# 

# **2. СВОТ АНАЛИЗ (НА ПРИМЕРЕ АО «Оленегорский механический завод»)**

Акционерное общество «Оленегорский механический завод» (ОМЗ) работает в городе Оленегорск уже много лет. Компания создана как организация, выполняющая заказы Оленегорского ГОКа по ремонту и восстановлению оборудования, изготовления оснастки, а так же выполнения заказов сторонних потребителей.

## **2.1 Анализ внутренней среды компании**

Генеральный директор компании стоит во главе предприятия с 2004 г и обладает большим опытом в области руководства. Следует отметить, что именно личность руководителя сыграла важнейшую роль в успехе компании.

Что касается руководителей среднего звена, то каждый из них имеет опыт работы в вверенной ему области не менее от 5 до 10 лет.

Управленцы низших звеньев также имеют опыт работы, достаточный для осуществления ими оперативного руководства - около 2-х-З-х лет.

На АО «ОМЗ» имеется 5 уровней управления. В силу этого большинство решений принимаются на верхних уровнях иерархии. К ним относятся решения по вопросам направления деятельности предприятия, займов, инвестиций и т.д. При этом осуществляется строгий контроль за их выполнением.

Необходимая степень мотивации руководителей и рядовых исполнителей достигается за счёт действующей в компании системы мотивирования сотрудников. Основу такой системы составляет выплата премий, что предусматривает единовременную выдачу работнику определенной денежной суммы в связи с достижением им более высоких успехов в труде по сравнению с другими работниками.

Ряду сотрудников, в частности сотрудникам отделов сбыта и снабжения, выплачивается процент от объёма совершённой сделки.

Помимо материальных поощрений, система поощрений моральных - объявление благодарности за успешное выполнение сотрудником поставленных перед ним задач.

**Маркетинг**

Основным направлением деятельность АО «ОМЗ» является сотрудничество с АО «Оленегорский ГОК» . Причём целевыми сегментами для компании являются все предприятия, горнорудного комплекса, работающие на территории Мурманской области (АО «Апатит», «КМК»).

Предприятие сотрудничает более чем с 20зарубежными и отечественными производителями, , что позволяет ей иметь широчайший ассортимент продукции по сравнению с другими компаниями, функционирующими в данной отрасли.

Нахождение предприятия рядом с поставщиками значительно экономит время клиента на поиск нужных ему запчастей, а также является очень удобной.

Консультационные и инженерные услуги, оказываемые специалистами компании, позволяют клиентам экономить время на ознакомление с особенностями эксплуатации поставленной продукции, осуществление замены частей используемой техники и т.д.

Гарантийное обслуживание подразумевает бесплатный ремонт или замену з/ч в течении всего гарантийного срока, что практически не практикуется конкурентами.

Гибкая система оплаты позволяет клиенту самому выбирать форму оплаты. Предприятие рассматривает любые предложения.

Доставка продукции потребителю осуществляется любым видом транспорта по желанию заказчика.

Уникальный опыт в проведении всех видов ремонта тепловозов, а также дизелей позволяет обеспечивать очень высокий уровень качества ремонтных работ.

Опыт работы на российском рынке, выполнение работ и оказание услуг на самом высоком уровне обеспечили компании репутацию надёжного партнёра и одного из самых крупных поставщиков запчастей к железнодорожной технике.

Маркетинговая концепция отсутствует.

**Производство и НИОКР**

Производственный процесс на предприятии осуществляется на собственной базе.

Производственные площади предприятия составляют порядка 10 000 м2.

Производственное оборудование включает широкий спектр обрабатывающих станков, таких как:

* токарно-револьверные;
* токарно-винторезные;
* сверлильные;
* координатно-расточные;
* вертикально- и горизонтально-фрезерные;
* долбежные;
* протяжные;
* станки зубообрабатывающей группы;
* строгальные;
* шлифовальные;
* другие;

**Финансовый анализ**

На конец 2009 года финансовое положение предприятия является неустойчивым. Имеет место низкий уровень ликвидности и платёжеспособности, причём преобладают тенденции их сокращения.

Анализ показателей кредитоспособности свидетельствует об ухудшении финансовой устойчивости предприятия с позиций долгосрочной перспективы и увеличении риска кредитования предприятия.

Структуру баланса следует признать гармонической. В 2006 году в ней произошли негативные изменения: сократился объём собственного капитала, увеличилась кредиторская задолженность и размер запасов.

