Диссертация на тему

«Управление развитием металлургических компаний на примере ПАО Северсталь»

СОДЕРЖАНИЕ

[Глава 1. Теоретические и методологические основы управления развитием компаний металлургии 2](#_Toc500785358)

[1.1. Понятие и сущность управления развитием металлургической компании в условиях конкурентной среды 2](#_Toc500785359)

[1.2. Методологические подходы к совершенствованию управления развитием металлургических компаний 14](#_Toc500785360)

[1.3. Состав и характеристика основных российских и зарубежных металлургических компаний 32](#_Toc500785361)

[1.4. Критерии эффективности управления компанией черной металлургии 37](#_Toc500785362)

[Глава 2. Изучение стратегического потенциала металлургической компании на примере ПАО «Северсталь» 43](#_Toc500785363)

[2.1. Общая характеристика ПАО «Северсталь» 43](#_Toc500785364)

[2.2. Оценка конкурентных позиций ПАО «Северсталь» 56](#_Toc500785365)

[2.3. Влияние внешних условий на деятельность ПАО «Северсталь» 62](#_Toc500785366)

[Глава 3. Разработка управленческих решений по совершенствованию деятельности ПАО «Северсталь» 67](#_Toc500785367)

[3.1 Определение миссии и стратегических целей ПАО «Северсталь» 67](#_Toc500785368)

[3.2 Мероприятия по повышению эффективности производства ПАО «Северсталь» 75](#_Toc500785369)

[3.3 Модель управления процессом реализации предложенных мероприятий 80](#_Toc500785370)

[Заключение 85](#_Toc500785371)

[Список используемых источников 88](#_Toc500785372)

[Приложения 93](#_Toc500785373)

# Глава 1. Теоретические и методологические основы управления развитием компаний металлургии

# 1.1. Понятие и сущность управления развитием металлургической компании в условиях конкурентной среды

На сегодняшний день почти каждая отрасль обрабатывающей промышленности, так или иначе, является потребителем металлургической продукции, в этой связи металлургическая отрасль является одной из ключевых в промышленности. Инновационное развитие в данной отрасли стимулирует последующее развитие в таких отраслях, как: машиностроение, строительство, мостостроение, судостроение и т.д.

В состав черной металлургии входят следующие основные подотрасли:

- добыча и обогащение руд черных металлов;

- добыча и обогащение нерудного сырья для черной металлургии (флюсовых известняков, огнеупорных глин, добавочных материалов и т. п.);

- производство черных металлов (чугуна, сталей и сплавов, проката, металлических порошков черных металлов);

- производство стальных и чугунных труб;

- коксохимическая промышленность;

- вторичная обработка черных металлов (разделка лома и отходов черных металлов).

Черная металлургия является фундаментом для развития ряда ведущих отраслей мировой экономики - оборонной промышленности, транспортного и тяжелого машиностроения, энергетики, строительства (в том числе авиационного и судоходного). Кроме того, черная металлургия тесно связана с химической и легкой промышленностью. В связи с этим, можно говорить о том, что отрасль черной металлургии является потенциальной силой, способствующей повышению конкурентоспособности отечественных производителей и росту экономики страны в целом.

За последние 35 лет в мировой черной металлургии произошли существенные изменения. В 1980 году было выплавлено 716 млн т стали и в число стран лидеров по производству входили СССР (21% от мирового объема выплавки стали), Япония (16%), США (14%), Германия (6%), Китай (5%), Италия (4%), Франция и Польша (3%), Канада и Бразилия (2%). В 2014 году мировое производство стали, по данным WSA, составило уже 1665 млн т, что на 1% больше, чем в 2013 году. По итогам 2016 года мировое производство стали составило ……., рост против 1980 года составил процентов.

**Здесь и далее – прошу актуализировать данные**

При этом кардинально изменился состав лидирующих стран — на первое место с огромным отрывом вышел Китай (60% от мирового объема производства стали), а доля остальных стран из первой десятки производителей составила от 2% до 8% — Япония (8%), США и Индия (6%), Южная Корея и Россия (5%), Германия (3%), Турция, Бразилия и Тайвань (2%) (см. рисунок 1)[[1]](#footnote-1).

Сегодня в списке топ-10 стран производителей, помимо Китая, укрепили свои позиции такие страны, как Индия, Южная Корея, Бразилия и Турция.

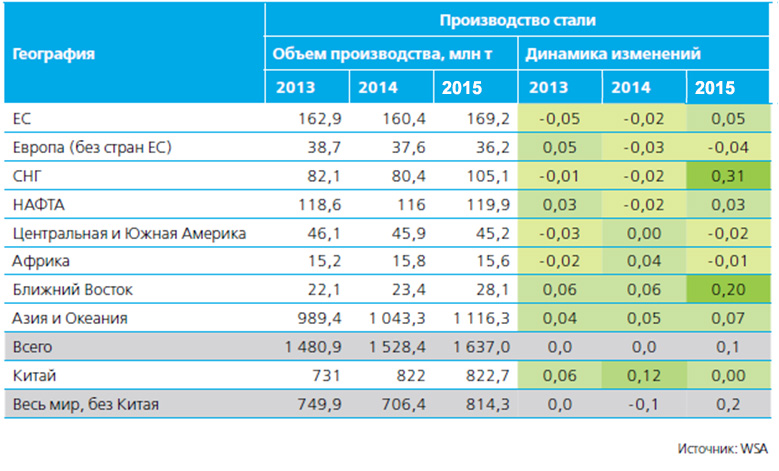


Рис.1. Статистика мирового производства стали (млн т)

Начало 2015 года характеризуется снижением производства стали на 1,8% по сравнению с первым кварталом 2014 года. Так, производство в натуральном выражении (за период с января по июнь 2015 года) составило 811 млн т. В силу того, что последние десятилетия позитивную динамику отрасли практически полностью обеспечивал один игрок мирового рынка стали — Китай, то данное падение мирового объема производства объясняется падением цен на сталь и, непосредственно, снижением спроса в Китае.

Несмотря на текущую склонность мирового рынка стали к «сжатию», эксперты аналитического агентства Economist Intelligence Unit (EIU) по-прежнему прогнозируют рост объема производства стали в ближайшие два года: в 2015 году ожидаемый рост на уровне 2,2%, в 2016 году — на уровне 2,9% (см. рисунок 2).



Рис.2. Мировое производство стали, млн т[[2]](#footnote-2)

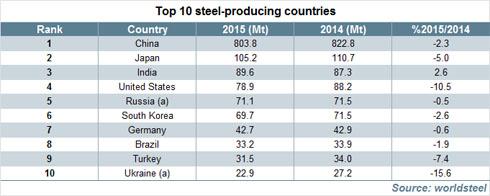


Рис.3. Top-10 стран по производству стали (долевое распределение, %)[[3]](#footnote-3)

Избыточные мощности – одна из основных актуальных проблем сталелитейной промышленности на глобальном уровне. Несмотря на этот факт и замедляющийся рост спроса на глобальных рынках, во многих частях мира продолжают появляться новые инвестиционные проекты. После министерского совещания Совета ОЭСР 6-7 мая 2014 года, на котором в очередной раз была подчеркнута необходимость решения проблемы избыточных мощностей в мировой чёрной металлургии, Комитет по стали ОЭСР углубил дискуссию о мощностях и продолжит эту работу в последующие несколько лет. По данным Секретариата ОЭСР, мировые номинальные сталелитейные мощности оценивались в объеме 2243 млн. т в 2014 году, что более чем в два раза превышает уровень 2000 года (1000 млн. т). Поскольку инвестиционные проекты продолжают осуществляться во многих частях мира, ожидается, что номинальные сталелитейные мощности увеличатся еще на 120 млн. т до 2017 года, и общие мировые мощности составят 2400 млн. т. В 2014 году спрос на сталь остановился на отметке 1526 млн. т, или приблизительно на 717 млн. т ниже номинальной мощности, что явилось самым большим разрывом в истории мировой сталелитейной индустрии.

На фоне замедления развития экономики Китая за период с 2012 по 2014 годы наблюдалось замедление развития мировой отрасли черной металлургии. Если данная тенденция сохранится, то возникнет проблема глобального уровня, связанная со снижением темпов развития мировой черной металлургии. Глобальной проблемой можно считать переизбыток производственных мощностей в мировой черной металлургии. При этом, основное количество мощностей расположено в Китае, что, с одной стороны, во многом определяет поведение стального сектора Китая как драйвер поведения мировой черной металлургии, а с другой - обусловливает агрессивную конкурентную и торговую политику Китая на мировых рынках стали (в том числе, приводящую к недобросовестной торговой практике).

Россия — один из ведущих мировых производителей черных металлов. Последние несколько лет Российская Федерация стабильно занимает пятое место по объемам выплавки стали в мире.

В период кризиса мировой экономики (2008-2009 гг.) С наступлением 2009 года практически все страны резко сократили производство стали, исключение составили лишь Китай, Индия, Иран (**список прошу уточнить**) и еще несколько государств. В США падение объемов выплавки стали было наиболее заметным. На этом фоне снижение производства стали в России было не столь значительным. Россия занимает пятое место в рейтинге ведущих мировых производителей стали, уступая Китаю, Японии, Индии и США. Еще одной страной, объемы выплавки стали в которой вплотную приблизились к российским, стала Южная Корея.

По итогам первого квартала 2015 года Россия продолжает оставаться на пятом месте по объемам выплавки стали в мире. Прогнозы на ближайшие годы относительно ведущих стран производителей стали не отличаются значительным увеличением объемов производства стали. Единственным исключением является рынок черной металлургии Индии, который, по мнению экспертов, в последние годы отличается активным развитием. Таким образом, можно сделать вывод, что вплоть до 2020 года Россия, вероятно, сохранит пятое место в рейтинге ведущих мировых производителей стали.

В 2014 году российский рынок производства стали показал определенный рост. Так, индекс металлургического производства и производства готовых металлических изделий составил 100,6% по отношению к 2013 году.

Основным сдерживающим фактором роста рынка являлось именно производство готовых металлических изделий, которое сократилось на 1,3%, в то время как металлургическое производство выросло на 2,2%.

В период с января по апрель 2015 года российский рынок черной металлургии сократился — индекс металлургического производства и производства готовых металлических изделий в России составил 95,7% к соответствующему периоду 2014 года, в том числе металлургического производства (97,4%) и производства готовых металлических изделий (91,0%). Данная тенденция содержит сезонную составляющую, поэтому для выявления «чистой» рыночной динамики используются индексы без календарной составляющей. Так, исключая фактор сезонности, тенденция снижения объемов производства металлургической продукции и готовых металлических изделий сохранилась, но на существенно меньшем уровне — 0,8% по отношению к апрелю 2014 года. Кроме того, следует отметить, что выявленная динамика металлургического производства в первой половине 2015 года соответствует тренду, наблюдаемому на протяжении предыдущих пяти лет (см. рисунок 4).



Рис. 4. Динамика металлургического производства в России **(2016-2017)**

Железорудная база. Российский рынок черной металлургии характеризуется наличием нескольких крупных вертикально-интегрированных металлургических холдингов (в том числе, ЕвразХолдинг, «Северсталь», Магнитогорский металлургический комбинат, Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК), Мечел, Металлоинвест), составляющих основу металлургической промышленности страны. Данные холдинги объединяют в своих структурах как горнодобывающие предприятия производство железорудного сырья (ЖРС), углей) , так и стальные производства При этом, большинство металлургических комбинатов обеспечены собственным железорудным сырьем Металлоинвест, ЕвразХолдинг, «Северсталь», ОАО «НЛМК» имеют собственную железорудную базу, Мечел на 65% обеспечен собственным железорудным сырьем.

В связи с этим основная часть железорудного сырья потребляется внутри холдинговых структур (более ¾ общероссийских поставок на внутренний рынок) и не поставляется на свободный рынок. Существенная часть поставок в рамках свободного рынка покрывается перекрестными контрактами между компаниями, а также долгосрочными контрактами с ближайшими производителями. Это позволяет российским компаниям оставаться конкурентоспособными на мировом рынке.

По итогам 2014 года производство железной руды составило102 млн. т (выше 2013 года на 0,1%), концентрата железорудного102 млн. т (выше производства 2013 года 2,0%), агломерата железорудного 59 млн. т (выше уровня 2013 года на 0,6%). **2016-2017**

Основные виды металлопродукции черной металлургии. В настоящее время в отечественной черной металлургии сформировалось 10 крупных холдингов, объединяющих предприятия всей технологической цепочки производства (металлургические компании ООО «ЕвразХолдинг», ПАО «Северсталь», ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат», ООО «УК «Магнитогорский металлургический комбинат»», ООО «УК «Металлоинвест»», ООО «УК «Мечел»», ООО «Промышленный металлургический холдинг»; трубные компании ОАО «Трубная металлургическая компания», ЗАО «Объединенная металлургическая компания», ОАО «ЧТПЗ»), что позволяет им нивелировать риски как на внутреннем, так и на внешнем рынках, оптимизировать инвестиционную политику и обеспечивать собственную сырьевую безопасность. Также холдинги активно развивали собственные сервисные службы по металлообработке и торговле готовой металлопродукцией в различных регионах страны и мира. Данные предприятия производят свыше 90% всей продукции отрасли черной металлургии Российской Федерации.

Производство отрасли черной металлургии в 2014 году показало положительную динамику. Согласно данным РосСтата, производство стали снизилось в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 2,2% до 70 млн. т. Вместе с тем, растет производство проката черных металлов (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Производство проката в Российской Федерации 2015 году (по данным РосСтата) **Правильно Росстат**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид проката | Производство в 2015 году, млн. т | 2015 год / 2014 год, % |
| плоский горячекатаный (кроме нержавеющего и быстрорежущего) | 19,0 | +6,6 % |
| сортовой | 20,0 | +2,7 |
| готовый | 61,0 | +5,7 |
| листовой | 27,5 | +9,7 |
| плоский оцинкованный | 0,5 | +3,0 |
| плоский с покрытиями | 6,0 | +2,0 |

Начать лучше с Прокат готовый, далее в том числе: - сортовой, - листовой, …..

Основные потребители российской металлопродукции отрасли черной металлургии представлены в таблице 2. Из нее видно, что рост потребления произошел в строительном секторе (на 2,0%), в трубной и метизной промышленности (на 1,0% каждый), в производстве бытовой техники (на 2,0%). Ощутимое снижение потребления металлопродукции отрасли черной металлургии произошло в автомобилестроении (на 7,0%) и в производстве машин и оборудования (на 4,0%).

Таблица 2 – Основные потребители отрасли черной металлургии Российской Федерации

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отрасль потребления | 2014 | | 2015 | | Прирост | |
| млн. т | % | млн. т | % | млн. т | % |
| строительство | 15,5 | 36% | 15,8 | 37% | 0,3 | 2% |
| трубная промышленность | 9,9 | 23% | 10,0 | 23% | 0,1 | 1% |
| метизы и металлоконструкции | 5,2 | 12% | 5,2 | 12% | 0,1 | 1% |
| машины и оборудование | 3,9 | 9% | 3,7 | 9% | -0,2 | -4% |
| бытовая техника | 1,7 | 4% | 1,8 | 4% | 0,0 | 2% |
| автомобилестроение | 1,3 | 3% | 1,2 | 3% | -0,1 | -7% |
| прочие | 5,6 | 13% | 5,5 | 13% | -0,1 | -1% |
| Итого | 43,1 | 100% | 43,3 | 100% | 0,2 | 1% |

**Зачем повторять проценты, ведь они есть в заголовке?**

Дополнительно следует обратить внимание на несколько комплексных факторов эволюционного характера, которые характерны для чёрной металлургии Российской Федерации и в среднесрочной перспективе сохранят влияние на ее состояние и развитие:

- историческим приоритетом для отрасли является всестороннее удовлетворение потребностей внутреннего рынка. Вместе с тем, в Российской Федерации для стальной продукции потенциал валового предложения традиционно превышает валовое национальное потребление. Избыток предложения обуславливает высокую конкуренцию среди производителей в отрасли;

- отрасль в значительной мере зависима от экспорта. Для российских металлургических компаний экспорт - **вынужденная мера ???** для поддержания достаточной загрузки производственных мощностей, обеспечения общей эффективности деятельности. Экспорт и поставки на внутрироссийский рынок несопоставимы для большей части металлопродукции по сортаменту, типоразмерам, составу товарных партий. Как правило, номенклатура экспорта проще;

- несмотря на масштабные дорогостоящие программы по обновлению и развитию производств, освоению новых продуктовых линеек и нишевых сегментов в отрасли по-прежнему сохраняются определенные структурные диспропорции и несбалансированность загрузки переделов. Как результат, к примеру, на ряде предприятий отрасли в 2015 году проведены вынужденные мероприятия по реорганизации и/или закрытию отдельных производств, загрузка которых экономически не оправдана ввиду отсутствия достаточного объема заказов. Вместе с тем, некоторые подобные производства могли бы быть задействованы в кооперационных проектах с компаниями других государств-членов ЕАЭС (в том числе, как действующая альтернатива инициативам и проектам создания новых аналогичных производств в государствах-членах ЕАЭС).

Перечисленные факторы предполагают значительный потенциал для сотрудничества как в рамках единого рынка, так и в рамках единого производственного комплекса государств-членов ЕАЭС. Возможными направлениями для его эффективной реализации могут стать:

- установление, развитие и расширение прямых отраслевых кооперационных связей (к примеру, поставка заготовки и проката начальных переделов из Российской Федерации для загрузки производств стального проката дальнейшего, более высокого передела на территории других государств-членов ЕАЭС);

- установление, развитие и расширение прямых межотраслевых кооперационных связей (к примеру, поставка широкой номенклатуры стальной продукции для нужд машиностроения, строительных проектов, размещаемых иностранными компаниями производств автомобилей и автокомпонентов и пр.);

- привлечение к реализации крупных инфраструктурных проектов, национальных отраслевых стратегий развития государств-членов ЕАЭС;

- реализация иных мер, предполагающих импортозамещение для продукции из дальнего зарубежья и преференции (приоритетное использование) для продукции производителей из стран государств-членов ЕАЭС.

В долгосрочной перспективе Россия может сохранить свою позицию в списке крупнейших поставщиков продукции черной металлургии на мировом рынке. Однако в силу обостряющейся конкуренции со стороны металлургической промышленности Китая, который также пытается решить проблемы перепроизводства за счет расширения экспортных поставок, возможности дальнейшего наращивания объемов сбыта продукции черной металлургии Российской Федерации за рубеж могут быть ограничены.

Деятельности промышленных предприятий всегда сопутствуют внутренние и внешние риски. Можно выделить основные виды внешних рисков, такие как политические, инфляционные, валютные, отраслевые, процентные и экологические риски.

