 9) занесение компании в клиентскую базу | | 5 мин | |
| 10) рассмотрение и подписание договора (если получится) | Время ожидания | 3 дня-14 дней | >14 дней – 60 дней |
| Обслуживание клиента: | | | |
| 11) получение заявки (звонок клиенту) | | 1 мин-5мин | > 5 мин-10 мин |
| 12) обработка заявки (поиск металла, поиск | Излишняя обработка + Время ожидания + | 5 мин - 4 часа | > 4 часов – 24 часа |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

| | | | |
|---|---|---|---|
| поставщиков, резервирование на складе) | Запасы | | |
| 13) выставление счёта/отправка коммерческого предложения | | 2 мин | |
| 14) получение обратной связи от клиента, работа с возражениями и корректировка счёта/КП | Излишняя обработка + Время ожидания | 5 мин-2часа | > 2 часов - 6 часов |
| 15) составление спецификации | Излишняя обработка | 5 мин-60мин | > 60 мин - 120 мин |
| 16) подпись спецификации клиентом | Время ожидания | 15 мин-120мин | > 120 мин – 180 мин |
| 17) создание ведомостей на сборку | | 5 мин | |
| 18) назначение заявок на доставку | | 5 мин | |
| 19) доставка металлопроката | Время ожидания + Дефекты и доработка + Излишняя обработка + Транспортировка | 4 часа – 24 часа | > 24 часов – 36 часов |
| 20) контроль передвижения водителей | | 10 мин 1 раз в 90 мин | |
| 21) контроль чистоты металла перед погрузкой | | 10 мин | |
| 22) передача металла клиенту | Время ожидания | 1 час - 3 часа | > 3 часов – 5 часов |
| 23) подписание документации водителем с объектом | Время ожидания | 10 минут – 30 мин | > 30 мин - 24 часа |
| 24) предоставление информации о поставке клиенту | Время ожидания | 10 минут-2 часа | > 2 часа – 5 часов |
| 25) получение обратной связи от клиента | | 5 минут | |
| 26) подписание оригинальных документов с клиентом | Время ожидания | 2 дня-3 дня | > 3 дней – 30 дней |

Процесс привлечения и обслуживания одного клиента на первую поставку может занимать примерно от 8 часов 6 дней до 20 часов 118 дней.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

В процессе анализа выяснилось, что из 26 этапов процесса привлечения и обслуживания клиентов, 14 этапов имеют ценность для клиента. Это время составляет от 2 часов 6 дней до 12 часов 27 дней.

Остальные шаги являются обязательными, но они не создают ценность для потребителя. Их продолжительность варьируется от 12 минут 5 часов до 7 часов 6 дней.

Также в 14 шагах определяются потенциальные потери. Их продолжительность варьируется от 7 часов 4 дней до 20 часов 84 дней.

На рисунке 18 представлено соотношение видов потерь друг к другу до оптимизации.

