



Итоговая аттестационная работа

Определение и реализация стратегии развития
организации АО «Владимирский завод
прецизионных сплавов»

Слушатель Качеван Александр Валентинович
Исполнительный директор АО «ВЗПС»

Руководитель Голякова Валентина Петровна



Цель работы

Анализ существующего состояния компании

Определение проблем в деятельности компании

Определение стратегии развития компании

Разработка проекта модернизации и плана его реализации

Оценка эффективности проекта



АО «ВЛАДИМИРСКИЙ ЗАВОД ПРЕЦИЗИОННЫХ СПЛАВОВ»

ПРОИЗВОДСТВО

- Точная металлургия
- Полный технологический цикл
- Современные технологии
- Малообъемные партии продукции
- Минимальный цикл производства

ПРОДУКЦИЯ

- Проволока, прутки, ленты
- Качественные сплавы и специальные стали
- Сложная и наукоемкая
- Нержавеющие, сварочные, жаропрочные, жаростойкие, коррозионностойкие и прецизионные сложнелегированные марки

ПРИМЕНЕНИЕ

- Машиностроение, авиационная и атомная промышленность, судостроительная и нефтехимическая отрасли, энергетика





Информация о компании

Численность работников предприятия – 230 человек

Средний возраст – 38-40 лет

Доля АУП и ИТР – 24%

Режим работы – круглосуточный, трехсменный

Площадь здания предприятия – 20 тыс. кв. м.

Объем выручки за 2019 год – 1200000 тыс. руб.