Среди внутренних рисков можно выделить технологические, инвестиционные, коммерческие, инновационные, природоохранные и др. Деятельность металлургических предприятий, как и любая другая деятельность, связана с определенными рисками и ситуациями, которые плохо контролируются или не контролируются совсем.

Одной из причин возникновения ситуаций неопределенности в металлургической промышленности может рассматриваться слабое развитие системы мониторинга в области производства. Также отмечается достаточно низкая конкурентоспособность российских потребителей продукции металлургической отрасли и низкую инвестиционную активность предприятий. Важной проблемой, с которой сталкивается отечественная металлургия, как и вся промышленность России, – это высокий износ оборудования – 47,7 % за 2015 год[[4]](#footnote-4).

Основными источниками рисков для металлургических предприятий являются: - ухудшение деловой репутации - введение таможенных ограничений - недостаток квалифицированных кадров - снижение эффективности инновационной деятельности - снижение уровня платежеспособности потребителей и партнеров - возрастание уровня конкуренции - появление товаров-заменителей.

Для компаний предприятий черной металлургии РФ в настоящее время можно обозначить такие риски различного уровня[[5]](#footnote-5):

- снижение денежных потоков за счет роста стоимости сырья и топливно-энергетических ресурсов; **???? не понял**

- снижение спроса на черные металлы;

- государственные ограничения на рост внутренних цен и введение экспортных пошлин;

- повышение риска волатильности для металлургических и горнодобывающих предприятий стран СНГ в 2015 г.;

- неблагоприятное воздействие предприятий на ОС и здоровье персонала.

Последствия возникновения риска могут выражаться в следующем: величина убытков или недополученной прибыли, банкротство, размер выплаты неустоек за нарушение графика поставок готовой продукции, сокращение доли рынка, размер штрафов за нарушение природоохранного и трудового законодательства и др.

Итак, для обеспечения эффективного управления на металлургическом предприятии нужно проводить комплексный анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия[[6]](#footnote-6). Необходимым становится разработка общей системы менеджмента для распознания, определения и оценки рисков, которая поможет создать комплексные мероприятия по преодолению и устранению рискованных ситуаций, специфичных именно для металлургической отрасли.

Неэффективность существующих систем управления на металлургических предприятиях можно проследить на всех уровнях.

Наиболее наглядным примером является то, что по данным статистики ежегодные затраты на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов растут, но при этом в оценке воздействия не прослеживается снижение его уровня. Это говорит о нерациональном распределении денежных средств на предотвращение загрязнения природной среды, а также о неправильном принятии управленческих решений в области экологического менеджмента. Основная задача на сегодняшний день заключается в разработке эффективной системы менеджмента для металлургических предприятий.

# 1.2. Методологические подходы к совершенствованию управления развитием металлургических компаний

Опыт наиболее успешных металлургических предприятий постоянно исследуется и анализируется. Эффективность российской металлургии может быть обеспечена только теми предприятиями, которые смогут развиться в условиях глобальной конкуренции.

Потенциал развития предприятия появляется за счет формирования адекватной нуждам производства и рынка организационной структуры, которая включает в себя основных стейкхолдеров компании.

Спо­собность к развитию обеспечивается формированием соответствующей орга­низационной структуры, которая включает: владельцев капитала, желающих и способных наращивать этот капитал; команду эффективных менеджеров, то есть лидеров с командами, спо­собных адаптировать предприятия к изменениям экономической среды; дос­таточный интеллектуальный потенциал; работоспособный, динамичный и мотивированный персонал[[7]](#footnote-7).

Руководителям предприятия, которые сформировались в условиях сравнительно стабильной среды управления, свойственно мышление традиционного управления: анализ – цель – план (решение) – его реализация. В данном случае планирование представляет собой детализацию последовательности действий, в результате которых система переходит из настоящего состояния в желаемое, называемое целью. Для традиционного руководителя все ясно – выполняй запланированные мероприятия, и цель будет достигнута. Для него контроль сводится к проверке качества выполнения запланированных мероприятий.

Однако сегодня среда управления достаточно изменчива, динамична, неопределенна, и нередко запланированные мероприятия теряют всякий смысл, поскольку среда управления стала иной. В данном случае контролировать следует не выполнение запланированных мероприятий, а то, как мы движемся к достижению поставленной цели[[8]](#footnote-8).

Любая технология производства товара – это требования относительно последовательности совершаемых операций, способа переработки ресурсов и требований, к ним предъявляемым, времени и т. д. Технология управления – это несколько иной подход, это разные способы работы с информацией, методы воздействия на людей и т. д.[[9]](#footnote-9) Технологии производства товара и технологии управления по некоторым позициям просто несопоставимы. Наиболее общая характеристика приведена в табл. 3.

Таблица 3 - Сравнительная характеристика технологии производства товара и технологии управления  **Здесь и далее – Таблицы отредактировать**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признак сравнения | Технология производства товара | Технология управления |
| 1. Используемые ресурсы | Строго определенного количества, качества, обладают, как правило, неизменными характеристиками, определенной стоимостью. | Информационные и человеческие ресурсы, изменяющиеся по своим количественным и качественным характеристикам, носят изменяющийся характер, их стоимость — величина переменная. |
| 2. Среда переработки ре­сурсов | Как правило, неизменна, задана заранее  соответствующей технологией. | Постоянно изменяющаяся во времени и про­странстве. |
| 3. Способ  «переработки ресурсов» | Задан соответствующей техно­логией, зафиксирован в техно­логической карте. Стоимость переработки в заданный мо­мент относительно стабильна. В основе лежат законы биоло­гии, физики, химии и т. д. | Выбирается в соответствии со сферой дея­тельности, видом управления, особенностя­ми личности, группы, коллектива, средой уп­равления и т. п., фиксируется в соответству­ющих регламентирующих документах. Стоимость «переработки ресурсов» — вели­чина переменная. В основе лежат интересы, потребности личности, знания, умения, на­выки и т. п. |
| 3. Результат «переработ­ки ресурсов» | Заранее известен, имеет строго определенные количественные и качественные характеристи­ки, зафиксирован в ГОСТе. | Нередко носит прогнозный характер, коли­чественные и качественные характеристики в зависимости от среды управления меняются. |
| 4. Уровень автоматиза­ции и механизации тех­нологического процесса | Как правило, высокий. | Низкий. |
| 5. Зависимость от субъ­ективного фактора | Зависит, в зависимости от уровня автоматизации и меха­низации производственного процесса. | Полная зависимость от субъективного фак­тора. |
| 6. Время переработки ре­сурсов | Заранее задано, величина, как правило, неизменная. | Регламентировать время переработки ресур­сов, запланировать чрезвычайно сложно.  Как правило, носит субъективный характер. |
| 7. Режим работы | Заранее определен, носи т нор­мированный характер. | Режим работы, как правило, не определен и носит ненормированный характер. |

Наиболее типичные стереотипы, сложившиеся в управлении предприятиями металлургического комплекса, можно охарактеризовать следующим образом[[10]](#footnote-10) (табл. 4).

Таблица 4 – Стереотипы управления предприятий металлургии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признак сравнения | Сложившийся подход на предприятиях металлургического комплекса | Требования современного менеджмента |
| Организация  управления | Устоявшиеся организационные структу­ры управления, чрезмерная централиза­ция, авторитарный стиль управления; преобладание вертикальных потоков ин­формации, наличие ведомственных ба­рьеров и ведомственной замкнутости между структурными подразделениями предприятиями; ориентация на сложив­шиеся рынки; ориентация на кратко­срочную окупаемость; сложность согла­сования интересов участников производ­ственного и инновационного процессов. | Гибкость организационных структур; преобладание горизонтальных потоков информации; адаптивность к изменяю­щемуся поведению элементов внешней среды управления; децентрализация ин­новационного управления; формирова­ние программно-целевых и иных групп, обеспечивающих разработку и реализа­цию научно-технической политики ком­бината, инновационных проектов; ис­пользование современных технологий управления (стратегическое управление, стратегическое ориентирование, конт­роллинг, логистика, реинжиниринг). |
| Содержание деятель­ности руководителя, возглавляющего структурное подраз­деление, вне зависи­мости от уровня ие­рархии | Руководит структурным подразделени­ем, выполняющим определенную зада­чу, ориентированную на организацию работы структурного подразделения но выполнению производственного зада­ния. | Руководит работой центра хозяйствен­ной ответственности, ориентированного на получение прибыли. |
| Принцип  руководства | Права и ответственность руководителя включают все права и всю ответствен­ность всех нижестоящих руководителей. Должностные обязанности в этой связи приобретают формальный характер, не­удовлетворенность по отношению к сво­им обязанностям.  Должностные инструкции «жестко цен­трализованы». | Разделение прав и ответственности по уровням управления. Вышестоящий ру­ководитель создаст условия для реализа­ции прав и ответственности нижестоя­щих руководителей. Ответственность вышестоящего руководителя за ненадле­жащее создание условий работы ниже­стоящего руководителя. Больше прав и ответственности передается на уровни оперативного управления. Должностные инструкции носят концептуальный ха­рактер. |
| Планирование перспектив развития | Настоящее для будущего: план — орга­низация его выполнения — контроль. | Будущее для настоящего: план-про­гноз — стратегия — стратегическое уп­равление. |
| Философия  управления | Отождествление целей организа­ции с целями работника. | Отождествление целей работника с целями органи­зации. |
| Отношение к инновациям | Инновации «сверху». | Работа в постоянном инновационном режиме. |
| Знания в облас­ти управления | Знания об управлении отрывоч­ны, не систематизированы, на ос­нове опыта работы, участие в ра­боте семинаров, обмен опытом. | Приобретение специальных знаний, «обучение в действии», «обучающаяся организация». |
| Отношение к целям | Цель любой ценой.  Проработка тех, кто не достиг по­ставленных целей. | Достижение нужного результата в данной конкрет­ной среде управления.  Анализ «уроков». |
| Отношение к решению | Как организовать выполнение решения. При принятии реше­ний полагаемся на вышестоящие уровни управления. | Почему именно такое решение мы принимаем. При принятии решений полагаемся только на соб­ственные силы и ресурсы. |
| Совещание | Оперативный контроль выполне­ния производственных заданий и поиск «стрелочников». | Принятие важных решений. |
| Отношение к плану | План — закон. | План не догма, может изменяться, уточняться, кор­ректироваться в интересах получения прибыли либо иных выгод. |
| Организация  контроля | Контроль реализации меропри­ятий, зафиксированных в плане работы, программе действий. | Контроль степени достижения поставленной цели. |
| Учетная  политика | Цель учетной политики — над­зор. | Решение задач управления на основе контроллинга. |
| Условия труда работников | Внимание к условиям труда ра­ботников. | Качество трудовой жизни работников. |
| Группирование  работ | Работа группируется вокруг функций, вокруг ресурсов. | Работа группируется вокруг результата. |
| Работа  с персоналом | Большая часть времени уходит на решение оперативных, текущих вопросов, контроль деятельности персонала. | Большая часть времени уходит на индивидуальную работу с подчиненными, на их воспитание и обуче­ние. |
| Мотивация  персонала | Преимущественно мотивация осуществляется со стороны руко­водителя. | Преимущественно самомотивация персонала. |
| Премирование персонала уп­равления | Регулярно, ежемесячно, ежеквар­тально за выполнение производ­ственных программ. | Премия за долгосрочные результаты, как выражение достигнутых целей. |
| Подбор персо­нала | Персонал подбирается под кон­кретные функции. | Персонал подбирается для выполнения любой рабо­ты, связанной с направлением деятельности, посто­янная готовность персонала работать в условиях по­стоянно изменяющейся внешней среды. |
| Отношение к должностным инструкциям | Следование инструкциям и в то же время манипулирование ин­струкциями. | Концепция должности, выполнение любой работы, связанной с направлением деятельности. |
| Опыт руково­дителя | Опора на «прошлый» опыт. | Относительность опыта. Прежний опыт в решении нестандартных, ситуационных задач использовать, как правило, нельзя. Необходимость приобретения опыта в решении нестандартных, творческих задач. |
| Эффектив­ность управле­ния в кратко­срочном пери­оде | Оценка эффективности управле­ния выражена посредством пока­зателей, оценивающих внутрен­нюю эффективность, например, прибыль, рентабельность, произ­водительность труда и т. п. | Оценка эффективности управления выражена по­средством показателей, оценивающих внешнюю эф­фективность, потенциалы успеха, например, рост до­ли рынка, выход на новые рынки, закрепление на су­ществующем рынке, имидж организации и т. п. |

Как следствие вышесказанного возникают эффекты:

– неуправляемого, экономически неоправданного роста издержек, в первую очередь – трансакционных;

– появления оппортунистического поведения по отношению к руководству предприятиями (материнской компании) или так называемого поведения, ориентированного на дотации, и т. д.

Самое главное, отсутствует в полном объеме реализация функций, которые должны быть атрибутом одного из структурных его подразделений и призваны обеспечить действие механизма адаптации к изменяющемуся поведению элементов среды управления:

– интегрирующая. Цель – интегрировать всю совокупность информации, которой располагают подразделения предприятия, призванные отслеживать состояние элементов внешней среды управления, их поведение, изменение и тенденции изменения этого поведения, в том числе и на основе слабых сигналов рынка, как основу стратегического ориентирования;

– диагностическая. Цель – диагностика системы управления и ее отдельных элементов, оценка эффективности сложившейся системы управления предприятием в целом и структурных подразделений;

– идентифицирующая. Цель – идентифицировать потенциал предприятия, его способность адаптироваться к изменяющимся условиям, поведению элементов внешней среды.

Рассмотрим структуру холдинга «Северсталь-групп» (рис.5)

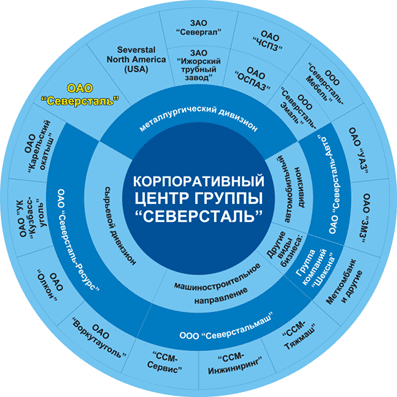


Рис.5. Схема управления холдингом «Северсталь-групп»

**Американские активы????**

Череповецкий металлургический комбинат был приватизирован в 1993 году, и на экономической карте страны появилось новое имя - ОАО «Северсталь». Изначально в своей деятельности «Северсталь» выходила за пределы Череповца, двигаясь вверх и вниз по производственной цепочке.

Вниз, в добывающие предприятия, - для гарантированного снабжения сырьем. Вверх - для более полной переработки и обеспечения сбыта производимого металла. Затем металлурги начали осваивать новые для себя отрасли производства и сферы деятельности. В настоящее время группа предприятий «Северсталь» представлена в более чем ста видах бизнеса. Общий оборот группы с численностью персонала около 150 тыс. чел. достиг в 2001 г. 2,5 млрд. долларов. **Актуализировать - 2017**

Процесс преобразования металлургической компании в многопрофильный бизнес потребовал принципиально новой системы управления. У руководства «Северстали» возникла необходимость фокусировать свое внимание не только на металлургической отрасли. В столь сложной структуре предприятий невозможно осуществлять единообразное управление, поскольку в каждом бизнесе существуют свои особенности, свои факторы успеха и причины неудач.

До 2002 года предприятия «Северстали» существовали как структура конгломеративного типа, то есть разные виды бизнеса, не связанные между собой, были заключены в рамки одной группы. В итоге принято решение выделить их в дивизионы и партнерские компании. При этом система управления изменяется таким образом, что каждый бизнес отвечает за свое развитие, придерживаясь при этом определенных правил, единых для всех предприятий, входящих в группу. Подобная схема реорганизации бизнеса и управления им до сих пор не применялась нигде.

К осени 2002 года была создана холдинговая структура с тремя самостоятельными дивизионами. Реструктуризация не коснулась финансовых потоков в регионах, то есть предприятия продолжают платить налоги в бюджеты своих городов и областей. Новая модель позволит привлечь инвесторов за счет своей прозрачности.

В результате активы «Северстали» разведены в три блока: металлургический, сырьевой, автомобильный. Транспортное направление, представленное, в основном, акционерным обществом «Северстальтранс», не является дивизионом. Также не относятся к дивизионам десятки фирм самых разных сфер деятельности, в которых «Северсталь» имеет ту или иную долю собственности. Все вышеперечисленное и составляет группу «Северсталь».

**ПАО ???????**

Деятельность группы предприятий «Северсталь» координирует «Северсталь-групп», владеющая контрольными пакетами акций дивизионов. Она не осуществляет непосредственного оперативного правления компаниями, это прерогатива дивизионов и самих предприятий.

Идея жесткого централизованного управления со стороны «Северсталь-групп» была отвергнута, поскольку невозможно фокусироваться на проблемах развития того или иного бизнеса, находясь вне его, - гораздо лучше это делать на местах. Поэтому создается такая структура, при которой «Северсталь-групп» осуществляет функции, имеющие значение для всей группы в целом.

Например, принципы и стандарты бизнеса, стратегия и принятие инвестиционных решений, информационное обеспечение, юридическая поддержка, политическая и так далее. «Северсталь-групп» занимается разработкой определенных стандартов, правил поведения в группе. Впоследствии все это должно быть внедрено в дивизионах и на предприятиях в соответствии с местными особенностями.

Как видно из рис.5 управленческие компетенции внутри компании распределяются следующим образом:

* компетенции корпоративного центра – уровень корпоративной стратегии, определения общих приоритетов развития группы в целом, разработка общекорпоративных стандартов, инвестиции и финансовый контроллинг
* компетенции центра сосредоточения опыта – управление знаниями, создание единого информационного пространства группы, аккумуляция и интеграция интеллектуальных активов, обмен и распространение лучших практик управленческой, производственной и инновационной деятельности
* компетенции функциональных подразделений – оперативное управление и бизнес-планирование на уровне отраслевых дивизионов

компетенции структурных единиц – оперативное управление хозяйственной и финансовой деятельностью отдельных предприятий

**Сделать переход, почему мы, кроме Северстали анализируем практику НЛМК????**

Специфику управления предприятием металлургии рассмотрим на примере **ОАО ????? «НЛМК»** (Новолипецкий металлургический комбинат).