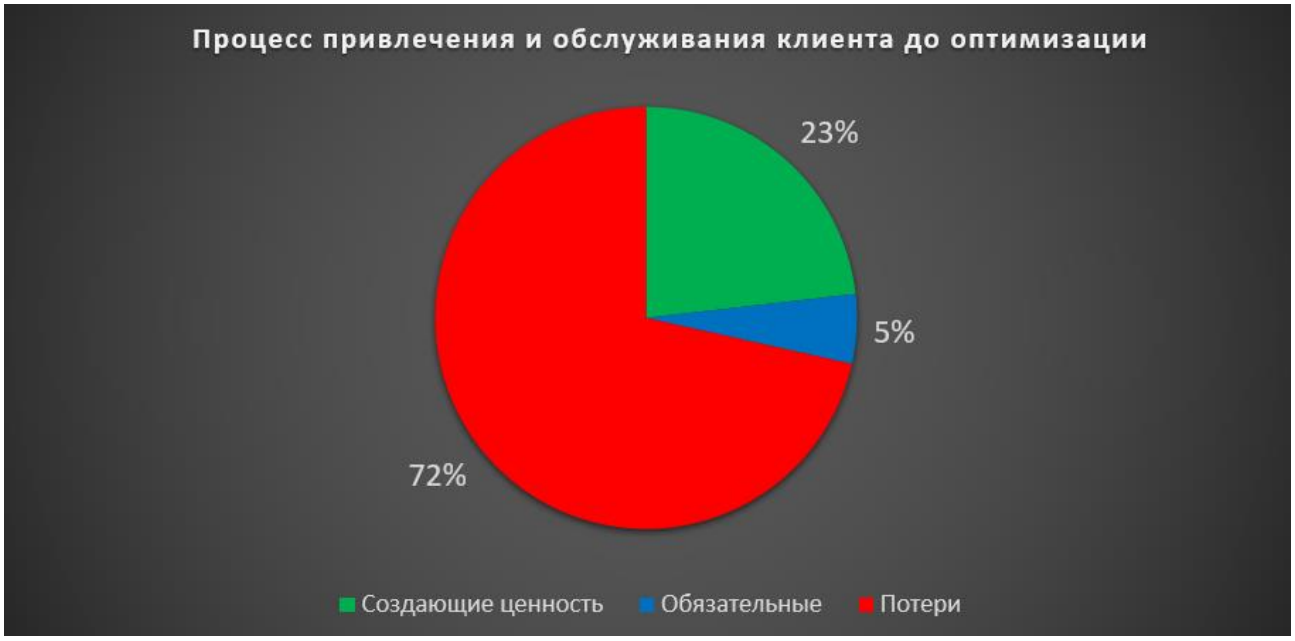



Рисунок 18 - Соотношение видов потерь к друг другу до оптимизации

Далее определим, какие виды потерь возникают в процессе привлечения и обслуживания клиента.

В процессе анализа были выявлены следующие виды потерь:

1. Излишняя обработка (этапы № 1, 5, 12, 14, 15, 19);
2. Время ожидания (этапы № 4, 8, 10, 12, 14, 16, 19, 22, 23, 24, 26);
3. Запасы (этап №12);



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

4. Дефекты и доработка (этап № 19);

5. Излишняя транспортировка (этап № 19).

Далее разработаем мероприятия по устранению или уменьшению продолжительности потерь.

Мероприятия по оптимизации процесса привлечения и обслуживания клиента в компании ООО «УВМ-Сталь» представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Мероприятия по оптимизации процесса привлечения и обслуживания клиента в компании ООО «УВМ-Сталь»

| Процесс привлечения и обслуживания клиента | | | | Мероприятия по устранению/снижению продолжительности потерь |
|---|---|---|---|---|
| Этап процесса привлечения и обслуживания клиента | Вид потерь | Продолжительность | | |
| Привлечение клиента: | | | | |
| 1) поиск подходящей компании | Излишняя обработка | 5 мин-15мин | > 15 мин-30мин | Поиск готовой клиентской базы<br>Выгрузка клиентской базы из Контур.Фокус или СБИС<br>Покупка доступа к клиентской базе на площадке B2B-Center |
| 2) первый звонок в компанию | | 1 мин-2дня | > 2 дней - 5 дней | |
| 3) определение ЛПР | | 1 мин-12мин | > 12 мин - 15 мин | |
| 4) соединение с ЛПР (отправка КП на почту) | Время ожидания | 1 мин-3дня | > 3 дней-6 дней | Соединение с заместителем ЛПР<br>запрос личной почты и мобильного телефона ЛПР<br>назначение встречи |
| 5) привлечение клиента, лестница продаж | Излишняя обработка | 5 мин | > 5 мин-15 мин | Заранее подготовка плана разговора<br>Подготовка пунктов, которые необходимо выяснить<br>Написание скрипта продаж<br>Постановка точек минимума и максимума на разговор |
| 6) обмен контактами | | 1 мин | | |
| 7) отправка информации о компании, карточки предприятия, типового договора поставки | | 1 мин | | |
| 8) назначение встречи | Время ожидания | 1 день-7дней | > 7 дней-12 дней | Повышенный напор на клиента<br>Аргументы за сотрудничество<br>Назначение хотя бы непродолжительной встречи |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | Объяснение важности встречи |
| 9) занесение компании в клиентскую базу | | 5 мин | | |
| 10) рассмотрение и подписание договора (если получится) | Время ожидания | 3 дня-14 дней | >14 дней – 60 дней | Повышенный контроль сроков рассмотрение договора<br>Ускорение работы внутренней службы договорного отдела<br>Личные звонки юристам контрагента<br>Повышенная активность участия в договорной процесс |
| Обслуживание клиента: | | | | |
| 11) получение заявки (звонок клиенту) | | 1 мин-5мин | > 5 мин-10 мин | |
| 12) обработка заявки (поиск металла, поиск поставщиков, резервирование на складе) | Излишняя обработка + Время ожидания + Запасы | 5 мин - 4 часа | > 4часов - 24 часа | Составление сводной таблицы по условиям поставщиков<br>Периодический контроль получения информации у отдела снабжения<br>Обзвон нескольких менеджеров по вопросу снятия резервов<br>Более быстрая работа на спотовом рынке |
| 13) выставление счёта/отправка коммерческого предложения | | 2 мин | | |
| 14) получение обратной связи от клиента, работа с возражениями и корректировка счёта/КП | Излишняя обработка + Время ожидания | 5 мин-2часа | > 2 часов - 6 часов | Связь с клиентов любым удобным для него способом<br>Ускорение согласований посредством предоставления аргументов<br>Заранее подготовка плана разговора<br>Предварительная оценка минимальной цены продажи |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 15) составление спецификации | Излишняя обработка | 5 мин-60мин | > 60 мин - 120 мин | Контроль сроков ответов от отдела снабжения |
| 16) подпись спецификации клиентом | Время ожидания | 15 мин-120мин | > 120 мин – 180 мин | Связь с клиентов любым удобным для него способом<br>Повышенный напор на клиента<br>Аргументы за сотрудничество |
| 17) создание ведомостей на сборку | | 5 мин | | |



