

УДК 65:622.362.1:622.362.3

Эрнандес Гуальтерос И.Э.

**ФОРМИРОВАНИЕ ПРИОРИТЕТНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ДОБЫЧИ И ПЕРЕРАБОТКИ
КВАРЦЕВОГО ПЕСКА НА ОСНОВЕ SWOT - АНАЛИЗА**

Рассматривается стратегии развития добычи и переработки кварцевого песка на основе SWOT-анализа.

Ключевые слова: SWOT-анализ, стратегия развития предприятия, кварцевое производство.

Семинар № 10

Ernandez Gualteros I.E.

**FORMATION OF THE PRIORITY
ORIENTATION STRATEGY OF
DEVELOPMENT OF EXTRACTION AND
PROCESSING QUARTZ SAND ON THE
BASIS OF SWOT - THE ANALYSIS**

Is considered strategy of development of extraction and processing of quartz sand on the basis of SWOT - the analysis.

Key words: SWOT-анализ, стратегия развития предприятия, кварцевое производство.

SWOT-анализ ставит целью определение сильных и слабых сторон предприятия, которые рассматриваются как внутренние факторы, а также изучение внешних факторов, каковыми являются рыночные возможности и угрозы [1].

Структура матрицы SWOT – анализа представлена на рис.унке.

SWOT-анализ ориентирует предприятия на максимальное использование сильных сторон, благоприятных возможностей, преодоление слабости и защиту от потенциальных угроз.

В каждой из четырех частей матрицы формулировки соответствующих факторов должны быть упорядочены по значимости, т.е. в первую очередь указывается та сторона, которую считают самой сильной и самой слабой, а также те, где имеются наибольшие возможности или угрозы.

SWOT-анализ дает представление о внешней среде и деловом климате, отличительных характеристиках деятельности предприятия и результатах деятельности, определять степень ответственности положения предприятия заявленным целям ее развития.

Проведение SWOT-анализа и определение стратегических альтернатив развития предприятия.

Для реального отражения сильных и слабых сторон компании целесообразно составить перечень внешних опасностей и возможностей для организации, используя способ оценки воздействия факторов М. Мескона [2]. Взвешивание от +5 (очень положительный вес, большая возможность) через 0 (нейтральный, отсутствие воздействия) к -5 (очень отрицательный вес, сильная

Внутренние факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешние факторы	Возможности	Угрозы

Матрица SWOT - анализа

Таблица 1
**Влияние факторов внешней среды на деятельность
 ОАО «Раменский ГОК»**

Факторы среды	k _i	P _i	C _i 2005 г.	k _i	P _i	C _i 2006г.	k _i	P _i	C _i 2007г.	Обоснование поставленной оценки
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Макроокружение										
1. Высокий уровень инфляции	3	-30	-90	3	-30	-90	3	-30	-90	Высокий уровень инфляции вынуждает установлению высокой цены на продукцию и повышать за счет этого доходы, однако, одновременно растут и затраты. Спрос на продукцию неэластичен.
2. Рост рынка	3	+40	+120	3	+40	+120	5	+50	+250	Увеличение доли рынка обеспечивает возможность расширить производство и увеличить продажи. С введением новой фабрики появилась возможность увеличить выпуск концентрата.
3. Принятие новых нормативных актов	1	-10	-10	2	-10	-20	3	-30	-90	Обеспечивает контроль за правильной отработкой месторождения и работой предприятия в целом.
4. Увеличение стабильности в обществе	2	+30	+60	3	+30	+90	3	+40	+120	Стабильность в обществе повышает уровень продаж.
5. Снижение уровня образования	3	-50	-150	3	-50	-150	3	-50	-150	Этот фактор снижает возможность потенциальных покупателей быть заинтересованными в приобретении предлагаемого товара.
6. НТП в кварцевом производстве	5	+50	+250	5	+50	+250	5	+50	+250	С ростом НТП у предприятия открываются новые возможности в усовершенствовании технологий обогащения кварцевого песка, что положительно влияет на рост производства.
Непосредственное окружение										
7. Неплатежеспособность заказчиков	5	-50	-250	5	-50	-250	5	-50	-250	Увеличение дебиторской задолженности приводит к уменьшению прибыли.

Факторы среды	k _i	P _i	C _i 2005 г.	k _i	P _i	C _i 2006г.	k _i	P _i	C _i 2007г.	Обоснование поставленной оценки
8. Усиление влияния заказчиков на ценообразование	2	-20	-40	2	-20	-40	2	-30	-60	Существует возможность усиления взаимовыгодных условий поставки продукции.
9. Отсутствие квалифицированных рабочих и профессиональных менеджеров	4	-50	-200	5	-50	-250	5	-50	-250	Квалифицированное обслуживание производства и рациональный менеджмент неотъемлемые составляющие успешного бизнеса.
10. Изменение структуры рынка	3	+40	+120	3	+40	+120	4	+40	+160	В условиях роста конкуренции изменение структуры рынка стимулирует поиск нового уровня продаж.
11. Ужесточение конкуренции за заказчика	4	-30	-120	4	-30	-120	5	-30	-150	Данный фактор сдерживает рост цен на продукцию и снижает прибыль.
12. Потенциальные потребители могут не знать компанию	4	-40	-160	5	-50	-250	5	-50	-250	Усиливается роль рекламы в отношении укрепления брэнда.

Таблица 2
Анализ внутренней среды ОАО «Раменский ГОК»

№пп	Наименование стратегической позиции	Сильная	Нейтральная	Слабая
1	Расположение производства (географическое)	S		
2	Организационная структура			W
3	Общее финансовое положение			W
4	Финансы как инвестиционный ресурс			W
5	Опыт работы в отрасли	S		
6	Стекольное сырье (как конкурентный продукт)	S		
7	Формовочное сырье(как конкурентный продукт)		N	
8	Сырье для строительных смесей (как конкурентный продукт)		N	
9	Система товародвижения (продукта к клиенту)	S		

162	10	Информационная технология	S		
	11	Инновации как способность к реализации новых продуктов и освоение новых рынков		N	
	12	Способность к лидерству			W
	13	Уровень производства		N	
	14	Квалификация специалистов	S		
	15	Профессиональное качество рабочих		N	
	16	Уровень маркетинга	S		
	17	Уровень менеджмента			W
	18	Репутация на рынке	S		
	19	Отношения с властями	S		
	20	Отношения со смежниками (кооперация)			W
	21	Инновации как исследования и разработки	S		
	22	Сплоченный коллектив	S		
	23	Стратегические альянсы			W
	24	Разведанные запасы сырья	S		
	25	Запасы сырья	S		
	26	Качество запасов		N	
	27	Производительность			W
	28	Себестоимость			W
	29	Энергоемкость, материалоемкость			W
	30	Финансовая устойчивость			W

Таблица 3

SWOT – анализ ОАО «Раменский горно-обогатительный комбинат»

Возможности		Сильные стороны	
1	Увеличение заказов на продукцию	1	Расположение предприятия
2	Появление новых групп потребителей (высокодоходные рынки)	2	Большие разведанные запасы сырья
3	Увеличение требований заказчиков к качеству	3	Квалифицированный технический персонал
4	Технологическое отставание конкурентов	4	Опыт работы и хорошая репутация в отрасли
5	Инвестиции в развитие	5	Высококачественные продукты (стекольная отрасль)
		6	Инновации как исследования и разработки
		8	Уровень маркетинга (знание рынка , логистика)
		9	Введение в эксплуатацию новой фабрики (цех обогащения №2)
Угрозы		Слабые стороны	
1	Повышение налогов на недра	1	Износ оборудования на старой фабрике (цех обогащения №1)
2	Ужесточение требований по экологии	2	Отсутствие системы стратегического планирования
3	Повышение тарифов на продукцию естественных монополий	3	Финансовое положение
4	Рост рыночных цен	4	Производственные мощности (ограничены)
5	Экономическая нестабильность	5	Уровень себестоимости
6	Неплатежеспособность заказчиков	6	Степень вертикальной интегрированности
7	Снижение таможенных пошлин	7	Степень горизонтальной интегрированности
8	Укрепление рубля по отношению к мировым валютам		
9	Принятие новых нормативных актов, в т.ч. имеющие обратную силу		
10	Появление новых конкурентов в лице зарубежных компаний		

опасность). Воздействие: +50 или больше (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -50 или меньше (сильное воздействие, серьезная опасность).

Применительно к реальным экономическим условиям интегральная оценка влияния i -ой группы факторов C_i можно определить по следующим формулам:

$$\text{Возможности: } C_i = k_i \cdot (+P_i)$$

$$\text{Опасности: } \bar{C}_i = k_i \cdot (-P_i)$$

где k_i – значимость i -ой группы факторов внешней среды (от 1 до 5); $(+P_i)$, $(-P_i)$ – сила воздействия каждого фактора в отдельности (от -50 до +50).

В табл. 1 представлено влияние факторов внешней среды на деятельность ОАО «Раменский ГОК».

На основе анализа табл. 1 можно сделать вывод, что на деятельность предприятия наибольшее положительное воздействие оказывают такие факторы, как рост рынка и НТП в кварцевом производстве. Увеличение доли рынка дает дополнительную возможность расширить производство и увеличить продажи. С вводом мощности новой фабрики появилась возможность увеличить выпуск концентрата по новым стандартам. В условиях неэластичного спроса увеличение общей выручки определяется возможностью увеличения цен на реализуемую продукцию.

Отрицательное воздействие оказывают такие факторы, как неплатежеспособность заказчиков, отсутствие квалифицированных рабочих и про-

фессиональных менеджеров, а также отсутствие информированности потенциальных заказчиков относительно предприятия. Результаты анализа внутренней среды ОАО «Раменский ГОК» представлены в табл. 2.

Основные сильные стороны ОАО «Раменский ГОК»: высокое качество продукции; большие разведанные запасы сырья; наличие лицензии на выполнение работ; уровень маркетинга; расположение предприятия; наличие заинтересованного и высококвалифицированного персонала; сплоченный коллектив; опыт работы и хорошая репутация в отрасли; инновации как исследования и разработки.


Основные слабые стороны ОАО «Раменский ГОК»: отсутствие систем стратегического планирования; уровень себестоимости; финансовое положение.

Результаты анализа внешней и внутренней среды представим в форме SWOT – матрицы (матрицы ССВО – «сильные и слабые стороны, возможности и опасности»), табл.3.

В качестве основных направлений деятельности и усиления своей конкурентной позиции в отрасли можно выделить следующие:

В результате проведенного анализа, наиболее приемлемыми для ОАО «Раменский ГОК» являются: стратегия диверсификации (по качеству); стратегия интегрированного роста (увеличение доли рынка кварцевого песка, посредством дружественного слияния профильных предприятий и производств).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Шеремет Д.А. Теория экономического анализа. - М.: Инфра-М, 2008.
2. Мескон М. Основы менеджмента. - М.: «Дело», 1997. 

Коротко об авторе

Эрнандес Гуальтерос И.Э. – Московский государственный горный университет, Moscow state mining university, Russia, ud@msmu.ru