

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономики и менеджмента организации

Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ А.В. Васильева

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка стратегии роста АО «Покровский рудник»

Исполнитель

студент группы 772-узб

03.02.2021г.



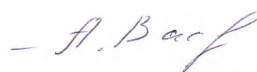
Д.С.Иванова

(подпись, дата)

Руководитель

доцент, к.э.н.

03.02.2021

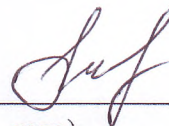


А.В. Васильева

(подпись, дата)

Нормоконтроль

03.02.2021г.



С.А. Петрова

(подпись, дата)

Благовещенск 2021



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева

*А.Васильева*

«06» 11 2020 г.

### ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента: Ивановой Дарьи Сергеевны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка стратегии роста АО «Покровский рудник»

2. Срок сдачи студентом законченной работы 03.02.2021

3. Исходные данные: Устав предприятия, учебные пособия, научные статьи, отчетность АО «Покровский рудник»

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Теоретические основы разработки стратегии роста предприятия, Анализ внутренней и внешней среды АО «Покровский рудник», Разработка стратегии диверсификации предприятия

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.)

Приложение -А Бухгалтерский баланс АО «Покровский рудник»; Приложение

Б- Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках);

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Васильева Анжелика Валерьевна

7. Дата выдачи задания 06.11.2020 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: Васильева Анжелика Валерьевна, доцент, кандидат экономических наук

Задание принял к исполнению (дата): Иванова Дарья Сергеевна  
(Подпись студента)



## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 97 с., 43 таблицы, 12 рисунков, 50 источников, 2 приложения.

СТРАТЕГИЯ РОСТА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА,  
СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ, SWOT-АНАЛИЗ, PEST-АНАЛИЗ

Целью бакалаврской работы является разработка стратегии роста на АО «Покровский рудник»

Объектом работы и анализа является АО «Покровский рудник» - одна из динамично развивающихся компаний в РФ.

Предмет исследования - этапы стратегического роста компании

В первой главе бакалаврской работы изучены теоретические основы стратегии роста, их классификация и этапы разработки стратегии диверсификации предприятия.

Во второй главе проведен анализ внутренней и внешней среды АО «Покровский рудник», выявлены недостатки существующей стратегии на предприятии.

В третьей главе предложена разработка стратегии диверсификации, в ее рамках предложено внедрение ювелирного завода с целью увеличения прибыли предприятия.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы разработки стратегии роста предприятия	7
1.1 Основные понятия и место стратегий роста в классификации стратегий предприятия	7
1.2 Классификация стратегий роста предприятия	15
1.3 Этапы разработки стратегии диверсификации предприятия	20
2 Анализ внутренней и внешней среды АО «Покровский рудник»	33
2.1 Краткая характеристика АО «Покровский рудник»	33
2.2 Анализ внутренней среды АО «Покровский рудник»	36
2.3 Анализ внешней среды АО «Покровский рудник»	53
2.4 Анализ существующей стратегии АО «Покровский рудник»	67
3 Разработка стратегии диверсификации предприятия АО «Покровский рудник»	73
3.1 Обоснование предлагаемой стратегии роста АО «Покровский рудник»	73
3.2 Разработка плана реализации стратегии роста АО «Покровский рудник»	78
3.3 Экономическая эффективность предлагаемой стратегии роста АО «Покровский рудник»	87
Заключение	91
Библиографический список	93
Приложение А Бухгалтерская баланс АО «Покровский рудник»	98
Приложение Б Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках)	99



## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития рыночных отношений в экономике России разработка и реализация стратегии роста становится важной задачей менеджмента всех компаний. Современная адаптация компаний к изменениям внешней среды, поиск эффективных методов наращивания конкурентных преимуществ, ориентированных на долгосрочную перспективу, обозначают ключевую роль стратегического планирования в системе управления компании.

Анализ существующей практики показал, что стратегическое планирование в малом и среднем бизнесе не распространено, но усиление конкуренции, потеря рыночных позиций влияет на собственников компаний и делает актуальным внедрение стратегических процессов.

Разработка стратегии роста позволяет посмотреть на компанию как единое целое. В связи с этим, в системе управления компании необходимо применение системного и комплексного подходов, позволяющих охватывать все бизнес-процессы деятельности предприятия в целом, что способствует в свою очередь практически реализовать принципы и методы стратегического планирования.

Выбранная тема актуальна, так как от стратегического управления руководителя зависит формирование организации в критериях жесткой конкуренции в долгосрочной перспективе. В условиях грубой конкурентной борьбы и стремительно меняющейся обстановки компании обязаны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную тактику поведения, которая разрешала бы им поспевать за изменениями, протекающими во внешней среде.

Диверсификация бизнеса может стать одним из действенных способов, позволяющих компании успешно развиваться, она помогает компенсировать неудачи одних проектов за счет других, коммерчески более выгодных. Диверсификация как поиск новых направлений эффективной деятельности способна дать возможность увеличить объемы продаж за счет обретения новых конку-

рентных преимуществ.

Целью бакалаврской работы является разработка стратегии роста на АО «Покровский рудник»:-

Для достижения поставленной цели решались следующие взаимосвязанные задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы стратегии роста и рассмотреть основные принципы формирования стратегии компании;
- изучить этапы формирования стратегии роста компании;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность компании;
- проанализировать и дать оценку внешней и внутренней среды компании;
- сформировать стратегию роста и развития АО «Покровский рудник»;
- разработать мероприятия по реализации стратегии роста АО «Покровский рудник»;
- дать оценку экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий.

Объектом работы и анализа является АО «Покровский рудник» - одна из динамично развивающихся компаний в РФ.

Предмет исследования - этапы разработки стратегии роста.

В ходе работы были использованы следующие приемы и способы: горизонтальный и вертикальный способ, проведен SWOT и ПЭСТ анализ, оценка конкурентоспособности, способ сопоставления, способы тактического планирования и т.д.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РОСТА ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Основные понятия и место стратегий роста в классификации стратегий предприятия

Стратегия - это долгосрочный план успешной работы предприятия.

Поскольку концепция рыночной ориентации управления предприятием является одним из основных шагов деятельности предприятия, разработка стратегии и планов предприятия обусловлена быстрой реакцией предприятия на изменение рыночных условий.

Чем более неопределенным и агрессивным является среда, в которой работают современные предприятия, тем более важным становится этот вопрос.

Иногда говорят, что стратегическое планирование становится бессмысленным занятием из-за нестабильности, потому что трудно определить, что произойдет через год в долгосрочной перспективе.

Современные менеджеры понимают необходимость четкого направления действий, и это направление должно быть четко отражено в планах, которые определяют и раскрывают факторы, влияющие на долгосрочный успех предприятия.

Стратегии предприятия являются связующим звеном между целями компании и конкретными задачами, а корпоративное планирование направлено на формализацию процедуры достижения целей и привлечение всех необходимых ресурсов в соответствии с требованиями внешней среды. На практике существует множество видов бизнес-стратегий, но нет четкого графика их развития.

Каждое предприятие в зависимости от своей специальности разрабатывает собственную методологию предпринимательской деятельности, общую концепцию своей деятельности. Но при планировании следует учитывать, что предприятие представляет собой сложную систему организации производства и продаж.

Успех любого предприятия зависит от того, насколько хорошо оно соот-



носится с рыночной динамикой своей продукции. Поэтому для каждого рынка или его сегмента, а также для каждого продукта можно последовательно разработать несколько стратегий, которые помогут достичь бизнес-целей.

Формирование маркетинговой стратегии - это непрерывный, циклический процесс, учитывающий обратную связь, основная задача которого - достижение целей компании.

Стратегия предприятия - это открытый общий план действий, посредством которого предприятие стремится достичь своих целей. У обеих компаний может быть одна и та же цель, но они могут использовать разные стратегии, и наоборот, они могут использовать одну и ту же стратегию для разных целей.

Стратегия фирмы является многоуровневой, она является продуктом выбранных целей, она устанавливает целевую основу для планирования труда: финансов, производства, предприятия, технологий и многого другого.

Давайте посмотрим, как этот термин определяется в корпоративных публикациях.

По словам Ф. Котлера, стратегия предприятия - это процесс анализа возможностей фирмы, выбора целей, разработки и уточнения планирования и реализации и контроля маркетинговой деятельности. Согласно этому объяснению, стратегия предприятия рассматривается очень широко: здесь в эту категорию входит не только набор из нескольких решений, но также планирование и реализация предприятия.

И давайте посмотрим на несколько определений. Здесь не только набор из нескольких решений, но и планирование предприятия и реализация планов входят в эту категорию:

- стратегия предприятия признается составной частью общей корпоративной стратегии - порядка работы на рынке, оформленной в виде, мастер-программы которая включает определенные цели, основные способы их достижения, выявленные фиксированные ресурсы;

- стратегия предприятия - это набор актуальных решений, которые определяют основные глобальные направления деятельности предприятия и опре-

деленные шаги предприятия для достижения своих целей;

- стратегия предприятия - это совокупность наиболее оптимальных и перспективных направлений развития фирмы в достижении поставленных целей;

- стратегия предприятия - это совокупность перспективных направлений, которые предприятие выполняет и ограничивает краткосрочные действия для достижения поставленных целей.

Итак, объединив эти определения, объясним стратегию предприятия следующим образом.

Стратегия предприятия — это, с одной стороны, сочетание ресурсов, опыта и бизнес-комплекса предприятия и, с другой стороны, сочетание возможностей риска из внешней среды, где реализуются основные цели и динамическая адекватность среды.

Стратегическое планирование хозяйственной деятельности любого предприятия тесно связано с внедрением всей рыночной системы. В настоящее время стратегическое планирование способствует свободному развитию рыночных отношений и их постоянному совершенствованию.

Поэтому стратегическое планирование должно быть ориентировано на долгосрочное развитие предприятий.

По словам Акоффа Р.Л., рост и развитие — это не одно и то же.<sup>1</sup>

Рост может развиваться, а может и не развиваться. В большинстве случаев рост означает увеличение количества или размера объекта.

Рост предприятия отражается в следующих показателях: размер предприятия, положение на рынке, количество сотрудников, объем продаж, чистая прибыль и т. д.

Предприятие как организационная система имеет возможность создавать условия для своего роста за счет целенаправленного отбора, например: увеличение ликвидного рынка, привлечение инвестиций и др.

Развитие - это акт преодоления желаний и условий человека, который отвечает потребностям и желаниям людей. Это требует увеличения человеческого

---

<sup>1</sup> Акофф Р. Л. Искусство решения проблем. М.: Норма, 2019. С.64.

потенциала и способностей, а не материального благополучия, то есть не богатства, а обучения, мотивации, понимания и сознания. Таким образом, стратегическое планирование необходимо для обеспечения уровня развития и экономического роста предприятия в долгосрочной перспективе.

Современные предприятия, являющиеся частью экономической системы, характеризуются как организованная система, ориентированная на деятельность и производительность товаров. Общие элементы каждой системы рассматриваются группами людей, служащими с их собственными экономическими целями. То есть уровень развития предприятия зависит от характера людей. Существует три независимых уровня ответственности за достижение целей в долгосрочном стратегическом планировании предприятия: организация, сотрудники и государство.

Государственное регулирование играет важную роль в стратегическом планировании. Согласно теории планирования, любая производственная система имеет определенный потенциал для экономического роста и развития. В связи с этим можно выделить три основных типа развития экономической системы, включая состояние: совершенное развитие - тип развития системы, который вносит необходимые количественные изменения в будущую науку и профессиональную практику для обеспечения стабильности и непрерывности экономического роста. Фактически, это показывает частичное реформирование экономической системы после проявления основных недостатков в ее функционировании.

Радикальная форма используется, когда необходимость в реформе полностью отпала из-за изменения базовой институциональной структуры ресурсов текущей системы. В этом случае необходимо обеспечить экономику плановым государственным регулированием.

В рыночных условиях скорость изменения окружающей среды, а также дополнительные возможности, возникающие в результате этих изменений, постоянно растут. Поэтому стратегия компании должна включать все дополнительные возможности для ведения бизнеса, чтобы иметь возможность воспользо-



зоваться этими изменениями.

Если цель предприятия указывает результат в конце его деятельности, стратегия определяет пути и направления достижения этого результата. Стратегия каждой компании дает компании свободу принимать новые решения с учетом меняющихся рыночных условий.

Стратегия предприятия зависит от специфики обслуживания его конкретной ситуации.

Термин «стратегия» к середине 50 годов XX века обычно использовался в военной области для характеристики генеральных направлений ведения боевых действий и в экономике не употреблялся.<sup>2</sup>

Упомянутый послевоенный период можно охарактеризовать как период усиления конкурентной борьбы между предприятиями всех отраслей когда за время, прошедшее после окончания второй мировой войны, предприятиям удалось не только нарастить свою финансовую и производственную мощь, но и сохранить ее и приумножить достижения во всех сферах деятельности.

Острота конкурентной борьбы побудила к поиску таких путей развития и функционирования на рынке, которые смогли бы в долгосрочной перспективе обеспечить предприятиям преимущество над конкурентами.

Действия предприятий и их конкурентов стали мало похожими на джентльменские и стали скорее напоминать военные сводки с места боевых действий.

Впервые термин "стратегия" в отношении действий предприятий принял английский ученый А. Чандлер младший, выделил три основных положения, характерные для стратегии предприятий и без которых любая стратегия обречена на провал. Эти три положения можно свести к следующему:

- принятие долгосрочных целей и задач предприятия;
- определение основных этапов реализации стратегии;
- распределение ресурсов между основными направлениями реализации

---

<sup>2</sup> Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Астрахань: Издательский дом «Астраханский университет», 2019. С.19-20.

стратегии.

Все известные на сегодня стратегии предприятий можно объединить в определенные группы. Это классификация стратегий, но несмотря на это следует заметить, что любая стратегия, выбранная конкретным предприятием, всегда будет носить индивидуальный характер так как она формируется и внедряется под влиянием многих факторов внутренней и внешней среды.

Все стратегии можно разделить на две группы. Первая группа состоит из узкоспециализированных подсистем товарной политики, ценообразования, управления коммуникациями предприятия и каналов сбыта, и в основном это элементы классической модели предприятия - модели 4 «П», которая дает синергетический эффект и повышает эффективность работы предприятия, состоит из определения предприятия, которое рассматривается как система управления компонентами программы предприятия, которая включает

Таким образом, в первую группу входят основные элементы комплекса предприятия: стратегии, связанные с товарами, ценами, продвижением и распространением товаров.

В общем говоря, классическая модель включает персонал, политику, информацию и многое другое.

Вторая группа стратегий определяет, когда, где и в какой степени выйти на целевой рынок. Во вторую группу можно разделить стратегии, связанные с географией рынка, временем выхода на рынок и масштабом рынка.

Следует обозначить, что Клейнер Г.Б. стратегическое решение представляет, как решение, имеющее кардинальный смысл для формирования и функционирования бизнеса и влечет за собой долговременные и неотвратимые последствия.

Представим на рисунке 1 содержание стратегии предприятия по Клейнеру Г.Б.



Рисунок 1 – Содержание стратегии предприятия по Клейнеру Г.Б.<sup>3</sup>

Стратегия роста предприятия присутствует не только в корпоративной стратегии, но и при разработке других стратегий.<sup>4</sup>

Можно уверенно утверждать, что двух абсолютно одинаковых стратегий не может быть, точно так же, как не может быть двух абсолютно одинаковых людей.

<sup>3</sup> Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2018. С. 15-19.

<sup>4</sup> Басовский Л.Е. прогнозирование и планирование в условиях рынка. М.: ИНФРА-М, 2018. С. 133



Однако, несмотря на это, в менеджменте предприятия часто определяют общие стратегии предприятия, предоставляют им определенные названия и характеризуют их на основе общих черт, что им присуще.

В наше время "стратегия" причисляется к одному из базовых понятий науки об управлении. Стратегия роста — это не только определение параметров состояния организации в будущем, но и прежде всего достижение возможности принятия эффективных стратегических решений сегодня, которые нацелены на достижение выбранных целей завтра.

Итак, экономистами выделено несколько видов стратегий, которые переплетаются со стратегией роста:<sup>5</sup>

- стратегия развития — где определяются новые цели, которые необходимо достичь, а также выполнение задач развития как персонала, так и технологии производства компании. Стратегия развития и роста помогает организовать деятельность таким образом, чтобы компания сохранила и увеличила рентабельность в меняющихся рыночных условиях;

- конкурентная стратегия — это деятельность компании, которая направлена на изучение внешней среды и конкурентов, другими словами это долгосрочные меры наступательного или оборонительного характера, призванные укрепить положение фирмы с учетом факторов сильной растущей конкуренции;

- инновационная стратегия — которая предполагает изменение в какой — либо сфере компании, а именно направлена на перевод компании из существующего положения в новое состояние, при помощи внедрения инновационных технологий (управленческих, экономических, социальных, технологических, организационных).

Компанией выстраиваются действия, направленные на изменение компании с целью выйти на лидирующие позиции на конкурентном рынке товаров и услуг.

---

<sup>5</sup> Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина бизнес букс, 2019. С. 192

Данная стратегия предпочтительна для любой компании на современном этапе развития.

Таким образом, в данное время компании используют четыре основных стратегии развития: стратегия концентрированного роста, стратегия интегрированного роста, стратегия дифференцированного роста и стратегия сокращения.<sup>6</sup>

Каждая из которых предполагает набор определенных инструментов реализации.

## **1.2 Классификация стратегий роста предприятия**

Так по стратегии роста, предприятие в ходе работы разрабатывает план и мероприятия по росту своих позиций на конкурентном рынке.<sup>7</sup>

Для контроля над конкурентами собирают информацию с рекламоносителей (газеты, щиты, объявления, Интернет). Собранную информацию анализируют и классифицируют по месторасположению, оформлению, виду покупателей, выкладке товара, условиям продаж, уровню маржи.

Работа с покупателями заключается в проведении опросов. Опросы позволяют определить значение для покупателей отдельных характеристик товаров, оценить ассортимент, эффективность проводимых мероприятий.

Реализуя данную стратегию, компания должна постоянно проводить маркетинговые исследования, разработать грамотную маркетинговую политику.

В зависимости от отраслевой принадлежности, ситуации на рынке и сложившихся особенностей управления организацией маркетинговая политика может разрабатываться на 1–3 года.<sup>8</sup>

В маркетинговой политике должны присутствовать следующие элементы:

- определение рынка и сегментов для реализации продукции;
- определение перспективных групп клиентов;
- маркетинговый комплекс;
- позиционирование.

---

<sup>6</sup> Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала в 2-х томах. Том 1. -3-е изд. перераб. и доп.- М.: МНИИПУ, 2018. С.349-372

<sup>7</sup> Басовский Л.Е. прогнозирование и планирование в условиях рынка. М.: ИНФРА-М, 2018. С. 133

<sup>8</sup> Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. М.: ИНФРА-М, 2018. С.247.

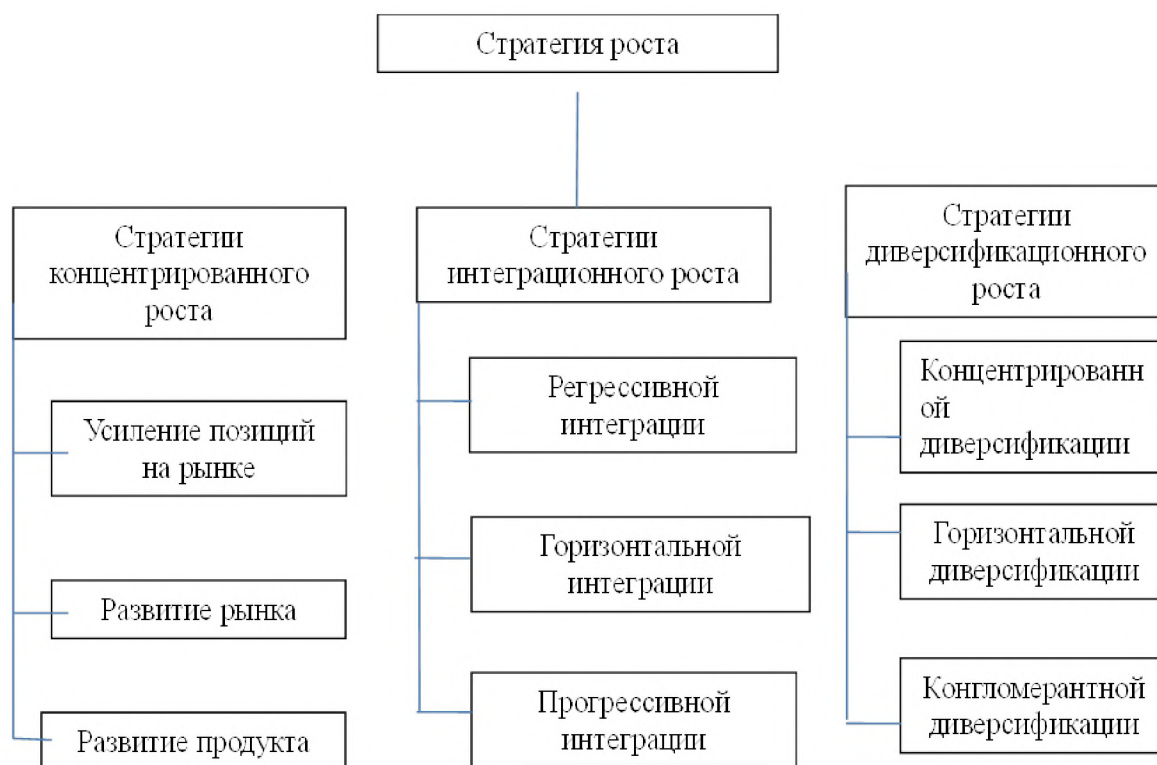


Рисунок 2 - Стратегии роста предприятия

Для более глубокого понимания стратегии роста стоит рассмотреть матрицу направлений роста компании, составленную П. Дойлем.

