

УДК 338.3.01

SWOT – АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК МЕТОД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ

Анісімова О. М., канд. екон. наук, доцент

Шикова Л. В., аспірант

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

Анотація. В статті розглянуто діяльність деяких металургійних підприємств Метінвест Холдингу. За допомогою SWOT - аналізу виявлено їх сильні і слабкі сторони, та можливості і загрози. З урахуванням виявлених позитивних та негативних моментів запропоновано можливі напрями реалізації стратегії управління.

Ключові слова: металургійне підприємство, фінансово-економічні показники, SWOT-аналіз, система якості, ринки збуту, рентабельність.

The abstract. The activity of some metallurgical factories of Metinvest of Holding is considered in the article. Their strength, weaknesses, possibilities and threats are revealed by means of SWOT-analysis. There are offered possible directions of management strategy implementation with allowance of revealed positive and the negative moments.

Keywords: metallurgical factory, financial and economic parameters, SWOT-analysis, quality system, seller's markets, profitability.

Постановка проблеми. Ринкова економіка та сучасний стан економіки країни все більш вимагають від підприємств впроваджувати більш ефективну політику управління, яка торкається всіх напрямів діяльності підприємства у рівній долі. Ефективне управління підприємством, перш за все, полягає у постійному моніторингу діяльності підприємства у всіх сферах: виробництва продукції, якість продукції, канали збуту продукції, якісний та кількісний склад персоналу, фінансове становище підприємства та ін. Тому якісний та постійний моніторинг дозволяє прийняти правильні управлінські рішення та розробити вдалу стратегію підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у дослідження діяльності металургійних підприємств України зробили такі науковці як Буданов І. Г., Гудзь П. В. Мазур В. Ф., Макогон Ю. В. Однак більшість вчених розглядають діяльність підприємств або з урахуванням внутрішніх факторів розвитку, або зовнішніх факторів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є за допомогою SWOT – аналізу виявити зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на діяльність підприємства, та сформулювати стратегічні напрями розвитку на прикладі підприємств Метінвест Холдингу.

Викладення основного матеріалу дослідження. Одними з провідних підприємств гірничо-металургійного комплексу України є підприємства Метінвест Холдингу. Аналіз їх діяльності дозволить побачити сучасний стан розвитку металургійних підприємств країни, та виявити можливі шляхи розвитку. Отже далі зробимо огляд фінансово-економічного стану таких підприємств як ПАТ «МК Азовсталь», ПАТ «ММК ім. Ілліча», ПАТ «Єнакіївський металургійний комбінат», які мають спільні виробничі риси і входять до складу Дивізіону сталі Метінвест Холдингу

ПАТ «Металургійний комбінат Азовсталь» одне з найбільших металургійних підприємств – входить в трійку лідерів галузевого рейтингу. Підприємство має повний металургійний цикл і є монополістом в Україні по випуску декількох видів металопродукату: залізничні рейки широкої колії, рейкові накладки, підкладки і клеми.

З 2006 року МК «Азовсталь» є одним з активів Групи Метінвест, яка здійснює стратегічне управління гірничо-металургійним бізнесом Групи СКМ, входить до складу Дивізіону Сталі і прокату Групи.

Комбінат повністю забезпечений сировинною базою, оскільки входить в структуру вертикально-інтегрованого холдингу Метінвест.

У табл. 1 наведено дані виробництва основних видів продукції комбінатом за період 2009-2010 р.

Таблиця 1 - Виробництво основних видів продукції ПАТ «МК Азовсталь», 2009-2010 р.

Показники	2009 р., т	2010 р., т	Відношення 2010 р. до 2009 р.	
			Абс.	Відносне, %
Агломерат	1768439	1952220	183781	10,39
Чавун	4017704	4958277	940573	23,41
Сталь	4639595	5641636	1002040	21,60
Прокат	4287910	5287672	999761	23,32

*Дані систематизовані авторами відповідно інформації, наведеної у джерелі [1].

Отже, з наведеної табл. 1 бачимо, що виробництво у 2010 р. на комбінаті збільшилось по всіх основним видам продукції в середньому на 19,68%.