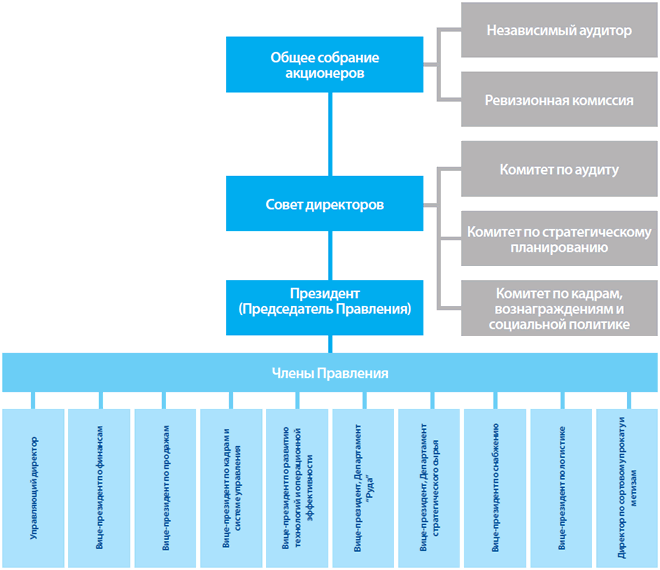


Рис.6. Структура корпоративного управления Группы НЛМК

Являясь публичной компанией, НЛМК постоянно совершенствует стандарты корпоративного управления с целью повышения эффективности управления, обеспечения устойчивости бизнес-модели и роста долгосрочной стоимости Компании. Нормы корпоративного управления Группы разработаны в соответствии с основными принципами, рекомендованными ОЭСР, и полностью соответствуют действующему законодательству России и стран присутствия компаний Группы.

Первостепенная задача системы корпоративного управления Компании – защита прав акционеров на участие в управлении Группы путем их участия в работе собраний, органов управления и контрольно-ревизионных органов, голосований по вопросам повестки дня; а также прав на своевременное получения информации о деятельности НЛМК. При этом наша система корпоративного управления обеспечивает гарантированную защиту инвестиций акционеров, следуя принципу равного отношения ко всем держателям акций.

Основополагающим документом, в котором изложены все основные правила и принципы корпоративного управления Компании, является Кодекс корпоративного управления НЛМК, принятый в 2006 году и созданный на основе рекомендаций Организации Экономического Сотрудничества и Развития (ОЭСР), норм Российского законодательства и международного опыта, накопленного НЛМК за последние годы.

В основе системы корпоративного управления НЛМК лежат следующие принципы:

Стремление реализовывать эффективные и прозрачные механизмы обеспечения прав и интересов акционеров.

Равное отношение ко всем акционерам.

Обеспечение прав акционеров на участие в управлении Компанией.

Соблюдение прав третьих лиц.

Приверженность единой корпоративной политике в отношении дочерних и зависимых компаний и иных юридических лиц, участником, учредителем или членом которых является НЛМК.

Политика информационной открытости и прозрачности.

Политика соблюдения деловой этики при ведении бизнеса.

Обеспечение соблюдения норм действующего законодательства и международных стандартов корпоративного управления.

ОАО «НЛМК» является предприятием с функционально ориентированной структурой организации, где функция управления инновационными процессами делегирована функциональному подразделению «Управление перспективных технологических разработок» (УПТР). Данное подразделение было выделено в самостоятельную функциональную единицу в 2011 году, до этого времени управление инновационными процессами находилось в ведомстве технических служб, закреплённых за отдельными производственными подразделениями.

Управление перспективных технологических разработок занимается повышением конкурентоспособности производимой продукции и эффективности производства за счет осуществления перспективных технологических разработок инновационного характера.

Основными целями производственной деятельности Управления перспективных технологических разработок являются:

1. Генерация и реализация инновационных технологических проектов, способствующих повышению конкурентоспособности продукции.

2. Освоение и распространение результатов научных исследований и экспериментальных разработок и научно-технических достижений в области металлургического производства, направленных на создание новых или усовершенствованных продуктов и технологических процессов.

3. Разработка и обоснование стратегических направлений развития комбината, соответствующих специализации ОАО «НЛМК» либо расширяющих ее.

Для реализации целей производственной деятельности персонал Управления перспективных технологических разработок обеспечивает выполнение следующих функций: Проведение анализа зарубежного и отечественного опыта технологических процессов, новых методов и средств технологического оснащения металлургических предприятий промышленности и перспективных научно-технических достижений. Подготовку и обоснование предложений по реализации Программы технического перевооружения и развития ОАО «НЛМК». Внедрение перспективных технологических разработок, базирующиеся на прогнозируемых достижениях науки и техники, которые способны обеспечить существенное повышение уровня технологии производства.

Разработку и осуществление собственных технических проектов на основе требований рынка, возможностей существующего и модернизируемого оборудования. Планирование и координацию проведения исследовательских работ сторонними организациями. Участие в продвижении на рынок собственных инновационных технологий. Контроль исполнения внедряемых технологий в соответствии со стандартами предприятия, хода реализации проектов технического перевооружения и развития и достижения их проектных показателей. Анализ результатов мониторинга структурных подразделений комбината на наличие проблемных мест, с целью оценки возможности внедрения существующих и перспективных технологий. Участие в разработке и выполнении годовых и перспективных программ, планов по совершенствованию производственных процессов, внедрению и освоению новой техники и технологии, механизации и автоматизации производства, выпуску новых видов продукции, проведению научно-исследовательских работ. Проведение работ по совершенствованию существующих, разработке и внедрению новых видов продукции и технологических процессов для ее производства. Совершенствование процессов Системы управления окружающей средой. Участие во внешних и внутренних аудитах (сертификационных, ресертификационных, надзорных) систем (окружающей среды, безопасности и здоровья). Участие в разработке и внедрении нового технологического оборудования, приборов, средств контроля качества и технологии. Контроль за работой основных цехов и производств по подготовке контрактов и заявок на приобретение оборудования и материалов с необходимыми техническими характеристиками для строительства новых объектов, реконструкции и технического перевооружения, а также для обеспечения стабильной и безопасной работы подразделений.

В процессе производственной деятельности Управление перспективных технологических разработок непосредственно взаимодействует со следующими структурными подразделениями комбината, получая (предоставляя) информацию, необходимую для производственной деятельности:

*Инженерным центром* – по вопросам обоснования и разработки мероприятий, направленных на освоение перспективных технологических процессов, оборудования и видов продукции;

*Техническим управлением* – по вопросам разработки и обеспечения нормативной документацией, внесения изменений в технологию, планирования и отчетности по выполняемым работам, качественным показателям продукции и сырья, нормам расходования металла, сырья, материалов, сменного оборудования;

*Управлением технического контроля* – по вопросам качества продукции и сырья, контроля исполнения технологии, результатам переработки продукции у потребителей;

*Дирекцией по планированию и организации производства* – по вопросам освоения новых видов продукции, новой техники и технологии;

*Дирекцией по информационным технологиям* – по вопросам координации исследовательских работ, связанных с эксплуатацией программного обеспечения, создания баз данных, программного и сетевого обеспечения, ремонта и сервисного обслуживания компьютерного оборудования;

*Управлением экономики* – по вопросам финансирования Управления перспективных технологических разработок, исполнения бюджета, выделения дополнительных средств на приобретение оборудования и проведение исследовательских работ по принятым руководством решениям, расчета экономической эффективности перспективных разработок;

*Структурными подразделениями, руководители которых непосредственно подчинены заместителю вице-президента по продажам* – по вопросам обоснования разработки и освоения перспективных видов продукции и материалов с учетом требований рынка; 39

*Управлением повышения эффективности производства* – по вопросам анализа результатов технологического мониторинга структурных подразделений комбината на наличие проблемных мест, с целью оценки возможности внедрения существующих и перспективных технологий;

*Дирекцией по правовым вопросам* – по вопросам выполнения требований законов РФ, трудового законодательства и условий Коллективного договора ОАО «НЛМК», правовой оценки договоров со сторонними организациями;

*Управлением организации труда и персонала* – по вопросам разработки положения о структурном подразделении, должностных и производственно-технических инструкций, кадровым вопросам;

*Управлением профессионального развития персонала* – по вопросам планирования и организации профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала;

*Управлением охраны труда и промышленной безопасности* – по вопросам функционирования Системы управления охраной труда и промышленной безопасностью;

*Центром технического перевооружения* – по вопросам разработки предпроектных материалов по перспективным инновационным проектам для технического перевооружения и развития ОАО «НЛМК»;

*Цехами и производствами комбината* – по вопросам, связанным с совершенствованием действующих технологий производства продукции, разработкой мероприятий по увеличению стойкости оборудования, экономией сырья, топлива, материалов, улучшением качества продукции.

*Органы управления инновационной деятельностью*

В процессе анализа взаимодействия между структурными подразделениями Группы компаний НЛМК были выявлены следующие органы управления инновационной деятельностью:

**Зачем эти сокращения, тем более какие-то деревенские ????**

ПРЕЗИДЕНТ **(Прт)** – Президент (Председатель правления) ОАО «НЛМК».

КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ (КСП) – консультативный орган, подотчетный Совету директоров ОАО «НЛМК». Деятельность КСП регламентируется соответствующим Положением «О Комитете по стратегическому планированию Совета директоров ОАО «НЛМК».

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КОМИТЕТ (ИК) – коллегиальный орган группы компаний НЛМК, созданный с целью выработки, подготовки, а также принятия (в рамках лимита полномочий) решений по вопросам в области инвестиционной деятельности группы компаний НЛМК, подотчетный Президенту (председателю Правления) ОАО «НЛМК». Деятельность ИК регулируется Положением «Об инвестиционном комитете группы компаний НЛМК».

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ – экспертный совет по интеллектуальной собственности, созданный с целью совершенствования: защиты прав потребителя в области использования интеллектуальной собственности, качества и полноты определения технического уровня разработок для патентования изобретений и полезных моделей и т.д.

В группе компаний НЛМК существуют следующие экспертные советы:

Экспертный совет группы компаний НЛМК - утверждается президентом (председателем правления) и рассматривает заключения экспертных советов по направлениям.

Экспертные советы по производственным направлениям, утверждаются руководителями предприятий, со следующими по направлениям производства соответствующим им специализациями:

* аглодоменный, сталеплавильный, прокатный, машиностроительный – на ОАО «НЛМК»;
* электросталеплавильный, сортопрокатный – на НЛМК-Сорт;
* углекоксохимический– на Алтай-Коксе
* горнорудный – на Стойленский ГОК;
* производства электротехнических сталей – НЛМК-Урал.

**НЛМК-Калуга????**

ТЕХНИЧЕСКИЙ СОВЕТ – совет, созданный с целью совершенствования новаторской деятельности в подразделениях комбината, максимального использования потенциала работников комбината и дальнейшего развития технического творчества, эффективного использования материальных и топливно-энергетических ресурсов, улучшения качества выпускаемой продукции и т.д.

СЛУЖБА ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТА ПО РАЗВИТИЮ ТЕХНОЛОГИИ И ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ – подразделения ОАО «НЛМК», функционально подчиненные вице-президенту по развитию технологий и операционной эффективности ОАО «НЛМК» (Руководитель функционального направления "Развитие технологий и операционная эффективность" (РТОЭ)).

СЛУЖБА ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТА ПО ФИНАНСАМ – подразделения ОАО «НЛМК», функционально подчиненные вице-президенту по финансам (Руководитель функционального направления "Финансы и экономика" (ФЭ)).

СЛУЖБА ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТА ПО ПРОДАЖАМ – подразделения ОАО «НЛМК», функционально подчиненные вице-президенту по продажам (Руководитель функционального направления "Продажи" (П)).

СЛУЖБА ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТА ПО КАДРАМ И СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ – подразделения ОАО «НЛМК», функционально подчиненные вице-президенту по кадрам и системе управления (Руководитель функционального направления "Управление персоналом" (КСУ)).

СЛУЖБА ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТА ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ – подразделения ОАО «НЛМК», функционально подчиненные вице-президенту по информационным технологиям (Руководитель функционального направления "Информационные технологии" (ИТ)).

РУКОВОДИТЕЛЬ ДИВИЗИОНА – директора дивизионов: «Плоский прокат – Россия», «Сортовой прокат-Россия», «Стратегическое сырье», «Руда», «Электротехническая сталь» (Директора Дивизионов (ПП; СП; СС; Р; ЭС)).

СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ – структурное подразделение дивизиона группы компаний НЛМК, функцией которого является управление реализацией Инновационных проектов данного дивизиона.

ДИРЕКТОР ПО ВНУТРЕННЕМУ КОНТРОЛЮ И УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ – Руководитель функционального направления "Внутренний контроль и управление рисками" (ВКУР).

ДИРЕКЦИЯ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ – подразделения ОАО «НЛМК», функционально подчиненные директору по стратегическому развитию ОАО «НЛМК» (Руководитель функционального направления "Стратегическое развитие" (ДСР)).

ДИРЕКЦИЯ ПО БЕЗОПАСНОСТИ – подразделения ОАО «НЛМК», функционально подчиненные директору по безопасности ОАО «НЛМК» (Руководитель функционального направления "Обеспечение безопасности" (ОБ)).

ДИРЕКЦИЯ ПО ПРАВОВЫМ ВОПРОСАМ – подразделения ОАО «НЛМК», функционально подчиненные директору по правовым вопросам ОАО «НЛМК» (Руководитель функционального направления "Юридическая поддержка" (ЮП)).

Организационная форма подразделения по управлению инновационной деятельностью и взаимодействие с другими подразделениями (с подразделениями, осуществляющими закупку оборудования и услуг в рамках инновационной деятельности, управление, координацию и контроль выполнения научных работ и др.) дивизиона группы компаний НЛМК определяется локальными нормативными актами дивизиона. Для некоторых дивизионов функция Структурного подразделения по управлению инновационной деятельностью может выполняться внешним контрагентом (аутсорсинг).

В составе Структурного подразделения по управлению инновационной деятельностью предприятий группы компаний НЛМК выделяется Руководитель Проекта – менеджер предприятия группы компаний НЛМК, самостоятельно или во главе рабочей группы ответственный за организацию и координацию выполнения работ по реализации Инновационного.

Внешние контрагенты, участвующие в процессе Инновационной деятельности группы компаний НЛМК:

ИСПОЛНИТЕЛЬ – сторонняя организация, являющаяся основным исполнителем по договору на создание НТП/предоставление информационно-технических услуг по Инновационному проекту и отвечающая за результаты своей работы и работы привлеченных субподрядчиков.

ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ – государственная или частная организационно-экономическая структура, содействующая реализации инновационных проектов организаций или предприятий с использованием софинансирования.

# 1.3. Состав и характеристика основных российских и зарубежных металлургических компаний

В тройке **(лучше взять десятку, кстати интересно сравнить ее состав за 2016 и например 2010 и 2000 годы)** их с лидеров по данным разных рейтингов такие крупнейшие металлургические компании мира, как Arcelor Mittal, Hebei Iron & Steel, Nippon Steel.

Вообще отмечается, что основу мирового производства металла составляют компании Китая, Японии и Кореи, по крайней мере, в десятке самых крупных представлено большее количество предприятий этих стран.

В этот раз расскажем о трех мировых лидерах. Ведь именно эти крупнейшие металлургические компании мира непосредственно влияют на мировой рынок металлопродукции.

Крупнейшие металлургические предприятия мира: Arcelor Mittal.

Китайский рейтинг CISA и ассоциация World Steel Association называют лидером по производству стали (по результатам 2012 года) компанию, зарегистрированную в Люксембурге, – Arcelor Mittal.

Согласно данным статистики в 2008 данная компания уже контролировала 10 процентов всего мирового рынка стали.

Этот металлургический гигант был организован основан в 2006 году в результате слияния компаний Люксембурга и Индии. **(Ранее были три крупные европейские компании Юзинор (Фр), Сасилор (Фр) и Арбет(Люксембург) далее они объединились в крупнейшую европейскую компанию Арселор и только в 2006 году их практически купил индийский промышленник и был образован крупный холдинг АрселорМиттал)**

**Это можно посмотреть по спискам 50 крупнейших металлургическим заводам на сайте WSA**

Общие производственные мощности двух компаний на тот момент составляли порядка 120 миллионов тонн в год. Отметим, что руководство объединенной корпорации планировало за пять лет осуществить наращивание мощностей и добиться объемов в 150 миллионов тонн. Проекты по увеличению мощности должны были быть реализованы к 2011 году, но из-за экономического мирового кризиса их окончание было перенесено на несколько лет позже (до 2014 года).

Сегодня этот металлургический гигант имеет в своей собственности ряд предприятий в 60 странах мира, в том числе в Украине Arcelor Mittal принадлежит завод «Криворожсталь». Отметим, что предприятия и заводы мирового гиганта занимаются добычей угля, железной руды, производством стали и пр.

В России люксембургская компания владеет «Северсталь-Ресурсом», а также другими предприятиями, связанными с «Северсталь-групп». Arcelor Mittal принадлежит практически по 100 процентов акций таких шахт, как «Березовская», «Первомайская», «Анжерская». Кроме того, в собственности компании находится углеобогатительная фабрика «Северная», и контрольные пакеты ряда вспомогательных компаний, которые занимаются транспортировкой, ремонтом, монтажом, энергоснабжением и пр.

В общей сложности данная крупнейшая металлургическая компания имеет двадцать предприятий на всех континентах. Сегодня Arcelor Mittal признается лидером всех главных рынков металлопродукции – это и строительный, и автомобильный, и бытовая техника, и пр.

**Hebei Iron & Steel Group** – китайский гигант.

Это еще один крупный игрок металлургического мирового рынка. Разные рейтинги отдают этой компании второе и третье места по производству стали за прошлый год.

HBIS – это государственное предприятие, которое занимается производством стали и ее обработкой. История компании в общем насчитывает около 50 лет, но современная структура компании была основана в 2008 году, когда произошло слияние таких крупных производителей стали, как Handan Iron and Steel Group и Tangshan Iron and Steel Group.

Всего за три года с момента объединения новосозданная компания смогла стать самой крупной и прибыльной корпорацией в Китае и второй по производству стали в мире. Прибыль HBIS в 2011 году составила 2 503 миллиарда долларов.

**Табл. – осн. т-э показатели компании ????**

Китайская корпорация Hebei Iron & Steel Group, кроме производства, обработки стали и ее реализации, также работает в таких направлениях, как добыча сырья, логистика, транспорт, исследовательская деятельность, инвестиции, финансовая деятельность и прочее.

Производственные мощности этой компании насчитывают тринадцать доменных печей разного объема, столько же агломерационных машин, а также электропечи объемов в 100 тонн. На предприятиях компании работают более 50 производственных линий. Заводы HBIS занимаются горячей, холодной прокаткой стали, и пр.

К уникальным видам продукции китайского производителя стали относятся ультратонкий холоднокатаный лист, а также стальные плиты, толщина которых составляет не более 700 миллиметров. Всего компания производит около трехсот сортов стали.

**Nippon Steel и Sumitomo Metal Industries.**

Японская компания, занимающаяся изготовлением стали, Nippon Steel также признается мировым лидером. Первая доменная печь этого производителя была установлена еще в 1857 году. Компания под современным называнием **Nippon Steel** была основана в 1970 году в результате слияния Fuji Steel и Yawata Steel.