Доля экспорта в объеме производства – 15-20%

Более 5000 заказчиков в РФ и ближнем зарубежье

Поставки продукции за рубеж в 35 стран мира

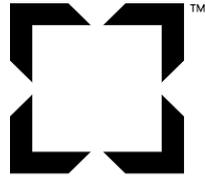




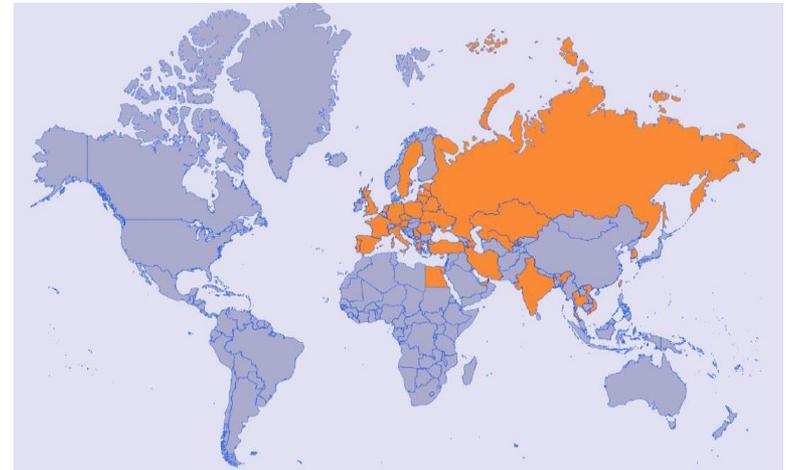
Потребители



РОСАТОМ

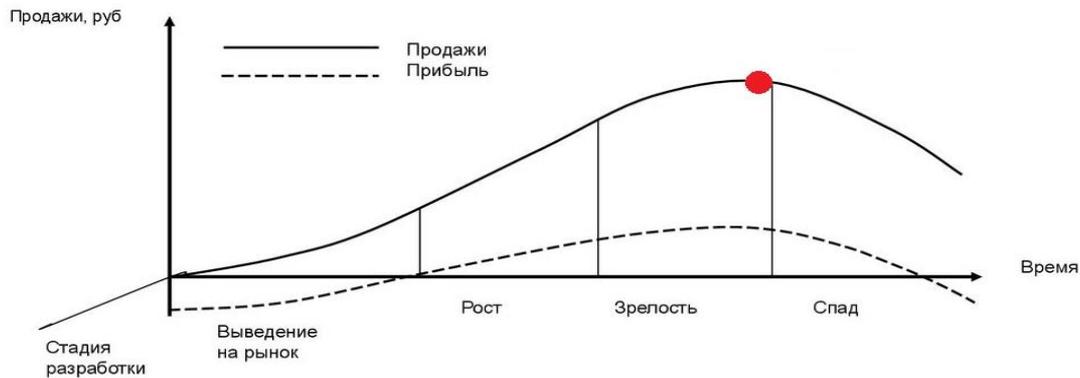
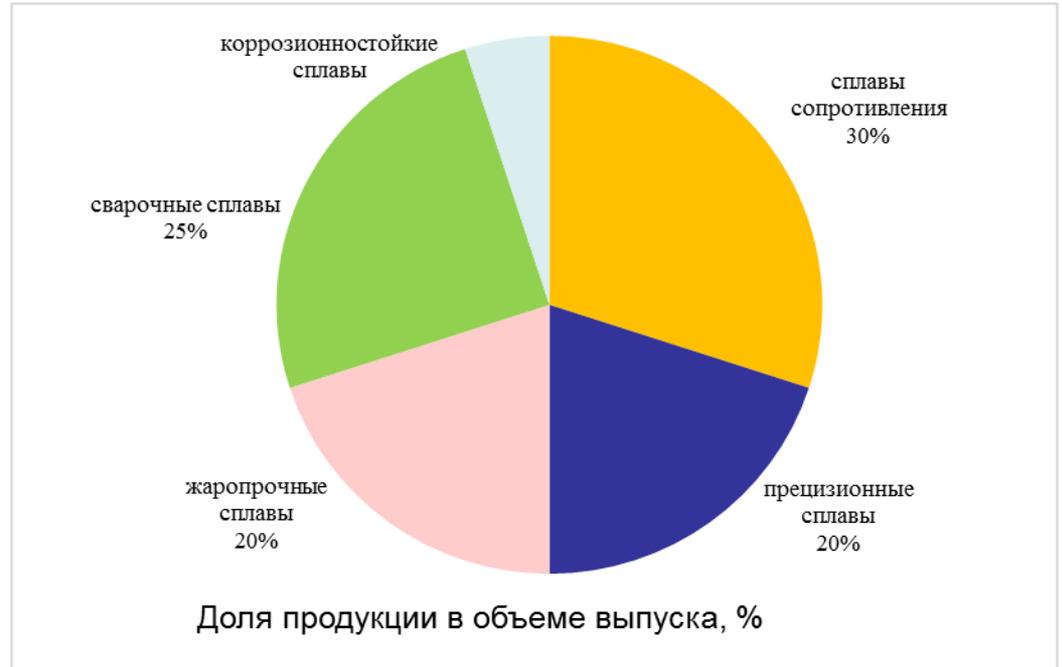