Предприятие характеризуется высокими показателями оборачиваемости средств в расчётах и низким значением оборачиваемости кредиторской задолженности и запасов.

Для предприятия характерен довольно высокий уровень рентабельности. Однако в 2009 году произошло значительное снижение всех показателей рентабельности.

**Кадры**

На сегодняшний день штат сотрудников компании составляет около 250 человек. Средний возраст и образование:

1. отдел снабжения: 25-30 лет, высшее;
2. сбыт: 23-28 лет, высшее;
3. бухгалтерия: 30 лет, высшее;
4. аппарат руководства: 38-40 лет, высшее;
5. производство и ремонт: 35-40 лет, среднетехническое, высшее.

Коллектив компании довольно молод. Среди сотрудников сложилось такое мнение, что устроиться на работу на АО «ОМЗ»— только полдела: главное — удержаться в компании, потому что от сотрудников здесь требуют полной самоотдачи. Многие из работников имеют два высших образования, но продолжают учиться: осваивают современный менеджмент, маркетинг и другие предметы рыночной экономики в брянских и столичных вузах.

Обобщим полученные данные и сведём их в таблицу:

**Анализ внутренней среды предприятия**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Области компетентности фирмы | Экспертная оценка | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Менеджмент |  |  |  | **V** |  |
| Производство |  |  |  | **V** |  |
| Маркетинг |  | **V** |  |  |  |
| Финансы |  | **V** |  |  |  |
| Кадры |  |  |  | **V** |  |
| Учет |  |  | **V** |  |  |

Проведенный анализ показывает, что внутренний потенциал компании АО «ОМЗ»довольно высок. Сильны позиции предприятия в сбыте, снабжении, кадрах, хотя недостаточна мотивация сотрудников, имеет место текучесть кадров.

Особенно высок уровень руководства компанией.

В настоящий момент предприятие использует современные информационные технологии, вся документация и учёт ведутся автоматизировано.

Несмотря на отсутствие маркетинговой службы, в этом направлении позиции АО «ОМЗ»также довольно сильны. Однако недостатком является то, что не проводятся исследования, слаба ценовая политика, философия маркетинга очень слабо развита. Всё это сказывается на производстве.

Слабой стороной деятельности предприятия наряду с НИОКР являются финансы.

## **2.2 Анализ внешней среды**

Внешняя среда прямого воздействия (непосредственного окружения) Исследование непосредственного окружения осуществляется через анализ конкурентов, потребителей, поставщиков, профсоюзов и контактных аудиторий (банков, страховых компаний), имеющих прямые деловые контакты с фирмой. Фактически в данном разделе изучаются тенденции той отрасли, в которой работает рассматриваемое предприятие.

**Конкуренты**

АО «ОМЗ»на рынке уже 30 лет. В состав основных направлений деятельности компании входит производство и поставка запчастей для горной техники, автомобильного и железнодорожного транспорта, изготовление технологической оснастки и проведение ремонтно-профилактических работ. За годы своего существования на рынке, компания заняла прочное своей отрасли, сотрудничая с многочисленными партнёрами как внутри России, так и в ближнем и дальнем зарубежье, хотя всё же рынок Мурманской области является основным для компании.

В настоящий момент в рассматриваемой отрасли в нашей области не существует предприятий, которые бы могли сравнится с АО «ОМЗ» по масштабам и охвату деятельности.

В настоящее время сложилась ситуация, когда у предприятия нет конкурентов, которые могли бы противостоять ему одновременно по всем направлениям его деятельности. Существуют же фирмы, пытающиеся конкурировать с компанией по отдельным бизнесам.

В качестве конкурентов АО «ОМЗ» можно рассматривать РМЦ ПО Апатит, РМЦ Ковдорского ГОКа, судоремонтные предприятия Мурманска

Среди предприятий нет абсолютного лидера, имеющего максимальное значение индекса конкурентоспособности по всем параметрам. Таким образом, на данный момент первоочередной является задача маркетингового исследования рынка ремонтной продукции, позволяющего определить тенденции изменения конкретных параметров внешней и внутренней среды.

По отношению к конкурентам конкурентными преимуществами АО «ОМЗ»являются названый уникальный опыт в проведении всех видов ремонта тепловозов, а также ремонта дизелей, высокий профессионализм рабочих-ремонтников.