Стоит отметить, что Nippon Steel еще в прошлом году начала слияние с компанией Sumitomo Metal Industries, с которой еще с 2003 года владеет общими предприятиями. Эксперты отмечают, что это слияние поднимет японского гиганта на вторую строчку мирового рейтинга по производству стали. Как сообщают разные источники, в планах компаний вырваться на первое место и сместить люксембургско-индийский металлургический союз.

На ключевых рынках: России, СНГ, стран Ближнего Востока, Европы основную конкуренцию друг другу составляют крупные металлургические холдинги России, Украины, Германии, Турции и Китая   
**(А АрселорМиттал???)**. Основными игроками рынка являются:

**Лучше дать в таблице и указать объемы производства стали Уточнить статус компаний**

• ОАО «Северсталь»;

• ОАО «НЛМК»;

• «ЕвразХолдинг», в состав которого входят: ОАО «НТМК», ОАО «ЗСМК», ОАО «НКМК»;

• ОАО «Мечел», в состав которого входят: ОАО «Челябинский МК», ОАО «БМК», ОАО «Ижсталь»;

• ОАО «ХК «Металлоинвест»(ОАО «Уральская сталь, ОАО «ОЭМК»);

• ООО «МЕТИНВЕСТ ХОЛДИНГ» (Украина), в состав которого входят: ОАО «Азовсталь» и ОАО «Енакиевский МЗ», ОАО «Запорожсталь», ПАО «Мариупольский металлургический комбинат им. Ильича»;

• ArcelorMittal, в т.ч. ОАО «АрселорМиттал Кривой Рог» (Украина), АО «АрселорМиттал Темиртау» (Казахстан);

• Группа компаний Erdemir (Турция);

• Mobarakeh Steel Company (Иран);

• Esfahan Steel Company (Иран);

• Khouzestan Steel Co (Иран);

• Dillinger Hutte GTS (Германия);

• ThyssenKrupp (Германия);

• Riva (Италия);

• U.S. Steel Kosice (Словакия, Сербия);

• Baosteel, Anshan Steel, Wuhan Iron & Steel (WISCO), Shagang Group – Китай;

• Tata Steel (Индия);

• POSCO (Южная Корея).

Ведущими производителями стали по итогам 2014 года, помимо Китая, являются Япония (6,8% от общемирового объема стали), США (5,4% от общемирового объема стали), Индия (5,1% от общемирового объема стали), Южная Корея (4,3% от общемирового объема стали) и государства-члены ЕАЭС (4,3% от общемирового объема стали).

Таблица 5 - Ведущие производители стали в мире по итогам 2014 года[[11]](#footnote-11)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Предприятие | Страна |
| 1 | ArcelorMittal | Люксембург |
| 2 | Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation | Япония |
| 3 | Hebei Steel Group | Китай |
| 4 | Baosteel Group | Китай |
| 5 | Wuhan Steel Group | Китай |
| 6 | POSCO | Южная Корея |
| 7 | Shagang Group | Китай |
| 8 | Ansteel Group | Китай |
| 9 | Shougang Group | Китай |
| 10 | JFE | Япония |

Необходимо так же отметить, что 6 из 10 ведущих мировых производителей стали – это именно Китайские предприятия (таблица 5). Предприятия-производители стали государств-членов ЕАЭС не входят в десятку ведущих предприятий по производству стали, тем не менее ОАО «ЕвразХолдинг», ОАО «Северсталь», ОАО «НЛМК» и ОАО «ММК» входят в список 30 ведущих мировых производителей стали.

# 1.4. Критерии эффективности управления компанией черной металлургии

Металлургические заводы – предприятия с огромными ресурсо- и энергозатратами. Правильный менеджмент позволит оптимизировать процессы и снизить все ненужные затраты и расходы.

В своей статье о реалиях управления металлургического комплекса, Гричук А.Г. приводит хорошую сравнительную таблицу, характеризующую основные сложившиеся в управлении предприятиями металлургического комплекса стереотипы[[12]](#footnote-12). Предприятия должны быть гибкими в управлении, перспектива развития должна быть выражена как будущее для настоящего: план-прогноз – стратегия – стратегическое управление, цели организаций должны быть достигнуты до нужного результата в данной конкретной среде управления, не должно быть отношения «цель любой ценой». Большая часть времени при работе с персоналом должна уходить на индивидуальную работу, на его обучение, а не на решение оперативных вопросов и контроль за деятельностью сотрудников.

Гричук А.Г. еще раз подтвердил, что качественное управление предприятием складывается из совокупности управления финансами, внутренними бизнес-процессами и персоналом (его обучение и развитие). Все процессы должны быть не просто разработаны качественно, они должны быть взаимосвязаны, должен использоваться процессный подход, тогда предприятие будет соответствовать требованиям «современного менеджмента»[[13]](#footnote-13).

Металлургический комплекс характеризуется концентрацией и комбинированием производства. Спецификой металлургического комплекса являются несопоставимый с другими отраслями масштаб производства и сложность технологического цикла. Значительную роль в размещении металлургических предприятий играет транспортный фактор. Учет экологического фактора при размещении металлургического производства – объективная необходимость в развитии общества.

Вектор «качества» должен рассматриваться как наиболее важный и разрабатываться в виде неотъемлемой части общей стратегии компании, поэтому руководство компании должно четко осознать, что предприятию необходимы перемены, и проявить живость ума и способность перестраиваться на новую ветвь развития.

Оценка эффективности менеджмента компании – важный аспект в выборе политики, проводимой руководителями компании. Эффективный менеджмент способствует увеличению стоимости компании, что повышает интерес инвесторов к покупке акций компании.

Экономическая добавленная стоимость (EVA) – это показатель экономической прибыли. Она рассчитывается как разница между чистой операционной прибылью после вычета налогов (NOPAT1) и платы за весь инвестированный в компанию капитал с учетом специальных поправок к прибыли и капиталу, называемых эквивалентами собственного капитала в концепции EVA[[14]](#footnote-14). Для наглядности, приведем расчеты показателя[[15]](#footnote-15): EVA = разность между прибылью от обычной деятельности (налоги и другие обязательные платежи) и инвестиционным капиталом (сумма пассива баланса), умноженным на средневзвешенную цену капитала (1). Исходя из определения (1), расчет EVA выглядит:



где P – прибыль от деятельности компании; T – налоговые выплаты; IC – инвестированный капитал; WACC – средневзвешенные затраты на капитал; NP – беспроцентные текущие обязательства.



где ROI – рентабельность инвестированного капитала. Формула (3) показывает, что при расчете EVA стоит обратить внимание на структуру источников финансовых ресурсов предприятия и на цену источников. Показатель EVA одинаково важен как для инвесторов, так и для собственников предприятия: для первых он помогает определить размер капитала и вид финансирования (собственное или заемное) для получения определенного количества прибыли; вторым предстоит выбор либо направить инвестируемый капитал в предприятие, либо способствовать его оттоку в зависимости от выбранной политики. В формулах (1) – (3) использовалась средневзвешенная цена капитала WACC. Ниже приведен способ ее расчета.



где Pzk – доля заемных средств; dzk – стоимость использования заемного капитала; Pck – доля собственных средств; dck – стоимость использования собственного капитала. Таким образом, расчет EVA показывает разницу между рыночной и фактической стоимостями компании. Следовательно, можно сделать вывод об эффективности деятельности металлургического предприятия, исходя из того, как его оценивает рынок.

Рыночная стоимость предприятия = Чистые активы + EVA (5) Из формулы (5) видно, что рыночная стоимость компании может быть как выше, так и ниже балансовой стоимости чистых активов предприятия. В зависимости от значения EVA собственники предприятия оценивают прибыльность от инвестирования в данное предприятие.

Далее рассмотрены три варианта поведения собственников, в зависимости от показателя EVA:

1. EVA = 0, т.е. WACC= ROI и стоимость предприятия на рынке равна стоимости чистых активов в балансе компании. В данном случае, операции на предприятии и вложение средств в банковские депозиты равнозначны для собственника, так как рыночный выигрыш собственника от вложения в данное предприятие будет равен нулю.

2. EVA > 0 говорит о выгодности вложений средств собственников в такое предприятие, так как наблюдается прирост рыночной стоимости предприятия над балансовой стоимостью.

3. EVA < 0 – рыночная стоимость предприятия падает. В этом случае лучше не вкладывать капитал в данное предприятие, используя альтернативные варианты. Как видно из расчетов EVA, структура источников финансовых ресурсов предприятия и цена источников оказывают большое влияние на показатель. Экономическая добавленная стоимость позволяет определить вид финансирования и размер капитала, необходимые для достижения необходимого объема прибыли.

Существует ряд преимуществ EVA, как метода оценки результатов деятельности металлургической компании.

Во-первых, показатели прибыли больше не являются основой для принятия менеджерами компании решений в краткосрочной перспективе, что позволяет избежать ошибок, связанных с возможностью отрицательно отразиться на стоимости компании в длительном периоде. Таким образом, данный показатель очень важен для управленческого персонала компании, так как на его основе могут быть выбраны пути улучшений на предприятии.

Во-вторых, расчет EVA позволяет менеджерам наглядно проследить затраты на капитал. Существуют две возможности улучшения показателя EVA – повышение прибыли или уменьшение задействованного капитала. Это стимулирует менеджеров к избавлению от недозагруженных активов. Отличительной особенностью показателя EVA является возможность его применения как для оценки инвестиционной привлекательности компании в целом, так и для отдельных направлений бизнеса, центров финансовой ответственности или структурных бизнес-подразделений, инвестиционных проектов[[16]](#footnote-16).

Показатель EVA оценивает не только конечный результат деятельности компании, но и процесс его достижения, поэтому западные компании предпочитают его использование вместо расчета чистой прибыли. Также, отличительным признаком от традиционной рентабельности является учет в EVA объема капитала и цены его использования, необходимые для получения прибыли. Идея подхода состоит в том, что для получения результата необходимо обеспечить покрытие не только явных расходов (традиционное формирование прибыли), но и не явных, таких как альтернативные расходы на капитал. Стоит отметить, что в западных металлургических компаниях распространена практика использования показателя EVA, вместо прибыли, в качестве инструмента мотивации менеджеров компании. Вознаграждение работников основывается на процентном изменении экономической добавленной стоимости, положительные изменения которой одинаково важны и для собственников, и для управляющих компании.

Итак, проблема эффективности – основная проблема экономической теории и практики, а оценка и анализ эффективности развития компаний – важнейший инструмент хозяйственной политики, управленческой практики и база для разработки стратегии развития экономического субъекта. Менеджмент эффективности сегодня становится одним из серьезных направлений развития науки управления и экономической теории.

Управлять эффективностью развития организации означает вовремя избегать опасных точек в развитии, острых кризисов, быть на плаву за счет достижения оптимальности в решениях и используемых ресурсах. Один из сложных и дискуссионных вопросов при этом – оценка и анализ эффективности процесса управления как такового.

Одна из наиболее современных концепций гармонизации управления развитием компаний заключается в коэволюции различных систем управления и обеспечении тем самым их синергии. В работе установлено, что ключевое условие эффективности управления компанией черной металлургии состоит, прежде всего, в следовании принципам системности, инновационности и интеграционности, не исключая, безусловно, базовые принципы теории организации.

Обобщая вышеизложенные точки зрения на процесс управления металлургической компанией, можно заключить, что он состоит из четырех основных шагов:

- изучение параметров процесса и их оценка;

- выявление отклонений от требуемых значений (точки «разрыва»);

- принятие решений о воздействии (вид, форма, способ) на точки «разрыва»;

- оценка воздействия и его результатов.

Важна, прежде всего, объективная оценка параметров, не завышенная и не заниженная, так как от этого будут зависеть дальнейшие предпринимаемые меры, затраченные средства и получаемые в дальнейшем изменения процесса.

Необходимо для эффективного развития металлургических компаний принять меры по повышению контроля за процессом производства, в частности установить критерии оценки качества выполненных работ на различных этапах производства.

# Глава 2. Изучение стратегического потенциала металлургической компании на примере ПАО «Северсталь»

# 2.1. Общая характеристика ПАО «Северсталь»

Публичное акционерное общество «Северсталь» – предприятие полного металлургического цикла, специализирующееся на выпуске листового и сортового проката черных металлов широкого сортамента.

Общество является правопреемником Череповецкого металлургического комбината, который был основан в 1955 году.

24 сентября 1993 года в соответствии с Указом Президента Российской Федерации государственное предприятие «Череповецкий металлургический комбинат» в процессе приватизации преобразовано в акционерное общество открытого типа «Северсталь». В соответствии с Законом Российской Федерации «Об акционерных обществах» Общество было перерегистрировано в открытое акционерное общество. В соответствии с вступившими изменениями в Гражданский Кодекс РФ, 28.11.2014 Общество было перерегистрировано в публичное акционерное общество.

**Дать дополнительно материалы: ПАО его производственные мощности, объемы производства, основные рынки сбыта по ключевым видам продукции**

**М.б его место среди основных конкурентов**

Деятельность ПАО «Северсталь» подвержена ряду рисков, наиболее существенные из которых перечислены ниже. Компания последовательно предпринимает шаги по созданию эффективной системы управления рисками, направленной на обеспечение достаточного уровня уверенности в достижении стратегических и оперативных целей и предоставлении разумной гарантии защиты от возникновения возможных убытков. Корпоративная политика, стандарты и процедуры системы управления рисками распространяются на все дивизионы и предприятия ПАО «Северсталь».

Ответственность за формирование и функционирование системы управления рисками несет руководство и сотрудники на всех уровнях управления компании. Для координации процесса ее внедрения на ПАО «Северсталь» создан комитет по управлению рисками. В состав комитета входят ключевые руководители ПАО «Северсталь». Совет директоров и руководство компании обеспечивают постоянный контроль над эффективностью функционирования системы управления рисками.

Основными факторами современной конкурентной среды в черной металлургии являются:

- сокращение (либо стагнация) спроса на большинстве региональных рынков;

- ужесточение конкуренции на традиционных экспортных рынках в связи с появлением новы игроков, ростом мощностей и выходом части регионов на самообеспечение в продукции черной металлургии;

- консолидационные процессы, приводящие к изменению рыночных долей и стратегического позиционирования – в региональном и корпоративном аспектах;

- ужесточение торговой политики на отдельных направлениях, практикуемое в целях защиты домашних рынков;

- рост конкуренции со стороны товаров-заменителей (алюминий, пластик и пр.).

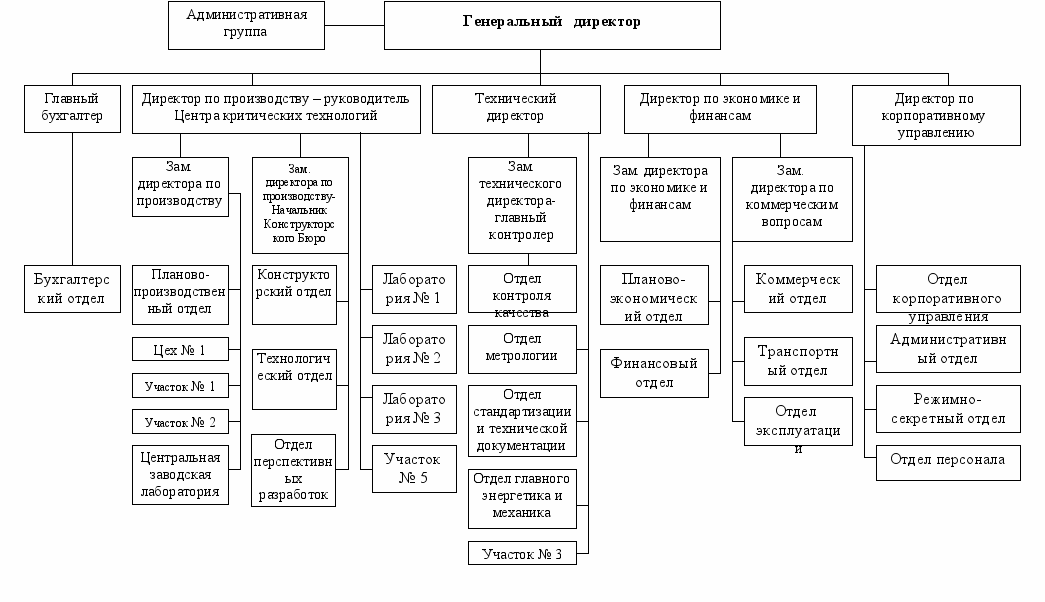
Компания продолжает проект «Развитие и удержание клиентов» для улучшения понимания компанией потребностей клиентов и улучшения имиджа Компании для более эффективной борьбы за внутренний и внешний рынки.

Проект нацелен на улучшение конкурентных возможностей компании и подразумевает непрерывную работу над сокращением издержек и усилением эффективности, ежедневном поиске новых перспективных продуктовых сегментов и поиску возможностей по своевременному выходу на них, исследовательские работы, направленные на определение и удовлетворение нужд покупателей включая сервисную и техническую поддержку.

Компания осуществляет мониторинг деятельности зарубежных производителей продукции с высокой добавленной стоимостью и своевременно информирует Российское министерство торговли о применении ими недопустимых методов конкурентной борьбы, таких как демпинг.

Организационная структура управления ПАО «Северсталь» представлена на рисунке 1.

Производственная структура исследуемой организации представляет собой состав и соотношение его внутренних звеньев: цехов и других компонентов, составляющих единый хозяйственный объект; определяется размером организации, отраслью производственной деятельности, уровнем техники, технологии производства и специализации предприятия. Производственная структура исследуемой организации корректируется в процессе хозяйственной деятельности под воздействием производственной конъюнктуры и социально-экономических процессов.



**Рисунок 1 - Организационная структура управления ПАО «Северсталь»**

Функции должностных лиц и структурных подразделений следующие:

- главный бухгалтер организует непосредственное ведение бухгалтерского учёта имущества, обязательств и хозяйственных операций на взаимосвязанных счетах бухгалтерского учёта в соответствии с законодательством РФ и утверждённой учётной политикой;

- бухгалтерия осуществляет непосредственное отражение на счетах бухгалтерского учёта всех объектов бухгалтерского учёта, систематизирует и группирует учётную информацию, готовит бухгалтерскую и налоговую отчётность в соответствующие органы;

- экономически отдел осуществляет планирование финансово-хозяйственной деятельности, составляет бизнес-план, ведёт в оперативном режиме бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и проводит работу по формированию плановых показателей экономической деятельности и их сопоставлению с фактическими показателями;

- коммерческий директор руководит процессом продажи произведённой продукции, организует работу по формированию маркетинговой политики; заключению договоров на отгрузку продукции; учету и контролю сырья; разрабатывает и утверждает задания по производству продукции; осуществляет контроль за осуществлением расчётов за отгруженную продукцию;

- директор по снабжению отвечает за обеспечение своевременного поступления сырья, материалов и комплектующих для изготовления продукции, контролирует соблюдение норм;

- главный инженер осуществляет руководство процессом обработки металлических изделий и производства прочих металлических изделий.