Ростех





Информация о продукции



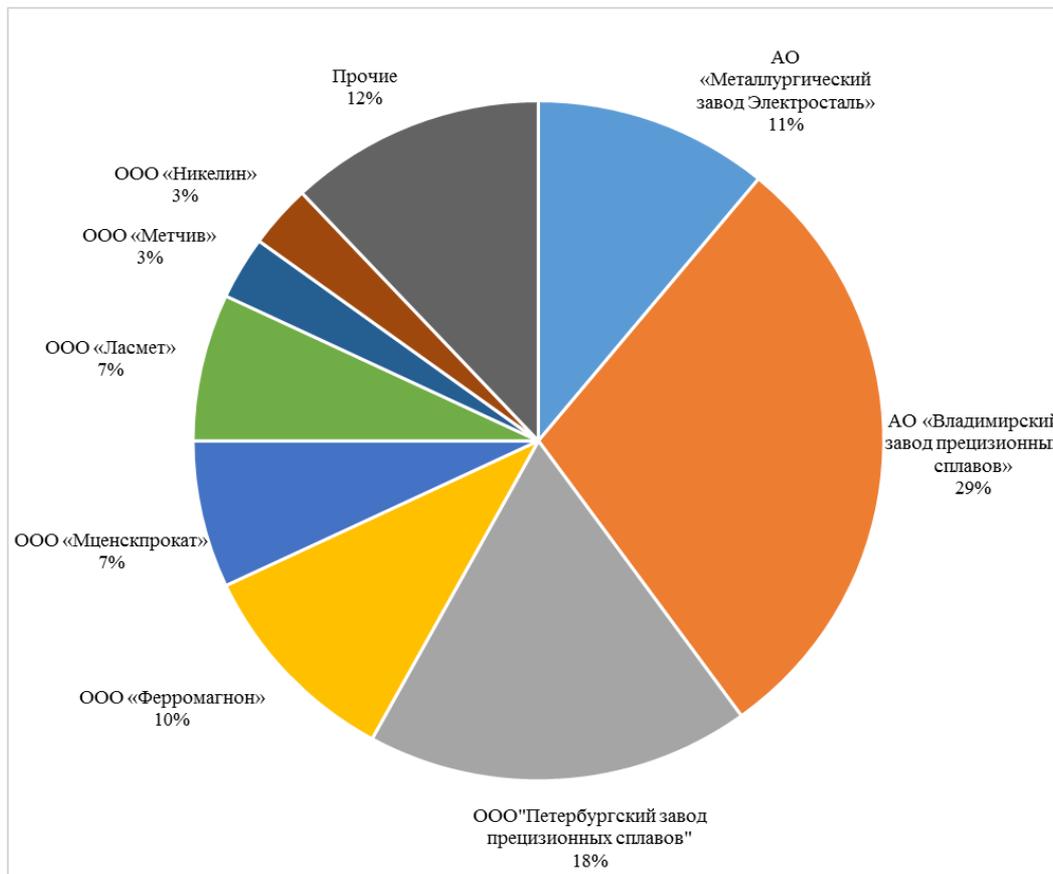


Влияние факторов дальнего окружения на АО «ВЗПС» STEEP-анализ

Группа факторов	Факторы	Угроза/ Возможность	Вероятность проявления	Важность	Влияние на компанию
Социальные	Снижение количества потенциальных работников предприятия	-	8	8	-64
	Снижение квалификации и престижа технических профессий	-	7	7	-49
Технологические	Развитие информационных технологий	+	8	9	+72
Экономические	Курс национальной валюты не стабилен	-	8	9	-72
Политические	Государственные компании-потребители, национальные проекты, госпрограммы	+	8	9	+72
	Заградительные барьеры и пошлины на импорт	+	7	9	+63