Обобщая эту матрицу, следует отметить, что стратегии роста современного предприятия, функционирующего в рыночных условиях, как правило, обеспечиваются путем:

- диверсификации (концентрической и по принципу создания конгломерата);
- интеграции (вертикальной и горизонтальной);
- концентрированного роста.

Стратегии концентрированного роста. К ним обычно относится:

- стратегия усиления позиции на рынке (при данной стратегии предприятие пытается занять лучшие позиции по данному продукту и на данном рынке);
- стратегия развития рынка (когда предприятие ищет новые рынки сбыта для продукта, который уже хорошо себя зарекомендовал на других рынках);
- стратегия развития продукта (на уже завоеванных рынках происходит

усовершенствование продукта за счет модернизации, модификации и т.п.).

Стратегия интеграции. Интеграция (от лат. Integration - пополнение, восстановление) - объединение усилий различных подразделений предприятия (или нескольких предприятий) для обеспечения стратегических целей в рамках требований рынка.

Различают вертикальную и горизонтальную интеграцию.

Согласно трактовке, представленной З.Е. Шершневой и С.В.ской<sup>9</sup>, вертикальная интеграция - это стратегия интеграции предприятия с другими организационными формированиями («вперед» - с системой распределения конечной продукции предприятия, «назад» - с потребителями).

Горизонтальная интеграция - это интеграция с партнерами, заключается в выборе системы решений относительно необходимости установления связей.

Стратегии интегрированного роста. Среди них основными являются следующие:

- стратегия вертикальной интеграции "обратная" (данная стратегия предполагает, что производственное предприятие объединяет свою деятельность с предприятиями-поставщиками);

- стратегия вертикальной интеграции "вперед" (предусматривает, что производственное предприятие объединяет свою деятельность с предприятиями сбытовой сети);

- стратегия горизонтальной интеграции (предусматривает, что предприятие объединяет свою деятельность с другими предприятиями, от которых данное предприятие ни функционально, ни организационно не зависит).

Стратегии диверсификации. Диверсификация (от лат. diversus - разный, удаленный) - одна из форм концентрации капитала в условиях научно-технической революции путем проникновения в новые отрасли и сферы, расширение ассортимента производимых товаров.

Стратегии диверсифицированного роста. Среди данных стратегий первоочередное внимание обратим на следующие:

---

<sup>9</sup> Шершнёва З. Е. Стратегическое управление. М.: МНИИПУ, 2018. С. 129

- стратегия центрированной диверсификации (при данной стратегии существующий бизнес остается в центре внимания предприятия, а новый возникает на основе возможностей уже усвоенного рынка);

- стратегия конгломератной диверсификации (при данной стратегии предприятие расширяет свою деятельность за счет усвоения производства продуктов, которые ранее не выпускались и которые характерны для других отраслей производства);

- стратегия горизонтальной диверсификации (данная стратегия предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, а это требует новых технологий, отличаются от уже существующих).

Стратегия диверсификации в широком смысле - это определенный план проникновения в новые сферы деятельности.

А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд выделяют следующие основные стратегии диверсификации:<sup>10</sup>

- вхождение в новую отрасль (это возможно путем:

а) поглощение уже существующей фирмы;

б) завоевание отраслевого рынка «с нуля»;

в) создание совместного предприятия);

- диверсификации в родственные отрасли (диверсификация происходит между родственными предприятиями, фирмами, которые наладили производство однотипных товаров и преследуют подобные стратегические цели);

- диверсификации в неродственные отрасли (диверсификация происходит между непрофильными предприятиями, фирмами, предлагающими возможности для обеспечения быстрой финансовой отдачи, то есть быстрого достижения финансовых целей);

- реструктуризации, восстановления и экономии (данные стратегии используются тогда, когда руководству предприятия, у которого показатели дея-

---

<sup>10</sup> Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. С.24.

тельности ухудшаются, нужно изменить позиции на рынке в лучшую сторону);

- многонациональной диверсификации (применение данного вида стратегий предполагает максимизацию использования ресурсов).

В случае компании необходимо рассмотреть стратегию диверсификации в новые виды деятельности. Такая диверсификация осуществляется в родственные (связанные) или неродственные (несвязанные) виды деятельности. Все виды диверсификации представлены ниже на рисунке 3.

Несвязанная диверсификация имеет те же подвиды, что и связанная (вертикальная, горизонтальная). Связанная диверсификация подразумевает расширение компании в близкую ей сферу деятельности.

Вертикальную диверсификацию еще называют интеграцией (прямой или обратной, в зависимости от направления), которая происходит в виде укрупнения деятельности одного предприятия.

Горизонтальная диверсификация происходит в виде объединения или поглощение компаний. Обычно более крупные компании поглощают более мелких конкурентов для предоставления широкого сервиса услуг или расширения географии.

Виды стратегии диверсификации представлены ниже.

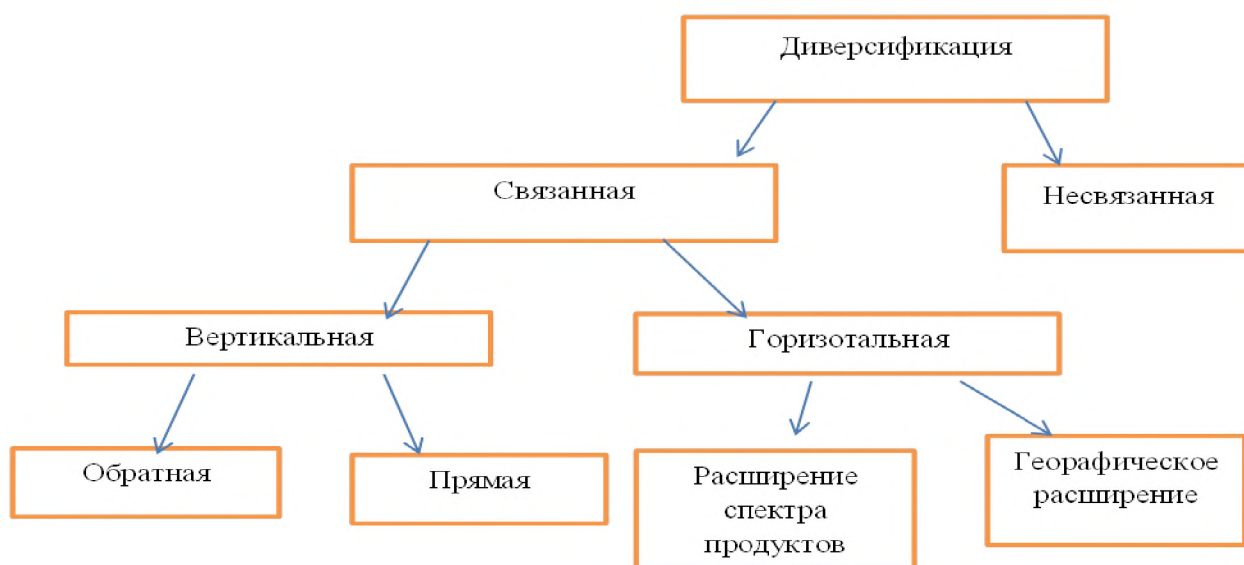


Рисунок 3 - Виды стратегии диверсификации



Выделяется три типа стратегического соответствия:

а) рыночное соответствие – использование продукции и услуг одними и теми же клиентами, что позволяет снизить издержки за счет работы общих служб и кампаний маркетинга;

б) производственное соответствие – передача в новую отрасль всех технологических разработок и материально-технического обеспечения;

в) управленческое соответствие – схожие задачи в управлении персоналом, производством и финансами компании.

В общем стратегии диверсификации компании определяются исходя из нескольких тезисов: что компания может внутри своей сферы деятельности, что она может в целом с другими отраслями и как она проявит себя в становлении в неизвестной области.

Исходя из этого, руководство может распланировать вероятности и методы достижения обозначенных целей и совершенствования показателей.<sup>11</sup>

В сфере бизнеса, образование высокоэффективной стратегии начинается с определения миссии и всеобщей цели компании.<sup>12</sup>

### **1.3 Этапы разработки стратегии диверсификации предприятия**

Все методики в разработке стратегии роста компании сводятся к теоретическому обзору в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь обязаны быть компании, детализирующие и реализующие тактику.

Значимым является и то, что тактика никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий - процедура нужная и необходимая.

Лидером разработки процедур разработки стратегий считается Гарвардская школа бизнеса: К.Эндрюс, М.Портер, Г.Хэмел и К.Прахалад.<sup>13</sup>

Они разработали основные подходы к формированию стратегий, которые приведены в таблице 1.

---

<sup>11</sup> Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. — М.: Технологич. шк. бизнеса, 2019. С.165

<sup>12</sup> Портер Е.Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина бизнес букс, 2020. С. 254

<sup>13</sup> Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2018- С.84-102

Таблица 1 - Подходы к разработке стратегий

Разработчик	Основа разработок	Стратегия (тактики)	Год создания
Кеннет Эндрюс	SWOT-обзор	Экономическая	1970-е гг.
Майкл Портер	Пять сил соперничества, типовые стратегии	Тактика бизнеса	1980-е гг.
Г. Хэмел К. Прахалад	Стержневые компетенции	Тактика лидерства	1990-е гг.

К. Эндрюс предложил тактику, основанную на соответствии между существующими рыночными вероятностями и способностями компании при за данным ярусе рисков (экономическую тактику).<sup>14</sup>

Подходы к разработке стратегии бизнеса, основанные на конкурентной позиции компании, да и сами конкурентные стратегии, разработал М.Портер, а доктрина стержневых компетенций принадлежит К.Прахаладу и Г.Хэмелу<sup>15</sup>.

SWOT-обзор внешних и внутренних параметров организации позволяет:

- определить вероятности и опасности;
- возвести матрицу SWOT-обзора;
- предпочесть товары и рынки, на которых товары будут продаваться;
- разработать экономическую тактику, определив доступные источники, нужные для ее реализации.

Обзор модели пяти сил конкуренции дает вероятность определить крепкие и слабые позиции компании на рынке и определить области, тактические изменения в которых (в соответствии с прогнозом) могут дать максимальные итоги для становления бизнеса.

По Портеру, нужно:

- определить выигрышную позицию на рынке, которая обеспечит наилучшую охрану от пяти сил соперничества;
- составить прогноз возможного потенциала прибыльности направления;
- разработать мероприятия (как тактические ходы), направленные исключительно на то, чтобы занять особенно выигрышную позицию на рынке.

Стержневые компетенции как способность организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди соперников, легли в ос-

<sup>14</sup> Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. М.:Технологич. шк. бизнеса, 2019. С.165

<sup>15</sup> Друкер П. Эффективное управление. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2018. С.38

нову разработки стратегии Г. Хэмелом К. Прахаладом в границах следующих процедур:

- определение уникальных свойств компании и ее финального продукта;
- оценка коллективных знаний (совокупной системной компетенции) работников компании;

Тактика диверсификации полагает разработку новых видов продукции вместе с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех компаний, работающих на целевом рынке, либо только для данной компании.<sup>16</sup>

Такая тактика обеспечивает выручку, устойчивость и стабильность компании в отдаленном будущем. Она является особенно опасной и дорогостоящей.

Поводы, определяющие выбор данной стратегии:

- намерение уменьшить либо перераспределить риск («не все яйца в одной корзине»);
- намерение уйти со стагнирующих рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых областях.

Основная угроза диверсификации - распыление сил и задачи управления диверсифицированными компаниями.

Превосходствами матрицы И.Ансоффа являются простота и наглядность представления допустимых стратегий, а недостатком - односторонняя ориентация на рынок, контроль каждого двух главных факторов.

В больше поздних изысканиях И.Ансофф<sup>17</sup> показывает, что ориентация только на рыночные требования при выборе нового бизнеса (продукта) не гарантирует синергического результата.

Данный результат появляется, когда существует связь между прежним и новым бизнесом, т.е. основным критерием определения и выбора нового бизне-

---

<sup>16</sup> Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием. М.: ИНФРА-М, 2018. С.247.

<sup>17</sup> Друкер П. Эффективное управление. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2018. С.38

са должен стать именно синергический результат.

Д. Абель развивает подход И. Ансоффа, предлагая добавочный третий фактор - спецтехнологию. Сначала на схеме устанавливается расположение прежнего бизнеса.<sup>18</sup>

После этого, двигаясь по трем осям, предприятие может обнаружить новые секции рынка, иное использование продукции для удовлетворения выявленных потребительских нужд либо определить вероятность сокращения издержек производства за счет метаморфозы спецтехнологии производства и сбыта продукции.

Таким образом, комплект допустимых тактических направлений становления бизнеса значительно расширяется.

При этом появляется задача определения критериев наилучшей области:

- первым является соответствие рассматриваемой области всеобщему направлению деятельности компании с тем, дабы применять синергический результат в спецтехнологии и маркетинге;

- другим критериям являются притягательность области (по двум факторам: притягательность рынка и технологическая трудность) - «сила» бизнеса.

В итоге строится портфельная матрица, на которой отображаются допустимые тактические направления становления бизнеса и проведенная диагональ отсекает непривлекательные тактические области.

Если рассматривать диверсификацию как метод расширения деятельности компании, то это может быть одноотраслевая концентрация (консолидация отрасли) или диверсификация в новые виды деятельности.

Цикл разработки стратегии представлен ниже на рисунке 4.

---

<sup>18</sup> Ансофф, И. Стратегическое управление. — М: Экономика, 2018. С.35.



Рисунок 4 - Этапы разработки стратегии диверсификации предприятия

Каждый этап планирования имеет свои особенности для каждого предприятия. Однако использование постоянного стратегического плана может быть выгодным для всех предприятий и фирм. Общие или основные цели фирмы устанавливаются в процессе стратегического планирования с согласия высшего руководства и всех отделов. Услуги по планированию предоставляют каждой компании долгосрочную возможность обеспечить чистую прибыль на уровне исходных показателей. После их рассмотрения подразделения предоставляют свои рекомендации, а также предварительные условия для реализации общих целей стратегического планирования. Утвержденные планы учитывают общее назначение фирмы с учетом ее положения на местном рынке, организационной структуры управления, кадровой политики,

производственной стратегии, выбора новых продуктов, общей политики продаж, финансовых результатов, объем инвестиций и др. определяется.<sup>19</sup>

В текущем планировании следует определить восемь ключевых областей деятельности.<sup>20</sup>

На 1 этапе изучение и оценка существующего положения фирмы и ее действий стратегического характера, в частности: достигнутой степени диверсифицированности, особенностей диверсификации (связанная, несвязанная, комбинированная), характера хозяйственных операций (внутренний, многонациональный, глобальный), направленности активных действий (на создание и развитие новых ключевых подразделений или укрепление позиций существующих), шагов по расширению портфеля и захвату новых отраслей, использования диверсификации для усиления конкурентных преимуществ, соотношения инвестиций по разным подразделениям.

На 2 этапе изучается цель и миссия фирмы.

На 3 этапе должен быть проведен анализ внешней и внутренней среды.

Для этого необходимо:

- провести исследование рынка деятельности предприятия и выявить тенденции его развития;
- оценить производственно-технические возможности предприятия и конкурентоспособность, проанализировать возможности внутренних резервов и ресурсов предприятия для повышения эффективности его функционирования;
- провести анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятия (SWOT и PEST анализ).

Для того чтобы любая организация или предприятие «жила» и достигала своих целей, менеджер должен в первую очередь обратить внимание на элементы внутренней среды и действия внешней среды.

Взаимосвязь организации с внешней средой. Конечно, лидер каждой организации обязан регулировать элементы внутренней среды и направлять ее на

---

<sup>19</sup> Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б., Стратегический менеджмент. М.: ООО «Издательство С83 Проспект», 2019. С. 284

<sup>20</sup> Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. - М.: информационно издательский дом «Филин», 2018. - С.254



главную цель, но успех организации также зависит от изменений во внешней среде, поскольку организация развивается в открытой системе.

Внешняя среда оказывает прямое и косвенное влияние на организацию.

Внешняя среда часто включает потребителей, конкурентов, поставщиков, финансовые учреждения, рекламные агентства, таможенную и другие государственные учреждения, законы, экономическую ситуацию в стране, политику, обычаи и культуру.

Изучение контрольной среды проводится разными способами. К ним относятся следующие методы анализа: социальные, технологические, экономические, политические (PEST-анализ) и сильные, слабые стороны, возможности, угрозы (SWOT-анализ). Используя эти аналитические методы, исследователи ищут ответы на следующие стратегические вопросы: каково текущее состояние организации; с какими препятствиями сталкивается организация в будущем и каковы положительные факторы; какие возможности нужно реализовать для достижения поставленных целей; Как удалось реализовать стратегию?

Воздействие анализа PEST на ближайшее окружение делится на четыре категории:

- социально-демографические эффекты - социальные, культурные и демографические;
- технологические эффекты - продукты, тенденции инновационных технологий, связи и транспорта;
- экономические эффекты - денежно-кредитная политика, доходы, уровень жизни и т.д.;
- политическое влияние - правительственные, правовые и количественные эффекты.

4 этап разработки стратегии связана с определением целей ключевых проблем развития предприятия. В соответствии с выводами из предшествующего анализа, исходя из жизненного цикла предприятия, поставленных целей и стратегии предприятия. Альтернатива выбранной стратегии.

5 этап. Составление программы действий и контроль реализации. На этом

этапе должна быть осуществлена увязка всех мероприятий, связанных с реализацией выбранной стратегии, их конкретизация по всем уровням управления с определением последовательности выполнения мероприятий по времени и исполнителям, то есть данный этап - это тактическое планирование на достижение выбранной стратегии.

6 этап. Реализация разработанной стратегии диверсификации.

7 этап. Контроль над выполнением плана реализации, постоянный мониторинг результатов реализации плана.

С одной стороны, стратегия является основой для принятия управленческих решений, а с другой - сама выступает результатом многовариантных экономических обоснований и принятых решений по лучшему варианту.

8 этап. Внесение изменений в реализуемую стратегию при продолжительном результате, и при отрицательном – разработка новой стратегии на следующий период.

Модель процесса стратегического планирования включает три основные процедуры: анализ, образование стратегии и её выбор, реализация стратегии диверсификации<sup>21</sup>.

1) Анализ проводится с целью оценки ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение компании. На этом этапе определяются цель и задачи компании, анализируется внешняя среда и внутренние источники, имеющиеся в распоряжении компании.

Цель устанавливает смысл жизненного цикла компании и ее миссию. А основные задачи определяют те мероприятия, которые организация намерена исполнить в среднесрочном и долгосрочном плане для достижения целей. Обзор внешней и внутренней среды является изначальным процессом планирования.

Лидирующую роль планирования и управления компанией направлена на поддержание баланса и взаимодействие компании со средой.

Любая компания работает над тремя процессами:

---

<sup>21</sup> Джонсон Д. Процессы управления стратегическими изменениями. М: МЦДО «ЛИНК», 2018. С. 124

- прием источников из внешней среды (ввод);
- переработка полученной информации в продукт (преобразование);
- отправка готового продукта во внешнюю среду (итог).

Контроль направлен на гарантию равновесие входа и выхода. Как только в компании нарушается равновесие, она встает на курс умирания. Это как раз и отражается в том, что в структуре стратегического планирования лидирующая роль отводится блоку разбора среды.

Обзор среды объединяет в себе исследование трех элементов:

- макроокружения;
- непосредственного окружения (рабочая среда);
- внутренняя среда компании.

Анализ внешнего состояния (среды), в которой действует компания, это обзор всех тех факторов, которые находятся за пределами компании могут на нее воздействовать. Внешняя среда находится в непрерывном движении и подвержена изменениям.

Среда, в которой доводится трудиться компании, состоит из 2 частей. Первая часть - ближнее окружение - непринужденно влияет на компанию. Как водится, включает заказчиков, подрядчиков, соперников, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые организации.<sup>22</sup>

Вторая часть - дальнее окружение – включает все те факторы, которые оказывают не прямое влияние на компанию (макроэкономические факторы, требования государства, положение в государственной и региональной политике, общественные и культурные особенности). Обзор внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики тактического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, дабы определить и выявить опасности, препятствующие достижению целей, а после этого применять благоприятные вероятности организации. Основными факторами

---

<sup>22</sup> Дорман В.Н., Даниленко Д.Н. Экономическая модель предприятия — основа стратегического планирования // Журнал «Вестник УГТУ-УПИ», №4(89), 2020. С. 31

внешней среды (далекого окружения), воздействующими на поведение организации, являются:

– политические и правовые (метаморфозы в налоговом праве, расстановка политических сил, отношения между деловыми кругами и правительством, патентное право, законодательство об охране окружающей среды, правительственные расходы, антимонопольное право, денежно-кредитная политика, государственное регулирование, федеральные выборы, политические данные в иностранных государствах, размеры государственных бюджетов, отношения правительства с зарубежными государствами);<sup>23</sup>

– экономические (ставка процента, курсы обмена валют, темп экономического роста, инфляция, конструкция потребления и ее динамика, метаморфоза потребности, денежно-кредитная и финансовая политика, склонности на рынке дорогих бумаг, ставки налогов, ярус продуктивности труда в той либо другой ветви, темпы ее роста, динамика ВВП и др.);

– социальные и культурные (рождаемость, смертность, показатели интенсивности иммиграции и миграции, показатель средней длительности жизни, располагаемый доход, жанр жизни, образовательные эталоны, покупательские повадки, отношение к труду и отдыху, отношение к качеству товаров и услуг, требования контроля за засорением окружающей среды, экономия энергии, отношение к правительству, задачи межэтнических отношений, общественная ответственность, общественное благополучие и др.);

– технологические - являются основным мотором производственного и общественного прогресса (новые открытия, физические результаты, пионерные спецтехнологии и т. д.).