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 18) назначение заявок на доставку | | 5 мин | | |
| 19) доставка металлопроката | Время ожидания + Дефекты и доработка + Излишняя обработка + Транспортировка | 4 часа – 24 часа | > 24 часов – 36 часов | Заблаговременное оповещение службы логистики о назначении заявок на доставку<br>Личный контроль водителей<br>Оповещение службы экспедирования |
| 20) контроль передвижения водителей | | 10 мин 1 раз в 90 мин | | |
| 21) контроль чистоты металла перед погрузкой | | 10 мин | | |
| 22) передача металла клиенту | Время ожидания | 1 час - 3 часа | > 3 часов – 5 часов | Заблаговременное согласование приезда машин<br>Контроль наличия печати и доверенности на объекте |
| 23) подписание документации водителем с объектом | Время ожидания | 10 минут – 30 мин | > 30 мин - 24 часа | Заблаговременное согласование приезда машин<br>Контроль наличия печати и доверенности на объекте |
| 24) предоставление информации о поставке клиенту | Время ожидания | 10 минут- 2 часа | > 2 часа – 5 часов | Связь с клиентов любым удобным для него способом |
| 25) получение обратной связи от клиента | | 5 минут | | |
| 26) подписание оригинальных документов с клиентом | Время ожидания | 2 дня- 3 дня | > 3 дней – 30 дней | Связь с клиентов любым удобным для него способом<br>Оперативная отправка документов почтой<br>Аргументированность подписания документов |

Далее проведем сравнение процесса привлечения и обслуживания клиента до и после оптимизации.

Процесс привлечения и обслуживания клиента до оптимизации имеет общую продолжительность примерно 20 часов 118 дней (рисунок 19).