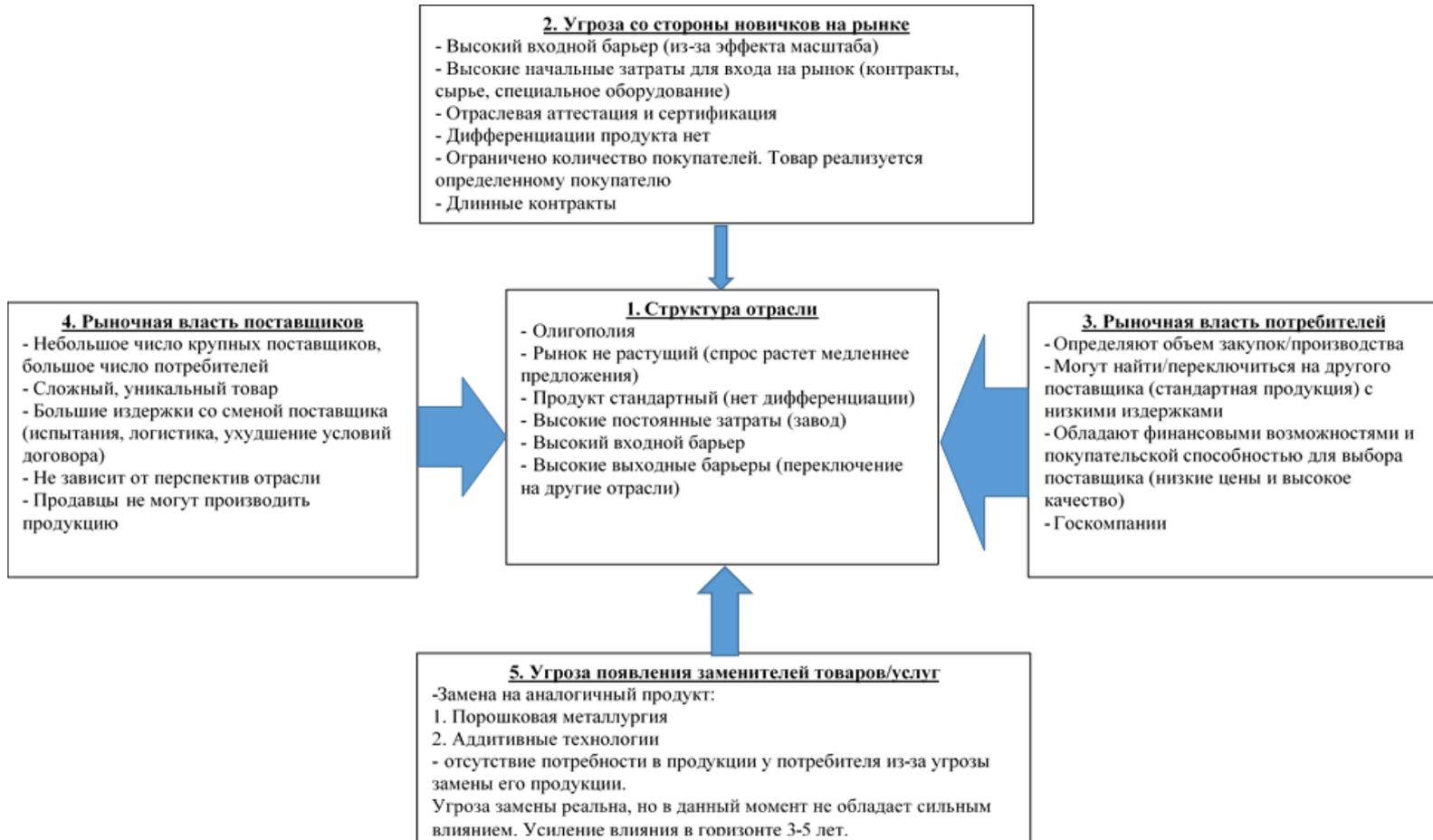
Анализ отрасли АО «ВЗПС»



Доли рынка прецизионных сплавов



Анализ отрасли АО «ВЗПС»



Модель пяти сил Портера



Маркетинговый анализ

4P	4C	Разрыв
<p><u>Продукт</u></p> <p>Соответствует требованиям ГОСТ</p> <p>Производится только в сортаменте от 2 до 65 мм</p> <p>Производится с длиной от 500 до 1000 мм</p>	<p><u>Нужды и запросы потребителя</u></p> <p>Требуется в сортаменте от 2 до 120 мм</p> <p>Длина прутков желательна от 1500 до 2000 мм</p> <p>Короткие сроки поставки</p> <p>Поставка широкого диапазона сортамента в минимально требуемых партиях</p>	<p>Недостаточен диапазон диаметров, особенно в комплексных заказах</p> <p>Требуется большая длина прутков</p> <p>По части сортамента (38 – 65 мм) сроки производства не устраивают</p>
<p><u>Цена</u></p> <p>Цены в целом растут из-за большой доли в переменных затратах материалов, приобретаемых в долларах (постоянный рост) по биржевому курсу (серьезные скачки биржевых котировок)</p>	<p><u>Затраты для потребителя</u></p> <p>Минимальная цена при высоком качестве</p> <p>Отсутствие резких изменений в цене и постоянного роста цен</p>	<p>Рост цен, обусловленный рыночными факторами</p> <p>Отсутствие возможности поставки прутков с требуемой длиной</p>
<p><u>Место/распределение</u></p> <p>Доставка до покупателя разными вариантами</p> <p>Сроки доставки определяются ТК или доставкой транспортом производителя</p>	<p><u>Удобство для потребителя</u></p> <p>Минимальные сроки доставки</p> <p>Сохранность упаковки и продукции</p>	<p>В некоторых случаях нарушение сохранности упаковки и продукции при доставке ТК</p>
<p><u>Продвижение</u></p> <p>Выставки, сайт, реклама в интернете</p> <p>Общение с менеджерами (телефон, почта и т.д.)</p> <p>Ежегодное посещение ТОП-10</p> <p>Персональные менеджеры</p>	<p><u>Коммуникации с потребителем</u></p> <p>Максимум информации на сайте</p> <p>Минимальное время (один день) для ответов на запросы КП, вопросы и обращения</p>	<p>Увеличение времени ответов на вопросы и запросы покупателя</p> <p>Несвоевременное обновление информации на сайте</p>