Обзор внутренних источников проводится с целью определения мощных и слабых сторон организации.<sup>24</sup>

Обычно она анализируется по направлениям:

---

<sup>23</sup> Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. М.: Технологич. шк. бизнеса, 2019. С.165

<sup>24</sup> Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2018. С.34.

- персонал компании, квалификация и т.п. – структура управления компании;
- организация производства, в том числе вопросы технологии, уникальные методологии производства и новшества;
- финансовое состояние/бухгалтерский контроль;
- маркетинговая результативность (многообразие и качество выбора, клиентоориентированность, результативность сбыта, рекламы и движения товара, чистая выручка);<sup>25</sup>
- эффективность бизнес-процессов компании.

2) Формирование и выбор стратегий. Процедура стратегического выбора формирует (генерацию, синтез) тактических вариантов, оценку этих вариантов, выбор особенно результативных стратегий, разработку планов для реализации выбранных стратегий. Выработка тактических вариантов осуществляется, исходя из целей компании, ее превосходств недостатков, а также внешних вероятностей и угроз. На данном этапе учитывается максимально допустимое число вариантов.<sup>26</sup>

Этап планирования требуемых мер для реализации стратегии диверсификации делится на 6 стадий:

- выявление основных задач и нужных мер для реализации плана;
- расстановка задач в календарный план действий;
- распределение и делегирование задач и обязанностей по нужным должностям;
- анализ нужных временных источников для всего бизнес-процесса в компании;
- оценка нужных источников по статьям расходов на весь бизнес-процесс;
- контроль сроков выполнения и корректировка планов.

Оценка вариантов стратегий позволяет их разработчикам сравнить их по особенно важным критериям. Особенно результативные варианты стратегий

<sup>25</sup> Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб.: Питер, 2017.С. 151

<sup>26</sup> Гончарук В.А. Развитие предприятия. М.: Дело, 2018. –С. 201

обязаны обеспечить наилучшее соотношение между крепкими и слабыми сторонами компании, вероятностями и угрозами внешней среды. Выбор стратегии разрешает осуществить отбор тех вариантов начального множества, которые удовлетворяют целевой функции, заданной руководством компании.

3) Завершающим этапом становится реализация стратегии диверсификации. Разработка планов по реализации стратегии диверсификации – это работа в определенных сферах деятельности компании, таких как НИОКР, маркетинг, финансы, производство, персонал и т.д.

Разработка планов действий дает ряд превосходства:

- оценка фактической вероятности достижения цели;
- выявление зон возможных заговоздок и непредвиденных последствий;
- облегчение поиска наилучших и больше результативных путей достижения целей;
- обеспечение основы для оценки расходов и разработки бюджетов, календарных планов и источников;
- определение того, какие рабочие взаимоотношения и помощь понадобятся;
- выявление неожиданных обстоятельств, которые следует рассматривать для достижения целей.

Таким образом, можно сказать, что компании обязаны иметь не одну, а несколько стратегий из которых - генеральную тактику устойчивого становления компании и несколько функциональных стратегий, управляющие основными и вспомогательными бизнес-процессами компании.<sup>27</sup>

Успешная разработка и внедрение стратегии диверсификации производства, в целом, позволяет предприятию решить социально-экономические задачи трех уровней приоритетности:

- обеспечение выживаемости за счет получения гарантированного уровня прибыли, повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции, а так

---

<sup>27</sup> Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б., Стратегический менеджмент. М.: ООО «Издательство С83 Проспект», 2019. С. 284



же повышение качества организационной структуры предприятия;

- достижение экономической стабильности и финансовой устойчивости в сложных условиях конкурентной среды;

- завоевание доминирующего положения на рынке и решение социальных проблем.

Следовательно, можно сформулировать общий вывод о том, что диверсификация производства: представляет собой один из факторов устойчивости предприятия в современных условиях, что позволяет получать доход из различных не связанных между собой источников; предотвращает банкротство организации; предоставляет предприятию возможность расширить сегмент присутствия на рынке.

## 2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ АО «ПОКРОВСКИЙ РУДНИК»

### 2.1 Краткая характеристика АО «Покровский рудник»

Компания основана в 1994 году. За годы, прошедшие с момента основания, АО «Покровский рудник» значительно увеличил производственные мощности и объем производства.

Покровский АГК – стратегический проект Группы и одно из наиболее высокотехнологичных действующих автоклавных производств по извлечению золота в мире.

Технология автоклавного окисления, внедренная на Покровском АГК, считается будущим российской золотодобычи как самый эффективный способ извлечения золота из упорных руд с минимальным воздействием на окружающую среду.

Ее применение позволило «Петропавловску» вести переработку 5.31 млн унций собственных запасов упорных руд (включая руды двойной упорности), золотосодержащих концентратов третьих сторон, а также вводить в промышленную эксплуатацию месторождения упорных руд в России и за ее пределами.

Покровский АГК удобно расположен на месте первого предприятия компании, «Покровского рудника», производственные и бытовые объекты которого были задействованы в новом производстве.

Рядом с предприятием находится автомобильная и железнодорожная инфраструктура, а также месторождение известняка, необходимого в технологической цепочке.

АО «Покровский рудник», расположенный в Амурской области, является одной из промышленных площадок Дальнего Востока, крупнейшей золотодобывающей компании в РФ. Добываемая здесь руда проходит многоступенчатую переработку на модернизированной обогатительной фабрике. Полученный таким способом расплав поступает на аффинажный завод металлургического комбината.

АО «Покровский рудник» производит золото высокого качества, которое известно во всем мире. В 2019 году было произведено 634 тысячи унций этого металла. Компания является крупным интегрированным производителем цинка, производящим широкий спектр сопутствующих металлов, таких как медь, драгоценные металлы и свинец. Покровский АГК – одно из двух российских автоклавных производств в сфере металлургии золота.

Близость автоклавного комплекса «Петропавловска» к железнодорожной инфраструктуре создает возможность для раскрытия потенциала месторождений упорных руд в России, где около 40 % запасов золота представлено упорными рудами. Ранее они были недоразведаны из-за отсутствия перерабатывающих мощностей в стране.

Автоклавный комплекс начал работу в декабре 2018 года и последовательно наращивал производственную мощность до проектной – 500 тыс. т руды в год, перерабатывая флотационный концентрат комбината Маломыр и концентраты сторонних предприятий. В 4 квартале 2020 года Покровский АГК начнет переработку упорных руд месторождения Пионер.

Собственная технология АО «Покровский рудник» на заводе по производству драгоценных металлов дает конечный продукт - аффинированные золотые слитки.

Компания имеет интегрированную систему управления качеством, окружающей средой, здоровьем, безопасностью и энергопотреблением, охватывающую полный цикл производства цветных металлов от добычи до рафинирования рафинированных металлов в соответствии с международными стандартами ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 и ISO 50001; подразделения, обеспечивающие производство инфраструктурой, транспортом, ресурсами, а также процесс утилизации отходов.

АО «Покровский рудник» впервые получил сертификат соответствия международному стандарту DIN EN ISO 9001 на систему менеджмента качества в 2012 году. В настоящее время система работает эффективно и регулярно проходит сертификацию системы менеджмента качества и окружающей среды

на соответствие DIN EN ISO 9001 и DIN EN ISO 14001.

Данное акционерное общество занимается преимущественно добычей драгоценных металлов на основании действующих лицензий.

Организация имеет лицензии на осуществление следующих видов деятельности.

Виды деятельности АО «Покровский рудник» представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Виды деятельности АО «Покровский рудник»

Номер	Дата	Виды деятельности	Место действия
50-пм 000228 переоформ	06.05.2016	Производство маркшейдерских работ	Амурская область, Магдагачинский район, с. Тыгда, ул. Советская, д. 17
Блг 02850 бэ	24.03.2016 - 31.12.2020	Разведка и добыча полезных ископаемых, в том числе использование отходов горнодобывающего и связанных с ним перерабатывающих производств	Амурская область, Зейский район, долина руч. Алкаган с пр.пр. Викторовский
Блг 02825 бр	21.01.2016 - 31.12.2040	Разведка и добыча полезных ископаемых, в том числе использование отходов горнодобывающего и связанных с ним перерабатывающих производств	Амурская область, Магдагачинский район, в 30 км восточнее пос. Магдагачи, сосновая рудоперспективная площадь
Блг 10590 бэ	20.02.1998 - 31.12.2021	Разведка и добыча полезных ископаемых, в том числе использование отходов горнодобывающего и связанных с ним перерабатывающих производств	Амурская область, Магдагачинский р-н, в 14 км на с от ж.д. ст.тында, покровское золоторудное месторождение

В работе проведен анализ основных экономических показателей АО «Покровский рудник» на основании данных финансовой отчетности за последние три года.

Анализ динамики основных экономических показателей АО «Покровский рудник» за 2017 – 2019 гг. (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ динамики основных экономических показателей АО «Покровский рудник» за 2017 – 2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютный прирост, млн. руб.		Темп роста, %	
				2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Выручка, млн. руб.	15892	11603	18232	-4289	6629	73,01	157,13
Себестоимость продаж, тыс. руб. млн. руб.	13091	9108	16214	-3983	7106	69,57	178,02
Управленческие расходы, млн. руб.	215	387	743	172	356	180,00	191,99
Прибыль от продаж, млн. руб.	2585	2107	1274	-478	-833	81,51	60,47
Чистая прибыль, млн. руб.	3484	1610	454	-1874	-1156	46,21	28,20
Средняя величина активов, млн. руб.	42581	48538	55662	5957	7124	113,99	114,68
Средняя величина оборотных активов, млн. руб.	18052	18785	15433	733	-3352	104,06	82,16
Рентабельность продаж, %	16,2	18	7	1,8	-11	111,11	38,89

Как видно из таблицы, финансовое состояние АО «Покровский рудник» ухудшилось по сравнению с прошлым годом, о чем свидетельствует уменьшение чистой прибыли – 1156 млн. руб.

При этом наблюдается рост выручки на 6629 млн. руб. в 2019 году, рост себестоимости аналогично растет на 7106 млн. руб. При чем, необходимо заметить, что рост себестоимости выше роста выручки в 2019 году на 477 млн. руб., что отрицательно сказывается на прибыли предприятия.

С увеличением среднегодовой стоимости основных средств росла и рентабельность активов, то есть эффективность использования основных средств. Все эти условия привели к снижению рентабельности продаж. Однако, если ситуация в компании сохранится в следующем году, она может столкнуться с финансовыми трудностями.

## 2.2 Анализ внутренней среды АО «Покровский рудник»

В данной работе был проведен анализ внутренней среды АО «Покровский рудник» проведем на основании данных финансовой отчетности за последние три года.

Распределение и использование прибыли - важный экономический процесс, который отвечает потребностям менеджеров и формированию доходов предприятия. Механизм распределения прибыли должен быть создан таким образом, чтобы максимально повысить эффективность производства и создать условия для развития новых форм экономики.

Данная информация о бухгалтерских показателях АО «Покровский рудник» была взята из материалов официальной отчетности, выложенной в сети интернет.

Таблица 4 – Анализ динамики имущества и источников его формирования за 2017 – 2019 гг.

Показатель	Показатель, млн. руб.			Абсолютный прирост, млн. руб.		Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018 от 2017	2019 от 2018	2018 от 2017	2019 от 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Актив</b>							
1. Внеоборотные активы	21496	38007	42180	16511	4173	176,81	110,98
Нематериальные активы	813	880	493	67	-387	108,24	56,02
Результаты исследований и разработок	282	303	258	21	-45	107,45	85,15
Нематериальные поисковые активы	1889	2186	2172	297	-14	115,72	99,36
Материальные поисковые активы	709	315	6	-394	-309	44,43	1,90
Основные средства	14906	18835	20583	3929	1748	126,36	109,28
Финансовые вложения	435	9352	9326	8917	-26	2149,89	99,72
Отложенные налоговые активы	24	26	667	2	641	108,33	2565,38
Прочие внеоборотные активы	2435	6106	8671	3671,00	2565	250,76	142,01
2. Оборотные, всего	24965	12606	18529	-12359,00	5923	50,49	146,99
в том числе:							
запасы	4449	5349	14389	900,00	9040	120,23	269,00
дебиторская задолженность	11377	3250	2704	-8127	-546	28,57	83,20
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	9115	3988	1023	-5127	-2965	43,75	25,65

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Прочие оборотные активы	6	4	3	-2	-1	66,67	75,00
Пассив							
1. Собственный капитал	43030	44640	45095	1610	455	103,74	101,02
2. Долгосрочные обязательства, всего	909	886	1615	-23	729	97,47	182,28
Отложенные налоговые обязательства	909	886	1615	-23	729	97,47	182,28
3. Краткосрочные обязательства*, всего	2522	5086	13999	2564	8913	201,67	275,25
Кредиторская задолженность	2363	4 893	13826	2530	8933	207,07	282,57
Оценочные обязательства	157	192	172	35	-20	122,29	89,58
Прочие обязательства	1	0	231	-1	231	0,00	0
Валюта баланса	46461	50614	60710	4153	10096	108,94	119,95

Балансовые активы - это сумма денежных средств и имущества, принадлежащих организации: здания, машины и оборудование, запасные части, банковские вклады, авторские права и т. д. В широком смысле это любая стоимость, имеющая денежное выражение и оцениваемая в деньгах.

Активы баланса содержат информацию о нахождении капитала в компетенции организации, т.е. его вкладе в недвижимое имущество и материальные активы, а также информацию об остатке свободных денежных средств. Каждому виду капитала соответствует каждая статья баланса. По активам баланса можно определить, какие изменения произошли в активах организации, в какой части ее недвижимого имущества и в какой части оборотных средств, в том числе в производстве и обороте.

Как видно из таблицы, валюта баланса, отражающая реальную стоимость активов, по сравнению с прошлым годом увеличилась на 10096 млн. руб.. Это означает, что работа предприятия удовлетворительна, поскольку открывает путь для дальнейшего развития предприятия.

Из представленных в первой части таблицы данных видно, что по состоянию на 31.12.2019 в активах организации доля текущих активов составляет 1/3,



а внеоборотных средств, соответственно, 2/3. Активы организации за весь период увеличились на 14 248 млн. руб. (на 30,7 %). Отмечая рост активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился в меньшей степени – на 4,8 %. Отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как негативный фактор. Как видно из таблицы, наибольшая доля мобильных средств приходится на запасы организации. По сравнению с прошлым годом запасы увеличилась на 9040 млн.руб.

Анализируя динамику состава и структуры источников балансовых активов, следует иметь в виду, что приобретение и создание активов предприятия осуществляется в основном за счет собственного и заемного капитала, а их взаимосвязь определяет финансовую устойчивость.

Данные по пассивам баланса позволяют определить, какие изменения произошли в структуре собственного и заемного капитала, сколько долгосрочных и краткосрочных заимствований задействовано в организации, т.е. Обязательства показывают, где средства были использованы для создания активов организации. Финансовое положение организации во многом зависит от того, какие у нее средства и куда они вкладываются.

На диаграмме ниже представлена структура активов организации в разрезе основных групп:

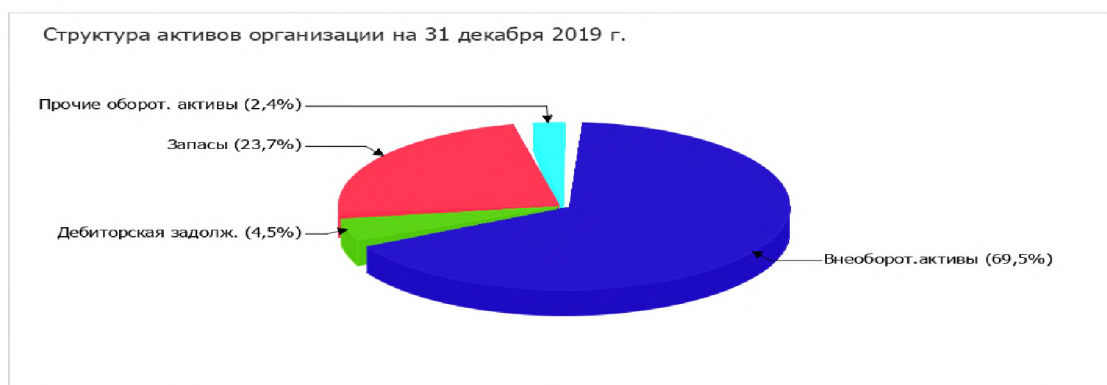


Рисунок 5 – Структура актива АО «Покровский рудник» за 2019 г.

Рост величины активов организации связан, в основном, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля измене-

ния статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- запасы – 9040 млн. руб. (61,1 %);
- прочие внеоборотные активы – 2564 млн. руб. (42 %);
- основные средства – 2565 млн. руб. (9,28 %).

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- кредиторская задолженность – 8 932 млн. руб. (182 %);
- отложенные налоговые обязательства – 728 844 тыс. руб. (7,2 %).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить "краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)" в активе и "оценочные обязательства" в пассиве (-3 368 399 тыс. руб. и -20 321 тыс. руб. соответственно).

По состоянию на 31.12.2019 собственный капитал организации составил 45 095 360,0 тыс. руб. За анализируемый период (с 31.12.2018 по 31.12.2019) собственный капитал организации вырос всего на 454 728,0 тыс. руб., или на 1 %.

Платежеспособность предприятия является одним из важнейших показателей его финансовой устойчивости и, следовательно, тесно с ней связана, поэтому в рыночной экономике ей уделяется большое внимание.

Анализ ликвидности АО «Покровский рудник» за 2017-2019 гг представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ ликвидности АО «Покровский рудник» за 2017-2019 гг

Показатели								
На 2017 г.			На 2018 г.			На 2019 г.		
9 115 597	>	2 363 913	3 988 526	<	4 893 784	1 023 443	<	13 826 490
11 377 745	>	158 487	3 250 837	>	192 917	2 704 409	>	172 827
4 471 991	>	909 179	5 367 257	>	886 686	14 801 790	>	1 615 530
21 496 298	<	43 030 052	38 007 399	<	44 640 632	42 180 565	<	45 095 360

В 2018 году из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, выполняется три. Организация неспособна погасить наиболее срочные обязательства за счет

высоколиквидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений), которые составляют только лишь 82 % от достаточной величины. В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (П2). В данном случае это соотношение выполняется – у организации достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств.

В 2019 году тоже из четырех соотношений, характеризующих наличие ликвидных активов у организации, выполняются все, кроме одного. У организации не имеется достаточно высоколиквидных активов для погашения наиболее срочных обязательств (разница составляет 12 803 047 тыс. руб.). В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение выполняется (быстрореализуемые активы превышают среднесрочные обязательства в 15,6 раза).

Проведем оценку ликвидности имущества предприятия. В таблице 6 представим коэффициентный анализ ликвидности АО «Покровский рудник» в 2017-2019 гг.

Таблица 6 – Коэффициентный анализ ликвидности АО «Покровский рудник» за 2017 – 2019 гг.

Показатель	Показатель			Абсолютный прирост	
	2017	2018	2019	2018 от 2017	2019 от 2018
Общая ликвидность предприятия	7,62	2,18	1,19	-5,44	-0,99
Коэффициент быстрой ликвидности	3,4	0,75	0,07	-2,65	-0,68
Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше)	9,9	2,5	1,3	-7,4	-1,2
Коэффициент абсолютной ликвидности	3,85	0,81	0,07	-3,04	-0,74

Коэффициенты ликвидности говорят о платежеспособности предприятия, тем самым, видим, что уровень платежеспособности падает.

На последний день анализируемого периода значение коэффициента текущей ликвидности (1,3) не соответствует норме. При этом нужно обратить внимание на имевшее место в течение анализируемого периода (31.12.18–31.12.19) негативное изменение – коэффициент текущей ликвидности снизился на -1,2.

Для коэффициента быстрой ликвидности нормативным значением является 1. В данном случае его значение составило 0,07. Это свидетельствует о недостатке ликвидных активов (т. е. наличности и других активов, которые можно легко обратить в денежные средства) для погашения краткосрочной кредиторской задолженности.

При норме 0,2 значение коэффициента абсолютной ликвидности составило 0,07. При этом нужно обратить внимание на имевшее место за весь рассматриваемый период негативное изменение – коэффициент снизился на -0,74. Все рассмотренные показатели говорят, что имущество предприятия не является ликвидным.

Коэффициентный анализ финансовой устойчивости АО «Покровский рудник» за 2017 – 2019 гг. рассмотрим в таблице 7.