**Поставщики**

АО «ОМЗ»является специализированной организацией, осуществляющей комплексные поставки запасных частей к тепловозам, а также к другой железнодорожной технике. Компания сотрудничает более чем со 150 производителями данной продукции по всей России, является официальным представителем (дилером) значительной части этих предприятий. С большинством названных предприятий компанию связывают долгосрочные партнёрские отношения.

С одной стороны, всё это говорит о том, что чрезвычайных угроз от поставщиков продукции для предприятия нет. Имея АО «ОМЗ» в качестве своего официального дилера, предприятия-производители сами заинтересованы в обоюдовыгодном сотрудничестве: темпы реализации продукции компанией АО «ОМЗ»неуклонно растут и в большинстве случаев определяют и темпы реализации своей продукции компаниями-производителями. Кроме того, комплексные поставки, которыми занимается «ЛДС» выгодны как для покупателя, так и для производителя.

Так какпоставщиков у компании имеется большое количество, то между ними существует конкуренция, поэтому угрозы с их стороны не ожидается, наоборот, у предприятия есть возможности получать качественную продукцию, отвечающую требованиям заказчиков.

С другой стороны, опасение может вызвать то, что поставки продукции не всегда стабильны, то же касается и ценпоставщиков. Кроме того, большинство поставщиков расположено в странах ближнего зарубежья, что затрудняет поставки.

Анализ поставщиков сырья, материалов и инструмента непосредственно для производственного процесса говорит о следующем. АО «ОМЗ» имеет широкую сеть поставщиков, в состав которой входят такие известные организации, как «Калицино» г. Москва, «Викселен» Ленинградская область, ООО «Ремметиз», ООО «Полесье», «Брянсксбыт», «Брянскметаллоресурс», «Греал» и др. Эти поставщики довольно давно фигурируют в отрасли и успели себя зарекомендовать как надёжные партнёры. Кроме того, если вдруг возникнут какие-либо проблемы с одни из них, предприятия легко сможет это компенсировать за счёт сотрудничества с другими.

Потребители положительно относятся к продукции предприятия, отдают ей предпочтение из-за качества, возможности осуществления комплексной закупки, высокого уровня консультационных и инженерных услуг.

Угрозы могут возникнуть в силу того, что многие заказчики предпочитают иметь поставщика на близком расстоянии. К таким поставщикам можно отнести предприятия, созданные на базе ремонтно-механических цехов горнодобывающих предприятий области. Кроме того, цены на продукцию, реализуемую АО «ОМЗ», довольно высоки, в то время как потребитель предпочитает более дешёвую продукцию.

Угроза также может заключаться в неустойчивом финансовом положении заказчиков, которые, возможно, просто проигнорируют необходимость закупать запчасти и ремонтировать свой подвижной состав.

**Анализ факторов среды прямого воздействия**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Возможности | Угрозы |
| Поставщики | 1. На основе анализа имеющихся поставщиков определять наиболее выгодных и перспективных.  2.Поиск новых поставщиков более качественного и недорогого оборудования. | 1.Недостаточный уровень обслуживания со стороны поставщиков.  2.Нестабильность цен поставщиков.  3.Нестабильность поставок. |
| Конкуренты | 1.Короткие сроки выполнения заказов. | 1.Увеличение числа конкурентов.  2.Конкуренты постоянно расширяют ассортимент продукции.  3.Возможность переключения потребителей на конкурентов. |
| Покупатели | 1. Рост потребности в комплексных поставках запчастей.  2. «Оживление» промышленных предприятий.  3.Рост спроса на запасные части к технике. | 1.Потребность в высококачественной продукции.  2.Предпочтение потребителя иметь поставщика на близком расстоянии.  3.Заинтересованность потребителя в низких ценах. |

Таким образом, внешняя среда прямого воздействия имеет довольно благоприятный характер.