Сьогодні ПАТ "МК «Азовсталь» має Систему менеджменту якості, схвалену Американським інститутом нафти (API) та сертифікаційним товариством TUV NORD CERT як таку, що відповідає стандартам API Spec Q1 та ISO 9001. Сертифікатами підтверджується досягнення реальних та стійких покращень на комбінаті як розробника і виробника сталевих листа за стандартами API Spec 2H і 2Y, а також слябів безперервного лиття, злитків, листового прокату з вуглецевих, низьколегованих і легованих марок сталей, рейок, рейкових скріплень, балок, швелерів, кутиків, сталевих профілів спеціального призначення, сталевих помольних куль.

За результатами оцінки Системи якості, проведеної у серпні 2010 року, комбінат отримав сертифікат №44 100 101540 від 26 серпня 2010 року, зареєстрований Класифікаційним Товариством TUV NORD CERT (Німеччина), який підтверджує відповідність Системи менеджменту якості комбінату «Азовсталь» вимогам стандарту ISO 9001: 2008. [2]. Кон'юнктура світового ринку металопродукції є переважним чинником формування збутової політики комбінату. Продаж продукції комбінату здійснюється: - ринок далекого зарубіжжя - компанія "Метінвест Інтернешнл С.А."; - ринок України - компанія "Метінвест Україна"; ТОВ "Метінвест СМЦ"; ТОВ "Метінвест Холдинг"; - ринок Росії і країн СНД - "Метінвест Євразія". У 2010 р. комбінат відвантажував продукцію до 41 країни світу. З провідних країн по споживанню продукції комбінату необхідно виділити: Італію (521,1 тис. т), Росію (484,5 тис. т), Індію (144,3 тис. т), Південну Корею (135,7 тис. т), Індонезію (69,3 т), Польщу (68,7 тис. т). [1]

ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» - найбільше металургійне підприємство України. Найбільше підприємство Донбасу, один із найбільших експортерів України, має повний металургійний цикл. Виробляє гарячекатаний і холоднокатаний сталевий лист широкого сортаменту, у тому числі для суднобудування, труби (нафтопроводні, бурильні, газо- та водопроводні). Єдине підприємство України, яке виробляє оцинкований лист та автомобільні балони для зріджених газів.

З 2010 року ММК «ім. Ілліча» входить до складу активів Групи Метінвест, яка здійснює стратегічне управління гірничо-металургійним бізнесом Групи СКМ, входить до складу Дивізіону Сталі і прокату Групи.

Металопродукція комбінату виготовляється та поставляється на експорт відповідно до вимог стандартів високорозвинених країн: Німеччині (DIN EN10025, DIN EN10028 та ін.), США (ASTM A572M, A516M та ін.), Японії (JISG3101, JISG3106 та ін.). Поставляється металопродукція також за вітчизняними стандартами, наприклад, рулонний прокат, у тому числі оцинкований, штрипси (ГОСТ16523, ГОСТ14918 та ін.).

Якість продукції ММК ім. Ілліча підтверджена 50 сертифікатами якості, отриманими від семи міжнародних сертифікаційних та класифікаційних організацій на металопродукцію більш ніж з 200 марок сталі, а також і від вітчизняних сертифікаційних

центрів на різноманітну продукцію комбінату. Система управління якістю комбінату сертифікована на відповідність вимогам стандарту ISO 9001. [3]

У табл. 2 наведено дані виробництва основних видів продукції комбінатом за період 2009-2010 р.

Таблиця 2 - Виробництво основних видів продукції ПАТ «ММК ім. Ілліча», 2009-2010 р.

Показники	2009 р., млн. т	2010 р., млн. т	Відношення 2010 р. до 2009 р.	
			Абс.	Відносне, %
Готовий прокат	3,079	3,982	0,903	29,33
Сталь	4,286	5,655	1,369	31,94
Чавун	3,609	4,728	1,119	31,01
Агломерат	8,061	11,161	3,1	38,46
Стальні труби	3,970	7,70	3,73	93,95

* Дані систематизовані авторами відповідно інформації, наведеної у джерелі [1].

Отже, з наведеної таблиці 2 бачимо, що виробництво у 2010 р. на комбінаті збільшилось по всіх основним видам продукції в середньому на 44,94%.