Таблица 7 – Коэффициентный анализ финансовой устойчивости АО «Покровский рудник» за 2017 – 2019 гг.

Наименование	2017	2018	2019	Абсолютный прирост, млн. руб.	
				2018 от 2017	2019 от 2018
Коэффициент автономии организации (норма: 0,5 и более)	0,93	0,88	0,74	-0,05	-0,14
Коэффициент финансового левериджа на предприятии	0,08	0,13	0,35	0,05	0,22
Коэффициент обеспеченности СОС предприятия	0,86	0,52	0,16	-0,34	-0,36
Коэффициент покрытия инвестиций	0,94	0,80	0,77	-0,14	-0,03
Коэффициент маневренности собственного капитала предприятия	0,50	0,15	0,06	-0,35	-0,09
Коэффициент мобильности оборотных средств предприятия	0,36	0,31	0,05	-0,05	-0,26
Коэффициент обеспеченности запасов предприятия	4,84	1,24	0,20	-3,6	-1,04
Коэффициент краткосрочной задолженности предприятия	0,73	0,85	0,89	0,12	0,04

Коэффициент автономии организации по состоянию на 31.12.2019 составил 0,74. Полученное значение указывает на оптимальное соотношение собственного и заемного капитала. Изменение коэффициента автономии в течение анализируемого периода составило -0,14.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами по состоянию на 31.12.2019 равнялся 0,16; это намного (на 0,36) меньше, чем на первый день анализируемого периода. По состоянию на 31.12.2019 коэффициент демонстрирует вполне соответствующее нормальному значению.

Коэффициент покрытия инвестиций за весь анализируемый период уменьшился на 0,03 и составил 0,77. Значение коэффициента на 31.12.2019 ниже допустимой величины.

На последний день анализируемого периода (31.12.2019) коэффициент обеспеченности материальных запасов равнялся 0,2, при том, что на первый день анализируемого периода (31 декабря 2018 г.) коэффициент обеспеченности материальных запасов был намного выше – 1,24 (т.е. снижение составило -1,04). На последний день анализируемого периода (31.12.2019) значение коэффициента обеспеченности материальных запасов не удовлетворяет нормативному значению.

По коэффициенту краткосрочной задолженности видно, что величина краткосрочной кредиторской задолженности организации значительно превосходит величину долгосрочной задолженности. При этом за весь рассматриваемый период доля долгосрочной задолженности выросла.

Далее проведем анализ финансовых результатов предприятия.

Таблица 8 – Оценка финансовых результатов АО «Покровский рудник» за 2017 – 2019 гг.

Наименование показателя	2017	2018	2019	Абсолютный прирост, млн. руб.		Темп роста, %	
				2018 от 2017	2019 от 2018	2018 от 2017	2019 от 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка	15892	11603	18232	-4289	6629	73,01	157,13
Себестоимость продаж	13091	9108	16214	-3983	7106	69,57	178,02

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6	7	8
Валовая прибыль (убыток)	2800	2494	2018	-306	-476	89,07	80,91
Управленческие расходы	215	387	743	172	356	180,00	191,99
Прибыль (убыток) от продаж	2585	2107	1274	-478	-833	81,51	60,47
Проценты к получению	512	694	697	182	3	135,55	100,43
Проценты к уплате	- 215	- 182	- 369	33	-187	84,65	202,75
Прочие доходы	2882	1113	1673	-1769	560	38,62	150,31
Прочие расходы	1384	1544	2730	160,00	1186,00	111,56	176,81
Прибыль (убыток) до налогообложения	4381	2188	545	-2193,00	- 1643,00	49,94	24,91
Налог на прибыль	1128	550	-87	-578,00	-637,00	48,76	-15,82
Чистая прибыль (убыток)	3484	1610	454	454	-1874	-1156	46,21

В приведенной ниже таблице обобщены основные финансовые результаты деятельности АО «Покровский рудник» за рассматриваемый период (с 31.12.2017 по 31.12.2019) и аналогичный период прошлого года.

Из «Отчета о финансовых результатах» следует, что за рассматриваемый период (31.12.17–31.12.19) организация получила прибыль от продаж в размере 1 274 млн. руб., что составляет 7 % от выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж снизилась на 833 тыс. руб., или на 39,5 %.

По сравнению с прошлым периодом в текущем увеличилась как выручка от продаж, так и расходы по обычным видам деятельности (на 6 629 и 7 462 млн. руб. соответственно). Причем в процентном отношении изменение расходов (+78,6 %) опережает изменение выручки (+57,1 %).

Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация, как и в прошлом году, учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на счет реализации.

Внутренняя среда организации является частью общей среды внутри организации. Она показывает прямое влияние организации и нескольких элементов, каждый из которых включает набор основных процессов и элементов организации, которые определяют ее потенциал и возможности.

Организационная структура управления АО «Покровский рудник» представлена на рисунке 6.

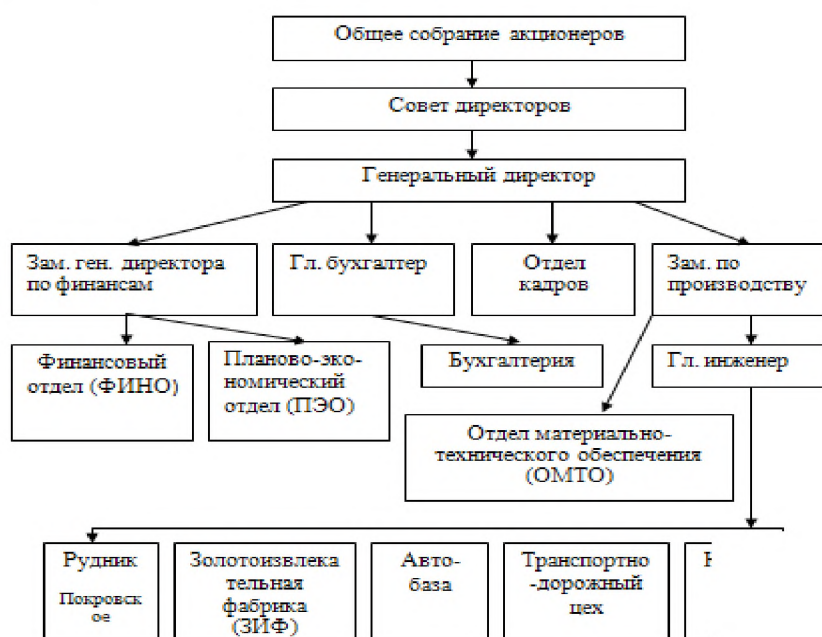


Рисунок 6 - Организационная структура АО «Покровский рудник»

Высшим органом управления компании является общее собрание акционеров. Общее собрание участников проводится для решения производственных вопросов в компании и определения цели, миссии компании.

Структура организации представляет собой разделение труда, которое напрямую зависит от технико-экономических показателей.

Основан АО «Покровский рудник» советом учредителей, в который входят учредители предприятия. Это центр координации и управления, который управляет предприятием.

Генеральный директор отвечает за работу предприятия и отчитывается перед учредителями о подборе и расстановке кадров на предприятии.

Заместитель директора ведет учет и контролирует себестоимость продук-

ции, отслеживает изменение фактической себестоимости продукции. Он внедряет, вводит новшества и улучшает, контролирует существующие технологические процессы, поддерживает качество продукции и технологии добычи руды и металлов. Контролирует выполнение и сопровождение всех операций по обеспечению непрерывной работы, обслуживания и ремонта механического и энергетического оборудования цеха, осуществляет техническое руководство, разрабатывает оперативный график добычи руды и металлов. Заместитель директора курирует продажу производимой продукции и отвечает за поставку сырья.

Заместитель по производству вместе с директором они руководят и несут ответственность за состояние своей работы, психологический климат в коллективе, результаты всех видов его производственной и хозяйственной деятельности. Распределяют, следят за соблюдением требований, обеспечивают доступ к технологической и трудовой дисциплине, добиваются высоких результатов.

Сварщики, добытчики золота, люди разных профессий, водители принимают непосредственное участие в производственном процессе.

Начальник отдела кадров отвечает за формирование кадрового состава на предприятии.

Суть линейной (иерархической) структуры управления заключается в том, что к руководителю может быть передан объект воздействия только одно доминирующее лицо - руководитель, который передает официальную информацию только своим подчиненным, решает вопросы, регулирующие части объекта, и несет ответственность за свою работу.

В основном создание функциональной структуры сокращает группировку персонала, который выполняет широкий круг задач. Специфические характеристики и особенности того или иного подразделения (блока) соответствуют наиболее важным направлениям деятельности.

Традиционными функциональными блоками предприятия являются производственный, маркетинговый и финансовый отделы. Это широкий спектр услуг или функций, обеспечивающих достижение каждым предприятием своих целей.



Проведем анализ состава работников АО «Покровский рудник» по показателям движения персонала.

АО «Покровский рудник» основан в 1997 году. За время работы рудник стал одним из главных по добычи руды и металлов в стране.

С этой целью АО «Покровский рудник» проводит следующую кадровую политику:

- управление и развитие эффективного использования человеческого капитала для обеспечения качественного достижения всех стратегических целей и задач АО «Покровский рудник»;

- создание конкурентоспособной и сильной команды, нацеленной на то, чтобы стать лидером в данной сфере не только в России и мире.

Таблица 9 - Общее количество сотрудников АО «Покровский рудник»

Пол	2017	2018	2019	Абсолютное отклонение 2018 к 2017	Абсолютное отклонение 2019 к 2018
Мужчины	1461	1258	1133	-203	-125
Женщины	1520	1527	1552	7	25
всего	2981	2785	2685	-196	-100

Тем самым видим, что работники женского пола превышают мужского пола, так как в основном руководят различными отделами в АО «Покровский рудник» женщины. Также видим, что на протяжении рассматриваемого периода происходит снижение всего количества персонала в 2018 году на 196 чел., и на 100 чел. в 2019 году, что связано со снижением чистой прибыли на предприятии и ростом себестоимости.

Рассмотрим на рисунке процентное соотношение рабочих по уровню образования на предприятии.

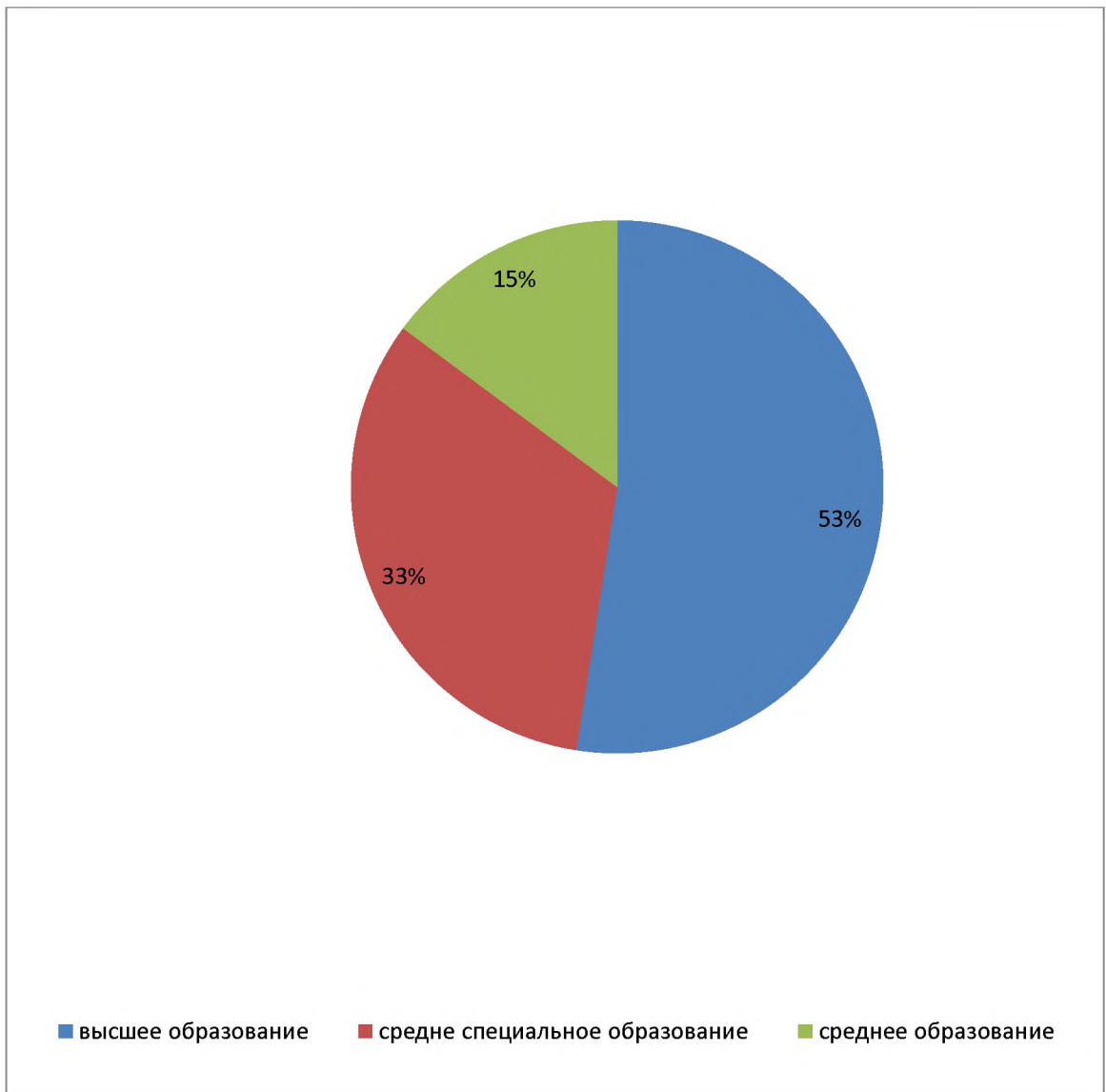


Рисунок 7 - Структура рабочих по уровню образования на АО «Покровский рудник» за 2019 год

Тем самым видим, что на высшее образование приходится 1420 чел. - 53 %, среднее специальное образование 895 чел. - 33 % и среднее образование 370 чел. – 15 %. Так как большая часть персонала имеют высшее образование – это говорит о высоком уровне работы руководства по набору персонала.

Уровень квалификации сотрудников часто зависит от возраста, стажа работы (опыта), образования и т. д. Поэтому в процессе анализа изучается состав изменения этого признака. Этому вопросу при анализе уделяется большое внимание, так как их качественный состав изменяется из-за движения рабочей силы.

Показатели движения персонала АО «Покровский рудник» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели движения персонала АО «Покровский рудник»

Наименование показателя	Значение показателя			Абсолютное отклонение		Темп роста	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Численность персонала на начало года, чел.	3035	2894	2706	-141	-188	95,35	93,50
Приняты на работу, чел.	829	814	854	-15	40	98,19	104,91
Выбыли, чел. в том числе	970	1002	941	32	-61	103,30	93,91
по собственному желанию	602	633	617	31	-16	105,15	97,47
в порядке перевода на другое предприятие	45	68	34	23	-34	151,11	50,00
в связи с окончанием срока трудового договора	221	206	202	-15	-4	93,21	98,06
в связи с сокращением численности работников	32	25	14	-7	-11	78,13	56,00
за прогулы и нарушение трудовой дисциплины	22	31	47	9	16	140,91	151,61
другие причины	48	39	27	-9,00	-12,00	81,25	69,23
Численность на конец года, чел.	2894	2706	2619	-188,00	-87,00	93,50	96,78
Среднесписочная численность, чел.	2981	2746	2685	-235,00	-61,00	92,12	97,78
Коэффициент оборота по приему, %	27,81	29,64	31,81	1,83	2,17	106,58	107,32
Коэффициент оборота по выбытию, %	32,54	36,49	35,05	3,95	-1,44	112,14	96,05
Коэффициент текучести рабочей силы, %	20,93	24,18	24,73	3,25	0,55	115,53	102,27
Коэффициент замещения, %	-4,73	-6,85	-3,24	-2,12	3,61	144,82	47,30
коэффициент постоянства состава персонала, %	97	98,5	97,7	1,5	-0,8	101,55	99,19

В 2019 году были ухудшены показатели формирования персонала на АО «Покровский рудник». В 2018 году было уволено больше работников, чем в 2019 году. За счет этого в 2018 году ухудшилась стабильность персонала. На предприятии не ведется работа по таким вопросам, как прогнозирование численности персонала.

Таблица 10 показывает, что:

- во-первых, показатели движения состава персонала предприятия для АО «Покровский рудник» довольно значительны, так как текучесть кадров составила 15,53% и 2,27% в 2018 г. и 2019 г. (за весь период анализа примерно только 97 % персонала работала на предприятии целый год);

- во-вторых, динамика показателей движения рабочей силы является отрицательной, так коэффициенты оборотов увеличиваются, соответственно уменьшается коэффициент постоянства состава персонала АО «Покровский рудник».

По рассмотренным показателям недостатком в АО «Покровский рудник» является значительное движение персонала. При этом большое количество работников увольняется с предприятия из-за низкого уровня заработной платы.

Так, в дальнейшем рекомендуется руководству для снижения текучести кадров в большей степени заинтересовывать сотрудников АО «Покровский рудник» в работе на предприятии (например: 13 зарплата, рост по карьерной лестнице и т.д.)

Такая ситуация, указывает на то, что система управления персоналом в компании несколько недоработана и требует корректировки, а также анализа системы подбора и стимулирования персонала на предприятии.

Так как на предприятии происходит текучесть кадров, это говорит, что на предприятии имеется ряд слабых мест, например таких, как правильная система подбора персонала.

Так, на предприятии нет однозначных критериев приема кандидатов на работу, не выполняется тестирование сотрудников на предмет психологических характеристик и тому подобное. В результате, большая вероятность, что на предприятие попадут люди, которые являются «случайными» или нежелательными для фирмы.

Проведем анализ внутренней среды АО «Покровский рудник» представленный в таблице 11 ниже.

Таблица 11 - Анализ внутренней среды АО «Покровский рудник»

Области	Факторы	Факторы	
		Сильные стороны	Слабые стороны
Персонал	Стиль руководства	+	
	Кадровая политика		-
	Последовательность		-
	Текучесть кадров		-
	Опыт работы	+	
Организация общего управления	Организационная структура		-
	Репутация и имидж компании.	+	
	Коммуникационная политика		-
	Уровень контроля	+	
Производство услуг	Организационная культура		-
	Ценовая политика		-
	Политика конкуренции.	+	
Маркетинг	Система управления торговлей	+	
	Конкурентоспособность товаров и услуг	+	
	Информационная поддержка продаж.		-
	Доля рынка	+	
	Жизненный цикл продукта.	+	
	Политика продаж	+	
Финансы	Размещение	+	
	Формирование и стимулирование продаж.	+	
	Безопасность активов	+	
	Эффективность использования капитала		-
	Уровень зависимости от инвесторов.	+	
	Экономическая эффективность	+	

Таким образом, таблица показывает, что основными угрозами для внутренней среды организации являются экономические и политические факторы. Изменения в налогообложении, влияние инфляционных рисков, рост безработицы существенно влияют на общую экономическую ситуацию предприятия. Аналогичным образом, например, девальвация обменного курса или введение более высоких таможенных пошлин на оборудования для добычи золота и руды влияет на общую экономическую эффективность предприятия. Рыночные факторы (конкуренция, демография, падение мировых цен на нефть) также могут негативно сказаться на внешнеэкономической деятельности предприятия.

Для анализа внутренней среды предприятия необходимо провести анализ

слабых и сильных стратегических позиций предприятия с помощью SNW-анализа (таблица 12).

Таблица 12 - SNW-анализ внутренней среды предприятия АО «Покровский рудник»

Наименование стратегической позиции	Количественная оценка	Комментарии
Стратегия организации	50	Стратегию можно оценить как борьба за сохранение позиций и попытки нападения. Позиции АО «Покровский рудник» согласно статистики падают.
Бизнес-стратегии	70	Золото и серебро высоко востребовано на рынке, имеет среднее качество.
Организационная структура	35	Слабая оргструктура, поскольку на одного менеджера приходится очень много задач и ответственности, что ведет к недостаточному качеству их выполнения.
Финансы, как общее финансовое положение	40	Финансовое положение средние с тенденцией ухудшения, прибыль АО «Покровский рудник» крала, компании хватает денег на производство, есть некоторый запас, однако для больших изменений и наем необходимых специалистов средств недостаточно. Низкий уровень бухгалтерского учета и использования финансовых механизмов контроля финансов
Продукт как конкурентоспособность	55	Продукт довольно средней конкурентоспособности, т.е. в целом пользуется спросом. Но уступает некоторым компаниям в этом.
Структура затрат	50	Основные затраты приходятся на оплату з/п, закупку техники, ГСМ, ремонт автопарка.
Дистрибуция как система реализации продукции	70	В основном можно назвать подобный бизнес с элементами дистрибуции, т.е. золото и серебро покупают ювелирные компании для дальнейшей перепродажи.
Информационная технология	42	Информационная технология слабая, недостаточно рекламы и способов коммуницирования.
Инновации как способ к реализации на рынке продуктов	70	Присутствуют, основывается на не типовых системах реализации
Уровень производства в целом	55	Средний, производство полу-автоматизированное, требует частичного обновления.
Уровень маркетинга	30	Низкий. Только сарафанное радио и прямые встречи.
Уровень менеджмента	40	Очень слабый, так как слабая оргструктура, неэффективное выполнение обязанностей, в связи с высокой загруженностью
Качество торговой марки	70	Присутствует торговая марка
Качество персонала	50	Среднее, некоторые не имеют должной квалификации, обучаются на производстве.
Репутация на рынке	75	Зарекомендовавшая себя компания, как довольно хороший поставщик золота и серебра
Репутация как работодателя	50	Средняя текучесть кадров, средняя зарплата.
Инновации как исследования и разработки	60	Проводятся внутренние эксперименты по улучшению продукции – выделяется бюджет на подобную работу.



