УДК 338.2

О.А.МАРИНИНА, *канд. экон. наук*, *доцент*, *moa95@yandex.ru*
Ю.А.АСЛАМОВА, *студент*, *moa95@yandex.ru*
Национальный минерально-сырьевой университет «*Горный*», *Санкт-Петербург*

O.A.MARININA, *PhD in ec.*, *associate professor*, *moa95@yandex.ru*
Y.A.ASLAMOVA, *student*, *moa95@yandex.ru*
National Mineral Resources University (*Mining University*), *Saint Petersburg*

ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «БУРЯТЗОЛОТО»

Представлена оценка инструментов экономического анализа методов стратегического планирования. Предложен набор факторов для оценки внешней и внутренней среды горнодобывающего предприятия. Приведена оценка стратегии развития ОАО «Бурятзолото» с развернутыми выводами о состоянии предприятия и рекомендациями по его оздоровлению.

***Ключевые слова*:** стратегическое планирование, анализ внутренней и внешней среды предприятия, показатели оценки стратегии.

ESTIMATION OF STRATEGIC PLANNING BY THE EXAMPLE OF COMPANY «BURYATZOLOTO»

The assessment of the economical analysis instruments is introduced to this article. We propose a set of factors to assess internal and external environment of the mining company. The assessment of the development strategy of «Buryatzoloto» are deployed with the conclusions of the state enterprises and recommendations for its improvement.

***Key words*:** strategic planning, analysis of internal and external environment of a company, methods of strategic assessment.

Первоначальным диагностическим этапом процесса стратегического планирования является изучение внешней среды, которое осуществляется на базе следующих категорий:

• общая экономическая среда, природа и границы предприятия;

• отличительные характеристики и предполагаемый возможный рост производства, размеры, общая привлекательность в будущем;

• экономические показатели работы компании, составные части, структура и взаимосвязи предприятия;

• информация о специфических конкурентных рынках, на которых компания планирует работать.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы выявить возможности и угрозы для фирмы. Цели анализа следующие:

• оценка изменений, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии;

• изучение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии предприятия;

• выявление факторов, способствующих достижению общефирменных целей.

Квалифицированный анализ внешней среды дает организации время для оценки перспектив и своевременного составления плана на случай непредвиденных обстоятельств. С целью осуществления стратегической диагностики внешней среды используются известные технологии: SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ, конкурентный анализ по Портеру, матрица Мак-Кинси, STEP-анализ (см. таблицу).

Анализ методов стратегического планирования

Вид анализа	Сущность анализа	Преимущества	Недостатки
SWOT-анализ	Метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Метод предполагает определение цели проекта и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих или осложняющих ее достижение	Рассматривает взаимосвязь факторов внутренней и внешней среды, что позволяет оценить работу предприятия в целом	Требует дополнительных методов анализа (PEST, SNW и др)
PEST-анализ	Инструмент макроэкономического анализа окружающей среды компании и доступных ресурсов. Цель – отслеживание изменений макросреды по четырем направлениям и выявление тенденций, неподконтрольных организации, но влияющих на результаты принятых стратегических решений. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности	Детальный анализ внешней среды, стимулирование руководителя к действию и учету внешних факторов. Обеспечение целостной картины внешнего окружения	Не учитывает внутренних факторов; годится только для анализа долгосрочных целей, не позволяет оперативно реагировать на изменения
SNW-анализ	Анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа	Позволяет рассмотреть и детально изучить отдельные ситуации, сложившиеся в организации; оперативно реагировать на изменение ситуации, выявляет скрытые внутренние угрозы	Подходит только для анализа краткосрочных целей; не позволяет создать целостную картину работы организации; не рассматривает внешнюю среду организации
Анализ цепочки создания стоимости и конкурентный анализ по Портеру	Модель направлена на анализ внешнего микроокружения. «Пять сил» Портера включают анализ угрозы появления продуктов-заменителей, появления новых игроков, рыночной власти поставщиков и потребителей, уровня конкурентной борьбы	Позволяет структурировать и наглядно отразить проблемы предприятия. Относительная простота	Основан на данных текущего состояния бизнеса, которое не всегда можно применить в будущем; оценивается только внешнее микроокружение
Матрица Мак-Кинси	Портфельный анализ, в котором деятельность предприятия оценивается по двум направлениям: привлекательность отрасли и конкурентное положение предприятия. Все предприятия в соответствии с матрицей делятся на девять зон. Предприятия, находящиеся в трех из них, характеризуются как победители, в трех других – проигравшие, т.е. наименее желательные. В одной клетке «вопросительный знак», который, как и в матрице BCG, имеет неопределенное, но потенциально обещающее будущее. Клетка, которая определена как производитель прибыли, сходна с «денежной коровой» в матрице BCG	Обеспечивает анализ внешней обстановки стратегической обстановки (СЕБ); регулирование денежного потока в соответствии с занимаемой позицией. Различные наборы критериев позволяют сочетать более конкретные (частные) стратегии развития, как для СЕБ, так и для товарных групп	За рамками анализа остаются финансовые и трудовые ресурсы. Матрица подходит только для предприятий массового производства. Для предприятий с низкой привлекательностью бизнеса предлагается единственная стратегия «жатвы»
STEP-анализ	Анализ направлен на выявление позиций компании на рынке и перспектив ее развития. Акроним STEP расшифровывается как совокупность социальных (social), технологических (technological), экономических (economic) и политических (political) факторов, определяющих внешнюю среду компании. На практике данный вид анализа применяется для изучения окружающей среды и доступных ресурсов	Позволяет минимизировать отрицательные воздействия детерминирующих факторов	Имеет четко определенную внешнюю ориентацию и не рассматривает внутреннюю среду организации

С точки зрения оценки угроз и возможностей, роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается в определении текущей рыночной позиции предприятия и ее перспектив. Прежде всего, рассматриваются факторы, влияющие на будущее отрасли: перспективы технологического развития, демографические, социальные и политические факторы, роль государственного управления и законодательства, доступность сырьевых ресурсов, состояние конкуренции. После того как информация об отрасли и рынке собрана, отсортирована и структурирована, должны быть определены главные зоны возможностей и угроз.