Анализ продукта по модели маркетинга 4P/4C

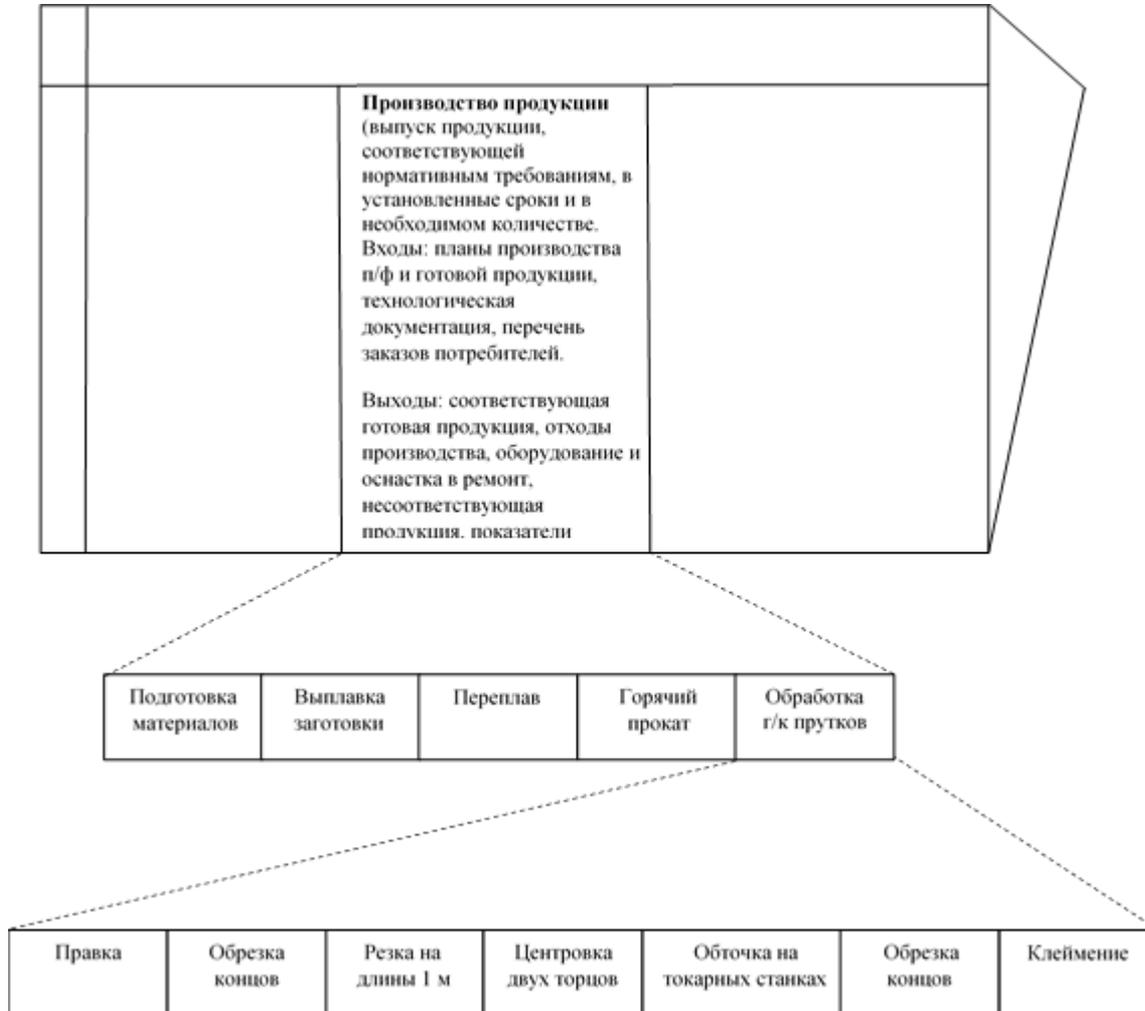


Анализ цепочки создания ценности

Вспомогательные виды деятельности	Планирование производства (достижение стратегических и текущих целей, увеличение прибыли, расширение ассортимента, снижение затрат) Входы: заказы и требования потребителей, данные НЗП. Выходы: планы производства п/ф и готовой продукции, показатели процесса.				
	Менеджмент СМК (организация функционирования процессов СМК для достижения стратегических и текущих целей организации в области качества) Входы: данные для анализа, показатели процессов, рекламации, информация о внутренних несоответствиях. Выходы: отчет, план улучшения и мероприятия, новые цели.				
	Управление человеческими ресурсами (обеспечение организации персоналом требуемой квалификации и компетенции) Входы: заявки на подбор, персонал организации, ресурсы с рынка труда, требования к квалификации. Выходы: персонал, соответствующий требованиям; уровень мотивации				
	Управление оснасткой и инструментом (обеспечение производства оснасткой и инструментом в необходимом количестве и качестве) Входы: планы производства, заявки на поставку и ремонт, информация из производства. Выходы: оснастка и инструмент в требуемом количестве и качестве				
	Закупки (обеспечение производства материалами и сырьем в соответствии с требованиями) Входы: планы производства, данные учета, заявки, нормы расхода, информация о качестве. Выходы: ТМЦ в соответствии с требованиями, реестр поставщиков, качество				
	Техническое обслуживание и ремонт оборудования (поддержание технологического оборудования и инженерных систем на достаточном уровне для выполнения целей) Входы: план производства, оборудование в ремонт, документация, обратная связь от производства. Выходы: оборудование, соответствующее требованиям				