На основании SNW-анализ внутренней среды предприятия АО «Покровский рудник» сделаем следующие выводы.

Так, видим, что не все показатели достигают более 50 %, что говорит о не достижении стратегического лидерства компанией на рынке.

Так сильными сторонами компании являются:

- бизнес-стратегия;
- дистрибуция как система реализации продукции;
- инновации как способ к реализации на рынке продуктов;
- качество торговой марки;
- репутация на рынке.

К слабым же сторонам отнесем:

- организационная структура;
- информационные технологии;
- уровень маркетинга.

Большинство позиций анализа обозначены нейтральной оценкой (от 50 до 70 баллов) в АО «Покровский рудник», что предполагает необходимость и возможность внутреннего роста, так как в среднем имеется оценка в 50 баллов.

### **2.3 Анализ внешней среды АО «Покровский рудник»**

Начнем анализ внешней среды с PEST-анализа.

Организация изучает внешнюю среду, чтобы обеспечить успешный переход к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, которая обеспечивает для себя максимально комфортную жизнь.

PEST-анализ - один из маркетинговых инструментов, используемых для изучения внешних факторов, влияющих на деятельность компании и помогающий выявить наибольшую угрозу.

Он эффективен при разработке долгосрочных стратегий и планов (таблица 13).

Таблица 13 - PEST - анализ АО «Покровский рудник»

Политика		вес	Экономика		вес
1	Изменение политического курса страны (в настоящее время в СМИ говорят о развитии сельского хозяйства для выхода из кризиса в РФ, а добыча цветных металлов не поддерживается Правительством)	0,19	1	Налоги и пошлины (повышение НДС, например повышает провоцирует рост цен на добываемую продукцию или снижает прибыль предприятия)	0,20
2	Государственное регулирование и необходимость сертификации и лицензирования деятельности по добычи полезных ископаемых	0,14	2	Обменный курс (рост курса доллара провоцирует рост стоимости иностранного оборудования для добычи золота, что увеличивает затраты предприятия)	0,14
			3	Инфляция – высокие темпы инфляции вынуждают повышать цены на продаваемую продукцию АО «Покровский рудник», что может привести к снижению покупок золота	0,13
			4	Нет перспектив развития экономики в связи с угрозой новой коронавирусной инфекции	0,18
Социум			Технология		
1	Уровень квалификации персонала по работе с оборудованием для добычи золота и цветных металлов	0,08	1	Возможность разработки новых технологий, которые могут повлиять на скорость добычи золота или разработки новых месторождений	0,12
2	Отношение к работе сотрудников важно для развития предприятия	0,14	2	Улучшение доставки товаров до потребителей	0,15
3	Кадровая логистика и контроль повышают рост эффективности работы сотрудников (так правильный контроль за работой сотрудником и их квалификации может снизить время на решение важных вопросов)	0,16	3	Приобретение нового оборудования для добычи золота	0,18
4	Отток квалифицированных специалистов в более крупные компании с высокими зарплатами	0,18	4	Внедрение новейших технологий в добычу золота	0,13

Таким образом, таблица показывает, что основными факторами влияющими на внешнюю среду АО «Покровский рудник» являются экономические и политические факторы. Изменения в налогообложении, влияние инфляционных рисков, рост безработицы существенно влияют на общую экономическую ситуацию предприятия. Аналогичным образом, например, девальвация обменного курса или введение более высоких таможенных пошлин влияют на общую экономическую эффективность предприятия. Рыночные факторы (конкуренция, демография, падение мировых цен на нефть) также могут негативно сказаться на внешнеэкономической деятельности предприятия по продаже добываемых руд и металлов.

Состояние окружающей среды можно рассматривать следующим образом.

Конкурентная активность - это фактор, обязывающий компании предоставлять свои услуги на высоком уровне.

Конкуренты могут определять уровень цен на аналогичные товары и услуги на рынке и находятся под влиянием современных государственных ор-



ганов.

Потребители имеют большое, но пассивное влияние на работу предприятия АО «Покровский рудник».

Рассмотрим отдельно все пункты внешнего влияния на внешнюю среду АО «Покровский рудник».

Чтобы лучше понять влияние внешней среды на АО «Покровский рудник» выявим взаимосвязности и отношения внутренней и внешней среды организации, влияющие на уровень конкурентоспособности предприятия и ценовую политику на внешних рынках.

Далее определим степень влияния движущих сил на отрасль (Таблица 14).

Оценку воплощения определяют как произведение следующих двух характеристик: тип влияния и степень влияния.

Проанализируем воздействие 5 сил по М. Портеру. Оценка сил по М. Портеру проходит с использованием шкалы 5 баллов, наибольшее воздействие равно 5 баллам, наименьшее воздействие равно 1 баллу.

В качестве экспертов мы опросили 5 специалистов из отдела управления проектами компании. Каждый эксперт дал количественную и ранжированную оценку важности этих факторов 5 сил конкуренции.

Наибольший балл был получен в разделе «сила поставщиков».

Таблица 14 –Анализ 5 сил конкуренции

Силы конкуренции	Характеристика угрозы	Оценка влияния
1	2	3
Конкуренция внутри отрасли	Прослеживается рост конкуренции на рынке. АО «Покровский рудник» конкурентоспособен. Основными конкурентами являются ООО «Березитовый рудник», ОАО «Амур-Золото», ОАО «Золото Камчатки». Значительный уровень конкуренции присутствует по добычи руд и цветных металлов.	3 балла
Сила поставщиков	АО «Покровский рудник» проявляет стремление к заключению договоров с зарубежными поставщиками техники на рудники. Незначительное число поставщиков. Компания зависит от поставок оборудования по добычи руд и цветных металлов для продажи на конечных рынках	4 балла

1	2	3
Сила потребителей	Объем продаж равномерно распределен между всеми потребителями во всем мире. Покупатель будет переключаться на другие товары рынка (золото, серебро) только при значимой разнице в цене. Деятельность АО «Покровский рудник» зависит от поведения потребителей и их предпочтений	2 балла
Сила новых участников	Появление новых участников рынка маловероятно, в силу предлагаемого товара. Возможно создание новых организаций, но такой бизнес требует огромных финансовых вложений.	2 балла
Сила товаров заменителей	Товар предприятия частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов Для данного вида деятельности (золотодобычи) этот вопрос можно назвать считается не актуальным Поэтому добываемые металлы АО «Покровский рудник» заменить практически не возможно, но не исключаем их появления	2 балл

По результатам анализа воздействия конкуренции по 5 силам Портера необходимо отметить, что все факторы влияния имеют среднее воздействие, то есть их необходимо учитывать при анализе тенденций рынка, но при этом рынок достаточно не подвижен для развития и входа новых игроков.

Основной задачей АО «Покровский рудник» является обеспечение потребителей качественными товарами.

Согласно стратегическому плану развития АО «Покровский рудник», миссией предприятия признается предоставление услуг и продажа эксклюзивных и качественных товаров.

Стратегическими целями АО «Покровский рудник» в этой связи являются:

- обеспечение роста продаж;
- изыскание новых сегментов сбыта продукции - поиск новых категорий клиентов;
- увеличение доли рынка - захват доли конкурентов на рынке при минимальных затратах;
- развитие сети «поставщиков» - развитие долгосрочных и взаимовыгодных партнерских отношений, привлечение на взаимовыгодных условиях новых

партнеров.

На примере конкурентоспособности рассмотрим эффективность работы предприятия.

Параметры конкурентоспособности - это чаще количественные характеристики предлагаемых услуг, которые учитывают отраслевые особенности оценки его конкурентоспособности.

Анализ конкурентоспособности предприятия АО «Покровский рудник».

Для этого выделим восемь групп факторов, по которым проводится анализ конкурентной позиции предприятия и его конкурентов (таблица 15):

Таблица 15 - Анализ конкурентоспособности продукции предприятия АО «Покровский рудник»

Показатели	АО «Покровский рудник»	ООО «Березитовый рудник»	ОАО «Амур-Золото»	ОАО «Коммунарковский рудник»	ЗАО «Рудник Апрельково»
Цена	Средняя	Средняя	Низкая	Низкая	Высокая
Качество продукции	Высокое	Высокое	Среднее	Высокое	Среднее
Качество обслуживания	Средние	Высокие	Средние	Высокие	Средние
Соответствие запросам потребителей	Высокое	Высокое	Высокое Низкое	Высокое	Среднее
Условия оплаты	Гибкая	Гибкая	Гибкая	Гибкая	Гибкая
Новизна товара	Высокая	Высокая	Средняя	Высокая	Средняя
Репутация предприятия	Средняя	Высокая	Средняя	Высокая	Средняя
Ассортимент	Широкий	Широкий	Узкий	Широкий	Узкий

Как видим, предприятие АО «Покровский рудник» по некоторым факторам конкурентоспособности не уступает лидерам отрасли — ООО «Березитовый рудник» и ОАО «Коммунарковский рудник» (соответствие запросам потребителей, условия оплаты, новизна товара, ассортимент товаров), однако по остальным факторам находится на средней позиции (ценовая политика, качество продукции и обслуживания, репутация предприятия).

Сводная таблица для оценки конкурентоспособности продукции АО «Покровский рудник» в сравнении с конкурентами представлена в виде таблице 16.

Таблица 16 - Сводная таблица конкурентоспособности продукции предприятия

Факторы	Вес фактор	АО «Покровский рудник»	ООО «Березитовый рудник»		ОАО «Амур-Золото»		ОАО «Коммунарковский рудник»		ЗАО «Рудник Апрельково»	
	а	P0	P1	a*(P1/P0)	P2	a*(P2/P0)	P3	a*(P3/P0)	P4	a*(P4/P0)
1.Цена	0,25	4	4	0,25	5	0,31	5	0,31	3	0,19
2.Качество продукции	0,10	4	5	0,13	4	0,10	5	0,13	4	0,10
3.Качество обслуживания	0,05	4	5	0,06	4	0,05	5	0,06	4	0,05
4.Соответствие запросам потребителей	0,03	5	5	0,03	3	0,02	5	0,03	4	0,02
5. Условия оплаты	0,10	5	5	0,10	5	0,10	5	0,10	5	0,10
6.Новизна товара	0,07	5	5	0,07	4	0,06	5	0,07	4	0,06
7. Репутация предприятия	0,05	4	5	0,06	4	0,05	5	0,06	4	0,05
8. Ассортимент	0,10	5	5	0,10	3	0,06	5	0,10	3	0,06
	$\Sigma=1$	36	39	0,80	32	0,75	40	0,86	31	0,63

Как видим, сводный индекс конкурентоспособности ООО «Березитовый рудник» и ОАО «Коммунарковский рудник» является самым высоким, индекс конкурентоспособности АО «Покровский рудник» по сравнению с идеальным вариантом средний (0,66).

Максимально высокий балл (5 баллов) получили следующие факторы АО «Покровский рудник»: соответствие запросам потребителей, условия оплаты, новизна товара и ассортимент. Остальные факторы конкурентоспособности получили средние оценки (4 балла). Основной конкурент АО «Покровский рудник» — ООО «Березитовый рудник» — по всем факторам получил максимальные баллы, второй лидер — ОАО «Коммунарковский рудник» — имеет только одну оценки ниже максимальной — по уровню цен на предлагаемые товары.

Так, у основного конкурента ООО «Березитовый рудник» есть собственный ювелирный завод, что является угрозой для АО «Покровский рудник».

На основе данных о балльной оценке показателей построены профили конкурентов (рисунок 9).

На основе данных представлена радиационная диаграмма (многоугольни-

ки конкурентоспособности) рассматриваемых компаний по значениям конкурентоспособности каждого показателя с учетом их веса.

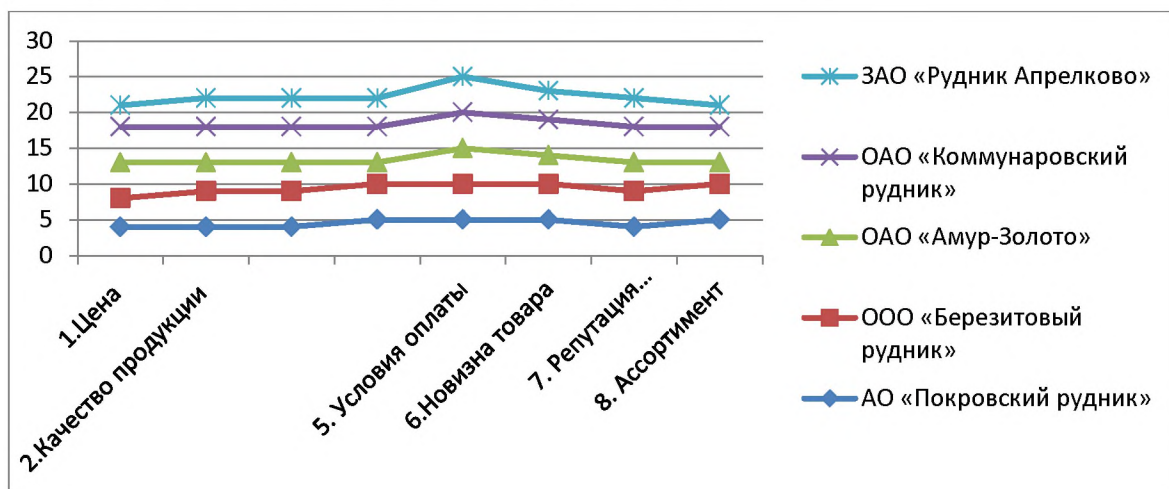


Рисунок 8 – Профили конкурентов

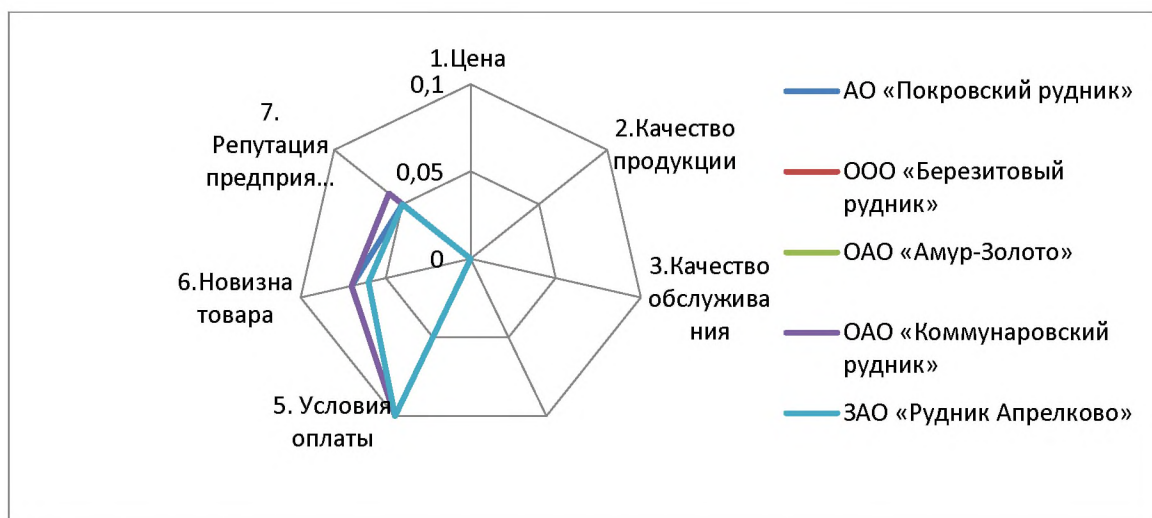


Рисунок 9 – Многоугольники конкурентоспособности предприятия

Таким образом, из рисунка видно, что конкурирующие предприятия имеют каждый свои преимущества, благодаря которым они функционируют на рынке.

Тем самым, видим, что АО «Покровский рудник» конкурентоспособно, имеет свои преимущества по сравнению с другими рудниками, и недостатки, которые влияют на конкурентоспособность предприятия.

Далее проведем сравнение средних цен на слитки золота и серебра.

Таблица 17 - Сравнение средних цен на слитки золота и серебра

Наименование	Средняя цена реализации в группе товаров, долл/унцию				
	АО «Покровский рудник»	ООО «Березитовый рудник»	ОАО «Амур-Золото»	ОАО «Коммунарковский рудник»	ЗАО «Рудник Апрельково»
Золото	1286	1281	1268	1320	1280
Серебро	20,44	19,80	21,67	20,34	20,12

Так, видим, что на фоне цен конкурентов АО «Покровский рудник» имеет более выгодную цену по золоту и серебру по сравнению с ОАО «Амур-Золото» и ОАО «Коммунарковский рудник». При этом имеются два основных конкурента по цене, это ООО «Березитовый рудник» ЗАО «Рудник Апрельково, при этом цена не значительно отличается у обоих конкурентов.

В таблице 18 представлена оценка конкурентоспособности, за счет сравнения основных финансовых и нефинансовых параметров предприятий- конкурентов и АО «Покровский рудник».

Таблица 18 – Анализ основных параметров деятельности предприятий- конкурентов и АО «Покровский рудник» за 2019 г.

Показатели	АО «Покровский рудник»	ООО «Березитовый рудник»	ОАО «Амур-Золото»	ОАО «Коммунарковский рудник»	ЗАО «Рудник Апрельково»
Выручка от реализации, млн.руб.	18232	15477	4490	12093	6408
Затраты на 1 руб. реализуемой продукции, млн.руб.	0,89	0,70	0,95	0,78	0,87
Чистая прибыль, млн.руб.	454	1272	241	322	-192
Производительность труда, млн.руб./чел (. В/число работников)	6,79	13,0	11,8	3,3	-0,11
Отношение собственного и заемного капитала, доли	0,11	0,14	1,22	1,21	0,08

Тем самым, наблюдаем, что главным конкурентом АО «Покровский рудник» по всем рассмотренным показателям является ООО «Березитовый рудник», хотя выручка у предприятия меньше чем, у АО «Покровский рудник», предприятие при этом сократила свои затраты, за счет чего имеет самую большую выручку среди всех рассмотренных рудников, что говорит о верно подо-

бранной выработанной стратегии развития предприятия.

В целом, можно сказать, что АО «Покровский рудник» занимает одно из лидирующих мест на рынке золота и серебра, но его превосходит ООО «Березитовый рудник», у которого есть собственный ювелирный завод по переработки добываемых руд.

Судьба предприятия, работающего в современных рыночных условиях, определяется в первую очередь товарами, которые оно производит (качество добытого золота и серебра).

С другой стороны, особое внимание уделяют оптовикам, так как с их помощью решается проблема расширения рынков сбыта.

К поставщикам АО «Покровский рудник» относятся: предприятия предоставляющие материалы, запчасти для техники, производители техники, поставщики всех видов энергии и ресурсов, включая финансовые и трудовые ресурсы (местное разделение труда).

Для них предусмотрены:

- бесплатная погрузка;
- товарные кредиты;
- рекламная поддержка и др. помощь.

Информация об основных поставщиках АО «Покровский рудник» представлена в таблице 19.

Таблица 19 - Основные поставщики АО «Покровский рудник»

Поставщики	Местонахождение	Поставляемый товар
ООО «Карьеры»	США, представительство в Москве	Техника
ООО «Энерго»	Япония, представительство в Москве	Запчасти
ООО «Автозапчасти»	Владивосток	Запчасти
ЗАО «ARTEL»	Узбекистан	Техника
ООО «Еврохит»	Германия	Техника
ООО «Завод автозапчастей»	Москва	Запчасти

Тем самым видим, что, что основные поставщики либо в других городах России, либо в зарубежных странах. Так как у АО «Покровский рудник» специфическая сфера деятельности, необходима специальная техника по добычи и

переработки руд, поэтому поставщиков техники АО «Покровский рудник» выбирает из-за границы.

Далее определим силы – возможности, силы – угрозы, слабости – возможности, слабости – угрозы АО «Покровский рудник».

Силы – возможности:

Увеличение добычи руд, наукоемких функциональных материалов, специальных сплавов, увеличение внутреннего использования металлов за счет государственного стимулирования внутреннего рынка металлов, эффективное использование информационных технологий, увеличение доли редких металлов и сплавов, технологические инновации. Используя положительный имидж фирмы, опыт руководства и конкурентные преимущества освоить новые рынки по производству и добычи руд и цветных металлов.

Силы – угрозы:

Риск экспорта продукции золотодобывающей отрасли в сырьевом направлении, рост цен на внутренние энергоносители, риск ухудшения металло-сырьевой базы месторождений в руднике, внедрение иностранного горно-шахтного оборудования (вытеснение отечественного оборудования), слабые стратегические планы.

Слабости – возможности:

В связи с возможностью выхода на новые рынки поднять уровень маркетинга, зависимость от основного поставщика приведет к недосмотру выгодных предложений со стороны новых поставщиков.

Слабости – угрозы:

Высокий уровень износа основных средств (машины и оборудование, строительные конструкции, производственные здания и сооружения (40-60 %)), отсутствие комплексной переработки сырья, отсутствие связи, низкий уровень автоматизации и механизации производственных процессов.