Высшим органом управления исследуемой организации является Совет директоров.

Целью экономической деятельности исследуемой организации является удовлетворение потребностей потребителей, покупателей и заказчиков на основе изучения спроса, формирование показателей выручки от продажи продукции, получение прибыли от продажи изготовленной продукции.

Таблица 1 - Основные технико-экономические показатели деятельности ПАО «Северсталь» за 2014-2016 г.г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2014 год | 2015 год | 2016 год | Отклонения | |
| 2015-2014 | 2016-2015 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1.Выручка тыс. руб. | 233634415 | 278610521 | 305306314 | 44976106 | 26695793 |
| 2. Себестоимость продаж, тыс. руб. | 171185835 | 186582486 | 210400388 | 15396651 | 23817902 |
| 3. Прибыль от продаж, тыс. руб. | 39825952 | 67180706 | 67873542 | 27354754 | 692836 |
| 4. Чистая прибыль отчетного года, тыс. руб. | -13100737 | 40105932 | 84704168  **Почему ЧП больше Прибыли от продаж?** | 53206669 | 44598236 |
| 5. Среднесписочная численность персонала, чел.  **Извините, но это ерунда, в компании на российской территории работает около 27 тыс. чел.** | 4394 | 4395 | 4387 | 1 | -8 |
| 6. Средняя заработная плата 1 работника, руб. **(день, год, месяц????)** | 32412 | 32589 | 36412 | 177 | 3823 |
| 7. Фонд заработной платы, тыс. руб. | 36560,736 | 37151,5 | 38014,1 | 590,764 | 862,6 |
| 8. Затраты на рубль проданной продукции (работ, услуг), тыс. руб. (п. 2/п.1) | 0,733 | 0,670 | 0,689 | -0,063 | 0,019 |
| 9. Производительность труда, тыс. руб. /чел. (п. 1/п.5) | 53171,237 | 63392,610 | 69593,416 | 10221,373 | 6200,806 |
| 10. Фондоотдача ОПФ, руб. | 1,093 | 1,188 | 1,081 | 0,095 | -0,107 |
| 11. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, раз | 0,396 | 0,362 | 0,276 | -0,034 | -0,086 |
| 12. Рентабельность продаж, % (п. 3/п.1) | 17,046 | 24,113 | 22,231 | 7,066 | -1,881 |
| 13. Коэффициент текущей ликвидности | 7,339 | 7,705 | 3,012 | 0,366 | -4,693 |

**Прошу уточнить данные, дать динамику средних цен (мир и РФ), долг компании**

Стоимость имущества на конец 2015 г. уменьшилась на 5760 тыс. руб. На конец 2016 г. темп снижения стоимости имущества уменьшился на 28009 тыс. руб.

Снижение стоимости внеоборотных активов на конец 2015 г. составило 18742 тыс. руб., что свидетельствует о намерении капитализировать часть прибыли и направить её на расширение производственной базы. Стоимость внеоборотных активов в 2015 г. и 2016 г. уменьшилась на 18742 и 14225 тыс. руб., что показывает сужение организационно-технического уровня производства.

Рост стоимости оборотных активов в 2015 г. на 12982 тыс. руб. и в 2016 г. снижение на 13784 тыс. руб. характеризует замедление оборачиваемости средств.

Сумма собственных средств в 2015 г. и в 2016 г. уменьшилась на 6873 и на 19409 тыс. руб., что свидетельствует о понижении уровня финансовой независимости.

Сумма заёмных источников увеличилась на 1102  и 8709 тыс. руб., что связано с возможностями расширения объёмов производственной и инвестиционной деятельности. Кредиторская задолженность увеличилась на 906 тыс. руб. в 2015 году а в 2016 году понизилась 8236 тыс. руб. Это свидетельствует о понижение роли бесплатных источников в деятельности ПАО «Северсталь».

Анализ финансовых результатов исследуемой организации был проведен по данным отчета о финансовых результатах за 2014-2016 гг., в котором, как известно, содержится информация обо всех видах доходов и расходов организации за отчетный и предыдущий периоды.

Прибыль (убыток) до налогообложения понизилась на 5350 тыс. руб., а в 2016 году по сравнению с 2015 годом понизился на 17923 тыс. руб. или на 23,700 %.

Чистая прибыль исследуемой организации (после исчисления текущего налога на прибыль) составила 40105932 тыс. руб. и 84704168 тыс. руб. за 2015-2016 гг. – это выше на 44598236 тыс. руб.

Коэффициентный анализ ликвидности и платёжеспособности ПАО «Северсталь» необходим не только для неё самой с целью оценки и прогнозирования финансовой деятельности, но и для внешних пользователей информации – инвесторов, кредиторов. Прежде чем выдавать кредит, банк должен удостовериться в кредитоспособности заёмщика. То же должны сделать предприятия, которые хотят вступить в экономические взаимоотношения друг с другом. Им важно знать о финансовых возможностях партнёра.

Оценка ликвидности и платёжеспособности внешними инвесторами осуществляется на основе характеристики ликвидности его текущих активов, которая определяется временем, необходимым для обращения их в денежные средства. Чем меньше требуется время для инкассации данного актива, тем выше его ликвидность. Поэтому анализ ликвидности и платёжеспособности на основе показателей бухгалтерского баланса позволяет определить возможность ПАО «Северсталь» осуществлять оборот своих активов в денежную наличность и погасить свои платёжные краткосрочные обязательства.

Точнее, установить степень покрытия долговых краткосрочных обязательств его текущими активами, срок обращения которых в денежную наличность соответствует сроку погашения платёжных краткосрочных обязательств. Оценка ликвидности и платёжеспособности зависит от степени соответствия величины имеющихся платёжных средств (текущих активов) величине краткосрочных долговых обязательств.

Проведен анализ коэффициентов ликвидности и платежеспособности ПАО «Северсталь» за 2014-2016 гг. и представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ коэффициентов ликвидности и платёжеспособности ПАО «Северсталь» в 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Показатель | Данные | | | Изменение (+, -) | |
| 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| 1. | Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,065 | 0,07 | 0,025 | + 0,005 | - 0,045 |
| 2. | Коэффициент критической ликвидности | 0,639 | 0,480 | 0,388 | - 0,159 | - 0,092 |
| 3. | Коэффициент текущей ликвидности | 1,080 | 0,904 | 0,798 | - 0,176 | - 0,106 |
| 4. | Показатель общей платежеспособности | 0,464 | 0,455 | 0,362 | - 0,009 | - 0,093 |
| 5. | Показатель текущей платежеспособности (А1+А2)-(П1+П2) | - 11586 | - 31086 | - 54661 | - 19500 | - 23615 |
| 6. | Показатель перспективной платежеспособности (А3-П3) | 1579 | 17653 | 37336 | +16054 | + 19683 |

Коэффициент критической ликвидности приблизился к нормативу, но снизился почти на 16%. Снизилось значение коэффициента текущей ликвидности на 0,176 и составило 0,904. Снизился показатель текущей платёжеспособности, то есть сократились платёжные возможности на сумму 19500 тыс. руб. Рост показателя перспективной платежеспособности – 16054 тыс. руб.

В 2016 г. все показатели ликвидности и платёжеспособности не достигли нормативного значения и снижаются за исключением показателя перспективной ликвидности. Показатель перспективной ликвидности увеличился на большую величину – на 19683, что рассматривается положительно. Это характеризует повышение уровня долгосрочной платёжеспособности.

Коэффициент абсолютной ликвидности ниже норматива (>0,2-0,5), что является следствием недостатка денежных средств. Коэффициент критической ликвидности удалился от норматива (≈ 0,8). Коэффициент текущей ликвидности ниже норматива (≥2). В 2014 г. и 2015 г. показатель общей платежеспособности превысил нормативное значение (> 1).

Показатель текущей ликвидности показывает наличие недостатка денежных средств для погашения краткосрочных обязательств. Снизились значения величин краткосрочных кредитов и займов на 6440 тыс. руб., долгосрочных кредитов и займов на 7641 тыс. руб., значение кредиторской задолженности увеличилось на 35976 тыс. руб. Это свидетельствует о сокращении возможностей по обслуживанию кредитов.

Проведен анализ и оценка кредитоспособности ПАО «Северсталь»в 2014-2016 гг. и представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ кредитоспособности ПАО «Северсталь» за 2014-2016 г.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Показатель | Данные | | | Изменение (+, -) | |
| 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| К1 | Коэффициент покрытия | 0,065 | 0,07 | 0,025 | + 0,005 | - 0,045 |
| К2 | Коэффициент ликвидности | 1,080 | 0,904 | 0,798 | - 0,176 | - 0,106 |
| К3 | Коэффициент автономии | 0,350 | 0,284 | 0,253 | - 0,066 | - 0,031 |
| К4 | Коэффициент денежной  компоненты в выручке | 0,535 | 0,424 | 0,364 | - 0,111 | - 0,06 |
| К5 | Рентабельность активов | 0,096 | 0,089 | 0,072 | - 0,008 | - 0,002 |
| Кс | Синтетический коэффициент | 33,61% | 27,96% | 23,53 | - 5,65 | - 4,43 |

Данные показывают, что синтетический показатель кредитоспособности вбирает в себя показатели ликвидности, платёжеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности финансово-хозяйственной деятельности организации.

В качестве основы для определения кредитоспособности был использован синтетический коэффициент кредитоспособности, который определяется по формуле:

[К] = К1 × 0,20 + К2 × 0,10 + К3 × 0,15 + К4 × 0,25 + Кs × 0,30. (1)

Синтетический коэффициент кредитоспособности на начало 2015 г. составляет:

[К] = 0,065 × 0,2 + 1,080 × 0,1 + 0,350 × 0,15 + 0,535 × 0,25 + 0,0963 × 0,3 = 0,33614 (или 33,61%).

Синтетический коэффициент кредитоспособности на начало 2016 г. составляет:

[К] = 0,07 × 0,2 + 0,904 × 0,1 + 0,284 × 0,15 + 0,424 × 0,25 + 0,0887 × 0,3 = 0,27961 (или 27,96%).

Синтетический коэффициент кредитоспособности на конец 2016 г. составляет:

[К] = 0,025 × 0,2 + 0,798 × 0,1 + 0,253 × 0,15 + 0,364 × 0,25 + 0,0719 × 0,3 = 0,23532 (или 23,53%).

В 2015 г. в ПАО «Северсталь» имел место предельный уровень кредитоспособности, что объясняется повышением уровня использования заёмных средств (долгосрочных, краткосрочных средств и кредиторской задолженности) в структуре источников.

В 2016 г. уровень кредитоспособности понизился и соответствовал уровню ниже предельного. В ПАО «Северсталь» ведётся достаточно агрессивная политика привлечения кредитных ресурсов. Данная политика связана с высоким финансовым риском потери платёжеспособности предприятия в связи с высокими размерами привлеченных в оборот краткосрочных кредитов.

Отрицательным также является то, что в составе данного показателя учтены коэффициент автономии и рентабельности активов, которые сокращаются в течение 2015 г. и 2016 гг.

Другими словами, сокращение способности ПАО «Северсталь» расплачиваться по полученным кредитам и займам сопровождается падением уровня финансовой автономии и эффективности использования имущества организации. **???? Проверьте правильность всех Ваших расчетов в этом разделе**

Таким образом, в ПАО «Северсталь» стоимость имущества на начало 2016 г. увеличилась на 30442 тыс. руб. Заёмные источники финансирования занимают наибольший вес. В 2014 г. ликвидность бухгалтерского баланса отличается от абсолютной. В 2015 г. в основном коэффициенты ликвидности уменьшаются, что связано с повышением стоимости используемых заемных источников. В 2016 г. все показатели ликвидности и платёжеспособности не достигли нормативного значения. В данном периоде они сокращаются за исключением показателя перспективной ликвидности, который возрос на 19683 тыс. руб., что рассматривается положительно. Это характеризует повышение уровня долгосрочной платёжеспособности.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости ПАО «Северсталь» в 2014-2016 гг. показан в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ коэффициентов финансовой устойчивости ПАО «Северсталь» в 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | На конец года (тыс. руб.) | | | Изменения (+, -) | |
| 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| 1 | Коэффициент соотношения  заемных и собственных средств | 1,859 | 2,526 | 2,956 | + 0,667 | + 0,43 |
| 2 | Коэффициент финансирования | 0,538 | 0,396 | 0,338 | - 0,142 | - 0,058 |
| 3 | Коэффициент финансовой независимости | 0,350 | 0,284 | 0,253 | - 0,066 | - 0,031 |
| 4 | Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств | 0,336 | 0,203 | 0,078 | - 0,133 | - 0,125 |
| 5 | Коэффициент краткосрочного привлечения заемных средств | 0,664 | 0,797 | 0,922 | + 0,133 | + 0,125 |
| 6 | Коэффициент финансовой устойчивости | 0,568 | 0,429 | 0,311 | - 0,139 | - 0,118 |
| 7 | Отношение оборотных и внеоборотных активов | 1,064 | 1,435 | 1,587 | + 0,371 | + 0,152 |
| 8 | Уровень чистых оборотных активов | 6226 | 1920 | - 9573 | - 4306 | - 11493 |
| 9 | Отношение долгосрочных обязательств к активам | 0,218 | 0,145 | 0,058 | - 0,073 | - 0087 |

В 2014-2016 гг. снизился уровень финансовой устойчивости, о чём свидетельствует недостаточные значения коэффициента финансовой устойчивости, в 2014 г. – 0,568, 2015 г. – 0,429 и 2016 г. – 0,311. Он сократился на 13,9 и 11,8%, что характеризует снижение уровня устойчивых источников. Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств возрос, в 2016 г. заёмные средства превышали собственные почти в 3 раза.

Коэффициент долгосрочного привлечения заёмных средств в течение анализируемого периода снизился на 13,3 и 12,5%, что характеризует снижение стоимости долгосрочных источников финансирования.

Коэффициент краткосрочного привлечения заёмных средств составил в 2015 г. – 0,922, то есть составе заёмных источников финансирования краткосрочные обязательства занимают 92,2%.

Проведен анализ динамики показателей деловой активности ПАО «Северсталь» в 2014-2016 гг. в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ показателей деловой активности ПАО «Северсталь» в 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | На конец года (обороты) | | | Изменения (+, -) | |
| 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| 1 | Оборачиваемость активов (имущества) | 1,804 | 1,332 | 1,446 | - 0,472 | + 0,114 |
| 2 | Оборачиваемость собственных источников | 4,530 | 4,281 | 5,423 | - 0,249 | + 1,142 |
| 3 | Оборачиваемость кредитных ресурсов | 2,995 | 1,933 | 1,971 | - 1,062 | + 0,038 |
| 4 | Фондоотдача основных производственных фондов | 3,767 | 3,138 | 3,985 | - 0,629 | + 0,047 |
| 5 | Оборачиваемость оборотных средств | 3,463 | 2,383 | 2,396 | - 1,080 | + 0,013 |

Показатели деловой активности в 2015 г. имеют тенденцию к снижению, а в 2016 г. – к росту. Динамика оборачиваемости имущества и капитала изменилась в лучшую сторону в 2016 г. Показатели оборачиваемости зависят от уровня имущества, капитала и качества выручки от выполнения работ.

В 2015 г. предприятие накапливало капитал для расширения производственной базы и выполняло работы в кредит. В 2016 г. повысилась эффективность использования капитала за счёт работы с постоянными покупателями. Ускорение оборачиваемости имущества предприятия в 2016 г. на 0,114 оборота свидетельствует о повышении его мобильности и способности обеспечивать воспроизводственный процесс.

В наибольшей степени произошло увеличение оборота собственных источников на 1,142 об.

Коэффициент отвлечения оборотных средств в дебиторскую задолженность в 2015 г. и 2016 г. сократился на 8,97 и на 7.41%, что характеризует платежеспособность покупателей.

Проведен анализ динамики рентабельности деятельности ПАО «Северсталь» за 2014-2016 гг. в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ рентабельности деятельности ПАО «Северсталь» в 2014-2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | На конец года (%) | | | Изменения (+, -) | |
| 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| 1 | Рентабельность активов (имущества) | 9,64 | 8,87 | 7,17 | - 0,77 | - 1,7 |
| 2 | Рентабельность продажи продукции | 5,45 | 6,65 | 4,74 | + 1,2 | - 1,91 |
| 3 | Рентабельность основных средств | 20,14 | 20,89 | 19,82 | + 0,75 | - 1,07 |
| 4 | Рентабельность оборотных средств | 18,51 | 15,87 | 11,91 | - 2,64 | - 3,96 |
| 5 | Рентабельность собственного капитала | 24,22 | 28,51 | 26,97 | + 4,29 | - 1,54 |
| 6 | Рентабельность кредитных ресурсов | 16,01 | 12,87 | 9,80 | - 3,14 | - 3,07 |
| 7 | Рентабельность продукции | 5,97 | 7,56 | 5,47 | + 1,59 | - 2,09 |

**Прошу проверить все расчеты**

**Например, рентабельность продаж по чистой продукции составит исходя из Ваших же данных на л.50 84,7/305,3 \*100 = 27,7% но не 4,7%.**

Повысилась эффективность реализации продукции, более интенсивно используются основные средства, за счёт привлечения заёмных средств повышается уровень собственного капитала и увеличилась отдача вложенных затрат в себестоимости продукции. В 2015 г. показатели рентабельности имущества и источников финансирования сокращаются, что характеризует снижение уровня прибыли на рубль источников в имущество предприятия и эффективности использования активов.

На формирование устойчивого финансового положения большое влияние оказывают его взаимоотношения с контрагентами (налоговыми органами, банками, поставщиками, покупателями, акционерами и т.д.). Финансовое положение определяет конкурентоспособность предприятия, его потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает, в какой степени гарантированы интересы предприятия и его партнеров по финансовым и другим отношениям.

**Прочитав внимательно Ваши «аналитические» материалы на лл.50-58 я ничего не получил кроме головной боли. Надо русским языком объяснить читателю, как изменилось финансовое положение компании, какое влияние на него оказали цены, изменение курса рубля, долговая нагрузка????**

# 2.2. Оценка конкурентных позиций ПАО «Северсталь»

Основные потребители продукции ПАО «Северсталь» в России – это трубные предприятия, предприятия автомобилестроения, машиностроения, региональной дистрибуции (строительство и металлоторговля) и производители строительных металлоконструкций. Все пять сегментов имеют высокую стратегическую важность для Общества. Продажи на экспорте разделены на два направления - страны ближнего и дальнего зарубежья. Ближнее зарубежье, в которое входят страны Балтии и СНГ, в силу географической близости и исторически сложившихся технологических и культурных связей имеет для эмитента большое значение, наравне с рынком Российской Федерации.