Основные виды деятельности	Освоение производства и технологическое оснащение (разработка технологии изготовления и обеспечение полной технологической готовности к производству продукции заданного уровня качества в установленных сроках и объемах). Входы: НТД, требования потребителей, информация о новых технологиях. Выходы: технологическая документация, акты освоения, НТИ, показатели процесса.	Управление процессами, переданными на аутсорсинг (обеспечение управляемых условий для процессов, переданных на аутсорсинг). Входы: информация от участников процесса. Выходы: решение о передаче процесса на аутсорсинг, аутсорсинговый процесс в управляемых условиях, показатели процесса.	Производство продукции (выпуск продукции, соответствующей нормативным требованиям, в установленные сроки и в необходимом количестве). Входы: планы производства п/ф и готовой продукции, технологическая документация, перечень заказов потребителей. Выходы: соответствующая готовая продукция, отходы производства, оборудование и оснастка в ремонт, несоответствующая продукция, показатели процесса.	Отгрузка продукции (удовлетворенность потребителей сроками и качеством произведенных отгрузок). Входы: планы производства и отгрузок, ордера на отгрузку, требования потребителей, готовая продукция. Выходы: выполненные заявки потребителей, удовлетворенность потребителей, показатели процесса.	Маркетинг и продажи (обеспечение производства заказами, привлечение потребителей, ценообразование). Входы: информация с рынка, потребность потенциальных заказчиков, информация о конкурентах, информация о возможностях компании. Выходы: заказы потребителей, удовлетворение потребностей потребителей, обратная связь для корректировки и разработки мероприятий.
ПРИБЫЛЬ					