Основная миссия АО «Покровский рудник» - создание устойчивых ценностей для владельцев, сотрудников, партнёров и общества через прогрессивное развитие и рациональное использование природных ресурсов и источников



энергии, минимизируя риски для населения, окружающей среды и здоровья человека.

Ключевые миссии компании:

Снижение воздействия на человека и окружающую среду: продолжать внедрять передовой опыт и использовать его для уменьшения воздействия на человека и снижения воздействия производства на окружающую среду по мере развития новых технологий, а также для предотвращения риска несчастных случаев и профессиональных заболеваний.

Повышение рентабельности: постоянное совершенствование производственных и управленческих процессов за счет внедрения новых технологий и методов повышения производительности и энергоэффективности в добычи и переработке золота и серебра, снижения себестоимости продукции.

Увеличение продолжительности добычи: обеспечение прироста геологических ресурсов и запасов на основе целевых мероприятий по геологоразведке в пределах существующих месторождений и новых участков.

Воспроизведение капитала: расширение компании в местном и региональном масштабе за счет консолидации и развития новых активов. Приобретение новых активов основано на основных целевых показателях - качестве, объеме, гибкости и честной оценке, направленной на максимизацию капитализации.

Что касается основных ценностей АО «Покровский рудник»:

Люди. Наибольшая ценность - Люди. Главный приоритет - забота о жизни и здоровье сотрудников, обеспечение их безопасности на рабочем месте.

Эффективность. Среди приоритетов - ориентация на высокое качество, единообразие взглядов и улучшение всех процессов.

Стабильность. Компания стремится обеспечить стабильность производства и эффективность в достижении ключевых показателей эффективности, гарантируя выполнение взятых на себя обязательств в любых социально-экономических условиях. Стабильная ситуация на рынке труда компании вселяет в сотрудников, собственников, коллег, государство и общество уверен-

ность в завтрашнем дне.

В компании работает более 2000 человек примерно по 500 различным специальностям. Четверть сотрудников имеют высшее образование. Политика отбора АО «Покровский рудник» основана на принципах равноправного и прозрачного найма за счет местного населения.

АО «Покровский рудник» позволяет каждому сотруднику учиться, расти по карьерной лестнице и реализовывать собственные разработки и творческие проекты.

Для обеспечения необходимого уровня квалификации сотрудников АО «Покровский рудник» регулярно организует обучение, переподготовку и повышение квалификации сотрудников.

Перечисленные ценности и миссия предприятия является основой жизнедеятельности фирмы и ее стратегии развития на 2021-2022 гг.

В результате анализа внешних факторов представим возможности / угрозы АО «Покровский рудник» в таблице 20.

Таблица 20 - Возможности / угрозы АО «Покровский рудник»

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"><li>-Расширение доли рынка</li><li>- Увеличение добычи руд, наукоемких функциональных материалов, специальных сплавов,</li><li>- увеличение внутреннего использования металлов за счет государственного стимулирования внутреннего рынка металлов,</li><li>- эффективное использование информационных технологий,</li><li>- увеличение доли редких металлов и сплавов, технологические инновации.</li><li>- Используя положительный имидж фирмы, опыт руководства и конкурентные преимущества освоить новые рынки (открытие нового предприятия)</li></ul>	<p>Риск экспорта продукции золотодобывающей отрасли в сырьевом направлении, рост цен на внутренние энергоносители, риск ухудшения металло-сырьевой базы месторождений в руднике, внедрение иностранного горно-шахтного оборудования (вытеснение отечественного оборудования), слабые стратегические планы, отсутствие дальнейшей переработки золота в ювелирные изделия</p>

Так, выявили возможности / угрозы АО «Покровский рудник» влияющие на предприятия из внешней среды.

На основании рассмотренной внутренней среды, представим силы/слабости АО «Покровский рудник» в таблице 21.

Таблица 21 - Силы/слабости АО «Покровский рудник»»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Внедрение новых технологий наличие собственной сырьевой базы, способность ведущего базового производства в России производить металлы, внедрение современного оборудования и технологий, позволяющих развивать новые отрасли, увеличивать прибыльность, создавать новые базовые и редкие отрасли, наличие потенциальных месторождений.</p>	<p>85 % - сырье для горно-металлургической промышленности идет на экспорт, высокий уровень износа основных средств (машины и оборудование, строительные конструкции, производственные здания и сооружения (40-60 %)), отсутствие комплексной переработки сырья, отечественная наука по добычи полезных ископаемых, низкий уровень автоматизации и механизации производственных процессов отсутствие ювелирного цеха по переработки золота в ювелирные изделия для продажи неразвитость интернет магазина невысокий спектр предоставляемых услуг отсутствие рекламы для потребителя отсутствие скидок</p>

Главные угрозы АО «Покровский рудник» - снижение производительности труда за счет износа оборудования, отсутствие дальнейшей переработки золота в ювелирные изделия. Основные слабые стороны – средний уровень рост цен на внутренние энергоносители и слабые стратегические планы.

Далее сведем все рассмотренные данные в таблицу 22.

SWOT-анализ - это метод анализа рыночных макросистем и их конкретных целей. Пример комплексной схемы фирмы и ее конкурентов: «сильные стороны - слабые стороны - возможности - угрозы».

Анализ внутренних сильных и слабых сторон включает оценку сильных и слабых сторон организации. Также анализируются и оцениваются маркетинг, финансы, человеческие ресурсы, производство, организация, культура в коммерческих организациях.

Swot-анализ АО «Покровский рудник» представим в таблице 22.

Таблица 22 -SWOT-анализ АО «Покровский рудник»

Наименование	Возможности	Угрозы
	<p>-Расширение доли рынка</p> <p>- Увеличение добычи руд, наукоемких функциональных материалов, специальных сплавов,</p> <p>- увеличение внутреннего использования металлов за счет государственного стимулирования внутреннего рынка металлов,</p> <p>- эффективное использование информационных технологий,</p> <p>- увеличение доли редких металлов и сплавов, технологические инновации.</p> <p>- Используя положительный имидж фирмы, опыт руководства и конкурентные преимущества освоить новые рынки (открытие нового предприятия)</p>	<p>Риск экспорта продукции золотодобывающей отрасли в сырьевом направлении,</p> <p>рост цен на внутренние энергоносители,</p> <p>риск ухудшения металло-сырьевой базы месторождений в руднике,</p> <p>внедрение иностранного горно-шахтного оборудования (вытеснение отечественного оборудования), слабые стратегические планы.</p>
Сильные стороны	Сильные стороны + возможности	Сильные стороны +Угрозы
<p>Внедрение новых технологий</p> <p>наличие собственной сырьевой базы, способность ведущего базового производства в России производить металлы,</p> <p>внедрение современного оборудования и технологий, позволяющих развивать новые отрасли, увеличивать прибыльность, создавать новые базовые и редкие отрасли, наличие потенциальных месторождений.</p>	<p>Достаточные возможности финансовые и человеческие ресурсы для устранения слабых сторон и угроз компании</p> <p>у компании есть возможность привлекать средства из дополнительных источников для открытие новых бизнес-проектов</p> <p>увеличение прибыли компании за счет привлечения инвесторов,</p> <p>создание благоприятных материальных условий для расширения основной деятельности предприятия за счет открытия разработки новых бизнес-идей</p>	<p>1 Предприятие может увеличить спектр услуг, соответствующий требованиям покупателей</p> <p>2 Уменьшение прибыли, рентабельности, может спровоцировать банкротство предприятия</p> <p>3 Снижение финансовой устойчивости, деловой активности и платежеспособности</p>
<p>Слабые стороны</p> <p>высокий уровень износа основных средств (машины и оборудование, строительные конструкции, производственные здания и сооружения (40-60%)),</p> <p>отсутствие комплексной переработки сырья,</p> <p>низкий уровень автоматизации и механизации производственных процессов</p> <p>отсутствие ювелирного цеха по переработки золота в ювелирные изделия для продажи</p> <p>неразвитость интернет магазина невысокий спектр предоставляемых услуг</p> <p>отсутствие рекламы для потребителя</p>	<p>Слабые стороны + возможности</p> <p>Поиск новых бизнес-идей для расширения конкурентных преимуществ</p> <p>Снижения расходов предприятия за счет</p> <p>Наращивание мощностей предприятия</p> <p>Поиск альтернативных вариантов бизнес-идей</p> <p>Разработка рекламной кампании</p> <p>Разработка стратегии роста предприятия</p> <p>Разработка интернет-магазина</p>	<p>Слабые стороны + угрозы</p> <p>Изыскать возможность повышения заработной платы работникам для снижения текучести кадров</p> <p>повышение конкуренции за счет повышения цен на золото</p> <p>Снижение финансовой устойчивости, деловой активности и платежеспособности</p> <p>Угроза финансового кризиса и банкротства предприятия, отказ сотрудничества инвесторов, кредиторов и партнеров с АО «Покровский рудник»</p>

Результаты проведенного анализа будут использованы в дальнейшем при разработке стратегических рекомендаций в целях выработки стратегия роста предприятия.

Всесторонний анализ исследования позволяет сделать следующие выводы и рекомендации:

- так сильными сторонами АО «Покровский рудник» является то, что вся добываемая продукция имеет сертифицированные документы, подтверждающие ее качество и качество;

- политика компании – наладить максимально простое общение между клиентами и сотрудниками компании;

- достаточные финансовые и человеческие ресурсы для устранения слабых сторон и рисков компании; у компании есть возможность привлекать средства из дополнительных источников; имеет план подбора высококвалифицированного персонала; строгий контроль внутривладельческой деятельности;

- слабые стороны включают нет системы скидок, отсутствие дальнейшей переработки золота в ювелирные изделия, нет интернет-магазина, плохо развит интернет-сайт компании.

Развитие интенсивного производства АО «Покровский рудник» по переработке золота в ювелирные изделия могло бы повысить конкурентоспособность компании.

Один из приоритетов компании - занимать положительную позицию на рынке золота и серебра, обеспечивая потребителей качественной продукцией.

#### **2.4 Анализ существующей стратегии АО «Покровский рудник»**

Компания принимает во внимание внешнюю среду и состояние собственных ресурсов при выборе действия своих стратегий на рынке.

При формировании стратегии развития организации необходимо учитывать существующий этап жизненного цикла. Работая в конкурентном поле, организация делает все необходимое: повышает продажи, управляет человеческими ресурсами, производит товары, оказывает услуги, занимается снабжением или логистикой, и прочее. В зависимости от имеющихся ресурсов и силы

влияния внешних факторов, организация выстраивает линию поведения – стратегию своего развития с целью достижения намеченной доли рынка и показателей прибыли.

Проведем оценку этапа жизненного цикла АО «Покровский рудник» (рисунок 10)

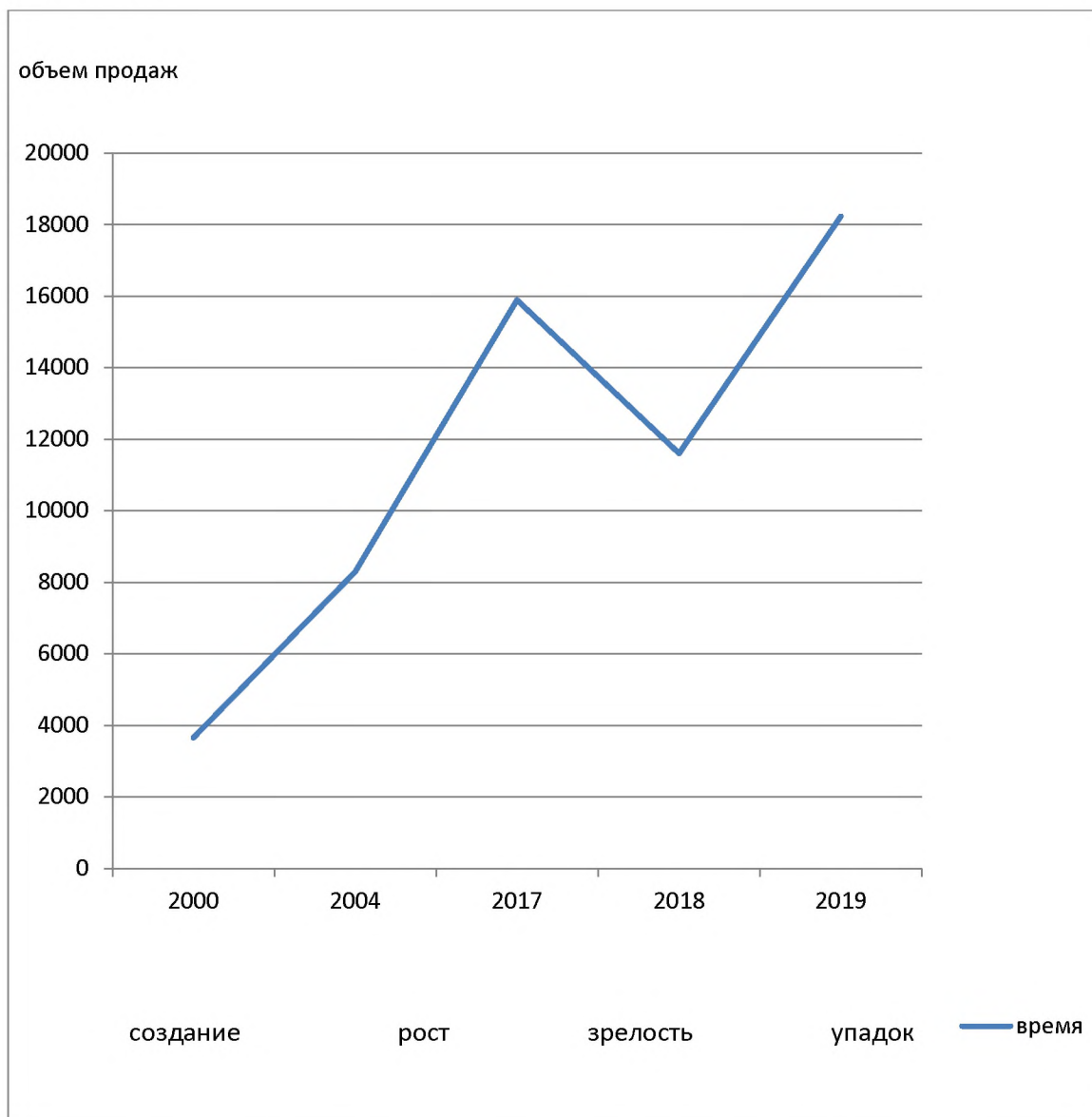


Рисунок 10 - Жизненный цикл АО «Покровский рудник»

Первые три из четырех стадий нашли свое отражение в истории развития АО «Покровский рудник».

Этап предпринимательства. Становление с 2000 года и до начала 2004 года организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл

продукции. Стадия развития. С 2017 года происходит рост компании: идет активное освоение рынка, рост интеграции особенно интенсивны.

Стадия зрелости. Этап формализации деятельности. С 2017 – 2019 г. начинается период стабилизации роста. Организации удается сохранять устойчивое положение во внешней среде - АО «Покровский рудник» становится крупнейшей в России добывающей компанией. Все больше инвестиций идет на развитие технологии добычи золота и серебра.

АО «Покровский рудник» находится на границе стадий «рост» и «зрелость».

Продукт компании принят рынком и спрос на него растет. Прибыль также возрастает по мере увеличения объема продаж. Однако, дальнейшего роста продаж не наблюдается. Прибыль на данном этапе стабилизировалась, так как дополнительных затрат для вывода товара на рынок не производится. Стратегии роста организации отражает подход к росту, связанный с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

Проанализируем стратегию АО «Покровский рудник» по концепции конкурентных стратегий М. Портера (таблица 23).

Таблица 23 - Анализ стратегии АО «Покровский рудник»

Конкурентные преимущества			
Масштаб конкуренции	Широкий рынок	Лидерство по затратам	Широкая дифференциация
	Узкий рынок	Фокусирование на низких затратах	Фокусированная дифференциация

АО «Покровский рудник» проводит конкурентную стратегию лидерства по затратам. Такая стратегии может служить для привлечения клиентов, чувствительных к цене, и сохранения конкурентных преимуществ организации. Стратегия лидерства по затратам направлена на формирования конкурентных преимуществ за счет низких затрат на важные элементы продукта и снижения себестоимости по сравнению с конкурентами. Продукция компании продается

по средним рыночным ценам. У компании есть возможность направлять больше средств на маркетинг и продвижение.

АО «Покровский рудник» достигает лидерства по затратам за счет следующих возможностей:

- управление производственными мощностями так, что достигается эффект экономии за счет масштаба;
- компания способна снижать издержки на основе накопленного опыта;
- компания контролирует производственные и накладные расходы, избегает мелких операций;
- компания минимизирует затраты на обслуживание и гарантийные услуги, а также затраты на рекламу и продвижение.

Стратегия лидерства по затратам – это стратегия операционной эффективности. Преимущества стратегии основываются на высокой квалификации персонала, применение современных технологий производства и накопленного опыта управления.

Риски стратегии лидерства по затратам в том, что компания «увлекается» производством одного продукта и проблемой снижения его себестоимости и становится неспособна вовремя учесть необходимость смены продукции или выхода на новый рынок.

Риск также связан с возникновением инфляционного роста издержек, подрывающих способность снижать себестоимость, возможным появлением новых, более совершенных товаров, а также изменением предпочтений потребителей или их чувствительности к цене.

Оценим стратегию развития АО «Покровский рудник» по модели И. Ансоффа.

Стратегия компании по модели И. Ансоффа определяется через взаимное изменение (развитие) продуктов компании и рынков, для удовлетворения потребностей которых они создаются.



Матрица Ансоффа представляет собой квадрат, сформированный по двум осям продукты компании и рынки компании.<sup>28</sup>

Стратегия роста АО «Покровский рудник» по матрице Ансоффа представлена в таблице 24.

Таблица 24 - Оценка стратегии развития АО «Покровский рудник» по матрице Ансоффа

Вид рынка/вероятность успеха стратегии	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия расширения рынка
Новый товар	Стратегия развития продукта	Стратегия диверсификации

АО «Покровский рудник» применяет стратегию проникновения на рынок. Существующие продукты (золото и серебро) компании не достигли еще максимального распространения на рынке.

Существует экономия от масштаба, компания имеет возможность увеличения инвестиций, а также возможность увеличения доли потребителей продукции за счет конкурентных преимуществ. Для достижения целей АО «Покровский рудник» использует уже имеющиеся возможности и ресурсы. Наличие конкурентных преимуществ позволяет эффективно конкурировать с другими участниками рынка.

Стратегия проникновения на рынок считается наименее рискованной для компании.

Такая стратегия в условиях современного рынка позволяет компании увеличивать уровень продаж.

Проведем анализ рентабельности предприятия для оценки эффективности работы компании (таблица 25).

<sup>28</sup> Друкер П. Эффективное управление. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2018. С.38

Таблица 25 - Анализ рентабельности АО «Покровский рудник» за 2017 – 2019 гг.

Показатели рентабельности	Годы			Абсолютный прирост	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 год к 2017 году	2019 год к 2018 году
Рентабельность продаж, % Нормальное значение для данной отрасли: 10% и более.	16,3	18,2	7	1,9	-11,2
Рентабельность собственного капитала, % (ROE)	9	4	1	-5	-3
Рентабельность активов, % (ROA)	8,2	3,3	0,8	-4,9	-2,5
Рентабельность продаж по ЕБИТ, %	28,9	20,4	5	-8,5	-15,4
Рентабельность продаж по чистой прибыли, % Нормальное значение для данной отрасли: не менее 5%.	21,9	13,9	2,5	-8	-11,4

Имеет место отрицательная динамика рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за аналогичный период года, предшествующего отчетному, (-11,2 %).

Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения и процентных расходов к выручке организации, за 2019 год составила 5 %. То есть в каждом рубле выручки организации содержалось 5 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Рассмотренные показатели предприятия говорят о снижении его платежеспособности и финансовой устойчивости.

### 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ АО «ПОКРОВСКИЙ РУДНИК»

#### 3.1 Обоснование предлагаемой стратегии роста АО «Покровский рудник»

Анализ, представленный во второй главе работы, позволяет четко определить цель разработки стратегии роста - удержание позиций предприятия на рынке, развитие в направлении совершенствования новых бизнес-идей (например: ювелирный завод).

Миссия АО «Покровский рудник» - обеспечение потребностей покупателей в добываемых металлах и повышение прибыли предприятия.

Для разработки новой стратегии для АО «Покровский рудник» рассмотрим типовые цели и задач организации (таблица 26 и 27).

Таблица 26 - Примеры типовых целей организации

Ключевая область	Описание цели
1	2
Прибыльность (доходность, рентабельность)	Увеличение прибыли на 2023 г. в два раза
Положение на рынке	Захват рынка на 40 % по всем позициям продаж
Инновации	предложение потенциальному клиенту высококачественную добытую продукцию за счет современных технологий
Услуга	На протяжении всего периода не менялась
Финансовые ресурсы	По результат года деятельность компании принесла прибыль 454 млн.руб.
Производственный потенциал	Постоянные затраты– 16214 млн.руб.
Организация (процесс)	Цель – продвижения расширение производства
Персонал	Мотивация персонала в виде премий
Социальная ответственность	Выбирать машины для добычи и переработки золота и серебра приносящие меньший вред экологии

Исходя из этого ставятся стратегические цели:

- усиление положения компании на рынке в России и мире;
- увеличение объема прибыли в 2 раза к 2023 году;
- повышение конкурентных позиций;
- завоевание новых рынков сбыта в продаваемой продукции;
- улучшение качества обслуживания.