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

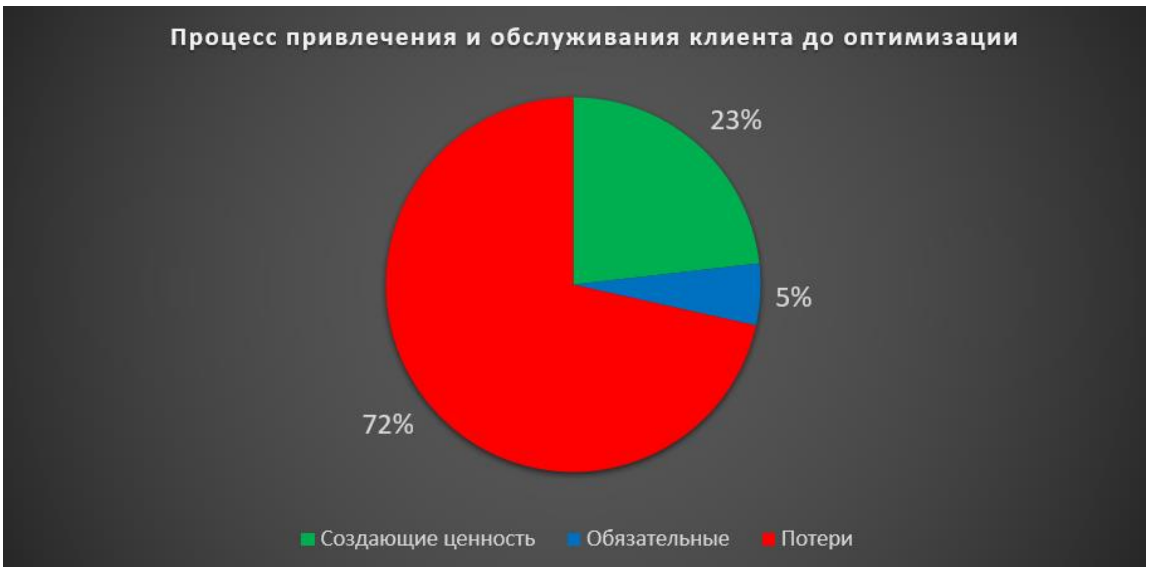



Рисунок 19 - Процесс привлечения и обслуживания клиента до оптимизации

Процесс привлечения и обслуживания клиента после оптимизации составит общую продолжительность примерно 69 дней (рисунок 20).

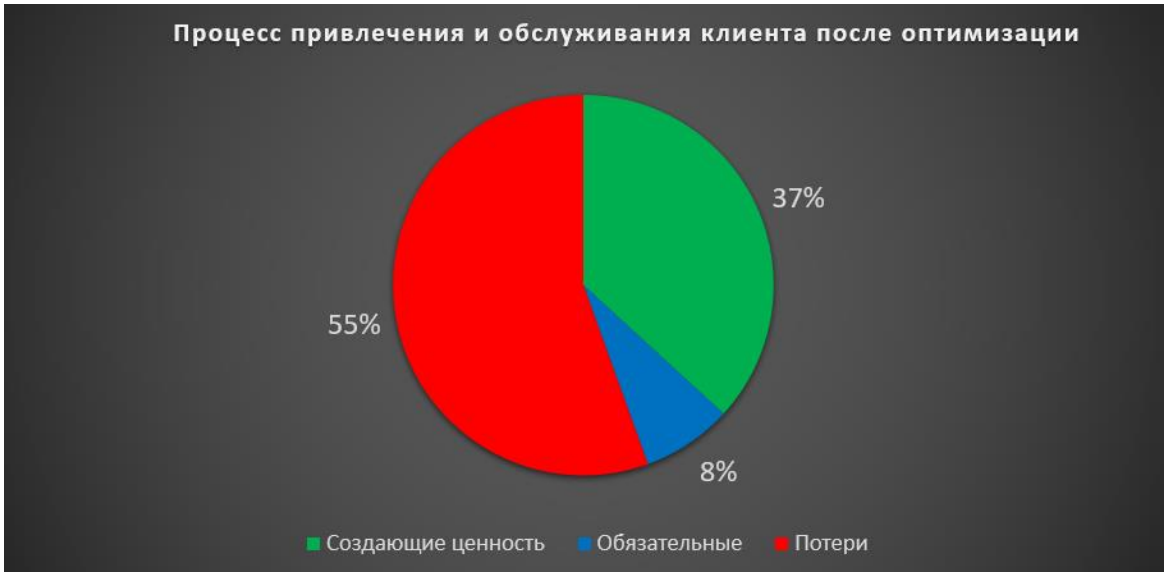



Рисунок 20 - Процесс привлечения и обслуживания клиента после оптимизации

Благодаря анализу можно сделать вывод, что общая продолжительность процесса снизиться на 41,5% (49,8 дней) и составит 69 дней.