Канали збуту продукції ПАТ "ММК ім. Ілліча" - закордонні та українські споживачі. Методи продаж - прямі відвантаження металопродукції з комбінату крупним споживачам та реалізація дрібнооптових партій металопродукції на території України. В 2010 році комбінат відвантажив на експорт в 68 країну світу 3945,41 тис. т металопродукції. В порівнянні з 2009 роком збільшення обсягу експорту склало 26,3 % (822,425 тис. т). Найбільш активні країни - імпортери продукції комбінату в 2010 році: Італія - 26 % експорту, Туреччина - 14 %, Йорданія - 9 %, Польща - 8 %. За 2010 рік комбінат збільшив об'єм експорту в країни Європейського Союзу та Америку. Так обсяг експорту склав: - 1343,33 тис. т - країни Азії; - 1806,44 тис. тонн - країни ЄС; - 81,72 тис. тонн - країни Африки; - 57,36 тис. т - Америка.

Публічне акціонерне товариство "Єнакіївський металургійний завод" - металургійне підприємство повного циклу, що складається з ВАТ «Єнакіївський металургійний завод» і ТОВ СП «Метален», що працюють на одному виробничому майданчику. ЄМЗ є одним з провідних світових виробників квадратної заготовки.

ПАТ «ЄМЗ» входить до складу активів Групи Метінвест, яка здійснює стратегічне управління гірничо-металургійним бізнесом Групи СКМ, та – до складу Дивізіону Сталі і прокату Групи.

На підприємстві діє система управління якістю, сертифікована на відповідність вимогам стандарту ISO 9001:2008: TUV Thuringen видало сертифікат відповідності стандарту EN ISO 9001:2008, Британське сертифікаційне товариство з арматурних сталей «CARES» підтвердило відповідність системи управління якістю ЄМЗ вимогам британського стандарту BS ISO 9001 . У квітні 2010 року ЗАТ «Макіївський металургійний завод» отримало Сертифікат відповідності системи менеджменту вимогам стандарту EN ISO 9001-2005 у сфері виробництва сортового й фасонного прокату. Якість арматури класу А500С виробництва стану-390 Макіївського металургійного заводу повністю відповідає ДСТУ 3760:2006. [4]

У табл. 3 наведено дані виробництва основних видів продукції комбінатом за період 2009-2010 р.

Таким чином, згідно результатів таблиці в 2010 році підприємство збільшило виробництво сталі, чавуну на 4,69% та 2,72% відповідно, а виробництво агломерату зменшилось на 12,12%. Виробництво гарячого прокату на станах 250, 280, 360 у 2010 році не здійснювалось, а стан 550 виробив гарячого прокату на 38,17% більше в порівнянні з минулим роком.

Основними клієнтами по збуту металопродукції є ТОВ «Метінвест-Україна», ТОВ «Метінвест-СМЦ», ЗАТ «ММЗ», ВАТ «МК "Азовсталь"» (відвантаження по Україні), ТОВ «Метінвест-Україна» та ТОВ «Метінвест Євразія» (відвантаження в країни СНД) та фірма «Metinvest International S.A.», компанія «Promet Steel» (відвантаження в дальнє зарубіжжя).

Таблиця 3 – Виробництво основних видів продукції ПАТ «Єнакіївський металургійний завод», 2009-2010 р.

Показники	2009 р., тис. т	2010 р., тис. т	Відношення 2010 р. до 2009 р.	
			Абс.	відносне
Сталь	2385,30	2497,20	111,90	4,69
Чавун	2106,30	2163,50	57,20	2,72
Агломерат	1969,90	1731,20	-238,70	-12,12
Гарячий прокат стану 250	17,63	виробництво відсутнє	-	-
Гарячий прокат стану 280	93,24	виробництво відсутнє	-	-
Гарячий прокат стану 360	48,08	виробництво відсутнє	-	-
Гарячий прокат стану 550	58,97	81,48	22,51	38,17

*Дані систематизовані авторами відповідно інформації, наведеної у джерелі [1].

Основні ринки збуту: країни СНД: Азербайджан, Білорусь, Грузія, Казахстан, Молдова, Росія, Узбекистан; далеке зарубіжжя: Болгарія, Єгипет, Лівія, Сирія, Туреччина, Туніс, Італія, Сальвадор, Судан, Таїланд, Малайзія, Нігерія. [5]

Для оцінки ефективності діяльності підприємства та вдало вибраної стратегії управління найголовнішими є аналіз фінансово-економічних показники, які в сою чергу, характеризують кількісні та якісні параметри функціонування підприємства.

Авторами статті було проведено детальний фінансово-економічний аналіз за період 2008-2010 рр. у розрізі трьох підприємств: ПАТ «МК Азовсталь», ПАТ «ММК ім. Ілліча», ПАТ «Єнакіївський металургійний завод», який показав, що на всіх підприємствах склалося не стабільне фінансове положення, яке виражається майже у всіх показниках.