**Анализ внешней среды косвенного воздействия**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Факторы** | **Возможности** | **Угрозы** |
| **Политические и правовые факторы** | 1. Стабильная политическая ситуация в стране. 2. Создание в скором будущем единого экономического пространства на территории России, Украины, Белоруссии и Казахстана откроет новые рынки. | 1. Несовершенство государственной политики в области инвестирования. 2. Фрагментарность законодательства. 3. Неэффективная практика исполнения существующего законодательства. |
| **Экономические факторы** | 1.Существенное замедление темпов инфляции.  2.Рост покупательной способности рубля.   1. Снижение ставки рефинансирования вызовет закономерное снижение банковских ставок по кредитам. 2. Понижение курса доллара и его стабилизация. 3. Благоприятная для России внешнеэкономическая конъюнктура. | 1. Повышение цен на энергоносители. 2. Недостаточная для устойчивого роста инвестиционная активность. 3. Уменьшение объемов прибыли предприятий и организаций. 4. Снижение рентабельности производства вследствие опережающего роста издержек по сравнению с объемами производства. 5. Повышение цен на транспортные перевозки. 6. Несовершенство налогообложения (в частности, отмена налоговых льгот на прибыль). 7. Вероятное снижение банковских ставок по кредитам должно вызвать понижение процентов по вкладам. 8. Удешевление импортных товаров вследствие укрепления рубля ужесточит конкуренцию российских производителей с иностранными. |
| **Социальные факторы** | 1. Рост реальных денежных доходов населения.  2. Рост склонности населения к организованным сбережениям.  3. Рост числа квалифицированных специалистов вследствие повышенного внимания молодёжи к образованию.  4. Изучение и применение зарубежного опыта и использование эффективных методов управления человеческими ресурсами.  5. Особое внимание уделяется совершенствованию системы трудовых отношений на основе социального партнёрства и реформирования трудового законодательства | 1. Социальная незащищённость населения.  2. Отсутствие благоприятных экономических условий, позволяющих гражданам обеспечивать высокий уровень социального потребления.  3. Высокий уровень смертности мужчин в трудоспособном возрасте. |
| **Технологические**  **и технические**  **факторы** | 1. Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования.  2. Вложение инвестиций в усовершенствование технологического процесса и модернизацию оборудования.  3. Постепенная активизация усилий Правительства, направленных на развитие инноваций, ориентированных, прежде всего на модернизацию имеющихся производств на основе ресурсосберегающих технологий и улучшение потребительских свойств продукции.  4. Внедрение программ информатизации и развития экономической деятельности на основе интернет-технологий и иных современных информационных технологий, системы электронной коммерции. | 1. Высокая энергоёмкость продукции.  2. Критическое состояние производственной инфраструктуры.  3. Наличие незагруженных технологически эффективных мощностей, квалифицированных кадров, научно-технических заделов и т.п.  4. Низкая инновационная активность и невысокие темпы развития высокотехнологичного сектора экономики.  5. Возможность использования конкурентами современных технологий (в том числе информационных), позволяющих занять более выгодное положение по ассортименту продукции и уровню затрат. |
| **Экологические факторы** | 1. Малоосвоенная российская территория богата природными ресурсами.  2. В условиях  экономического спада 1990-х снизился уровень реальных экологических угроз.  3. Рост популярности и внедрение на предприятиях менеджмента экологизированного, менеджмента экологического и менеджмента экологичного.  4. Рост экологической и социальной ответственности.  5. Осознание проблемы экологического неблагополучия и понимание необходимости создания в стране системы экологии, которая должна включать механизмы власти, наукоемкие технологии, систему знаний об объективной экологической опасности. | 1. Темпы снижения производства намного опережают темпы сокращения его «давления» на природную среду.  2. Низкие темпы развития высокотехнологичного, трудо- и наукоемкого машиностроения, определяющего прогресс в экологической сфере.  3. Рост удельной энерго-, материало-, природоемкости производства.  4. Антиэкологичекий характер динамики внешнеэкономических связей.  5. Отечественные изношенные основные фонды, «дряхлеющая» в ходе реформ инфраструктура — источник роста числа техногенных аварий.  6. Рост нарушений природоохранных норм.  7. Темпы опустошения российских недр намного превышают прирост разведанных запасов. |

Анализ факторов позволяет сделать вывод о том, что в целом влияние факторов внешней среды косвенного воздействия носит в целом довольно благоприятный характер.

Анализ внешней среды предприятия АО «ОМЗ» показал, что наибольшую угрозу для компании представляют экономические факторы. Компании стоит в первую очередь в отношении этих факторов применить свои сильные стороны, которые должны помочь преодолеть существующие угрозы.

В наибольшей степени благоприятное влияние на организацию оказывают покупатели и поставщики, со стороны которых нет каких-либо существенных угроз. То же можно сказать и о политических, социальных и технологических факторах внешней среды. Таким образом, именно данными возможностями и, прежде всего со стороны покупателей и поставщиков предприятие должно воспользоваться для преодоления своих слабых сторон.