Более того, продолжительность потерь снизится на 55% (46,5 дней) и составит 38,3 дня. Сокращение более чем в 2 раза.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Также за счёт предложенных мероприятий произойдет снижение продолжительности этапов, создающих ценность для клиента, на 7,6% (2,1 дня) и составит 25,4 дня.

Продолжительность обязательных этапов, не создающих ценность, но являющимися необходимыми, также снизится на 15,8% (1 день) и составит 5,3 дня.

Реализация данного комплекса мероприятий не требует больших финансовых затрат, и компания ООО «УВМ-Сталь» способна реализовать данный комплекс мероприятий за счёт внутренних ресурсов компании.

Эффекты от оптимизации процесса для компании ООО «УВМ-Сталь» следующие:

1. Получение дополнительной прибыли за счёт ускорения начала работы с новым клиентом;
2. Завоевание большей доли рынка;
3. Повышение конкурентоспособности компании;
4. Расширение клиентской базы компании;
5. Увеличение количества сделок;
6. Ускорение процесса заключения сделок;
7. Ускоренный оборот складских остатков;
8. Ускоренный оборот дебиторской задолженности;
9. Повышение компетенций менеджеров отдела продаж;
10. Повышение вовлеченности менеджера отдела продаж в работу;
11. Повышение лояльности к компании со стороны клиента;
12. Улучшение репутации компании на рынке;
13. Увеличенная загруженность отдела логистики.

Эффекты от оптимизации процесса для клиентов ООО «УВМ-Сталь» следующие:

1. Ускорение начала работы с компанией;
2. Расширение базы поставщиков;
3. Ускоренный оборот дебиторской задолженности;



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

4. Увеличение количества сделок;
5. Ускорение процесса заключения сделок;
6. Ускорение процесса доставки металлопроката;
7. Удовлетворенность клиента по качеству металлопроката;
8. Повышение лояльности к компании со стороны клиента;
9. Улучшение качества обслуживания клиента;
10. Возможность покупки не складских позиций (получение товара со вторичного рынка).

Эффекты от оптимизации процесса для сотрудников ООО «УВМ-Сталь» следующие:

1. Получение дополнительной прибыли менеджеру за счёт ускорения начала работы с новым клиентом;
2. Стабильная выплата заработной платы сопутствующему персоналу;
3. Повышение конкурентоспособности;
4. Расширение клиентской базы менеджера;
5. Увеличение количества сделок;
6. Ускорение процесса заключения сделок;
7. Ускоренный оборот дебиторской задолженности;
8. Повышение компетенций менеджера;
9. Повышение вовлеченности менеджера отдела продаж в работу;
10. Ускорение процесса доставки металлопроката клиенту;
11. Повышение лояльности к компании со стороны клиента;
12. Улучшение репутации компании на рынке;
13. Предоставление клиенту металлопрокат не со склада;
14. Улучшение качества обслуживания клиента;
15. Увеличенная загруженность отдела логистики;
16. Ускорение процесса покупки металла со вторичного рынка.

Проект оптимизации процесса привлечения и обслуживания клиента в компании ООО «УВМ-Сталь» считаю эффективным.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель выпускной квалификационной работы была достигнута благодаря решению следующих задач:

— Проанализированы теоретические аспекты формирования стратегии диверсификации предприятия, определены сущность, типы и виды стратегий диверсификации;

— Проведен анализ рыночных возможностей предприятия ООО «УВМ-Сталь», выявлены проблемы предприятия и разработан методический подход для формирования стратегии диверсификации торгового предприятия в сфере металлопроката;

— Разработаны концепция и основные этапы проекта по созданию собственного промышленного предприятия по производству арматурного металлопроката, на основе разработанного методического подхода формирования стратегии диверсификации торгового предприятия в сфере металлопроката.