В тал. 4 наведено порівняльний аналіз фінансового становища трьох вище розглянутих підприємств, для того, щоб можливо було зробити загальні висновки та запропонувати можливі варіанти вирішення існуючих проблем.

Таблиця 4 – Порівняльний аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «МК Азовсталь», ПАТ «ММК ім. Ілліча» та ПАТ «Єнакіївський металургійний завод», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» за 2010 р.

Показник	ПАТ «МК Азовсталь»	ПАТ «ММК ім. Ілліча»	ПАТ «Єнакіївський металургійний комбінат»
1	2	3	4
1. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,0797	0,6240	0,0206
2. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,0286	0,0548	0,1321
3. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0013	0,0651	0,0088
4. Коефіцієнт покриття	1,3915	2,9997	0,9664
5. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,2364	2,1682	0,9109
6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0050	0,1343	0,0093
7. Чистий оборотний капітал, тис. грн	7371151	5158859	-367465
8. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,4222	0,8261	0,0120
9. Коефіцієнт фінансування	0,5778	0,1739	0,9880
10. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,3915	1,9967	-0,0336
11. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4634	0,4034	-2,2652
12. Коефіцієнт оборотності активів	0,4592	0,9530	0,6263

Продовження табл. 4

1	2	3	4
13. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,4799	8,2585	0,7622
14. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,4060	2,2423	0,4786
15. Термін погашення дебіторської заборгованості, днів	899,0148	162,7793	762,6410
16. Термін погашення кредиторської заборгованості, днів	246,6383	44,1964	478,8769
17. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	6,1635	6,7045	13,7437
18. Коефіцієнт оборотності основних запасів (фондовіддача), грн/грн.	0,7259	1,3741	12,4825
19. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,0170	1,13	16,5366
20. Коефіцієнт рентабельності активів	-0,0062	-0,0183	-0,0876
21. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,0137	-0,0216	-2,3133
22. Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,0135	-0,0191	0,1399
23. Коефіцієнт рентабельності продукції	-0,1385	0,5645	-0,1066
24. Коефіцієнт віддачі від фонду заробітної плати, грн./грн	28,3905	9,3634	30,4234

*Розраховано авторами відповідно інформації, наведеної у джерелі [1].

Проаналізуємо спільні показники для трьох підприємств, які мають однаковий співвідносний рівень. На підставі проведеного аналізу ми зможемо порівняти фінансовий стан підприємств.

Аналіз проведемо по декілька показникам, які характеризують фінансовий стан: оновлення основних засобів підприємств знаходиться в інтервалі значень [0,0286:0,13]; згідно з показником фінансової автономії, жодне підприємство не має достатньо власних засобів для ведення господарської діяльності, отже коефіцієнт платоспроможності знаходиться в інтервалі [0,0120:0,8261]; показники рентабельності активів незадовільні та знаходяться у інтервалі [-0,0876:-0,006]; показники рентабельності власного капіталу незадовільні та знаходяться у інтервалі [-2,3133:- 0,0135]; показники рентабельності діяльності незадовільні та знаходяться у інтервалі [-0,0191:0,13]; показники рентабельності продукції незадовільні, окрім ПАТ «ММК ім. Ілліча) та знаходяться у інтервалі [-13,85: 0,56].

Аналіз фінансового стану трьох металургійних підприємств показав, що всі ці підприємства мають не сприятливе економічне становище, однак вони мають деякий потенціал, щоб підвищити свої показники та мати позитивну динаміку.

Зробимо загальний SWOT-аналіз для трьох вище розглянутих підприємств. Виходячи з загального SWOT-аналізу розробимо матрицю яка дозволить розробити конкретні стратегії для підприємств, які дозволять втілити існуючі можливості за рахунок сильних сторін, та уникнути можливих загроз за рахунок подолання слабких сторін.

Згідно з загальним SWOT-аналізом зробимо матрицю SWOT-аналізу аліз. 6 для трьох підприємств. При розробці матриці ми отримуємо чотири поля: «СІМ» (сила і можливість); СІЗ (сила і загрози); «СЛМ» (слабкість і можливість); «СЛЗ» (слабкість і загрози).