## **2.3 SWOT - анализ**

Важнейшим этапом при выработке эффективной стратегии фирмы, является стратегический анализ, который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию (потребностям) внешней среды, в которой работает фирма.

Проводят первичный стратегический анализ с помощью составления матрицы SWOT**.** Методология SWOT -анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей. Приведенный ниже SWOT -анализ позволяет сделать вывод о том, что сильный стороны АО «ОМЗ»и возможности среды позволят компании преодолеть её слабые стороны, а также устранить имеющиеся угрозы.

**SWOT - анализ деятельности АО «ОМЗ»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Возможности** |
| 1. Широкий ассортимент продукции  2. Широкий рынок сбыта  3. Комплексная поставка запасных частей  4. Гибкая система скидок  5. Удобные условия доставки товара клиенту  6. Многовариантная оплата за поставку товара  7. Внимательное отношение к заказчику и долгосрочное сотрудничество  8. Оказание консультационных и инженерных услуги  9. Большой опыт в проведении всех видов  ремонта техники, на которую  предприятие поставляет запасные части  10. Увеличение объёма рекламы  11. Развитие собственного производства  12. Гибкий производственный цикл  13. Молодые, перспективные кадры  14. Возможность обучения кадров  15. Высокий образовательный уровень  персонала  16. Эффективная система мотивации  сотрудников  17. Деловая и профессиональная  специализация  18. Умение сотрудников работать в команде  19. Разработка планов по комплексному  обслуживанию предприятий | 1. Политическая стабильность  2. Снижение ставки рефинансирования  3. Рост покупательной способности рубля  4. Экономический рост металлургических  Отраслей  5. Потребность заказчика в комплексных  поставках  6. Снижение таможенных пошлин  7. Большой рынок рабочей силы высокой  квалификации  8. Большой выбор поставщиков  9. Появление современных технологий  производства и высокоэффективного  оборудования  10 Малоосвоенная российская территория  богата природными ресурсами. |
| **Слабые стороны** | **Угрозы** |
| 1. Отсутствие маркетинговых  исследований  2. Высокие цены  3. Недостаточно знаний о конкурентах  4. Высокая текучесть кадров  5. Невысокий уровень гибкости во  взаимоотношениях сотрудников  6. Снижение рентабельности деятельности  вследствие опережающего роста  издержек  7. Неэффективное использование ресурсов  8. Кредитование предприятия связано с  риском  9. Затоваривание складов  10. Значительный износ оборудования на  заводе | 1. Нестабильное финансовое положение  заказчиков  2. Повышение требований к качеству  товара и низким ценам  3.Рост числа конкурентов  4.Сезонность заказов  5.Предпочтение заказчика иметь  поставщика на близком расстоянии  . Нестабильность цен поставщиков  7. Нестабильность поставок со стороны  поставщиков  8. Риск использования конкурентами  современных технологий  9. Повышение цен на энергоносители  10. Повышение цен на транспортныеперевозки  11. Высокие налоги  12. Критическое состояние производственной инфраструктуры |

Слева выделяется два блока (сильные и слабые стороны), в которые, соответственно, выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два блока (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные угрозы и возможности. На пересечении блоков образуются четыре блока: СИВ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), СЛВ (слабость и возможности), СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей рассмотрим все возможные парные комбинации, и выделим те, которые должны быть учтены при разработки стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть, имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

## **1.7. Разработка стратегии**

Во всем многообразии факторов внешней и внутренней среды, можно заметить их разделение на две группы: те, которые поддаются управлению со стороны руководства фирмы, и те, которые такому управлению не поддаются. Это разделение важно с точки зрения прогнозирования, конъюнктурных исследований, стратегического и иного планирования, выдвижения целей.

Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Таки образом, рассмотрев возможности Ао «ОМЗ», его слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, и ознакомившись с основными принципами выработки стратегии, можно определить стратегию фирмы, при этом опираясь на цели организации.

Так как компания работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка. Это можно сформулировать следующим образом:

Сначала минимизировать издержки и тем самым укрепить свою конкурентную позицию. Так как на этом рынке продукция с технологической точки зрения развивается очень быстро, то необходимо внимательно следить за развитием технической мысли и по возможности как можно быстрей обеспечивать доступ покупателей ко всем новинкам. Нельзя так же забывать и о сервисном обслуживании после ремонта. . Есть возможность расширяться дальше в регионы, где этот рынок представлен слабо.