**Из отчета компании взять секторальное распределение отгрузки, да и у других компаний посмотреть аналогичные картинки (ММК, НЛМК и дать анализ) Посмотреть импортные поставки аналогичной продукции на рынок РФ за 2014-2017 гг. (по 4 знакам ТН ВЭД ЕАЭС)**

В соответствии с первой оценкой Росстат, в 2016 году снижение ВВП замедлилось до 0,2% по отношению к 2015 году. Индекс промышленного производства в 2016 году по сравнению с 2015 годом вырос на 1,1%. По данным Минэкономразвития России реальные располагаемые денежные доходы населения в 2016 году снизились на 5,9 % по отношению к прошлому году.

Потребление стали в отрасли снижается третий год подряд. **Табл по потреблению за 2014-2016 гг.**

При этом рынок сохраняет следующие характеристики:

• Отечественный автопром, в том числе благодаря широкой государственной поддержке, усиливает свои позиции на рынке РФ в производстве легковых, грузовых и коммерческих автомобилей.

• Высокая концентрация поставщиков в отрасль. Три крупнейших поставщика обеспечивают более половины объема продаж, при этом конкуренция между ними значительно усиливается.

По оценкам эмитента потребление стали в автомобилестроении в 2016 году снизилось на 2% по сравнению с 2015 годом.

По данным Росстат, в 2016 году производство легковых автомобилей в России снизилось на 7,4% по сравнению с 2015 годом, что обусловлено в основном снижением доходов населения и инвестиционной активности, а также сокращением объемов потребительского кредитования и лизинговых операций в связи с повышением ставок по кредитам.

Производство грузовых автомобилей (включая шасси) (кроме автосамосвалов) в 2016 году увеличилось на 6,9% по сравнению с прошлым годом. Указанная динамика обусловлена в том числе восстановлением спроса после значительного сокращения в 2013-2015 годах, а также ожидаемым увеличением инвестиционной активности.

Производство автобусов в 2016 году увеличилось на 18,6% по сравнению с прошлым годом, что было вызвано восстановлением спроса на рынке.

Отрасль традиционно делится на 2 сегмента – производителей труб для ТЭК и производителей труб для ЖКХ и строительства. Рынок обладает следующими основными характеристиками:

• Высокая консолидация в сегменте ТЭК, высокий уровень конкуренции.

• Большое количество игроков в сегменте ЖКХ и строительства, высокая конкуренция.

• Высокая сезонность для трубных предприятий ЖКХ и строительных организаций, низкая – для ТЭК, где спрос носит проектный характер.

•Избыточность трубных мощностей.

По оценкам эмитента, в целом потребление в отрасли за 2016 год относительно прошлого года снизилось на 16%. Потребление стали для нужд ТЭК снизилось на 18% за счет снижения активности по реализации крупных проектов по строительству газопроводов.

Потребление штрипсов для труб малого и среднего диаметра (для ЖКХ и строительства) в 2016 году относительно 2015 года снизилось на 10%.

Емкость рынка машиностроения в 2016 году продолжила падение, начатое еще в 2013 году.

Рынок машиностроения имеет следующие характеристики:

•Высокая зависимость производства от финансирования (высокая потребность в оборотном капитале)

•Большое количество мелких и средних предприятий (особенно в сегменте общего машиностроения)

•Продолжающийся процесс консолидации, который уже привел к появлению на рынке крупных компаний

•Значительное снижение емкости рынка.

По оценкам эмитента, емкость рынка в 2016 году увеличилась по сравнению с прошлым годом на 15%.

По данным Росстат, в 2016 году по сравнению с 2015 годом рост объемов производства грузовых вагонов составил 28,8%. Производство машин и оборудования за рассматриваемый период выросло на 3,8%. По данным Минэкономразвития России, позитивная динамика в отрасли опирается на государственную программу поддержки транспортного машиностроения.

Региональная дистрибуция и строительные конструкции. В 2016 году, по оценкам эмитента, емкость сегмента снизилась на 4% по сравнению с 2015 годом.

По данным Минэкономразвития России, объем строительных работ, произведенных в Российской Федерации, в 2016 году сократился на 4,3% к прошлому году. Данная динамика связана со снижением доступности кредитов и уменьшением реальных доходов населения.

По данным worldsteel, в 2016 году по отношению к 2015 году выпуск стали в СНГ вырос на 0,8 % - до 102,4 млн.т. Украина продемонстрировала рост год к году на 5,5% , до 24,2 млн.т. Спрос на металлургическом рынке стран Балтии практически не изменился. Крупных инфраструктурных проектов и активного жилищного строительства в странах Балтии не планируется. Основное металлопотребление происходит в отраслях металлообработки и металлоконструкций – главным образом в рамках суб-контрактов с крупными западными компаниями.

**Более правильно говорить о потреблении, а не о производстве. Производство это уже вторично.**

Основные потребители при продажах на экспорт – это сервисные металлоцентры, занимающиеся переработкой и розничными продажами металлопроката, а также трубные и перекатные предприятия. Также большое внимание уделено продажам продукции, являющейся стратегически важной для Общества, например, штрипса для производства нефтегазовых труб.

По данным worldsteel, в 2016 году мировое производство стали составило 1 628,5 млн. т, что всего на 0,8% больше, чем годом ранее. Производство стали снизилось в Европе, Северной и Южной Америке и Африке. Производство стали увеличилось в СНГ, Ближнем Востоке, Азии и

Океании. В 2016 году Производство стали достигло в странах Азии уровня в 1 125,1 млн. т – на 1,6% больше по отношению к прошлому году. В ЕС выплавили 162,3 млн. т стали (на 2,3% меньше в годовом соотношении), в Северной Америке – 111 млн. т ( на уровне 2015 года), в Южной Америке - 39,2 млн.т (снижение на 10,6% по сравнению с 2015 г.).

По данным worldsteel, средний уровень загрузки мощностей в глобальной металлургической промышленности в декабре 2016 года был 68,1 %. Это на 2,8 п.п. выше, чем в декабре 2015 года.

Средняя загрузка производственных мощностей в 2016 году составила 69,3% по сравнению с 69,7% в 2015 году.

Факторы, которые могут негативно повлиять на сбыт эмитентом его продукции (работ, услуг), и возможные действия эмитента по уменьшению такого влияния:

Возможные факторы, которые могут негативно повлиять на сбыт продукции:

• Рецессия мировой и национальной экономики;

• Продолжение действия и ужесточение введенных против РФ санкций;

• Ужесточение торговой политики на отдельных направлениях, практикуемое в целях защиты домашних рынков;

• Дальнейшее снижение мировых цен на нефть или резкое повышение цен, способное замедлить экономический рост;

• Урезание инвестиционной части федерального и региональных бюджетов;

• Повышение транспортных тарифов;

• Снижение платёжеспособного спроса на металлопрокат и изделий из него по причине отсутствия доступных кредитов;

• Рост цен на сырье;

• Агрессивные действия конкурентов.

**Написано все правильно и по существу, но почему-то дальше не используется в должной мере.**

Возможные сбытовые действия эмитента по уменьшению такого влияния:

• Развитие аффилированных сервис-центров с целью обеспечения потребностей мелких потребителей. Увеличение продаж через существующие сервис-центры;

• Поиск и реализация новых проектов совместно с клиентами;

• Повышение эффективности логистики (развитие поставок металлопроката водным и автомобильным транспортом);

• Повышение эффективности использования сырья и энергоресурсов;

• Расширение технической поддержки клиентов, развитие прочих сервисов;

• Эффективное управление оборотным капиталом.

Главными положительными факторами, влияющими на деятельность ПАО «Северсталь», являются:

• Удобное географическое расположение (Московская область), динамичное развитие экономики региона; **Это что-то новое в географии**

• Возможность отгрузки металлопродукции как малотоннажными партиями, так и вагонными нормами**. Транспорт и логистику просчитать по транспортной модели.**

• Соответствие системы менеджмента качества заявленным стандартам.

• Энергетические возможности организации.

• Наличие высокоточного оборудования, современных технологий, позволяющих производить продукцию в соответствии с требованиями международных стандартов;

• Наличие производственно-складских площадей, оснащённых грузоподъёмными механизмами, востребованных на рынке аренды коммерческой недвижимости.

• Наличие собственных железнодорожных путей, возможность предоставления услуг по погрузочно-разгрузочным работам, складскому хранению продукции.

Основными конкурентами ПАО «Северсталь» являются:

**(Список какой-то несерьезный)**

• на рынке труб стальных с тепловой изоляцией из пенополиуретана с защитной оболочкой: ООО «СМИТ-Ярцево» (г.Ярцево), ООО «ВАДИС-центр» (г. Москва); НПО «Стройполимер» (г.Москва).

• на рынке аренды объектов недвижимости: качественные офисные центры, складские комплексы, расположенные в северо-восточном и восточном направлениях от Москвы.

Сильными конкурентными преимуществами ПАО «Северсталь» являются:

• наличие на территории ПАО «Северсталь» склада трубной продукции Выксунского металлургического завода - одного из ведущих производителей качественной трубной продукции - поставщика ОАО «Щелмет;

• позитивный опыт работы с ведущими западными и российскими компаниями - потребителями металлопродукции;

• удобное географическое положение - близость к потребителям продукции, производимой ОАО «Щелмет»;

• наличие собственных железнодорожных путей, обеспечивающих возможность отгрузки продукции вагонными нормами;

• возможность внедрения современных технологий, направленных на производство продукции с высокой добавленной стоимостью;

• возможность индивидуального подхода к работе с потребителями - производство и отгрузка продукции малотоннажными партиями;

• возможность энергетического обеспечения производства;

• возможность оказания производственных услуг, в том числе и по продольной резке стального проката;

• соответствие системы менеджмента качества применительно к производству и поставке труб стальных в пенополиуретановой изоляции с защитной оболочкой требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (ИСО 9001-2008);

• достижение высоких показателей в области охраны труда, промышленной безопасности, пожарной безопасности и охраны окружающей среды: отсутствие травматизма с 2008 года, проведение плановых санитарно-химических исследований воздуха в санитарно-защитной зоне, подтверждающих отсутствие превышения вредных веществ в санитарно-защитной зоне.

Наличие конкурентных преимуществ позволяет ПАО «Северсталь» обеспечить устойчивость к негативным воздействиям со стороны конкурентов и достичь целевых рыночных позиций с минимальными рисками.

# 2.3. Влияние внешних условий на деятельность ПАО «Северсталь»

Анализ внешней среды организации – это начальный этап формирования стратегии.

Таблица 7 - PEST – анализ ПАО «Северсталь»

**(Таблица требует более серьезной работы и отношения используйте свои материалы с л.64)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группа факторов | Фактор | Проявление | Возможная ответная реакция организации |
| Политические | Нормативы, установленные государством  **Новый з-н США** | **Вводятся ограничения на поставки**  **Инициируются антидемпинговые расследования**  **Ограничивается финансирование крупных системообразующих проектов**  Ужесточение стандартов и нормативов в сфере продажи холоднокатаных узких полос и лент | Разработка и выполнение программ направленных на повышение качества холоднокатаных узких полос и лент |
| Технологические | НТП в сфере холоднокатаных узких полос и лент | Появление новых видов холоднокатаных узких полос и лент, технологий, оборудования | Расширение базы холоднокатаных узких полос и лент |
| Социальные | Рост потребности в холоднокатаных узких полос и лент | Ужесточение требований к качеству холоднокатаных узких полос и лент | Повышение квалификации сотрудников с целью повышения качества обслуживания |
| Экономические | Колебание рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов | Нестабильность величины спроса и прибыли организации | Работа с надежными партнерами. Уменьшение рисков. Поиск новых клиентов |
| Увеличение инвестиционной привлекательности рынка холоднокатаных узких полос и лент | Увеличение инвестиций | Привлечение инвестиций в развитие организации |
| Увеличение ассортимента холоднокатаных узких полос и лент | Рост спроса на холоднокатаные узкие полосы | Расширение штата, увеличение объема холоднокатаных узких полос и лент |
| Увеличение темпов инфляции | Увеличение стоимости холоднокатаных узких полос и лент | Повышение цен на продукцию |
| Правовые | Изменение законодательства РФ, налоговой политики | Необходимость изыскания финансовых ресурсов для покрытия установленных отчислений | Лоббирование своих интересов в областных и городских органах власти. Увеличение цен на холоднокатаные узкие полосы |

**Какова доля х/к продукции ПАО в общем объеме реализации ????**

Стоит отметить, что возможностями для компании может стать: изменение предпочтений клиентов, появление новых клиентов, расширение возможностей развития бизнеса компании в других городах России, сотрудничество с новыми поставщиками.

Главные возможности компании – развитие собственного интернет – магазина и капитальные вложения в ИКТ с целью компьютеризации технологий. Главными угрозами для компании являются возможные ограничения на импорт товаров европейского производства и снижения уровня располагаемых доходов населения. В этом случае компании следует более тщательно подбирать поставщиков, а также разрабатывать ценовую политику, привлекательную для населения.

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли. Кроме того, такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха отрасли и с учетом этого разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

Анализ отраслевой среды организации позволяет определить позицию компании в отраслевом комплексе. С этой целью, прежде всего, необходимо определить движущие силы отрасли.

Основными параметрами отрасли являются: рост рынка, его потенциал, структура покупателей и конкурентов, рентабельность отрасли.

Основными параметрами движущих сил отрасли являются: стадия развития отрасли, продуктовые и технологические инновации, барьеры на входе и выходе.

Знание темпов роста и потенциала отрасли дает возможность оценить размер и риски инвестиций. Анализ возможностей отрасли облегчает определение рыночного потенциала отрасли.

Таблица 8 - КФУ (количественная оценка)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| КФУ | ПАО «Северсталь» | Конкуренты | | Вес |
| ООО "Востокспецстрой" | ООО "УМиС" |
| Имидж компании | 5 | 3 | 4 | 0,1 |
| Широта ассортимента | 5 | 5 | 4 | 0,15 |
| Качество товара | 4 | 3 | 4 | 0,2 |
| Широкая география распространения сети | 5 | 5 | 2 | 0,15 |
| Качество обслуживания | 3 | 3 | 3 | 0,1 |
| Ценовая политика | 5 | 4 | 4 | 0,2 |
| Широта предлагаемых услуг | 5 | 4 | 4 | 0,1 |
| Сумма | 4,6 | 3,9 | 3,6 | 1 |

Анализ ключевых факторов отрасли выявил, что ПАО «Северсталь» реализует КФУ лучше, чем свои основные конкуренты ООО "Востокспецстрой" и ООО "УМиС" и это помогает ей оставаться лидером в отрасли. Наиболее слабая позиция компании – качество обслуживания.

**Какой-то странный выбор конкурентов (вместо ММК, НЛМК, Евраза, Китайских и Бразильских компаний?????) Тем более, что импорт за 10 мес 2017 года черных металлов в РФ вырос в 1,5 раза??????**

Таблица 9 - 5 сил конкуренции по Портеру

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр | Значение | Описание |
| Угроза со стороны товаров-заменителей | Средний | Некоторые компании из продовольственного ритейла предлагают холоднокатаные узкие полосы по низким ценам. |
| Угрозы внутриотраслевой конкуренции | Высокий | Рынок компании является умеренно-концентрированным. Присутствует жесткая ценовая конкуренция. Компании предлагают схожие услуги. |
| Угроза со стороны новых игроков | Средний | Риск входа новых игроков невысок. Это обусловлено высокими инвестиционными затратами на вход и снижением темпов роста отрасли, что отталкивает новых игроков. |
| Угроза потери текущих клиентов | Средний | Портфель клиентов имеет риски. На данный момент спрос чувствителен к цене товара, поэтому клиент всегда будет переключаться в поисках низких цен. |
| Угроза нестабильности поставщиков | Средний | Изменения поставщиков влечет за собой ощутимые издержки |

Для того чтобы выявить слабые и сильные стороны исследуемого предприятия, и предложить пути увеличения прибыли был проведен SWOT-анализ, его результаты приведены в таблице ниже.

Таблица 10 - « SWOT – анализ на примере ПАО «Северсталь»

|  |  |
| --- | --- |
| Сила:   * удачное месторасположение: географическая близость сырьевой базы, основных производственных мощностей и потребителей; **Показать на расчетах по транс. модели** * широкий ассортимент; * низкая цена на товары. | Слабости:   * наличие мажоритарного акционера (Мордашову А.А. принадлежит 79,2%) является негативным фактором с точки зрения учета интересов миноритариев; * отсутствие рекламы. |
| Возможности:  - увеличение объема покупки на покупателя (с помощью акций, спецпредложений, активных продаж)  - проведение рекламных мероприятий;  - обучение и повышение квалификации персонала.  - оптимизация издержек, рост использования производственных мощностей. | Угрозы:   * ухудшение конъюнктуры на рынке черных металлов; * изменение правового и налогового регулирования отрасли; * появление новых конкурентов и усиление позиций уже имеющихся конкурентов. |

SWOT - анализ показал, что предприятие по расположению в матрице находится в поле «СИВ» это означает имеются сильные стороны, а также существуют возможности для их реализации. Поэтому необходимо разработать стратегию по использованию сильных сторон, для получения отдачи от возможности появившихся во внешней среде.

Сумма поля «С и В» равна 21.

Сумма поля «Сл и В» равна 12.

Сумма поля «С и У» равна 6.

Сумма поля «Сл и У» равна 17.

Оценив все сильные и слабые стороны исследуемой организации, угрозы и возможности внешней среды можно сделать вывод о том, что реализация возможностей за счет сильных сторон вполне осуществима, но могут помешать существующие угрозы, которые можно преодолеть путем удаления и снижения влияния слабых сторон.

Как видно из матрицы угроз в организации существуют проблемные места, на них так же стоит обратить внимание и принять меры по их искоренению, либо приведению к воздействию их на организацию к минимуму.

Таким образом, реализация возможности по проведению рекламной деятельности позволит предприятию увеличить прибыль, повысить конкурентоспособность. К недостаткам можно отнести зависимость от потребителей, наличие небольшого числа, но сильных конкурентов с аналогичными услугами по более низким ценам.