Поле «СІМ» - необхідно розробляти стратегію по використанню сильних сторін підприємства, для того щоб отримати віддачу від можливостей які виникають у зовнішньому середовищі. Поле «СЛМ» - стратегія повинна бути спрямована на подолання слабких сторін підприємства за рахунок існуючих можливостей. Поле «СІЗ» - стратегія повинна бути спрямована на використання сильних сторін підприємства для уникнення

можливих загроз. Поле «СЛЗ» - підприємство повинно використовувати стратегію подолання слабких сторін та уникнення можливих загроз.

Таблиця 5 – Загальний SWOT – аналіз для ПАТ «МК Азовсталь», ПАТ «ММК ім. Ілліча» та ПАТ «Єнакіївський металургійний завод», станом на 2010 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
- членство у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест; - вигідне географічне розташування поставальників сировини; - багатопрофільність діяльності; - ефективна система якості продукції.	- висока енергоємність виробництва; - наявність старого, зношеного устаткування на підприємствах; - неповне використання виробничих потужностей; - залежність від кон'юнктури на світових ринках та валютних коливань; - велика орієнтація підприємств на експорт.
Можливості	Загрози
- підвищення якості продукції за рахунок модернізації обладнання ; - розширення асортименту; - підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках.	- ризик перерозподілу грошових потоків на користь материнської компанії; - підвищення цін на сировину, природний газ та залізничні тарифи; - посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини.

*Розроблено авторами

Таблиця 6 - Матриця SWOT-аналізу для ПАТ «МК Азовсталь», ПАТ «ММК ім. Ілліча» та ПАТ «Єнакіївський металургійний завод», станом на 2010 р.

	Можливості	Загрози
1	2	3
	- підвищення якості продукції за рахунок модернізації обладнання ; - розширення асортименту; - підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках.	- ризик перерозподілу грошових потоків на користь материнської компанії; - підвищення цін на сировину, природний газ та залізничні тарифи; - посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини
Сильні сторони - членство у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест; - вигідне географічне розташування поставальників сировини; - багатопрофільність діяльності - ефективна система якості продукції	«СІМ» - членство у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест дозволить підвищити частку продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках; - Завдяки багатопрофільності діяльності можливо розширити асортимент продукції.	«СІЗ» - за рахунок – членства у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест знизити конкурентний вплив Китаю, Росії, Туреччини.

Продовження табл. 6

1	2	3
Слабкі сторони - висока енергоємність виробництва; - наявність старого, зношеного устаткування на підприємствах; - неповне використання виробничих потужностей; - великі витрати на виробництво; - залежність від кон'юнктури на світових ринках та валютних коливань; - велика орієнтація підприємств на експорт.	«СЛМ» - розширення асортименту продукції дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; - розширення асортименту дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; - підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; - підвищення частки продажів внутрішньому ринку дозволить підприємства менш експортна орієнтовними; - за рахунок збільшення прибутку від продажу зробити заміну та оновлення обладнання, а також впроваджувати енергозберігальні технології.	«СЛЗ» - за рахунок збільшення прибутку від продажу зроблене оновлення та заміна основних фондів підприємств дозволить підвищити якість продукції та розширити асортимент, що в свою чергу зробить підприємство більш конкурентоспроможним та знизить вплив Китаю, Росії, Туреччини; - використання стратегії зниження витрат виробництва.

*Розроблено авторами

Висновки: Отже, матриця SWOT-аналізу для ПАТ «МК Азовсталь», ПАТ «ММК ім. Ілліча» та ПАТ «Єнакіївського металургійного заводу» показує, що підприємства мають певні проблеми, зокрема фінансового характеру, але вони мають змогу використовувати свої сильні сторони та можливості реалізувати певні стратегії (стратегія диверсифікації, стратегія зниження виробничих витрат та ін.), які дозволять позбавитись слабких сторін та уникнути можливих загроз. Однак реалізація вказаних стратегій повинна проходити комплексно задля досягнення максимального ефекту. Для того щоб реалізувати всі свої стратегії підприємствам необхідно мати високий рівень корпоративного управління.

Література.

1. Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua>
2. Офіційний сайт ПАТ «МК Азовсталь» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://azovstal.metinvestholding.com.ua>
3. Офіційний сайт ПАТ «ММК ім. Ілліча» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ilyichsteel.metinvestholding.com.ua>
4. Офіційний сайт Метінвест Холдингу – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.metinvestholding.com.ua>
5. Офіційний сайт Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eds.ssmc.gov.ua:8082/Default.aspx>

Стаття надійшла: 05.12. 2011 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.