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены основные стратегические подходы к развитию бизнеса. Были определены сущность и основные определения понятия диверсификации предприятия таких известных иностранных и отечественных ученых, как Kenneth A., Berry C.H., Yoshinara E., Sakuma A., Itami K., Pitts, Hopkins, Booz, Allen, Hamilton, Ансофф



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

И., Капустина Н. Е., Багудина Е. Г., Гольдштейн Г.Я., Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р., Новицкий Е.Г., Румянцев А. М., Волкова М. И., Абаренков В. П., Абова Т. Е., Аверкин А. Г., Стародубровская И. В., Синельников С. М., Соломонник Т. Г., Янборисова Р. В., Багиев Г. Л., Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И., Рудык Н.Б., Румянцева Е. Е. и другие. Были обозначены типы и виды стратегий диверсификации предприятия, а также разобрано использование проектного управления при реализации стратегии диверсификации предприятия.

В результате написания первой главы можно сделать вывод, что в современных условиях постоянного роста конкуренции во всех сферах бизнеса каждая компания непрерывно думает о новых способах организации своей деятельности, которые позволили бы ей занять лидирующее положение на рынке и увеличить свою прибыль и стоимость компании. Первенство в создании инноваций занимают именно многопрофильные компании, так как их финансовое положение более прочное по сравнению со специализированными предприятиями. Осознавая это, однопрофильные предприятия пытаются диверсифицировать свою деятельность, загружая простаивающие мощности и расширяя рынки сбыта. Сложность и недостаточность изученности данного процесса пугает многие предприятия и заставляет их работать в рамках своей специализации, поэтому в данной выпускной квалификационной работе проводилось исследование подходов к толкованию процесса диверсификации предприятия.

Во второй главе выпускной квалификационной работы был проведен анализ рыночных возможностей предприятия ООО «УВМ-Сталь». Были выявлены основные тенденции развития рынка арматурного металлопроката в Российской Федерации и проведена оценка рыночных позиций предприятия, где была дана характеристика предприятия ООО «УВМ-Сталь», проведен анализ конкурентов и конкурентоспособности компании, проведен SWOT-Анализ компании, построено дерево проблем и дерево целей компании «УВМ-Сталь», определены основные виды и типы производств в сфере арматурного



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

металлопроката и предложена к использованию автоматизированная система управления производством прокатного стана «WONDERWARE». Также был разработан методический подход для формирования стратегии диверсификации торгового предприятия в сфере металлопроката, в результате которого проведено теоретическое обосновании методики и разработка своего универсального подхода к стратегии диверсификации.

В результате написания второй главы можно сделать вывод, что проект по созданию собственного промышленного предприятия по производству сортового металлопроката является целесообразным к выполнению, так как он решает наиважнейшую проблему компании, это сильная зависимость от заводов-производителей.

В третье главе выпускной квалификационной работы представлена организация и управление проектом создания собственного промышленного производства предприятием ООО УВМ-Сталь». Была разработана концепция проекта на основе методического подхода формирования стратегии диверсификации торгового предприятия в сфере металлопроката, где сформулирован замысел, миссия, цель и продукт проекта, составлен круг участников проекта, определено дальнее, ближнее и внутреннее окружение проекта, сформированы критерии успешности проекта, составлен календарный план проекта с характеристикой операций, реализуемых по ходу внедрения проекта, построена диаграмма Ганта с помощью программы «ProjectLibre», выявлены потенциальные риски проекта и разработаны мероприятия по их устранению, проведена оценка эффективности проекта для его основных участников и государства. Также в данной главе представлен второй проект по оптимизации процессов привлечения и обслуживания клиентов в компании ООО «УВМ-Сталь» и перечислены основные эффекты от оптимизации процесса привлечения и обслуживания клиентов для стейкхолдеров компании, для её клиентов и для сотрудников.

В результате написания третьей главы можно сделать вывод, что проект по созданию собственного промышленного предприятия по производству



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

сортового металлопроката под брендом ООО «УВМ-Сталь» является эффективным и его следует принять к выполнению. Второй проект по оптимизации процессов привлечения и обслуживания клиентов в компании также является эффективны и его следует принять к выполнению.

Практическая значимость исследования заключается в определении актуальности формирования и реализации стратегии диверсификации торгово-промышленного предприятия, в ее анализе с различных аспектов, а также в анализе основных тенденций развития рынка арматурного металлопроката в Российской Федерации и в теоретическом обосновании методики и разработке своего универсального подхода к стратегии диверсификации, представленного в виде универсального пошагового алгоритма, служащего для формирования и реализации стратегии диверсификации торгового предприятия в сфере металлопроката.