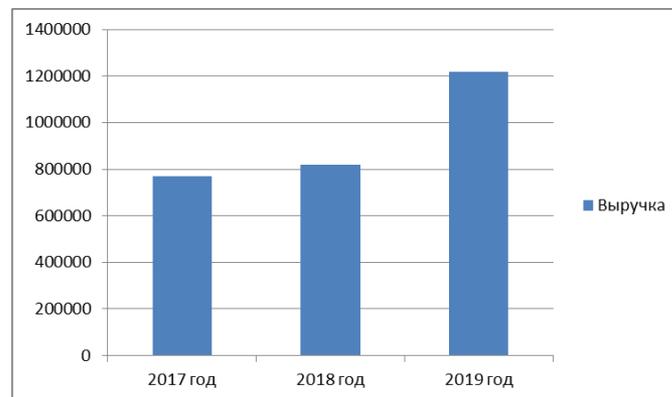
Анализ цепочки создания ценности Микрооперации





Анализ финансовой деятельности АО «ВЗПС»

Показатель	Значение за 2019 год
Выручка	1 217 108 тыс. руб.
Прибыль от продаж	68 580 тыс. руб.
Чистая прибыль	2 000 тыс. руб.
Сальдо денежных потоков	11 200 тыс. руб.
Валюта баланса	789 334 тыс. руб.
Текущая ликвидность	1,07
Отдача на использованный капитал ROCE	0,67
Рентабельность оборота ROS	5,6%





Заинтересованные стороны АО «ВЗПС»

Заинтересованная сторона	Основные потребности и ожидания
Потребители	<ol style="list-style-type: none">1) Своевременная поставка продукции соответствующего качества с необходимым комплектом сопроводительных документов и необходимом количестве и номенклатуре на основании заявок и заключенных договоров (контрактов) поставки2) Лояльность3) Оперативное решение вопросов по качеству продукции4) Обмен информацией и взаимодействие
Конкуренты	<ol style="list-style-type: none">1) Срыв поставок2) Повышение цены на продукцию3) Низкий уровень качества выпускаемой продукции4) Ликвидация организации
Акционеры	<ol style="list-style-type: none">1) Динамичный рост и развитие Компании2) Эффективность деятельности3) Повышение капитализации Компании4) Прозрачность деятельности и управления в Компании



Определение стратегии развития



Ресурсная модель Гранта



Определение стратегии развития Ключевые факторы рынка

Минимальные сроки поставки (менее месяца)