Таблица 27 - Система стратегических задач и показателей АО «Покровский рудник»

Стратегическая область развития	Задачи	Показатели
Финансовая деятельность	Устойчивое положение	Поступление денежных средств
Успех	Квартальная прибыль	
Процветание	Доход на акционерный капитал	
Признание	Цена акции	
Хозяйственная деятельность	Технологии	Конкурентоспособность
Производство	Производительность	
Качество	Сертификация	
Потребители	Удовлетворение потребностей	Результаты опроса
Быстрота реакции на запросы	Своевременные поставки	
Лояльность клиентов	Повторные покупки	
Доля на рынке	Увеличение доли рынка	
Внутренний потенциал	Работники	Степень удовлетворенности
Рост за счет внутренних ресурсов	Увеличение объема продаж	
Инновации	Число новых товаров	
Развитие персонала	Повышение квалификации	

Построим дерево целей АО «Покровский рудник» (рисунок 11).

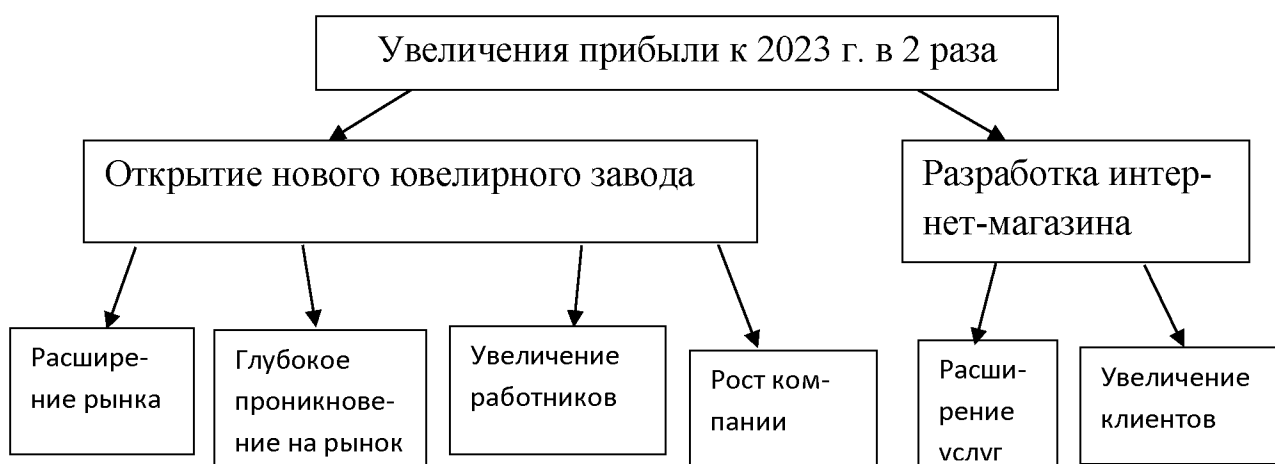


Рисунок 11 - Дерево целей АО «Покровский рудник»

Рассмотрим характеристики стратегий для АО «Покровский рудник» при применении их в компании, сравним риски и издержки (таблица 28).

Таблица 28 - Сравнительная характеристика стратегий АО «Покровский рудник»

Характеристики	Стратегии		
	Интегрированный рост	Концентрированный рост	Ограниченный рост
Тип	концептуальный	смешанный	операционный
Адаптивность	низкая	средняя	высокая
Связь с текущей деятельностью	инновационная	смешанная	дополняющая
Риск	значительный	средний	низкий
Потенциальная прибыль	значительная	средняя	небольшая
Издержки	значительные	средние	умеренные
Временной период	длительный	средний	короткий
Гибкость	высокая	средняя	низкая
Кооперация	значительная	умеренная	небольшая

Представленные стратегии в таблице 28 (интегрированный рост, концентрированный рост, ограниченный рост), показывают, что самый минимальный риск АО «Покровский рудник» представляет одна из изученных стратегий – ограниченный рост.

Этой стратегии придерживаются многие организации, так как именно в рамках этой характерно прописывание целей от достигнутых результатов, коррекция которых проводится с учетом дополнительных факторов. Организация придерживаются именно этой стратегии, так как именно она является наиболее легкой, удобной и имеет минимальный риск для предприятия. Стратегия роста предусматривает превышение уровня развития фирмы над предыдущим периодом.

Целями роста являются увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы и т. п. При определенных условиях незначительное увеличение или отсутствие такого роста тормозит развитие и совершенствование деятельности организации. Особенно стратегия роста актуальна в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может привести к банкротству. Любая фирма имеет два принципиальных варианта стратегии роста — внутреннее развитие (интенсивный рост) либо внешний рост.

Модель развития И. Ансоффа позволяет использовать одновременно несколько стратегий (таблица 30).

Таблица 30 - Матрица Ансоффа для АО «Покровский рудник»

Вид рынка	Старый рынок	Новый рынок
Старые услуги	Увеличение продаж - рекламные акции - развитие существующих отношений	Развитие региональных услуг - развитие сети филиалов - снижение расходов за счет внедрения нового оборудования
Новые услуги	- Увеличение привлекательности существующих услуг за счет новых услуг - разработка интернет-магазина - Создание новых бизнес-идей	- Разработка новой услуги для охвата смежных рынков, например разработка открытия нового ювелирного завода

Возможности и ограничения применения возможных стратегий для компании представлены в таблице 31.

Таблица 31 - Возможности и ограничения применения возможных стратегий для компании

Наименование стратегии	Возможности	Ограничения	Возможные расходы
Стратегия Диверсификации	Возможность выхода на новый динамично развивающийся рынок с новой услугой	Для реализации данной стратегии требуется тщательный анализ нового рынка. Потребуются значительные вложения в рекламную компанию	Затраты на разработку новых услуг Затраты на рекламные акции
Стратегия Расширения Рынка	Возможность выхода на региональные рынки, используя существующую услугу	У компании может не хватить опыта и ресурсов для успешного освоения и удержания позиций на новом рынке	Затраты на развитие сети филиалов Затраты на закупку новой техники оборудования для нового месторождения
Стратегия Развития услуг	Возможность привлечь новых покупателей, сохранить старых клиентов и увеличить рыночную долю, за счет разработки новых услуг на существующем рынке	При выборе данной стратегии компания ограничивает возможность выхода на новые рынки или вообще не рассматривает ее, концентрируя все внимание на новой услуге	Затраты на разработку новой услуги Мониторинг существующего рынка

Проведенный анализ показал, что предпочтительной стратегией роста для АО «Покровский рудник» является стратегия диверсификации (по классификации И. Ансоффа) (таблица 32).

Таблица 32 - Оценка стратегии роста «Покровский рудник» по матрице Ансоффа

Вид рынка/вероятность успеха стратегии	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия расширения рынка
Новый товар	Стратегия развития продукта	Стратегия диверсификации

Исходя из проведенного анализа стратегий роста, можно отметить, что наиболее перспективной стратегией является стратегия диверсификации, в частности открытые ювелирного завода с новым товаром. Также перспективна стратегия разработки нового направления – разработка интернет магазина по продаже ювелирной продукции компании.

Принимая решение о диверсификации, руководство компании должно определить, как и в каком масштабе ее проводить.

Наметив цель, расставив приоритеты, необходимо структурировать цели и задачи маркетинга. Свести все вышеописанные данные и выводы в единую структурированную таблицу или схему (рисунок 12) крайне важно, для последующей разработки и реализации стратегии, так как это облегчит восприятие всех сотрудников.

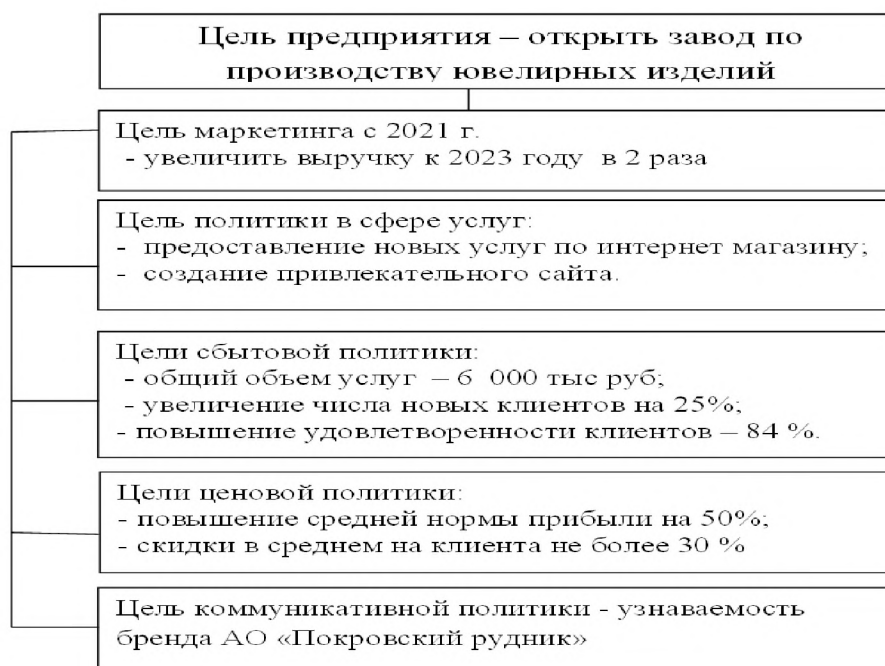


Рисунок 12 – Цели и задачи

Стратегические цели на 2022-2023 гг.:

- открытие завода по производству ювелирных изделий;
- открытие интернет-магазина.

### 3.2 Разработка плана реализации стратегии роста АО «Покровский рудник»

Проведенный в предыдущем разделе исследования анализ позволил выявить основные направления дальнейшего стратегического развития АО «Покровский рудник», которыми являются:

- разработка и внедрение нового смежного завода по производству ювелирных изделий АО «Покровский рудник»;
- разработка и внедрение интернет-магазина, включающей систему продвижения существующей и новой продукции предприятия.

Данные направления и будут являться основой стратегического роста АО «Покровский рудник».

Цель: формирование программы роста предприятия АО «Покровский рудник».

Стратегия роста АО «Покровский рудник» на рынки сбыта состоит из трёх этапов: подготовка, реализация, оценка эффективности (таблица 33).

Таблица 33 - Стратегический план роста АО «Покровский рудник»

Мероприятия	Сроки	Описание	Ответственный	Объем финансирования, тыс. рублей
1 Разработка завода по производству ювелирных изделий	10.01.2021–25.03.2021	- разработка бизнес-плана - изучение закупки необходимого оборудования для завода - прогноз затрат на оплату труда - подбор необходимого персонала на завод	менеджер по производству и экономист	377900
2 Разработка интернет-магазина по продаже продукции ювелирного завода	10.01.2021–25.03.2021	- разработка и утверждение тех. задания сайта - выделение рабочего места для работников - покупка и установка в офис оборудования - разработка сайта интернет - магазина - разработка дизайна интернет - магазина- подбор и обучение сотрудников навыкам работы с интернет - сайтом - разработка рекламы для продвижения сайта	менеджер отдела продаж	1039
3 Рекламная кампания			маркетолог	707
3 Составление бюджета	10.01.2019-13.01.2019	Анализ рыночных цен и рекламных агентств, оформление заказа и оплата стоимости заказа	экономист	-
Итого:				379646



В таблице выше представлен план для открытия завода по производству ювелирных изделий, затраты на который составят 379646 тыс. руб.

Ювелирное производство относится к прогрессивным, экологически чистым видам отрасли промышленности.

Оно имеет следующие преимущества:

- транспортировки такой продукции является дешевым;
- расширена сфера обращения;
- золото являются мировыми деньгами, средство платежа;
- в течение многих лет выполняет роль денег.

Для открытия ювелирного завода потребуются:

- лицензия на ювелирную деятельность (Свидетельство о постановке на учет в ГИПН/Государственной инспекции пробирного надзора);
- заключение СЭС о соответствии помещения нормативам и требованиям, предъявляемым к подобным объектам;
- сертификат на реализацию бриллиантов и изумрудов, если вы планируете продавать украшения со вставками из этих камней (геммологический сертификат/сертификат соответствия, выдается Геммологическим центром);
- заключение ГПС о соответствии точки противопожарным нормативам.

Производство ювелирных украшений из драгоценных металлов (золота и серебра) решено осуществлять на оборудовании, которое нужно закупить.

Поставщиком необходимых материалов (сплавы благородных и цветных металлов) будет АО «Покровский рудник».

Новое производство ювелирных украшений обеспечиваться персоналом АО «Покровский рудник», с которым производятся расчеты по оплате труда в соответствии коллективного договора.

Конкуренция: так как АО «Покровский рудник» добывает необходимые металлы, значит оно сможет дать более высокое качество и цену.

В конкурентной борьбе за рынки сбыта побеждает не тот, кто предлагает более низкие цены, а тот, кто предлагает более высокое качество, поскольку продукция с лучшим качеством гораздо эффективнее в использовании.

Основными заказчиками продукции будут ОАО «Адамас», SOKOLOV, SINLIGHT и другие. С этими покупателями заключается договор на поставку продукции.

Средство реализации - это торговля по заказу с доставкой. Объем реализации таким способом будет 100 %.

Реклама - это форма распространения информации о товаре.

Считается, что составляющей успеха в предпринимательстве является четкость выбранного курса в рекламе и сбыту продукции. Одна из основных функций рекламы - это стимулирование сбыта продукции. Так, при заключении сделок будут предоставляться различного рода скидки, осуществляющих значительное влияние на количество покупателей.

Основными средствами прохождения нашей продукции на рынок - это представление рекламы к источникам средств массовой информации: газета "2x2", телевидение, а также планируется создать рекламные плакаты, реклама на сайте предприятия.

Стоимость рекламы составят примерно 700000 руб. в год.

В бизнес-плане предусмотрена закупка следующего оборудования для организации ювелирного производства:

- литейный станок;
- электропечь для обжига и прокалики;
- 3D принтер;
- шлифовальный аппарат;
- бормашина;
- галтовка для обработки изделий;
- вулканизатор для производства элементов из резины;
- вакуумный автомат для литья;
- плавательная печь;
- устройство для гальванизации.

Проведем расчеты по закупки оборудования для завода и представим в таблице 34.

Таблица 34 – Закупка оборудования

Наименование	Количество, шт.	Цена за единицу товара, руб.	Стоимость, тыс. руб.
литейный станок	2	870000	1740
электропечь для обжига и прокали	5	50000	250
3D принтер	5	40000	200
шлифовальный аппарат	10	155000	1550
бормашина	10	20000	200
галтовка для обработки изделий	10	240000	2400
вулканизатор для производства элементов из резины	5	30000	150
вакуумный автомат для литья	3	880000	2640
плавильная печь	3	1200000	3600
устройство для гальванизации	5	294000	1470
Итого		3779000	14200

Так, на закупку оборудования понадобится примерно 14 млн.руб.

Завод будет организован на территории рудника, если будет пользоваться успехом, будет рассмотрена покупка отдельного здания для увеличения объемов производства. Финансирование завода предполагается из собственных средств предприятия.

Для управления новым производством расчетная численность персонала составляет 30 человек.

Фонд заработной платы персонала, необходимого для промышленного производства ювелирных изделий, рассчитывался, исходя из средней месячной заработной платы включая отчисления по страховым взносам и НДФЛ, составила в ювелирной промышленности РФ на начало 2019 года - 40000-50000 руб. Начисления на заработную плату входят в среднемесечную плату персонала.

Расчет фонда заработной платы включая отчисления по страховым взносам и НДФЛ приведены сотрудников представим в таблице 35.

Таблица 35 - Фонд оплаты труда работающего персонала

категория персонала	Численность персонала, чел	Среднемесячная зарплата включая отчисления по страховым взносам и НДФЛ, руб.	Итого на весь персонал в месяц, руб.	Годовой ФОТ, тыс.руб.
Производственные рабочие	25	65000	1 625 000	19 500
Вспомогательные рабочие-повременщики	5	40000	200 000	2 400
всего		105 000	1 825 000	21 900

Общий расчет расходов на электроэнергию представлен в таблице 36.

Таблица 36 - Расчет расходов на электроэнергию

Показатели	За месяц	За квартал	За год
Продолжительность работы оборудования, ч	60	180	720
Мощность всего оборудования, кВт/ч	10000	10000	10000
Тариф на электроэнергию, кВт/ч	4,40	4,40	4,40
Итого сумма расходов на электроэнергию, тыс.руб.	2640	7920	31680

Наблюдаем, что на электроэнергию АО «Покровский рудник» при производстве ювелирных изделий расходует 31,7 млн.руб. за год. В расчете использования продолжительность работы оборудования, мощность оборудования, тариф на электроэнергию.

В 1 унции – 28,35 граммов

На 1 год нам понадобится

10000 x 2,5 гр. = 25000 гр.

11000 x 3 = 33000 гр.

2000 x 15 = 30000 гр.

8000 x 1,3 = 10400 гр.

3000 x 10,27 = 30810 гр.

Итого: 129210

129210: 28,35 = 4558 унций

Себестоимость одной унции золота на предприятии равна:

1 унция = 873 долл. США

873 x 78 руб. = 68094 руб. – стоимость 1 унции

4558 x 68094 = 310 млн. руб.

Тем самым себестоимость золота для ювелирного завода составит 310 млн. руб.

В помещении предприятия существует цех, в котором изготавливают продукцию (плавления цветных металлов). Вспомогательных площадей не существует.

Расчет общих затрат рассмотрим в таблице 37.

Таблица 37 - Затраты организации на создание ювелирного завода

статья затрат	Объем затрат, за год, млн.руб.
лицензия на ювелирную деятельность (Свидетельство о постановке на учет в ГИПН/Государственной инспекции пробирного надзора)	0,0075
Закупка оборудования	14,2
Оплата заработной платы	22
Электроэнергия	31,7
Себестоимость унций	310
Итого	377,9

По проведенным расчетам расходы организации составят 377,9 млн. руб. при реализации ювелирного завода.

Интернет-магазины – это очень частое явление во всемирной паутине, что говорит о выходе торговли на новый уровень. Затраты на интернет-магазин не большие, а при этом уровень продаж в наше время огромен. Увеличить объемы продаж за счет интернета и расширить границы бизнеса – вот цель создания интернет-магазина.

Работа интернет-магазина проводится в любое время дня и ночи, не прекращается, что важно для потребителей и приносит им комфорт. Сидя дома, можно сделать заказ и получить его курьером домой. Кроме это такой магазин выгоден предприятию, не нужно арендовать торговые точки и платить за них, не потребуется склад для их хранения.

Для обычного магазина интернет-магазин может стать замечательной рекламой.

Наличие собственного Интернет-магазина крайне выгодно и, согласно статистике, позволяет увеличить доход предприятия приблизительно на 10 %.

Об открытии интернет-магазина необходимо отправить уведомление в Роспотребнадзор, через портал государственных услуг.

Так как интернет-магазин будет практиковать безналичные расчеты, понадобится открыть расчетный счет.

Далее проведем расчет затрат на открытие интернет магазина ювелирного завода.

Расчет затрат на организацию интернет-магазина ювелирного завода представим в таблице 38.

Таблица 38 - Расчет затрат на организацию интернет-магазина ювелирного завода, тыс. руб.

Наименование затрат	Поставщик товаров	Расчет	Сумма затрат, тыс. руб.
Покупка домена и хостинга на год	ООО «ArtGroup»		10
Разработка сайта и дизайна	ООО «ArtGroup»		45
Компьютер и оргтехника	ООО «ДНС»	2 шт. x 42 000	84
Сотрудник по ведению сайта (включая отчисления по страховым взносам и НДФЛ)		30 x 12	360
Сотрудник по обработке заказов (включая отчисления по страховым взносам и НДФЛ)		30 x 12 мес.	360
Оборудование рабочего места (стул, стол)	ООО «Мебель центр»		100
Поддержка интернет-магазина	ООО «ArtGroup»		50
Настройка ПО и оборудования	ООО «ArtGroup»		10
Подключение к интернету	ПАО «МТС»		15
Модем для интернета	ООО «ДНС»		5
Итого			1039

Рассчитаем дополнительные затраты на организацию сайта, которые будут отнесены к управленческим расходам.

$\Delta УР_{2021} = 10 + 45 + 84 + 360 + 360 + 100 + 50 + 10 + 15 + 5 = 1039$  тыс. руб.

Затраты на последующие года:

$\Delta УР_{2022-2028} = 360 + 360 + 50 + 5 = 775$  тыс. руб.

Один из главных показателей успешного развития интернет-магазина – высокая вовлеченность посетителей. Если клиенты не задерживаются на сайте и проявляют слабый интерес к продукту, предприниматель не должен сидеть сложа руки. В таком случае нужно выявлять и устранять причины высокого процента отказов.

На основании разработанного ювелирного завода и интернет-магазина необходимо предложить следующие направления по пиару завода:

- разработка рекламной компании для АО «Покровский рудник»;
- составление медиаплана с подробным расписанием проведения мероприятий.

Можно рекомендовать использовать следующие рекламные средства:

1) Более активное размещение наружной рекламы. Географическое положение позволяет самостоятельно без согласования с государственными структурами установить металлическую эстакаду с рамой под щитом на территории производственного предприятия (в 20 метрах к югу от прохода возле забора), щит будет отлично виден с обоих направлений маршрута, акцентируя внимание водителей на продуктах компании. Также возможно рекламировать производственное предприятие на транспорте в некоторых городах (за пример возьмем город Благовещенск).