На основании проведенного анализа была разработана концепция проекта на основе методического подхода формирования стратегии диверсификации торгового предприятия в сфере металлопроката и проведена оценка эффективности проекта для его стейкхолдеров и сотрудников компании ООО «УВМ-Сталь».

В результате проделанной работы также является необходимым отметить, что в условиях рыночной конкуренции реализация обоснованной стратегии диверсификации деятельности предприятия позволяет уменьшить риски его функционирования путем распределения их на разные виды и направления деятельности. Учитывая возможную степень неопределенности будущей ситуации на рынках продукции и сырья, изменения спроса и ожиданий потребителей, финансово-экономических условий предпринимательской деятельности, именно реализация стратегии диверсификации может стать условием для получения предприятием стабильной прибыли, сохранения экономического роста и повышения эффективности его деятельности.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1 Котляревская И.В. Стратегический маркетинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Котляревская И.В. Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2015. - 244 с. Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/68479.html. — ЭБС «IPRbooks»;

2 Котляревская И. В. Конспект лекций по дисциплине «Стратегический маркетинг» [Текст]. / Котляревская И. В. Екатеринбург, 2015. — 174 с.

3 Котляревская И. В. Маркетинг: учебное пособие [Текст]. / И.В. Котляревская, С.А. Романова. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2006. — 163 с.

4 Котляревская И. В., Илышева М. А., Смирнов К. В./ Рыночные возможности перехода промышленного предприятия к стратегии диверсификации: монография. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2018. - 104 стр.

5 Илышева М. А., Котляревская И. В., Мальцева Ю. А., Петров А. Ю., Слукин Е. Ю./ Коммуникационное сопровождение проектной деятельности: учебное пособие. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2020 - 86 стр.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

6 Костылева Н. В. Управление коммуникациями в менеджменте: учеб. пособие / Н. В. Костылева, И. В. Котляревская, Ю. А. Мальцева. — Екатеринбург: Изд‑во Урал. ун‑та, 2017. — 127 с.

7 Chandler A.D. Strategy and Structure. [Электронный ресурсы]. Режим доступа: https://www.livelib.ru/book/1000022617-strategy-and-structure-chapters-in-the-history-of-the-american-industrial-enterprise-alfred-d-chandler-jr

8 Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://bigc.ru/theory/books/gmsp/c_55.php

9 Porter M.E. Competitive Strategy. [Электронный ресурс]. Режим доступа:https://books.google.ru/books/about/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3.html?id=pSuwDAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

10 Дерябина М. Институциональные основы организации реального сектора экономики // Вопросы экономики. [Текст]. 2012. № 11. С. 48-65.

11 Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика[Текст],1989. – С.113-124

12 Немченко Г. Донецкая С., Дьяконов К. Диверсификация производства: цели и направления деятельности. // Проблемы теории и практики управления. - 2009. - №5.

13 Большой энциклопедический словарь/ Под ред. А.М. Прохорова. - М.: Большая Рос. Энцикл. [Текст], 1998. - 1456 с.

14 Яковец Ю.В. Циклы. Кризисы. Прогнозы[Текст] / М.: Наука, 1999. – С. 446

15 Петров А.П., Климов С.М., Буренина Г.А.: Базовые модели стратегического планирования, Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов [Текст]. - 1998 - №2. - С. 19-26

16 Аронов А.М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития./А.М. Аронов, А.П. Петров- СПб.: Лениздат[Текст], 2000. -128 с.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

17 Багиев Г.Л. Организация маркетинговой деятельности на предприятии (краткий словарь-справочник). - Ленинград: Ленинградское областное правление ВПТО[Текст], 1991. - 30 с

18 Герчикова И.Н., Менеджмент: Учебник для вузов - 4-е изд., перераб. и доп. - М.:ЮНИТИ-ДАНА[Текст], 2015. –С. 511

19 Масюк Н.Н. Концепция интегрированной адаптивной организации текстильного производства: монография[Текст]/ Иваново: Юнона, 2002-132с.

20 Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий [Текст]/ М.: Прогресс, 1987.