Минимальный объем партии продукции

Широкая номенклатура продукции в одном заказе

Выполнение поставщиком заготовительных операций
потребителя

Поставка черновых деталей или заготовок, а не
металлопродукции по НТД



Определение стратегии развития

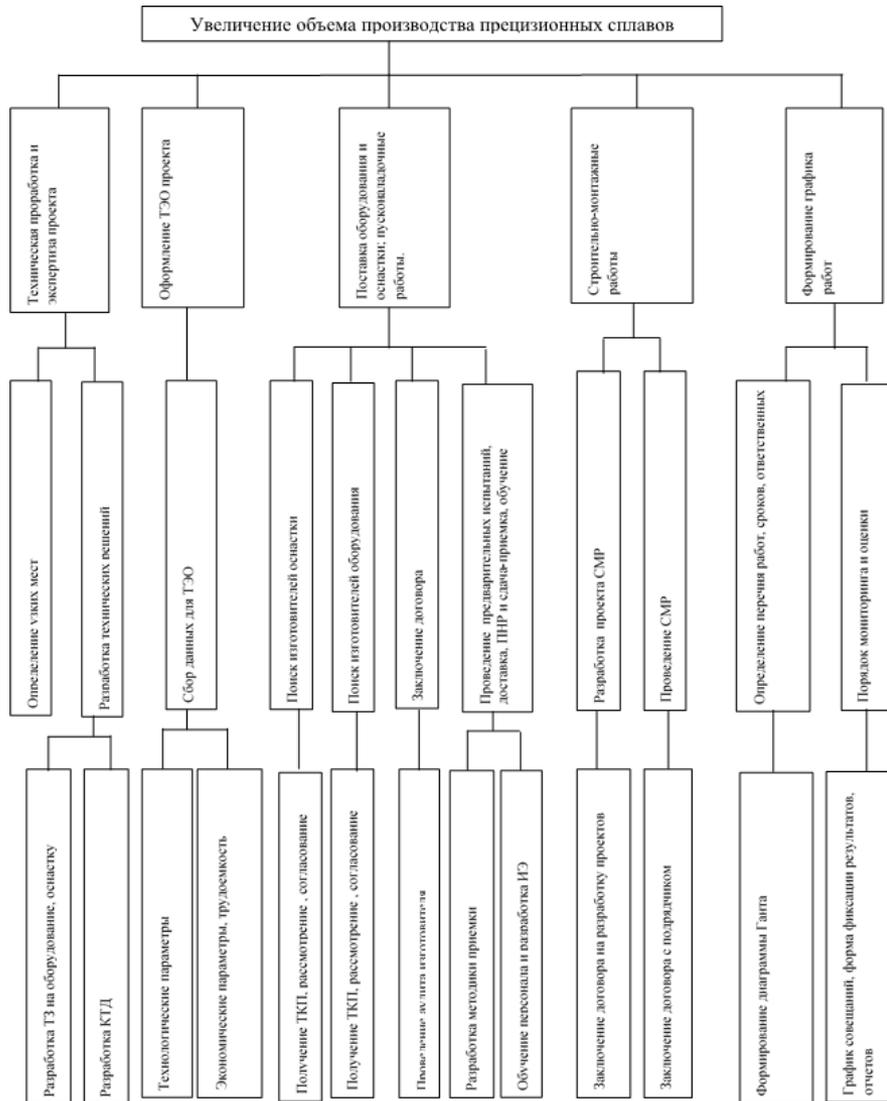
		Конкурентное преимущество	
		Низкие затраты	Дифференциация
Масштаб конкуренции	Широкий	Лидерство по затратам	Широкая дифференциация
	Узкий	Фокусирование при низких затратах	Фокусированная дифференциация

Общие стратегии по Портеру

		Товары	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	«Проникновение на рынок»	«Развитие продукции»
	Новые	«Развитие рынка»	«Диверсификация»

Матрица Ансоффа

Разработка и реализация проекта. Дерево решений



Выбор, приобретение, ввод в эксплуатацию, освоение нового оборудования для финишной отделки металлопроката.

Линия токарной бесцентровой обработки горячекатаных прутков круглого сортамента неограниченной длины в диапазоне диаметров 20 – 80 мм.



Разработка и реализация проекта

Операции существующие	Правка	Обрезка концов	Резка на длины 1 м	Центровка двух торцов	Обточка на токарных станках	Обрезка концов	Клеймение
Операции в проекте	Правка	Обрезка концов	Нет	Нет	Обточка на линии бесцентровой обточки	Нет	Клеймение
Отличие	Нет	Нет	Операция полностью исключена	Операция полностью исключена	Время и трудоемкость снижаются в 10 раз	Операция полностью исключена	Время и трудоемкость снижаются в 4 раза

Анализ решений «было-стало» на уровне цепочки ценностей микроопераций



Разработка и реализация проекта

Шестиэтапная модель управления проектом





Разработка и реализация проекта

Фактическое состояние на ноябрь 2020 года





Оценка эффективности проекта

Показатель	Значение	Целевое значение
чистая приведенная стоимость NPV	15 400 тыс. руб.	> 0
внутренняя норма доходности IRR	40%	$> r$
срок окупаемости	2,5 года	< 3 лет

Начальные инвестиции 18000 тыс. руб.

Ставка дисконтирования 10%

Срок действия проекта 6 лет