**Концовка д. быть аргументирована и проиллюстрирована расчетами и табл. с соответствующими показателями**

# Глава 3. Разработка управленческих решений по совершенствованию деятельности ПАО «Северсталь»

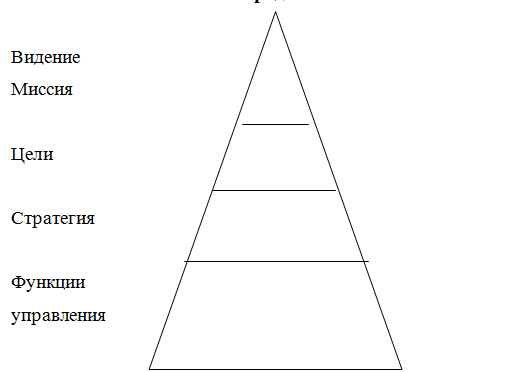
# 3.1 Определение миссии и стратегических целей ПАО «Северсталь»

«Северсталь» – целеустремленная компания мирового уровня, стремящаяся стать лидером в созидании.

«Северсталь» – это вертикально - интегрированная металлургическая и горнодобывающая компания, основные активы которой находятся в России.

Модель бизнеса данного предприятия основывается на централизованном производстве стали из железной руды и коксующегося угля, которые предприятие в значительной мере получает за счет собственных ресурсов.

Рассмотрим пирамиду целеполагания предприятия, с целью формирования стратегических целей предприятия и рекомендаций к ним (Рисунок 3.1).



**Рисунок 3.1 Пирамида целеполагания ПАО «Северсталь»**

* **Видение**

*«Мы стремимся стать лидером в созидании, основываясь на следующих ключевых элементах:*

* *Люди*
* *Совершенство*
* *Единство»*
* **Миссия**

*«Наша миссия – быть лидерами в созидании.»*

Миссия ПАО «Северсталь» первым делом подразумевает созидание стоимости компании опережающими темпами по сравнению с  конкурентами.

Под лидерством в созидании понимается производство продукции, обладающей большим спросом у людей во всем мире в строительстве, энергетике, транспорте, производстве промышленного оборудования и товаров массового потребления.

Лидерство в созидании – это когда каждый участник процесса производства ежедневно и ежечасно, выполняя свою работу, предпринимает дополнительные усилия для достижения большего результата, чтобы превзойти ожидания наших клиентов.

Лидерство в созидании – это использование знаний и опыта для неуклонного развития и устойчивого роста компании с учетом интересов всех стейкхолдеров, включая акционеров, клиентов, сотрудников, партнеров, местные сообщества и общество в целом.

* **Цель**

В новых экономических условиях извлечь уроки, восстановить доходность и, используя энергию кризиса, продолжить рост и развитие, чтобы войти в число мировых лидеров отрасли.

* **Стратегия**

*Стратегия – лидерство по эффективности , осмотрительные инвестиции и клиентоориентированность.*

Стратегия «Северстали» направлена на повышение акционерной стоимости за счет сохранения Компанией статуса одного из мировых лидеров отрасли по рентабельности, приносящего больше прибыли, чем в среднем по отрасли, на протяжении всего экономического цикла. Это позволяет Компании получать свободный денежный поток высокого уровня и дает возможность поддерживать высокие дивидендные выплаты.

«Северсталь» располагает рядом конкурентных преимуществ и понятной стратегией роста, которые делают Компанию более устойчивой к циклическому характеру рынков стали и металлургического сырья по сравнению со многими конкурентами и создают фундамент для укрепления своего статуса мирового отраслевого лидера.

Рассмотрим пять ключевых элементов стратегии «Северстали»:

1. Лидерство по себестоимости и эффективности

Стратегия «Северстали» направлена на повышение качества продукции, а не на увеличение масштабов производства, поддерживая возможность получения более высоких доходов на тонну продукции.

На металлургическом производстве сокращение затрат в 2016 году обеспечивалось осмотрительностью капитальных вложений и реализацией проекта «Фабрика идей».

Проект «Фабрика идей» представляет собой внутреннюю систему сбора и реализации идей, направленных на оптимизацию бизнеспроцессов, условий труда, улучшение качества, снижение потерь, повышение безопасности (Рисунок 3.2).

**Рисунок 3.2 – Проект «Фабрика идей»**

Для иллюстрации финансовых целей развития компании приведем приоритеты деятельности ПАО «Северсталь»: **(можно повторить кратко показатели за 2015 и 2016 гг. – это база от которой мы начинаем движение)**

1) положение всех предприятий Компании – в центре или в левой половине кривой затрат;

2) чистый долг/EBITDA по возможности ниже 1,5;

3) дивиденды в размере не менее 50% чистой прибыли (при условии, что отношение чистого долга к EBITDA ниже 1,0)

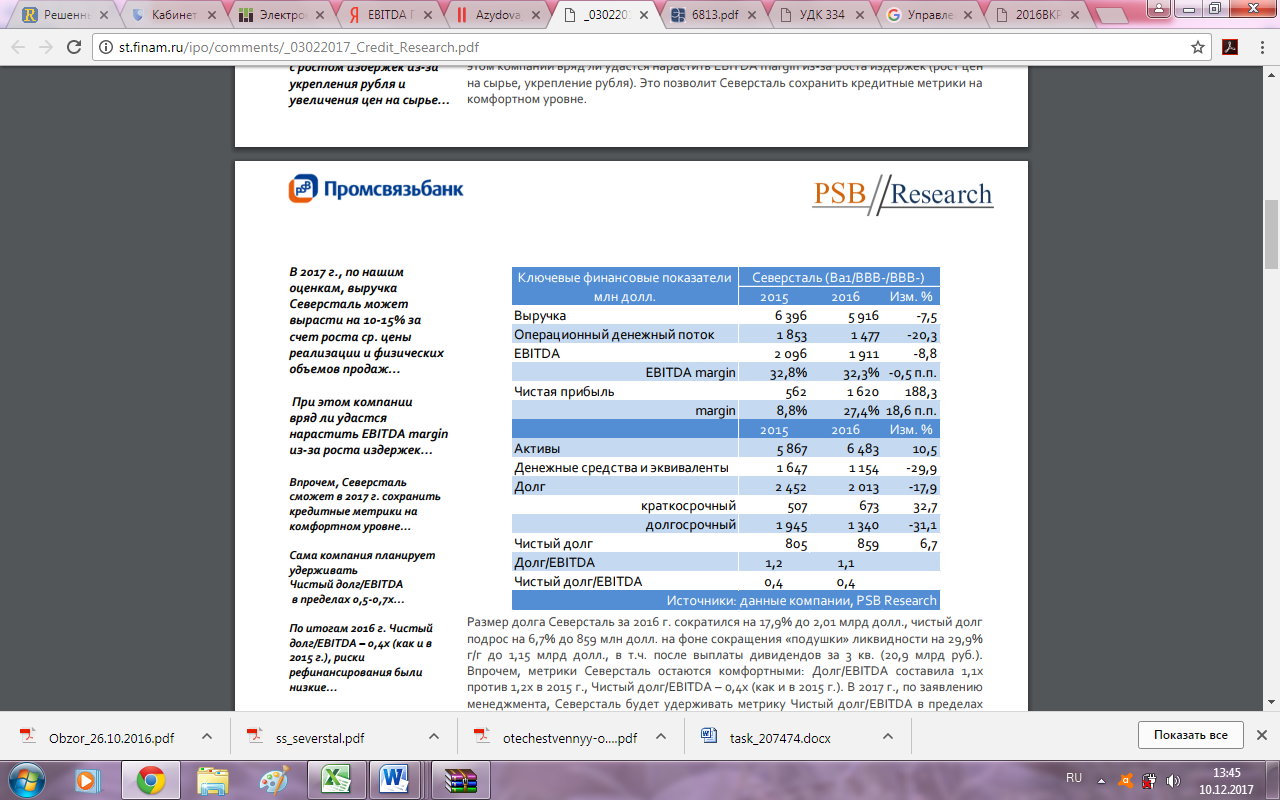
4) рентабельность по EBITDA (средняя за цикл) – около 20%;

5) капитальные вложения – в среднесрочной перспективе в пределах 1 млрд долларов США в год;

6) стабильный положительный чистый денежный поток.

Тогда как в 2016 году предприятие достигло следующих показателей (Рисунок 3.3): размер долга Северсталь за 2016 г. сократился на 17,9% до 2,01 млрд долл., чистый долг подрос на 6,7% до 859 млн долл. на фоне сокращения «подушки» ликвидности на 29,9% г/г до 1,15 млрд долл., в т.ч. после выплаты дивидендов за 3 кв. (20,9 млрд руб.).

Впрочем, метрики Северсталь остаются комфортными: Долг/EBITDA составила 1,1х против 1,2х в 2015 г., Чистый долг/EBITDA – 0,4х (как и в 2015 г.). В 2017 г., по заявлению менеджмента, Северсталь будет удерживать метрику Чистый долг/EBITDA в пределах 0,5-0,7х.



**Рисунок 3.3 – Ключевые финансовые показатели ПАО «Северсталь», 2016г.**

Клиентоориентированность

Успех «Северстали» опирается на долгосрочные партнерские отношения с клиентами, и один из ключевых элементов стратегии ПАО «Северсталь» – повышение качества обслуживания клиентов.

Для оценки повышения качества сервиса Компания пользуется индексом лояльности Net Promoter Score (NPS) и сравнивает новые результаты с полученными ранее.

Показатель NPS характеризует приверженность клиента к продукции или компании, которые они готовы рекомендовать. Он широко используется для оценки готовности клиентов совершать повторные покупки. NPS рассчитывается, как разница между долей сторонников и долей критиков (Рисунок 3.4).

Цель на 2017 год

**Рисунок 3.4 – Показатель NPS на основе опроса «Северсталью» своих клиентов**

Важнейшие проекты «Северстали» в сфере клиентоориентированности попадают в три основные категории (Рисунок 3.5):

1. Качество продукции;

2. Дисциплина поставок;

3. Качество обслуживания.

**Рисунок 3.5 Три основные категории клиентоориентированности ПАО «Северсталь»**

3. Оптимальные капитальные вложения

Стремление предприятия к оптимизации затрат, повышению эффективности и дальнейшему повышению клиентоориентированности поддерживается осмотрительным и взвешенным подходом к инвестициям.

4. Здоровье, безопасность и коллектив

Одна из важнейших целей «Северстали» заключается в полном исключении смертельных случаев на производстве. Охрана труда и промышленная безопасность входят в число высочайших приоритетов и фокусов инвестиций, и мы делаем все возможное для того, чтобы трагедии, подобные случившейся на шахте «Северная», не повторялись.

5. Устойчивое развитие

В число стратегических результатов «Северстали» входят сокращение негативного влияния Компании на окружающую среду и содействие эффективному и бережливому использованию электроэнергии и природных ресурсов.

Таким образом, в перечне стратегических целей ПАО «Северсталь» подавляющее большинство составляют финансовые показатели.

* **Функции управления**

Исходя из поставленных стратегических целей организации, тактические цели или функции управления можно сформулировать следующим образом:

1. повышение качества обслуживания клиентов;
2. совершенствование качества продукции;
3. расширение доли на рынке, как в России, так и за рубежом;
4. увеличение объемов продаж продукции;
5. реализация финансовых целей развития компании;
6. забота о персонале: совершенствование методов мотивации и обучения персонала.

Таким образом, рассматривая перспективу развития ПАО «Северсталь» заметим, что металлургические компании во всех регионах сталкиваются с растущим протекционизмом по всему миру. Это явление искажает принципы международной свободной торговли и негативно влияет на потребителей.

«Северсталь» соблюдает правила международной торговли и продолжает работать над нейтрализацией эффекта от подобных ограничений за счет сокращения затрат, повышения качества продукции и услуг, наращивания доли продукции с высокой добавленной стоимостью , а также диверсификации рынков сбыта.

Исходя из анализа деятельности предприятия ПАО «Северсталь», проведенного во второй главе, можно сказать, что в данный момент финансовая политика компании разрабатывается как на долгосрочную, так и краткосрочную перспективу. Предприятие использует умеренный стиль финансовой политики и управления финансами. Но для совершенствования текущего управления финансами необходимо пересмотреть финансовую стратегию и снизить долю заемного капитала.

В следующем пункте выделим управленческие решения, которые позволят Компании продолжать повышать акционерную стоимость в долгосрочной перспективе.

# 3.2 Мероприятия по повышению эффективности производства ПАО «Северсталь»

Проведение анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности и стратегии предприятия ПАО «Северсталь» должно логически завершаться рекомендациями по повышению его эффективности производства.

Представим рекомендации, дающие направления возможных изменений.

Рекомендации, данные ниже сформированы по блокам проблем, которые были выявлены в ходе анализа.

Первой и наиболее важной проблемой является финансовая неустойчивость: резкое снижение прочих доходов ПАО «Северсталь» **(доля прочих доходов и причина их снижения????**)по итогам 2016 г. **И это при росте рентабельности продаж??? (рис.3.3)**

В данном случае можно предложить два пути выхода:

1) коррекция структуры источников финансирования в направлении увеличения более устойчивых и уменьшения самых краткосрочных, а именно кредиторской задолженности;

2) сокращение потребности в финансовых источниках за счет избавления от неработающих активов и ускорения оборачиваемости работающих.

Что касается конкретных мероприятий для улучшения финансового состояния предприятия, то в их число входят следующие (Таблица 3.1):

Таблица 3.1 – Рекомендации по улучшению финансового состояния ПАО «Северсталь»

|  |  |
| --- | --- |
| Предлагаемая мера | Подробная характеристика |
| Увеличение собственного капитала за счет нераспределенной прибыли | Разработка дивидендной политики, обеспечивающей развитие организации за счет нераспределенной прибыли |
| Увеличение уставного капитала собственниками и третьими лицами | Дополнительная эмиссия по закрытой или открытой подписке для акционерных обществ, привлечение вкладов участников и третьих лиц для обществ с ограниченной ответственностью |
| Предоставление организации учредительских займов, желательно долгосрочных | Формально эта мера не улучшает структуру баланса, поскольку увеличивает обязательства организации, но фактически устойчивость бизнеса растет, поскольку увеличиваются средства участников в структуре финансирования |
| Заключение договора уступки права требования в обмен на принятие долга (обязательство погасить кредиторскую задолженность) | Одновременно снижаются две задолженности (дебиторская и кредиторская) |
| Переоценка основных средств с целью увеличения их стоимости | Эта мера формально увеличивает финансовую устойчивость организации, поскольку в результате этого увеличивается стоимость основных средств и величина добавочного капитала (составляющая собственного капитала организации). |

Из проблемы неустойчивого финансового состояния вытекает проблема увеличения вероятности появления все больших и больших финансовых рисков.

Один из наиболее эффективных приемов управления рисками это диверсификация. Она выражается во владении многими рисковыми активами, вместо концентрации всех капиталовложений только в одном из них. Поэтому диверсификация ограничивает нашу подверженность риску, связанному с одним-единственным видом активов.

Для снижения риска в финансовом управлении целесообразно использовать ряд организационных инструментов управления риском:

* Методы уклонения от риска: отказ от ненадежных партнеров.
* Методы локализации риска: выделение «экономически опасных» участков в структурно или финансово самостоятельные подразделения.
* Методы диссипации риска: расширение закупок сырья, материалов;
* распределение риска по этапам работы (по времени) и диверсификация инвестиционного портфеля предприятия.
* Методы компенсации риска: возможен мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды.

Для получения наибольшего экономического эффекта следует разрабатывать комплексную систему управления финансами, которая заключается в принятии решений о привлечении и использовании финансовых ресурсов и механизмов.

Кроме того на предприятии существует проблема снижения степени платежеспособности, для её повышения необходимо в первую очередь выполнить перед кредиторами обязательства, обеспеченные залогом, погасить задолженность в бюджетные и внебюджетные фонды, и, наконец, рассчитаться с кредиторами, с которыми ведется постоянная работа, за сырье, материалы и т.д. Следует прибегнуть к реструктуризации задолженности, а также снизить текущие финансовые потребности.

Ограничением для получения более высоких результатов является нехватка оборотных средств.

На этом этапе необходимо спланировать стабилизацию производства путем создания более совершенной системы управления, улучшения качества продукции.

Следующая проблема, которую мы рассмотрим – отсутствие рекламной активности ПАО «Северсталь».

ОАО «Северсталь», проводит маркетинговые исследования регулярно, но, при сравнительно большом бюджете, отсутствует оценка результатов внедрения аналитических рекомендаций.

ОАО «Северсталь» необходимо усилить стратегическую рыночную ориентацию за счет фокусирования бизнес-процессов на удовлетворении нужд клиентов. Для этого нужно разработать мероприятия, которые смогут одновременно упростить и оптимизировать работу предприятия с поставщиками и партнерами, а значит в комплексе поспособствуют улучшению маркетинговой среды предприятия на базе совершенствования взаимоотношений с поставщиками, а это, в свою, очередь, снизит риски и повысит эффективность деятельности предприятия как внутри страны, так и на международной арене.

Итак, построим дерево целей, которое представляет собой структурированный план, в котором все цели выстраиваются по принципу иерархии.

Таким образом, видна и главная цель и второстепенные. Аналогично как и с вершиной дерева, и его ветвями. Метод «дерева целей» обладает широкой популярностью в различных областях деятельности человека. Используя его можно прогнозировать развитие техники и науки, а также строить стратегические планы фирм и крупных компаний.

Актуальность данного метода заключается в том, что он дает возможность увязать перспективную цель и очевидные задачи на каждом из этапов. Вместе с этим все задачи временного характера направлены к вершине дерева. Иными словами, для достижения генеральной цели – цели верхнего уровня, необходимо последовательно реализовывать текущие [[17]](#footnote-17).

Сконструируем дерево целей для ПАО «Северсталь» (Рисунок 3.6).

И рассмотрим затраты на планомерное решение задач, необходимы для достижения поставленной цели.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ЦЕЛЬ (Улучшение финансового состояния ПАО "Северсталь") | | | | | | | |
|  | | | | | | | |
| Задачи | | | | | | | |
| Диверсификация рисков | | Завоевание большей доли рынка | | Повышение платежеспособности | | Усилить стратегическую рыночную ориентацию | |
| |  | | --- | |  | | | | | | | | |
| Разработка комплексной системы управления финансами | 1. отказ от ненадежных партнеров 2. выделение «экономически опасных» участков 3. расширение закупок сырья 4. распределение риска по этапам работы | | Выпуск новых видов продукции | | Совершенствование системы управления и качества продукта | | 1. Оптимизация работы с поставщиками и партнерами; 2. Реклама |

**Рисунок 3.6 –Дерево целей проекта ПАО «Северсталь»**

Таким образом, чтобы обеспечить функционирование предприятия в кризисных условиях, персоналу необходимо уметь реально оценивать кризисное состояние предприятия.

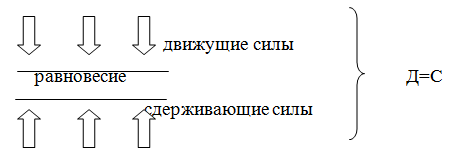
Предложенные комплексные мероприятия в данной главе помогут руководителям любого уровня ПАО «Северсталь»полнее выявить резервы дальнейшего повышения эффективности производства и наметить конкретные пути его совершенствования.