21 Berry C.H. Corporate Growth and Diversification / Journal of Law and Economics.[Текст]Vol. 14, № 2. October, 1971, C 371–383.

22 Yoshinara E., Sakuma A., Itami K.(Стратегия диверсификации на японском предприятии).[Текст] – Tokyo, Nipon Keirai, 1979. – 434 с.

23 Pitts, Hopkins, 1982 Pitts R. A., Hopkins, H. D. Firm diversity: conceptualization and measurement. / Academy of Management Review. – №7[Текст], 1982, pp. 620— 629.

24 Booz, Allen, Hamilton. Diversification. A Survey of European Chief Executives / New York: Booz, Allen and Hamilton [Текст], 1985. – С – 378

25 Капустина Н. Е. Теория и практика маркетинга в США. [Текст]. М.: Экономика, 1981. -С. 160;

26 Багудина Е. Г. и др.; под ред. Архипова А.И.: Экономический словарь. - М[Текст]: 2006

27 Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. [Текст]. Т.: Скиф, 2000 –С. 451

28 Сироткин С. А., Кельчевская Н. Р.: /Экономическая оценка инвестиционных проектов/ – 3-еизд., перераб. и доп. [Текст]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, - 2011 – С. 311

29 Новицкий Е.Г.: Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями. [Текст]/ М.: БУКВИЦА, 2001. – С. 199



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

30 Экономическая энциклопедия. Политическая экономия / Гл. ред. А.М. Румянцев. [Текст]. М.: Советская энциклопедия, 1979;

31 Политическая экономия / под ред. М. И. Волкова. [Текст]. 3-е изд. М.: Политиздат, 1983, с. - 527;

32 Абаренков В. П., Абова Т. Е., Аверкин А. Г. Краткий политический словарь. [Текст]. М.: Политиздат, 1989. с.- 623;

33 Стародубровская И. В. От монополизма к конкуренции. [Текст]. М.: Политиздат, 1990;

34 С. М. Синельников, Т. Г. Соломонник, Р. В. Янборисова: Энциклопедический словарь предпринимателя. [Текст]. Санкт-Петербург.: “Алга-фонд”, “АЯКС”, 1992;

35 Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И. Маркетинг: как побеждать на рынке. [Текст]. М.: Финансы и статистика, 1991;

36 Рудык Н.Б. Конгломеративные слияния и поглощения. Книга о пользе и вреде непрофильных активов [Текст]./ М.: Дело. 2005 - С. 223

37 Румянцева Е. Е. Самоучитель по разработке бизнес-проектов [Текст]/ М., 2005

38 Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы.- М.: Экономика [Текст], 1991-С. 338

39 Лузгина О.А. Диверсификация деятельности промышленного предприятия в условиях регионального рынка [Текст]/ О.А. Лузгина, Л.Н. Семеркова -Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2003. –С. 128

40 Портер М. Конкуренция. М.: Изд. дом «Вильямс»[Текст], 2000

41 Коринько М.Д. Диверсификация: теоретические и методологические основы. [Текст]. моногр. – К.: ННЦ, 2007. – 488 с.

42 Кутовой В.М. Подходы к оценке эффективности диверсификации предприятия. [Текст]. Вип. 24, 2009, с.289

43 Осовская Г. В., Осовский О. А.: Основы менеджмента: Учебное пособие. [Текст]. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

44 Скопенко Н. С.: Определение рискованности интеграционных процессов с учетом жизненного цикла компании. [Текст]. Материалы VI международной научно-практической конференции,2010

45 В.Д. Шапиро, И.И. Мазур «Управление проектами». [Текст]. изд.:«Омега-Л», Москва, 2011. – 664с.

46 Р. Арчибальд «Управление высокотехнологичными программами и проектами». [Текст]. ДМК Пресс, Москва, 2004. – 464с.

47 Журнал «Металлоснабжение и сбыт». Аналитика [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://metalinfo.ru/ru/metalmarket/analytics;

48 Интернет-сайт «Интерпрес» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://inthepress.ru/press/p445730.html;

49 Интернет-сайт «РБК» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rbc.ru/business/16/12/2020/5fd88b9d9a79471b8adaf5dc;

50 Интернет-сайт «ММК Альянс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://mmk-alyans.ru/novosti.



Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты