

Л.В. ДОРОХОВА, ДонНТУ

## РАЗРАБОТКА МАТРИЦЫ SWOT КАК ПЕРВЫЙ ШАГ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

В условиях жесткой конкуренции, чтобы своевременно реагировать на изменения внешней среды и достигать поставленных целей, предприятию необходимо формировать адекватные стратегии.

Металлургическая отрасль является важным звеном экономики Украины, состояние которой оценивается как неудовлетворительное. Основные фонды за последние десять лет практически не обновлялись, а функционирующие мощности производят, в основном, низкокачественную сталь, основная часть которой экспортируется. Включение Украины в систему мирового хозяйства требует адаптации всего хозяйственного механизма к высоким требованиям мирового рынка. Поэтому необходимо ориентироваться на опыт зарубежных стран, которые уже находилось в таком положении. За последние тридцать лет отмечается тенденция облегчения металлургической отрасли, наряду с крупными комбинатами появляются заводы небольшой мощности (мини-заводы). Это направление приобретает все большую популярность: по прогнозам в 2020 г. металлургии полного цикла будет принадлежать только 30% мощностей [1]. Современные мини-заводы отвечают требованиям технологий, не загрязняют окружающую среду, утилизируют металлолом и производят высококачественную продукцию.

Для сохранения и укрепления позиций Украины на внешних рынках металлопродукции необходима разработка стратегических направлений дальнейшей реструктуризации металлургической отрасли. Представляется перспективным применение рассматриваемой

концепции для Украины, учитывая состояние отрасли, количество неиспользуемых мощностей, наличие металлолома, квалифицированного персонала. Однако без обоснования базовой (конкурентной) стратегии – оптимальной мощности, выбора рынка и сортамента мини-завод не сможет эффективно функционировать в долгосрочной перспективе. Указанная задача осуществляется в процессе стратегического планирования, где наряду с определением долгосрочных целей обеспечивается поддержание баланса между заводом и внешней средой. Для этого выявляются возможности и угрозы внешней и сопоставляются с сильными и слабыми сторонами внутренней среды.

В теории стратегического управления существует множество методов анализа внешней и внутренней среды. Среди них такие методы как SWOT-анализ; PEST(Political, Economic, Social, Technological)-анализ; отраслевой анализ, состоящий из анализа жизненного цикла отрасли, движущих сил отрасли, фактора успеха в отрасли; конкурентный анализ, подразумевающий оценку типа конкуренции и степени ее интенсивности, анализа основных конкурентных сил и стратегических групп конкуренции и другие.

Метод SWOT-анализа, будучи способом оценки среды, в то же время имеет более широкое применение, так как используется и в стратегическом анализе, и при определении конкретных перспектив предприятия. Если другие методы в основном нацелены на определение возможностей во внешней среде, то SWOT-анализ позволяет комплексно и системно оценивать и сопоставлять факторы как внешней, так и внутренней среды.

Его результаты являются основой для принятия управленческих решений на различных срезах предприятия для генерирования альтернативных стратегий развития.

Эффективность формирования стратегии развития обуславливается достижением ряда принципов. Это комплексность и системность стратегического анализа; использование достоверной и объективной информации; обоснованность выбора и набора аналитического инструментария.

Методология SWOT-анализа предусматривает изучение внешней и внутренней среды в три этапа. На первом этапе осуществляется выявление возможностей и угроз во внешней среде. На втором этапе определяются сильные и слабые стороны предприятия. На третьем этапе находятся взаимосвязи между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами и составляется матрица SWOT.

1 этап. Выявление возможностей и угроз во внешней среде (анализ макросреды и микросреды). Процесс анализа осуществляется в следующей последовательности. Сначала формируются факторы и показатели, характеризующие внешнюю среду с учетом особенностей металлургической отрасли и специфики мини-завода. Далее определяется позиция каждого показателя, т.е. представляют они возможности или несут угрозы. В работе используется десятибалльная шкала, предложенная в работах [2], которая изменяется в диапазоне: очень сильная (9-10); сильная (7-8); нейтральная (5-6); слабая (3-4); очень слабая (1-2). Так как высокая или низкая позиция показателя сама по себе не означает возможность или угрозу и необходимо учитывать и весомость, в зависимости от их важности для целевого рынка (от 1 до 99%). Далее осуществляется прогнозирование вероятности проявления показателей. В итоге строится матрица воз-

можностей и угроз с учетом вероятности проявления и их весомости.

Дальнейший анализ рассматривался применительно для металлургического мини-завода "ИСТИЛ (Украина)" г. Донецк.

1.1. Анализ внешней среды. Внешняя среда содержит основные факторы успеха мини-завода, а её приоритетность перед внутренним окружением. В зависимости от степени её воздействия выделяют две составляющие – макроокружение и микроокружение.

В теории и практике внешнего анализа разработан большой перечень характеристик, выражающихся через показатели. Обоснование их выбора проводилось с учетом специфики отрасли, которые оценивались экспертами металлургической отрасли и представителями мини-завода, также использовалась информация из журналов и статистических сборников. В результате выявлены экономические, природные и экологические, международные, научно-технические, политико-правовые, социальные факторы с разнообразными показателями в их структуре.

Среди показателей экономического фактора рассмотрены рост тарифов на транспортные услуги и энергоресурсы, темп инфляции, размер процентной ставки по кредитам, цены на огнеупоры, наличие и экспорт металлолома, тип и уровень развития конкурентных отношений. При этом выявлены следующие тенденции.

Наиболее весомым показателем в рамках данного фактора является возможность использования металлолома региона, так как технология мини-завода предусматривает его утилизацию в качестве основного сырья. Основным источником образования вторичных металлов области исходит из отходов текущего производства и амортизационного лома. Согласно прогнозам, количество вторичных металлов в Украине, образу-

ющихся только в процессе металлургического производства, возрастет на 25%. Также значительно будут увеличиваться поступления амортизационного лома, что связано с реконструкцией всех отраслей промышленности, и в первую очередь угольной [3].

За последние десять лет отмечена тенденция экспорта металлолома из региона, что несет угрозу для мини-завода. Однако, применяемые государством меры по его уменьшению должны привести к сдерживанию этого направления.

Весомым показателем, представляющим угрозу, является увеличение цен на огнеупоры, обеспечивающие получение высокого качества заготовки, которые отечественный рынок пока не может предложить, поэтому возникает необходимость импорта.

Учитывая высокую энергоемкость производства, составляющую 35% в себестоимости продукции, представляет угрозу повышение тарифов на энергоресурсы.

Важным показателем, несущим угрозу, является величина тарифов на транспортные услуги и возможность их увеличения, так как узковедомственная ценовая политика природных монополистов (Украинской железной дороги, ряда портов) приводит к повышению цены за 1 т стали.

Темп инфляции необходимо отслеживать, так как её интенсификация заставляет вносить постоянные коррективы в цены на продукцию, однако это не является угрозой для экспортоориентированной продукции мини-завода.

В структуру фактора природные и экологические ресурсы включены показатели, характеризующие энергоресурсы и окружающую среду.

Обеспечение отечественными энергоресурсами является возможностью для мини-завода с высокой значимостью и весомостью.

Штрафы за загрязнение окружающей среды не несут угрозу непосредственно для мини-завода, так как в производстве используются только экологически чистые технологии. Однако в целом для Украины экологические проблемы требуют значительных инвестиций для их решения.

Принимая во внимание экспортную ориентацию мини-завода, при рассмотрении международного фактора учитывались антидемпинговая политика и изменение курсов валют.

Антидемпинговые расследования на международных рынках несут большую угрозу. В последнее время проводится множество антидемпинговых мер против качественной металлопродукции – круглой заготовки со стороны государств США и Центральной Европы для защиты своего рынка путем таможенных пошлин, установление квот на экспорт. Наличие таможенных пошлин – важный показатель, особенно для торговли с Россией и странами СНГ, где участилась практика их применения.

В структуре международного фактора рассматриваются колебания обменных курсов. Искусственное сдерживание курса гривни по отношению к доллару выгодно для государственных платежей по внешним долгам и для импортеров энергоносителей, экспорта стали.

Анализ научно-технического фактора позволил оценить нововведения в отрасли, технологии и управления, которые появились на металлургических предприятиях Украины и оценить возможности их использования на мини-заводе.

Темпы обновления техники в металлургической отрасли представляет угрозу. С одной стороны, ММЗ "ИСТИЛ (Украина)" на сегодняшний день – это одно из современных металлургических предприятий в Восточной Европе, однако завершающаяся реконструкция ЕМЗ

приведет к появлению серьезного конкурента.

Уровень современной техники используемой в производстве низкий, степень износа производственных мощностей по разным оценкам от 50 до 70%, а коэффициент использования мощностей 70-75% по отрасли. По данным комитета промышленной политики Верховной Рады Украины в 2000 г. этот показатель составил 69,5%, в 2001 – 72,5%. Низкий уровень технологической базы (58,6% общемирового производства стали выплавляется в конвертерах, 33,8% в электропечах, 4,6% в мартенах; по данным ИСИ, в 2000 г. для Украины эти показатели составили соответственно 46,9%, 3,1% и 50%).

Процент брака по отрасли достаточно высокий, он значительно снижается при использовании машин непрерывного литья заготовки, которые постепенно вводят на металлургических предприятиях и является обязательным агрегатом мини-завода.

Возможность повышения требований к качеству продукции не несет большой угрозы для мини-завода имеющего международные стандарты качества.

Среди включенных в анализ политико-правовых показателей наибольший интерес представляют налоговая и инвестиционная политика, льготы (СЭЗ).

Инвестиционная политика включает разработанные программы привлечения прямых инвестиций. Законодательством предусмотрены гарантии по защите иностранных инвестиций от принудительного изъятия в судебном порядке. Этот показатель также является нейтральным, так как не намечается изменений в этой области.

В анализ включался показатель, учитывающий имеющиеся льготы (СЭЗ). Согласно действующему законодательству от уплаты НДС освобождаются ввозимые для производственных нужд сырье энергоносители и материально-тех-

нические ресурсы, комплектующие изделия, оборудование и техника, имущество (ввозимое в Украину в качестве взноса иностранного инвестора в уставной фонд предприятий с иностранными инвестициями). Согласно закону Украины о СЭЗ в Донецкой области, кроме импортируемого, от налога освобождается и экспортируемый товар, произведенный в регионе. Обобщенный анализ результатов периода функционирования СЭЗ связывают с возникновением инвестиционной и экономической активности, улучшением ситуации на рынке труда, снижением социальной напряженности, положительных бюджетных сдвигов [4]. Предусматривается, что в период 2001-2004 гг. увеличится приток инвестиций и улучшатся остальные показатели роста экономики в СЭЗ.

Самой большой угрозой, приведшей к отсутствию оборотных средств является не возврат НДС. На сегодняшний день с этой проблемой столкнулись все металлургические предприятия.

Политическая ситуация отображает стабильность в стране, возможность бесперебойной работы и рассматривается с точки зрения угрозы.

В структуре социального фактора принимались во внимание показатели, потребления стали на душу населения и уровень предложения рабочей силы. По уровню потребления стали на душу населения страны определяют её прогрессивность. В Украине он крайне низок, хотя она и занимает 7-е место по производству стали в мире, так как 75% – экспортируется.

1.2. Анализ непосредственного окружения предусматривает рассмотрение тех факторов, с которыми мини-завод находится в непосредственном контакте: потребители, конкуренты и поставщики, посредники, зарубежные партнеры.

Оценка покупателей осуществлялась с учетом следующих показателей.

Возможность увеличения спроса на внутреннем рынке подразумевает рост производства металлопотребляющих отраслей промышленности. ММЗ "ИСТИЛ (Украина)" производит металлопрокат круглой и квадратной заготовки, используемой в трубной промышленности, машиностроении, автомобилестроении, судостроении, нефтяной и газовой промышленности. Ожидается оживление в строительной и машиностроительной отраслях, что приведет к увеличению потребления продукции мини-завода.

Возможность увеличения спроса на внешнем рынке, принимая во внимание экспортную направленность мини-завода, необходимо отслеживать, так как это является перспективным направлением развития. В будущем не ожидается увеличение спроса на металлопродукцию, однако наличие своей ниши на мировом рынке не ставит под угрозу уменьшение спроса.

Торговая сила покупателей учитывается как один из показателей для оценки данного фактора, однако не представляет опасность для мини-завода, так как они не в состоянии влиять на уровень мировых цен.

Возможность изменения спроса несет угрозу, однако его гибкость не приведет к потере всего рынка.

Возможность выхода на новые сегменты рынка рассматривается как перспективное направление развития, в области которого постоянно ведутся исследования.

Фактор, характеризующий конкурентов, включает показатели, учитывающие рост конкуренции на украинском и международных рынках.

Рост предложения продукции конкурентами на внутреннем рынке является угрозой как со стороны реструктуризирующих металлургических заводов Донецкой области, так и со стороны импорта металлопродукции ближнего зарубежья.

Рост предложения на внешнем рынке в условиях жесткой конкуренции рассматривается в качестве угрозы.

Увеличение рентабельности заводов-конкурентов и изготовляемого сортамента является угрозой. За 2000 г. рентабельность металлургической отрасли составляла 10,1%, причем чем выше качество продукции, тем выше рентабельность продукции, так диапазон её изменений от простого профиля до проката изменяется от -9,4 до 19,7% [5].

Оценивая поставщиков сырья и материалов, учитывались показатели их конкурентной силы и своевременность поставок.

Конкурентная сила поставщиков подразумевает возможность диктовки цен, что рассматривается как угроза. На сегодняшний день активно проводится стратегия вертикальной интеграции, предусматривающая расширение собственных производственных возможностей как потенциал снижения себестоимости и бесперебойного функционирования.

Своевременность поставок сырья – важный показатель для бесперебойной работы производства. Анализ поставщиков основывался на выявлении наиболее перспективных фирм, снабжающих мини-завод сырьевыми и энергетическими ресурсами. Если поставщик огнеупоров и ферросплавов зарекомендовал себя как надежный партнер, то проблемы имеются с поставками металлолома, а в зимнее время есть перебои и с электроэнергией.

Зарубежные партнеры рассматриваются как источник привлечения дополнительных инвестиций.

Анализ показателей, их систематизация и оценка по важности и весомости проводился по методу Дельфи. В результате наиболее весомыми угрозами являются экспорт металлолома региона, увеличение цен на огнеупоры, тарифов на энергоресурсы, транспортные услуги, антидемпинговые меры, темпы обновле-

ния техники, невозврат НДС, увеличение рентабельности заводов конкурентов и др.

Среди весомых возможностей выделяем использование металлолома региона, обеспечение отечественными энергоресурсами, колебания обменных курсов, увеличения спроса на внешнем и внутреннем рынке, выход на новые сегменты рынка и др.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа в дальнейшем учитываются только те показатели, которые имеют высокую балльную оценку и/или большую вероятность проявления. Для этого применялся метод позиционирования, а для наглядного представления целесообразно построение матриц возможностей и угроз Дж.Х. Вилсона, которые определяют приоритетность учета показателей для разработки стратегии развития.

2 этап. Определение сильных и слабых сторон.

Если внешняя среда является источником, питающим мини-завод ресурсами для материализации его внутреннего потенциала, то внутренняя представляет собой совокупность переменных, которые обеспечивают процессы его жизнедеятельности. Она постоянно непосредственно влияет на функционирование мини-завода.

Объектом анализа сильных и слабых сторон мини-завода являются его внутренние показатели, сгруппированные по срезам предприятия, анализ осуществляется в следующей последовательности. Сначала формируются показатели, по которым указываются сильные и слабые стороны мини-завода. Затем определяется позиция каждого с точки зрения направления влияния на функционирование завода. Далее показатели оцениваются по десятибалльной шкале с учетом весомости. В результате разрабатываются стратегические ориен-

тиры для дальнейшей деятельности мини-завода.

Внутренний анализ охватывает все основные функции менеджмента и включает показатели, отражающие потенциал мини-завода. Это такие срезы, как управление, кадры, производство, маркетинг, менеджмент, сбыт; в структуре которых выявлены показатели, учитывающие специфику мини-завода.

Работа маркетинговой службы оценивалась исходя из репутации мини-завода, наличие сбытовых подразделений, сертификатов на продукцию, уровень исследования спроса. ММЗ "ИСТИЛ (Украина)" имеет высокую репутацию, отметим, что в рейтинге ста крупнейших открытых акционерных обществ Украины в 2000 г., куда вошли такие гранды, как "Укргазпром", "Укртелеком", "Укрнефть" и многие крупные банки страны, завод занимает 35-е место по показателю капитализации, 29-е – по объемам экспорта и 33-е – по количеству работающего персонала.

Мини-завод имеет сбытовые подразделения непосредственно на рынках сбыта. В перспективе намечается расширение складской сети в Украине и странах СНГ. Её формирование началось с Киевской, Львовской, Днепропетровской, Ленинградской, Воронежской и Волгоградской областей [6].

Постоянно ведется работа по исследованию спроса. В этом году начали осваивать новый вид продукции – круглую непрерывно-литую заготовку, которая пользуется спросом. Но освоение выпуска новых видов продукции приводит к дополнительным издержкам. Для преодоления убыточности на предприятии разработана программа производства инструментальных и нержавеющей марок стали, ведется работа по расширению рынков сбыта продукции среди предприятий машиностроительного комплекса Украины, России, Беларуси и других стран СНГ.

ММЗ "Истил (Украина)" имеет сертификаты международного образца ISO-9002 фирмы TUV-NORD (Германия).

Срез "финансы" является ограничительным фактором при выборе стратегии и включает показатели ликвидности, характеризующие структуру капитала, рентабельность инвестиций и уровень издержек.

В области производства оцениваются показатели, характеризующие основные производственные фонды. Состояние основных фондов, использование современных ресурсосберегающих экологически чистых технологий, применение АСУ на мини-заводе соответствуют требованиям, предъявляемым к западноевропейским металлургическим предприятиям. Процент брака мал, так как используются современные технологии и МНЛЗ. Резервы производственных мощностей составляют 1 млн. т стали в год. В частности, завершена реконструкция электросталеплавильного производства, строится новый кислородный блок. После окончания полного комплекса пуско-наладочных работ мощность электросталеплавильного производства предприятия возрастет с нынешней – около 40 тыс. т в месяц – до 70 тыс. т. Гибкость технологических линий достигается предусмотренными технологией быстрыми переналадками оборудования.

В срезе "менеджмент" принимаются во внимание своевременность подачи информации и принятия решений, автоматизация учетных процессов, уровень концентрации управленческих решений, дублирование функций рядом подразделений, наличие стыковой плановой и учетной информации, степень мотивации исполнителей.

В срезе "кадры" оценивались уровень подготовки персонала к работе с вычислительной техникой, текучесть кадров, квалификация персонала и кадровый потенциал мини-завода.

В результате анализа выявлено, что все факторы мини-завода имеют достаточно сильную позицию, кроме финансового среза. Наглядной формой представления результатов внутреннего анализа является матрица профиля стратегических преимуществ и матрица стратегических ориентиров.

3 этап. Определение взаимосвязей между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами. Составление матрицы SWOT.

После оценки внешней и внутренней среды с целью определения взаимосвязей между возможностями и угрозами – с одной стороны и возможностями и угрозами с другой составляется матрица SWOT.

Итоговая матрица SWOT-анализа по результатам экспертных оценок приведена на рис. 1. Она образует четыре поля и позволяет сопоставлять выявленные возможности и угрозы внешней среды с потенциалом мини-завода.

Поле Силы и Возможности показывает, какие возможности можно реализовать при помощи сильных сторон и образует следующие пары.

Высокое качество сортамента и опыт в физическом распределении способствуют активизации сбыта, при условии увеличения спроса и возможности выхода на новые сегменты рынка. Резервы производственных мощностей и современные технологии позволяют удовлетворять растущий спрос. Репутация завода и качество металлопродукции дает возможность привлечения инвестиций, появлению новых заказчиков. Современные технологии, соответствующие мировым стандартам, позволяют перерабатывать металлолом региона, а наличие резервного фонда позволяет увеличить, при необходимости, объемы производства.

Поле Сила и Угрозы показывает, какие сильные стороны можно использовать для уменьшения негативных тенденций.

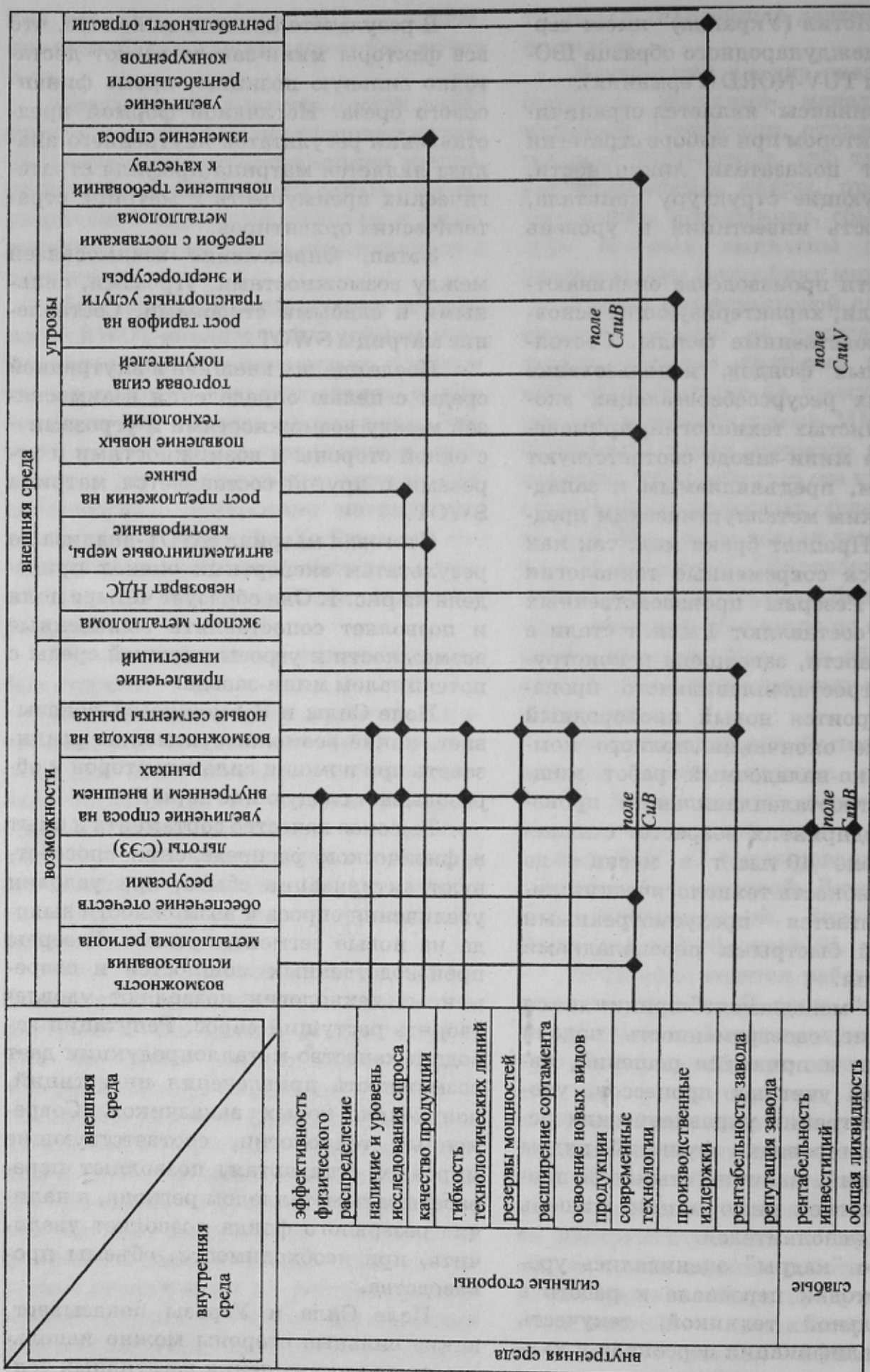


Рис. 1. Итоговая матрица SWOT-анализа



Гибкость технологических линий позволяет оставаться на международном рынке, как при введении антидемпинговых мер, так и при изменении спроса на продукцию. Например, при демпинге рынком США круглой заготовки, мини-завод начал экспортировать квадратную. Также мини-завод активизирует отдел сбыта для поиска партнеров для работы непосредственно с заказчиками, что понижает посреднические расходы. Качество сертифицированной продукции позволяет при увеличении интенсивности конкуренции удержать своих клиентов. Сравнительно небольшие издержки дают возможность выдерживать конкуренцию при росте тарифов на транспортные услуги и электроэнергию, цен на сырье и огнеупоры, изменения курсов валют, росте налогового кредита. Импортные огнеупоры в два раза дороже, чем отечественные, в то же время их стойкость позволяет снижать себестоимость продукции в три раза. Значительные расходы 35% в себестоимости продукции составляют энергозатраты. Однако их расход значительно ниже, чем на других украинских металлургических предприятиях, который составляет в целом по отрасли 870 ГДж/т. Выгодное соотношение мировых цен в совокупности с качеством выпускаемой продукции позволяет оставаться на рынке при интенсивности конкуренции и увеличении предложения на внутреннем рынке. Современные технологии дают возможность лидировать на украинском рынке металлопродукции.

Поле Слабости и Возможности показывает, как можно минимизировать слабые стороны, используя положительные тенденции рынка. В данном поле образовалась пара "Льготы (СЭЗ)" – "Ликвидность и Рентабельность инвестиций".

Поле Слабости и Угрозы, сочетает слабые стороны и угрозы. Здесь имеются две угрозы: недостаток оборотных средств по причине невозврата НДС и

увеличение экспорта металлолома из региона. Их действия не могут быть смягчены влиянием сильных сторон.

Нестабильность и непредсказуемость внешней среды металлургической отрасли вынуждает мини-завод своевременно реагировать на эти изменения и требует внимательного подхода к выбору методов её анализа. Используемый в данной статье комплексный и системный метод SWOT является более эффективным, так как он позволяет не только выявить проблемы во внешней среде, но и определить перспективы их решения посредством сильных сторон предприятия. Кроме того, в процессе анализа сформирован круг показателей, учитывающий непосредственно специфику металлургической отрасли и ММЗ "Истил (Украина)". Предлагаемый перечень показателей могут использовать при анализе и другие отечественные металлургические заводы и комбинаты.

#### Список литературы

1. Юзов О.В., Седых А.М. Мировые тенденции развития мини-заводов // Электрометаллургия. – 2000. – №6. – С.2-6.
2. Бурлаков А.Н., Голик С.С., Чаюк Т.И. Стратегический маркетинг. М.: 1998. – 87 с.
3. Сердюков А.А. Образование вторичных черных металлов в металлургической промышленности Украины // Менеджер. – 1999. – №3(5). – С.73-76.
4. Пили В., Чмырь Е., Загородный В. О перспективах специальных экономических зон и территорий приоритетного развития // Экономика Украины. – 2002. – №4. – С.11-16.
5. Герасимчук Н. Тенденции развития промышленности Украины на современном этапе // Экономика Украины. – 2002. – №3. – С.24-28.
6. Мини - металлургический завод "ИСТИЛ (Украина)" – флагман ISTIL GROUP // Металлы и литье Украины. – 2001. – №5-6. – С.3-6.