# 3.3 Модель управления процессом реализации предложенных мероприятий

Проведем анализ поля сил, предложенный Куртом Левином.

Куртом Левином было внесено предложение о принятии любой организации либо ситуации в качестве объекта, который находится в состоянии баланса или равновесия между силами изменения, движущими и сдерживающими.

Согласно его мнению, ничего не происходит только в том случае, если противоположные силы равны (рисунок 3.7).



**Рисунок 3.7 – Модель Курта Левина**

Рассмотрим способы развития диаграмм.

Шаг 1. Определение сдерживающих и движущих сил, оценка их относительных мощностей, характеризующаяся толщиной стрелок.

Шаг 2. Определение «потенциал» для изменений, то есть те силы, которые в данный момент не используются, но могут быть призваны на подмогу (персонал, чужой опыт, эксперт).

Итак, к движущим силам относятся следующие:

1. Диверсификация рисков компании.

2. Рост конкурентоспособности.

3. Увеличение прибыли компании.

4. Захват большей доли рынка.

5. Повышение платежеспособности.

К сдерживающим относятся следующие силы:

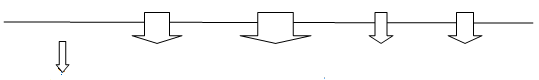
1. Рост числа затрат на содержание персонала.

2. Маркетинговые затраты на оптимизацию работы с поставщиками и партнерами.

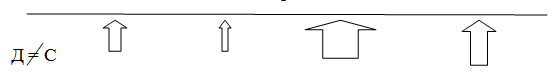
3. Финансовые вложения, которые связаны с разработкой нового продукта, оборудованием дополнительного производственного цеха, покупкой нового оборудования.

4. Риск неокупаемости данных затрат.

Рассмотрев все силы, проведем анализ Курта Левина (Рисунок 3.8).



ПРОЕКТ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»



**Рисунок 3.8 – Причина изменения в ПАО «Северсталь»**

Сокращение или уменьшение мощности сил, препятствующих изменению - самое легкое решение для осуществления изменения. Проведение анализа сдерживающих сил заключается в рассмотрении вопроса, почему они вообще существуют и правомочны ли они, а также тот факт, что они могут быть более мощные, чем движимые силы.

В рассматриваемой ситуации сдерживающие силы нельзя ни сократить ни уменьшить, изменить сдерживающие силы можно было бы в том случае, если бы они были вызваны нехваткой информации как для инициатора изменения, так и для тех, кого оно затронет, боязнью изменения, вызванного неудачным опытом проведения изменений, или сопротивлением коллектива.

Сдерживающие силы в конкретном случае обусловлены финансовыми затратами на разработку проекта, его внедрение и последующее поддержание, а также риском того, что данный проект не сможет окупить все вложенные в него затраты.

Захват большей доли рынка

Рост конкурентоспособности

Повышение платежеспособности

Увеличение прибыли компании

Диверсификация рисков компании

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТА ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВАПАО «СЕВЕРСТАЛЬ»

Риск неокупаемости данных затрат

Финансовые вложения, которые связаны с разработкой нового продукта и т.д.

Маркетинговые затраты на оптимизацию работы с поставщиками и партнерами

Рост числа затрат на содержание персонала

**Рисунок 3.9 – Анализ сил предлагаемых изменений**

Как видно из представленной выше диаграммы, движимые силы преобладают над сдерживающими, а значит, проект следует внедрять, вопреки всем опасениям, которые связаны с финансовыми затратами неокупаемостью проекта. При эффективном маркетинговом исследовании риск можно свести к минимуму и повысить рентабельность нововведения.

Как известно, время – это важнейшей ресурс каждого руководителя, так как нужно четко отслеживать ход выполнения работ, соблюдение поставленных сроков. Для того, чтобы это было возможно, необходимо связать время со всеми задачами по проекту.

Итак, чтобы визуализировать ход выполнения задач построим диаграмму Ганта.

Диаграмма Ганта – это ленточная диаграмма, включающая в себя две шкалы собой две шкалы: шкалу выполняемых задач и временную шкала. Согласно сроку, который отведен по проекту на каждую задачу, да диаграмме откладываются временные интервалы.

Дата сегодняшнего дня - граница, по левую часть от которой подразумевается, что уже выполнено, по правую – что еще предстоит сделать (Рисунок 3.10).

**Рисунок 3.10– Диаграмма Ганта**

Таким образом, если начинать реализацию проекта с января 2018 года, то по построенной диаграмме можно четко отследить ход выполнения работ и уложиться в поставленные сроки.

В данной главе мной были рассмотрены вопросы, касающиеся принятие решений по внедрению проекта повышения эффективности деятельности ПАО «Северсталь».

По построенной модели К. Левина можно сказать, что движимые силы преобладают над сдерживающими, следовательно, проект нужно внедрять, несмотря на все опасения, касаемо финансовых затрат и его неокупаемости. По построенной диаграмме Ганта, руководитель предприятия сможет оптимально спланировать предложенные мероприятия на будущий год.

# Заключение

По итогам 2016 г. наблюдается резкое снижение прочих доходов предприятия, что существенно снизило прибыль до налогообложения предприятия, что говорит о недостаточной отдаче от финансовых ресурсов, используемых при финансировании активов предприятия, поэтому следует обратить на это внимание и изыскать пути по росту доходов предприятия ПАО «Северсталь» в будущем.

Привлеченные ресурсы используются неэффективно, поэтому следует обратить внимание на поиск путей более эффективного использования нераспределенной прибыли предприятия, что позволит увеличить прочие доходы предприятия. Это можно будет достигнуть, например, если вложить часть ресурсов в финансовые вложения или предоставить заем другим организациям, что позволит получить доходы от владения финансовыми активами предприятия, а также получить доходы от участия в других организациях. Рост прибыли позволит улучшить дальнейшее благосостояние собственников предприятия ПАО «Северсталь», а также повысить в дальнейшем его финансовую устойчивость и ликвидность.

Показатели деловой активности характеризуют эффективность использования ПАО «Северсталь» трудовых, материальных, финансовых ресурсов. Деловая активность предприятия проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств. В целом оборачиваемость по предприятию оценивается положительно.

Таким образом, можно сделать вывод, что финансовая политика компании разрабатывается как на долгосрочную, так и краткосрочную перспективу. Предприятие использует умеренный стиль финансовой политики и управления финансами. Но для совершенствования текущего управления финансами необходимо пересмотреть финансовую стратегию и снизить долю заемного капитала.

В соответствии с выявленными проблемами, свойственными деятельности ПАО «Северсталь», можно выделить следующие основные мероприятия по оптимизации его деятельности:

Снижение суммы дебиторской задолженности путем выработки более грамотной политики по управлению дебиторской задолженностью (привлечение факторинговых компаний в целях продажи части дебиторской задолженности, предоставление клиентам скидок, введение штрафных санкций за просрочку платежей). Также снижение суммы дебиторской задолженности позволит увеличить сумму выручки от продаж, что в последствие положительно повлияет на конечный финансовый результат – нераспределенную прибыль, которая увеличит тем самым долю собственных средств в структуре пассивов предприятия, и как следствие предоставит предприятию возможность по снижение краткосрочных пассивов в будущем плановом периоде. При этом снижение суммы привлеченных кредитов и займов позволит снизить и проценты к уплате, что положительно повлияет на прибыль до налогообложения;

Переведение части денежных средств в краткосрочные финансовые вложения, это позволит получить новый источник доходов – проценты к получению, при этом краткосрочные финансовые вложения также являются наиболее ликвидными активами, поэтому у предприятия не возникнет проблем при превращении их обратно в денежные средства в случае необходимости;

Проведение оптимизации запасов предприятия, ликвидация нерентабельной продукции, снижение готовой продукции;

Переведение части краткосрочных пассивов в долгосрочные пассивы, в виде получения долгосрочных кредитов и займов, что позволит значительно повысить финансовую устойчивость предприятия, т.к. произойдет увеличение долгосрочных источников финансирования предприятия;

Проведение комплекса мероприятий по снижению расходов предприятия, что в итоге позволит повысить показатели финансовых результатов и эффективность деятельности предприятия;

Повышение инвестиционной активности предприятия за счет разработки новых инвестиционных решений на предприятия, что позволит повысить доходы предприятия, следует рассмотреть возможность внедрения новых инвестиционных проектов на предприятии по выпуску (производству) новых видов продукции (работу, услуг), привлечение основных средств на условиях лизинга с последующей возможностью их выкупа по остаточной стоимости;

Оптимизация системы финансового планирования предприятия;

Проведение автоматизации учета основных средств ПАО «Северсталь».

**В целом материал ВКР хороший и после доработки и украшения расчетами и конкретикой (особенно 3 главы) будет выглядеть просто отлично.**

,

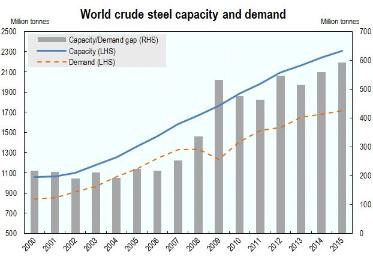
# Список используемых источников

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации [Текст].- М.: Маркетинг, 2015. - 39 с.
2. Российская Федерация. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Текст].– М.: Проспект, 2015. – 273 с.
3. Российская Федерация. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1 и 2. [Текст].– М: Проспект, 2015. – 452 с.
4. Анализ финансовых рынков и торговля финансовыми активами. - М.: Питер,2016. - 240 с.
5. Бараненко, С.П. Финансовый менеджмент: учебно-методический комплекс / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин и др. - М.: Элит, 2012. - 302 с.
6. Воронина, М.В. Финансовый менеджмент: Учебник для бакалавров / М.В. Воронина. - М.: Дашков и К, 2016. - 400 c.
7. Екимова, К.В. Финансовый менеджмент: Учебник для СПО / К.В. Екимова, И.П. Савельева, К.В. Кардапольцев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 381 с.
8. Ионова, Ю.Г. Финансовый менеджмент / Ю.Г. Ионова. - М.: МФПУ Синергия, 2015. - 288 с.
9. Иванченко, Игорь Конъюнктурные колебания финансового рынка / Игорь Иванченко. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2011. - 184 с.
10. Инновации на финансовых рынках. - М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), 2013. - 428 с.
11. Ковальчук, Тарас Влияние макроэкономической статистики на финансовый рынок / Тарас Ковальчук. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. -399с.
12. Кравченко, П.П. Как не проиграть на финансовых рынках: моногр. / П.П. Кравченко. - Москва:Огни,2015. - 224 с.
13. Кибанова, А.Я. Финансовый менеджмент (для бакалавров) / А.Я. Кибанова. - М.: КноРус, 2012. - 480 с.
14. Левитан, К.М. Финансовый менеджмент / К.М. Левитан. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.
15. Львов, Ю. И. Банки и финансовый рынок / Ю.И. Львов. - М.: КультИнформПресс,2014. - 528 с.
16. Овчинников, В.В. Финансовый анализ с использованием ЭВМ / В.В. Овчинников. - М.: КноРус, 2013. - 272 с.
17. Рогова, Е.М. Финансовый менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 540 с.
18. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ: Учебное пособие / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 639 с.
19. Самылин, А.И. Финансовый менеджмент: Учебник / А.И. Самылин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 413 с.
20. Семин, В.П. Финансовый менеджмент / В.П. Семин. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
21. Сидоркина, И.Г. Финансовый менеджмент / И.Г. Сидоркина. - М.: КноРус, 2013. - 448 с.
22. Синки, Д. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Д. Синки. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 1018 с.
23. Станиславчик, Е.Н. Финансовый менеджмент: управление денежныит потоками: Учебное пособие / Е.Н. Станиславчик. - М.: ДиС, 2015. - 272 с.
24. 65. Тепман, Л.Н. Международный финансовый менеджмент: Учебное пособие / Л.Н. Тепман, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 367 с.
25. Трофимова, Т.И. Финансовый менеджмент (для бакалавров) / Т.И. Трофимова. - М.: КноРус, 2013. - 656 с.
26. Ширяева, Н. М. Налогообложение и учет операций, осуществляемых на финансовом рынке Российской Федерации / Н.М. Ширяева. - М.: Феникс, 2014. - 160 с.
27. Шмелев, В. В. Глобализация мировых валютно-финансовых рынков. Монография / В.В. Шмелев, О.В. Хмыз. - М.: Проспект,2012. - 200 с.
28. Экономика и управление организацией (предприятием): учебное пособие / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова, А. Т. Глаз. – Минск: Квилория В. Т., 2014. – 371 с.
29. Экономика организации: учебное пособие / Л. Н. Чечевицына, Е. В. Хачадурова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 382 с.
30. Экономика организации: учебное пособие / В. П. Самарина, Г. В. Черезов, Э. А. Карпов. – Москва: КноРус, 2014. – 318 с.
31. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – Москва: Юрайт, 2015. – 510 с.
32. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.
33. Государственная программа Российской Федерации «Развитие промышленности и повышения ее конкурентоспособности» // Правительство России // <http://government.ru/docs/11912/>
34. Гричук А.Г. Некоторые реалии управления предприятиями металлургического комплекса // Теория и практика менеджмента. - №4. - 2013.
35. Демина Ю.В. Эффективность менеджмента и пути ее повышения // Современные научные исследования и инновации. – Август 2011. – № 4.
36. Ивашкевич А.С. Реструктуризация металлургических компаний России: особенности и результаты // Российское предпринимательство. - 2009. - № 5-2 (135). - С. 88-92
37. Информация о результатах анализа состояния и развития отрасли черной металлургии государств – членов Евразийского экономического союза // <https://tradepol.hse.ru/data/2015/06/03/1097727054.pdf>
38. Мельничук О.М. Инвестиционная привлекательность металлургической компании: методика оценки // Российское предпринимательство. — 2012. — № 1 (199). – С. 128-135.
39. Обзор рынка черной металлургии // <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/manufacturing/russian/ru-iron-and-steel-industry-report-ru.pdf>
40. Поступинский И.А. Особенности финансирования инвестиционных проектов в металлургических компаниях в современных условиях // Российское предпринимательство. - 2015. - Том 16. - № 18. – С. 2977-2984
41. Развитие российской металлургии по состоянию на 27.02.2015 г. Отраслевой отчет // <http://www.ra-national.ru/sites/default/files/other/metallurg_2014.pdf>
42. Рассказов С.В., Рассказова А.Н. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании. // Учебное пособие – Издательство «Ютас», 2016. -132 с.
43. Ременников В.Б. Управленческие решения / МИЭМП, 2010. – 141 с.
44. Современное состояние отрасли черной металлургии в Российской Федерации и предпосылки ее модернизации // <http://ecsn.ru/files/pdf/201505/201505_48.pdf>
45. Тарасеева Е.В., Перевозова О.В. Развитие бизнес-потенциала организации как основа ее корпоративной стратегии / Современные условия развития экономики и управления: сборник материалов IX международной студенческой научно-практической конференции. – Челябинск: ООО «Работа плюс», 2013. – 275 с.
46. Каргин В.Р. Введение в металлургию. Ч. 1: учеб. пособие / В. Р. Каргин, Р. Заббаров М.В. Хардин. – Самара: Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2010. – 44 с
47. Федосеев С.А. Управление качеством продукции метизно-металлургических предприятий на иерархически связанных этапах планирования производства. - Пермь, 2012. - 312 с.

# Приложения

**Приложение 1**

**Динамика объемов производства стали и спроса**



http://www.oecd.org/sti/ind/steel.htm

1. Развитие российской металлургии по состоянию на 27.02.2015 г. Отраслевой отчет // http://www.ra-national.ru/sites/default/files/other/metallurg\_2014.pdf [↑](#footnote-ref-1)
2. https://www.worldsteel.org/media-centre/press-releases/2016/--World-crude-steel-output-decreases-by--2.8--in-2015.html [↑](#footnote-ref-2)
3. https://www.worldsteel.org/media-centre/press-releases/2016/--World-crude-steel-output-decreases-by--2.8--in-2015.html [↑](#footnote-ref-3)
4. Обзор рынка черной металлургии // https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/manufacturing/russian/ru-iron-and-steel-industry-report-ru.pdf [↑](#footnote-ref-4)
5. Современное состояние отрасли черной металлургии в Российской Федерации и предпосылки ее модернизации // http://ecsn.ru/files/pdf/201505/201505\_48.pdf [↑](#footnote-ref-5)
6. Тарасеева Е.В., Перевозова О.В. Развитие бизнес-потенциала организации как основа ее корпоративной стратегии / Современные условия развития экономики и управления: сборник материалов IX международной студенческой научно-практической конференции. – Челябинск: ООО «Работа плюс», 2013. – 275 с. С.88-89 [↑](#footnote-ref-6)
7. Каргин В.Р. Введение в металлургию. Ч. 1: учеб. пособие / В. Р. Каргин, Р. Заббаров М.В. Хардин. – Самара: Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2010. – 44 с. С.18 **Не сокращать** [↑](#footnote-ref-7)
8. Федосеев С.А. Управление качеством продукции метизно-металлургических предприятий на иерархически связанных этапах планирования производства. - Пермь, 2012. - 312 с. С.77 [↑](#footnote-ref-8)
9. Мельничук О.М. Инвестиционная привлекательность металлургической компании: методика оценки // Российское предпринимательство. — 2012. — № 1 (199). – С. 130 [↑](#footnote-ref-9)
10. Мельничук О.М. Инвестиционная привлекательность металлургической компании: методика оценки // Российское предпринимательство. — 2012. — № 1 (199). – С. 128-135 [↑](#footnote-ref-10)
11. Информация о результатах анализа состояния и развития отрасли черной металлургии государств – членов Евразийского экономического союза // https://tradepol.hse.ru/data/2015/06/03/1097727054.pdf [↑](#footnote-ref-11)
12. Гричук А.Г. Некоторые реалии управления предприятиями металлургического комплекса // Теория и практика менеджмента. - №4. - 2013. С.45 [↑](#footnote-ref-12)
13. Гричук А.Г. Там же, С.54 [↑](#footnote-ref-13)
14. Ременников В.Б. Управленческие решения / МИЭМП, 2010. – 141 с. С.78 [↑](#footnote-ref-14)
15. Рассказов С.В., Рассказова А.Н. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании. // Учебное пособие – Издательство «Ютас», 2016. -132 с. С.40 [↑](#footnote-ref-15)
16. Рассказов С.В., Рассказова А.Н. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании. // Учебное пособие – Издательство «Ютас», 2016. -132 с. С.66 [↑](#footnote-ref-16)
17. Подлесных В.И. Менеджмент. Бизнес-пресса, 2013. [↑](#footnote-ref-17)