2) Рекламы в прессе. Так в городе Благовещенске популярна газета "2x2". Газета издает 40 000 газет в неделю. Газета популярна, современна. Большая часть нашей целевой аудитории покупает эту газету.

3) Реклама сайта компании в Интернете, таких как Instagram, Facebook, Яндекс.реклама.

4) Аудиореклама в торговой точке. Ввиду цели — увеличить продажи, этот вариант эффективен. Аудиореклама — это аудиоклип, который будет транслироваться в местах массового скопления потребителей, а именно: в супермаркетах, гипермаркетах, торговых центрах, супермаркетах.

5) Реклама в справочнике 2ГИС.

Тысячи людей обращаются к этому руководству каждый день.

Медиаплан интернет-магазина ювелирного завода АО «Покровский рудник», на плановый год представлен в таблице 39.

Таблица 39 - Медиаплан ювелирного завода АО «Покровский рудник» на плановый год

Реклама в СМИ	Наименование	Стоимость руб за 1 месяц	Стоимость тыс.руб в год
Объявления в прессе	1. 2x2	1. 370	12,6
	2. Новый Квартирьер	2. 280	
	3. Семья	3. 400	
Телереклама	На городском канале СТС	10000	60
Радиореклама	Русское радио 105,4 FM	1200	14,4
Наружная реклама	В виде щита в центре города	7000	84
Аудиореклама в торговой точке	Проводится раз несколько раз в день, в районе Центр (например ТЦ «МЕГА»)	5000	60
как Instagram, Facebook, Яндекс.реклама	Реклама с помощью создание своего аккаунта в соц.сетях	3000	36
Реклама на автобусах города	В рекламе будет задействовано 10 автобусов	10 x 3500 = 35 000	420
2 ГИС	На год		20
Итого			707

Как видим, что на предложенный медиаплан для АО «Покровский рудник» понадобится 707 тыс.руб.

Построим план-график рекламной кампании АО «Покровский рудник» в таблице 40.



Таблица 40 - План-график рекламной кампании АО «Покровский рудник»

Мероприятия	Месяца года											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Объявления в прессе												
Телереклама												
Радиореклама												
Наружная реклама												
Аудиореклама в торговой точке												
как Instagram, Facebook, Яндекс.реклама												
Реклама на автобусах города												
2 ГИС												

Тем самым данный комплекс мероприятий еще не приведен в действие, то мы не можем оценить результативность данных мероприятий с экономической стороны. Поэтому попробуем обосновать эффективность данных мероприятий.

### 3.3 Экономическая эффективность предлагаемой стратегии роста АО «Покровский рудник»

Так, для изучения эффективности интернет-магазина, провели предварительный опрос в г.Благовещенске 200 человек. Из них 138 чел. сказали, что обратят на рекламу внимания, и посетят интернет-магазин. При этом 112 человек сказали, что покупают товары в интернет-магазинах и может быть купят изготовленные ювелирные изделия.

Рассчитаем конверсию продаж после реализованного медиаплана.

Всего на реализацию медиаплана было потрачено 707 рублей (без учета создания интернет-магазина).

Конверсия продаж после реализованного медиаплана представлена в таблице 41.

Таблица 41 - Конверсия продаж после реализованного медиаплана

Показатель	Значение
Общее количество посетителей	138
Количество покупателей	112
Конверсия, %	81

Благодаря данным таблицы, отметим, что количество посетителей и процент конверсии вырастет после реализации медиаплана.

Оптовые цены на продукцию должны быть определены с учетом конкурентоспособности ювелирных изделий на внутреннем рынке.

Цены на такие изделия рассчитывались на основе себестоимости единицы продукции и уровня ее рентабельности в размере 35 % от себестоимости.

Расчет выручки от трудоёмкости готовой продукции представлена в таблице 42.

Таблица 42 - Расчет выручки от трудоёмкости готовой продукции

Наименование продукции	Выпуск готовой продукции в планируемом году, кг	Средняя цена производимых изделий 583/585 пробы за грамм золота	Средний вес производимого товара	Итого прибыли, тыс.руб.
1. Серьги	10000	2500	2,5	62500
2. Кольца	11000	2500	3	82500
3. Цепочки	2000	2500	15	75000
4. Кулоны	8000	2500	1,3	26000
5. Браслеты	3000	2500	10,27	77025
Итого доход	X			400050

В современных рыночных условиях, конечный результат деятельности предприятия оценивается уровнем эффективности, то есть объемом полученного дохода и уровнем рентабельности. Чем больше предприятие реализует рентабельной продукции, тем лучше его финансовое состояние.

Исходя из изложенного можно определить ожидаемую прибыль от производства ювелирных изделий (таблица 43).

Рассчитаем затраты на реализацию стратегии роста компании.

Таблица 43 – Эффективность мероприятий

Показатель	Итого, млн.руб.
Затраты на реализацию проекта, руб	379,6
Планируемый доход, руб	400
Планируемая прибыль, руб	20,4
Срок окупаемости, год	17,1
Рентабельность, %	5

В результате предложенной стратегии роста компания получит чистую прибыль за год в виде 20,4 млн. руб., при этом срок окупаемости проекта составит 17 месяцев.

Предположительно прибыль каждый год будет расти минимально на 10 %.

Рассчитаем чистый дисконтированный доход инвестиционного проекта, при ставке дисконтирования  $r = 5 \%$ ,  $1 + r = 105 \%$ .

Динамика поступлений с 1 по 7 годы представлена в таблице 44.

Таблица 44 – Срок окупаемости

t	приток	отток	чистый поток	дисконт	CF $(1+r)^{-t}$	NPV
	P	Z	CF <sub>t</sub>	$(1+r)^{-t}$		
0	0	379,6	-379,60	1,00	-379,60	-379,60
1	400	379,3	20,70	0,95	19,66	-359,94
2	440	379,3	60,70	0,91	55,24	-304,70
3	484	379,3	104,70	0,86	90,04	-214,66
4	533	379,3	153,70	0,82	126,03	-88,63
5	586	379,3	206,70	0,78	161,23	72,6
6	645	379,3	265,70	0,75	199,27	271,8

$$PP - \text{срок окупаемости} = 4,64$$

Наблюдаем, что инвестирование денежных средств в проект выгодно для АО «Покровский рудник», срок окупаемости проекта более 4 лет.

Таким образом, был предложен комплекс мер по созданию ювелирного завода в АО «Покровский рудник», в то числе активное размещение наружной рекламы, создание и продвижение информационного сайта и интернет-магазина компании в интернете, аудиореклама в точках продаж, реклама в

справочнике 2ГИС.

В целях продвижения интернет магазина нового разработанного ювелирного завода АО «Покровский рудник» был разработан и внедрен медиаплан на 2021 год, в котором определены оптимальные рекламные каналы для максимизации эффективности рекламной кампании, а также затраты на их реализацию. После реализации предложенной диверсификационной стратегии АО «Покровский рудник» компания выйдет на новый уровень. Расчет эффективности предложений по улучшению стратегии АО «Покровский рудник» позволил подтвердить их эффективность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегии предприятия являются связующим звеном между целями компании и конкретными задачами, а корпоративное планирование направлено на формализацию процедуры достижения целей и привлечение всех необходимых ресурсов в соответствии с требованиями внешней среды. На практике существует множество видов бизнес-стратегий, но нет четкого графика их развития.

Каждое предприятие в зависимости от своей специальности разрабатывает собственную методологию предпринимательской деятельности, общую концепцию своей деятельности. Но при планировании следует учитывать, что предприятие представляет собой сложную систему организации производства и продаж.

АО «Покровский рудник», расположенный в Амурской области, является одной из промышленных площадок Дальнего Востока, крупнейшей золотодобывающей компании в РФ. Добываемая здесь руда проходит многоступенчатую переработку на модернизированной обогатительной фабрике. Полученный таким способом расплав поступает на аффинажный завод металлургического комбината.

АО «Покровский рудник» производит золото высокого качества, которое известно во всем мире. В 2019 году было произведено 634 тысячи унций этого металла. Компания является крупным интегрированным производителем цинка, производящим широкий спектр сопутствующих металлов, таких как медь, драгоценные металлы и свинец. Покровский АГК – одно из двух российских автоклавных производств в сфере металлургии золота.

Финансовое состояние АО «Покровский рудник» ухудшилось по сравнению с прошлым годом, о чем свидетельствует уменьшение чистой прибыли – 1156 млн.руб.

При этом наблюдается рост выручки на 6629 млн.руб. в 2019 году, рост себестоимости аналогично растет на 7106 млн.руб. При чем, необходимо заметить, что рост себестоимости выше роста выручки в 2019 году на 477 млн.руб.,

что отрицательно сказывается на прибыли предприятия.

С увеличением среднегодовой стоимости основных средств росла и рентабельность активов, то есть эффективность использования основных средств. Все эти условия привели к снижению рентабельности продаж. Однако, если ситуация в компании сохранится в следующем году, она может столкнуться с финансовыми трудностями.

Всесторонний анализ исследования позволяет сделать следующие выводы и рекомендации: так сильными сторонами АО «Покровский рудник» является то, что вся добываемая продукция имеет сертифицированные документы, подтверждающие ее качество и качество; политика компании - наладить максимально простое общение между клиентами и сотрудниками компании; достаточные финансовые и человеческие ресурсы для устранения слабых сторон и рисков компании; у компании есть возможность привлекать средства из дополнительных источников; имеет план подбора высококвалифицированного персонала; строгий контроль внутрихозяйственной деятельности; Слабые стороны включают нет системы скидок, отсутствие дальнейшей переработки золота в ювелирные изделия, нет интернет-магазина, плохо развит интернет-сайт компании.

Развитие интенсивного производства АО «Покровский рудник» по переработке золота в ювелирные изделия могло бы повысить конкурентоспособность компании.

Таким образом, был предложен комплекс мер по созданию ювелирного завода в АО «Покровский рудник», в то числе активное размещение наружной рекламы, создание и продвижение информационного сайта и интернет-магазина компании в интернете, аудиореклама в точках продаж, реклама в справочнике 2ГИС.

После реализации предложенной диверсификационной стратегии АО «Покровский рудник» компания выйдет на новый уровень. Расчет эффективности предложений по улучшению стратегии АО «Покровский рудник» позволил подтвердить их эффективность.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Акофф, Р. Л. Искусство решения проблем. Перевод с английского: Е. Г. Коваленко, под редакцией кандидата технических наук Е. К. Масловского. — М., 2018. – 389 с.
- 2 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М: Экономика, 2018. – 772 с.
- 3 Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегии / Г. Ассэль. - М.: ИНФРА, 2019. – 804 с.
- 4 Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент / Р.И. Акмаев. – Астрахань: Издательский дом «Астраханский университет», 2018. - 773 с.
- 5 Бандурин, А.В. Стратегический менеджмент организации / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. - М: ИНФРА, 2019. - 272 с.
- 6 Басовский, А.Е. Маркетинг: курс лекций / А.Е. Басовский. - М.: ИНФРА, 2018. - 218 с.
- 7 Бачурин, А. Повышение роли экономических методов управления / А. Бачурин // Экономист. - 2019. - № 4. - С. 28-31.
- 8 Белкин, В. Конкурентное преимущество / В. Белкин, Н. Белкина // Маркетинг. - 2018. - № 7. - С. 44-47
- 9 Бороздина, С. М. Маркетинговая политика предприятия как основа системного подхода к анализу его деятельности / С.М. Бороздина, М.С. Пантелеева // Интернет-журнал «Науковедение». - 2019. - № 2. - С.153.
- 10 Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. — М.: ИНФРА-М, 2018. – С. 133
- 11 Булава, И.В. Теория и методология разработки стратегии развития предприятия. РИО МАОК, 2018 –С. 98- 109
- 12 Белов, С.В. Разработка конкурентной стратегии организации в условиях перехода к экономике знаний / С.В. Белов // Молодой ученый. - 2020. - №9. - С. 487 – 491.
- 13 Васильева, З.А. Иерархия понятий стратеги предприятия / З.А. Васильева

ева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2018. - № 2. – С.75.

14 Верхоглазенко, В. Система стратегии предприятия / В. Верхоглазенко // Консультант директора. - 2019. - №4. - С. 23-34.

15 Вайншток, Н.Р. Управление конкурентоспособностью специализированных строительных организаций в современных рыночных условиях / Н.Р. Вайншток // Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 11. - С. 459-462.

16 Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема. - М.: ФИНПРЕСС, 2018. - 415 с.

17 Вотчаева, А.А. Роль финансовой стратегии в развитии предприятия / А.А. Вотчаева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2019. - №3. – С.57.

18 Гончарук, В.А. Развитие предприятия / В.А. Гончарук. - М.: Дело, 2018. – 201 с.

19 Гончаров, В.В. Руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров.- М.: МНИИПУ, 2018. – 536 с.

20 Гугелев, А.В., Семченко А.А. Реорганизация и моделирование процессов в современной экономике / А.В. Гугулев, А.А. Семченко // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2018. - № 3. - С. 15-19.

21 Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии / В.А. Горемыкин. - М.: Информационно издательский дом «Филин», 2018.- 562 с.

22 Дорман, В.Н., Даниленко Д.Н. Экономическая модель предприятия — основа стратегического планирования / В.Н. Доман // Журнал «Вестник УГТУ-УПИ». - 2018. - № 1. - С. 31

23 Дойль, П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. — СПб.: Питер, 2020. – 771 с.

24 Джонсон Д. Процессы управления стратегическими изменениями / Д. Джонсон. - М: МЦДО «ЛИНК», 2018. – 388 с.

25 Друкер, П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / П.Ф. Друкер. —



М.: Норма, 2019. –С.165

26 Дурович, А. П. Маркетинговые коммуникации / А. П. Дурович, Н. И. Гришко Минск: Современ. шк., 2020. - 221 с.

27 Друкер, П. Эффективное управление / П. Друкер. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2018. – 382 с.

28 Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 293 с.

29 Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием / Н.Л. Зайцев. -М.: ИНФРА-М, 2018. – 233 с.

30 Завгородняя, А.В. Маркетинговое планирование / А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. - СПб: Питер, 2019. – 352 с.

31 Зуева, Е.И. Алгоритм формирования финансовой стратегии / Е.И. Зуева, Е.А. Касаткина // Экономика и экономические науки. - 2018. - №12. - С. 58 – 72.

32 Каплан, Р.С. Организация, ориентированная на стратегию / Р.С. Каплан. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2020. – 472 с.

33 Кулахметова, З.С. Теоретические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия / З.С. Кулахметова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2020. - № 5. - С. 31–35.

34 Кононова, С.А. Формирование системы сбалансированных показателей как фактор стратегического развития предприятия / С.А. Кононова // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2019. – №4. – С. 262-266.

35 Киселев, В.Д. Кейкис «Могут ли амбиции руководителя победить его некомпетентность?» / В.Д. Киселев, О.В. Попова. // Управление корпоративной культурой. - 2018. - №3. - С. 208–222.

36 Коваленко, А.И. Отдельные теоретические аспекты конкурентной стратегии фирмы / А.И. Коваленко // Интернет-журнал «Науковедение». – 2018. – № 3. – С.158.

37 Козырев, В.И. Выбор стратегии реструктуризации предприятия в условиях экономического кризиса / В.И. Козырев, Л.В. Фомченкова // Менеджмент

в России и за рубежом. - 2020. - №1. - С.118-130.

38 Коновалова, Е.И. Маркетинговая политика предприятия как основа системного подхода к анализу его деятельности / Е.И. Коновалова // Интернет-журнал «Науковедение». - 2018. - № 2. – С.32.

39 Коваленко, А.И. Отдельные теоретические аспекты стратегии фирмы / А.И. Коваленко // Интернет-журнал «Науковедение». – 2018. – № 3. – С.45.

40 Кузнецова, О.А. Формирование финансовой стратегии организации / О.А. Кузнецова, И.А. Ишеева, Ю.В. Дворникова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2019. - № 4. - С. 1–5.

41 Кулахметова, З.С. Теоретические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия / З.С. Кулахметова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2020. - № S5. - С. 31–35.

42 Коваленко, А.А. Формирование конкурентной стратегии торговой организации / А.А. Коваленко // Успехи современного естествознания. – 2019. – № 1. – С. 52-52.

43 Мирошниченко, М.А. Интеграция сбалансированной системы показателей и системы менеджмента качества / М.А. Мирошниченко, А.А. Мирошниченко // Научный журнал КубГАУ. – 2018. – №101. – С. 45.

44 Мозговой, А.И. Мотивация персонала на основе системы сбалансированных показателей / А.И. Мозговой // Интернет-журнал НАУКОВЕДЕНИЕ. – 2018. – №5. – С.42.

45 Мякшин, В.Н. Применение методологии сбалансированной оценки инвестиционной привлекательности для совершенствования региональной инвестиционной политики / В.Н. Мякшин // Региональная экономика: теория и практика. – 2020. – №12. – С. 23-33.

46 Новиков, В.С. Государственное регулирование процесса интеграции российского экономического виртуального пространства в формат глобализирующихся международных рынков / В.С. Новиков // Вестник Академии знаний. – 2019. - № 1. - С. 124-131.

47 Наумова, Е. А. Анализ определений стратегии и ее место в системе

функционирования предприятия. Разнообразие взглядов и подходов к стратегии / Е. А. Наумова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. - 2016. - № 8. - С. 111–114.

48 Портер, Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Е. Портер. – М.: Альпина бизнес букс, 2019. – 345 с.

49 Семченко, А. А. Конкурентный потенциал и конкурентные преимущества предприятия / А. А. Семченко // Современная конкуренция. - 2018. - № 4. - С. 30–37.

50 Толстиков, Е. А. Теоретические основы формирования стратегии повышения предприятия / Е.А. Толстиков // Молодой ученый. - 2019. - №24. - С. 304-307.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Бухгалтерский баланс АО «Покровский рудник»

Полное наименование: АО "Покровский рудник"

ИНН: 2818002192

Вид деятельности (по ОКВЭД): 7.29.41 -

Форма собственности: 16 - Частная собственность

Организационно-правовая форма: 12267 - Непубличные акционерные общества

Отчетность составлена в тысячах рублей

Формат отчетности: полная

### Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.19	31.12.18	31.12.17
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110	493 837	880 897	813 261
Результаты исследований и разработок	1120	258 334	303 220	282 751
Нематериальные поисковые активы	1130	2 172 526	2 186 484	1 889 139
Материальные поисковые активы	1140	6 546	315 527	709 567
Основные средства	1150	20 583 763	18 835 340	14 906 297
Финансовые вложения	1170	9 326 622	9 352 822	435 400
Отложенные налоговые активы	1180	667 804	26 343	24 620
Прочие внеоборотные активы	1190	8 671 133	6 106 766	2 435 263
Итого по разделу I	1100	42 180 565	38 007 399	21 496 298
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	14 389 111*	5 349 325	4 449 167
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	409 528	13 181	16 022
Дебиторская задолженность	1230	2 704 409	3 250 837	11 377 745*
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	601 950	3 970 349	9 095 222
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	421 493	18 177	20 375
Прочие оборотные активы	1260	3 151	4 751	6 802
Итого по разделу II	1200	18 529 642	12 606 620	24 965 333*
<b>БАЛАНС</b>	1600	60 710 207	50 614 019	46 461 631
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	181 341	181 341	181 341
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	7 958	7 958	7 958
Резервный капитал	1360	27 201	12 113	12 113
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	44 878 860	44 439 220*	42 828 640*
Итого по разделу III	1300	45 095 360	44 640 632	43 030 052
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1410	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	1420	1 615 530	886 686	909 179
Итого по разделу IV	1400	1 615 530	886 686	909 179
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	0	0	0
Кредиторская задолженность	1520	13 826 490	4 893 784	2 363 913
Оценочные обязательства	1540	172 596	192 917	157 631
Прочие обязательства	1550	231	0	856
Итого по разделу V	1500	13 999 317	5 086 701	2 522 400
<b>БАЛАНС</b>	1700	60 710 207	50 614 019	46 461 631

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках)

Наименование показателя	Код	2019	2018	2017
Выручка	2110	18 232 842	11 603 524	15 892 148
Себестоимость продаж	2120	(16 214 805)	(9 108 992)	(13 091 491)
Валовая прибыль (убыток)	2100	2 018 037	2 494 532	2 800 657
Коммерческие расходы	2210	(0)	(0)	(0)
Управленческие расходы	2220	(743 363)	(387 119)	(215 078)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 274 674	2 107 413	2 585 579
Проценты к получению	2320	697 051	694 730	512 863
Проценты к уплате	2330	(369 375)	(182 850)	(215 047)
Прочие доходы	2340	1 673 257	1 113 572	2 882 039
Прочие расходы	2350	(2 730 066)	(1 544 633)	(1 384 084)*
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	545 541	2 188 232	4 381 350
Налог на прибыль	2410	(87 383)	(550 357)	(1 128 749)
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(0)	(574 573)	(1 128 749)*
отложенный налог на прибыль	2412	(87 383)	24 216	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0*	0*	213 453
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0*	0*	15 179
Прочее	2460	(3 431)	(27 295)	3 176
Чистая прибыль (убыток)	2400	454 727	1 610 580	3 484 409