Следующий этап процесса стратегического планирования – диагностика внутреннего состояния организации (управленческое обследование). Следует установить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и выявить ее внутренние слабости, которые могут усложнить использование возможностей и преодоление внешних опасностей.

Управленческое обследование представляет собой последовательную оценку функциональных зон предприятия, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. Обследование должно охватывать финансовые, производственные, маркетинговые показатели, оценку человеческих ресурсов, внутрифирменную культуру, имидж предприятия, деловую активность и др. (см. рисунок). Для каждого из предложенных показателей существует количественная или качественная оценка, что позволяет выбирать и реализовывать различные стратегии[*].

Для анализа возможностей и угроз применялся SWOT-анализ как наиболее эффективный способ оценки. Итогом выполненной работы являются данные SWOT-анализа ОАО «Бурятзолото» по основным факторам оценки, где отображены потенциальные внутренние сильные и слабые стороны, потенциальные внешние возможности и угрозы организации (см. матрицу).

Анализ структуры, экономических и финансовых показателей, производственных мощностей, рынка, материальных и человеческих ресурсов ОАО «Бурятзолото» дает основание полагать, что управление предприятием было недостаточно эффективным. Выявлена тенденция к снижению содержания золота в руде и к применению более дорогих систем разработки, что отражается на себестоимости готовой продукции.

Оценка рынка свидетельствует о благоприятном климате на международной арене: рост стоимости золота и повышение спроса, особенно со стороны азиатских стран. Изменение структуры добычи из россыпных в пользу жильных месторождений для ОАО «Бурятзолото» в настоящее время меняет позиции предприятия на внутреннем рынке не в пользу компании. Однако производственные мощности предприятия позволяют увеличить объемы добычи в соответствии с тенденцией повышения спроса на мировом рынке.

С учетом рыночной стоимости труда на текущий момент, можно видеть, что средняя заработная плата в «Бурятзолоте», выше, чем средний заработок по республике, но, ниже, чем средний заработок на других горнодобывающих предприятиях на территории Бурятии. Отметим значительное различие средней заработной платы административно-управленческого персонала и рабочих.

Смена собственника компании в рамках присоединения к крупнейшему холдингу «Северсталь-ресурс» привела к изменению политики управления, в частности, к снижению финансирования геолого-разведочных работ.

[*] *Маркова В.Д.* Стратегический менеджмент: Курс лекций / В.Д.Маркова, С.А.Кузнецова. М.-Новосибирск, 1999.

Markova V.D. Strategic Management: A course of lectures / V.D.Markova, S.A.Kuznetsova. Moscow-Novosibirsk, 1999.



Факторы оценки внешней и внутренней среды горно-добывающего предприятия

Матрица SWOT-анализа

Потенциальные внутренние сильные стороны	Потенциальные внутренние слабые стороны
Возможность увеличить объемы добычи в соответствии горным фактором. Оценка производственных возможностей позволяет отметить, что «узкие» места отсутствуют; горный фактор позволяет увеличить объемы добычи. Эффективное использование производственных возможностей. Отсутствие «узких» мест указывает на рациональное использование производственных мощностей	Снижение среднего содержания золота, использование более дорогих систем разработки. Использование систем разработки с закладкой, за период с 2002 по 2008 г. среднее содержание золота в товарной руде снизилось с 10,2 до 8 г/т
Эффективное управление активами предприятия. Наблюдается положительная динамика роста коэффициента оборачиваемости активами	Увеличение незавершенного производства в структуре себестоимости. В структуре себестоимости незавершенное производство выросло на 28 %; уменьшение собственного капитала до 57 % в результате реструктуризации в связи с высвобождением основных фондов
Высококвалифицированный состав АУП и работников основного производства: 27 % работников имеют высшее образование, 42 %, среднее специальное, 31 % среднее	Заработная плата для АУП превышает доход рабочих в 2,73 раза
Социальный пакет для работников предприятия, наличие стимулирующих выплат	Отмечается неэффективное использование ресурсов, в результате анализа баланса предприятия выявлено, что прибыль увеличилась на 1,3 %, а темпы роста реализации снизились на 1,4 % в связи с увеличением объема незавершенного производства; собственный капитал предприятия уменьшился на 43 %, в связи с реорганизацией предприятия и освобождением основных фондов
	Смена собственника предприятия. В 2009 г. присоединение к холдингу «Северсталь-ресурс», сокращение 90 % АУП предприятия
Потенциальные внешние возможности организации	**Потенциальные внешние угрозы**
Освоение межрегиональных и экспортных рынков. Сотрудничество с соседними развивающимися странами – Китай, Монголия	Недостаточное финансирование развития международных связей. Отсутствие отдельной строки затрат в балансе ОАО «Бурятзолото» на развитие международных связей, в рамках благоприятного географического расположения
Благоприятная ценовая политика на мировом рынке золота	Снижение курса доллара. Зависимость стоимости продукции от международных бирж
Тенденция к усилению конкурентоспособности на внешних рынках, хороший инвестиционный климат. Присоединение к крупнейшему холдингу ЗАО «Северсталь-ресурс», входящему в пятерку крупнейших золотодобывающих предприятий России	Неблагоприятный имидж компании на внутреннем рынке
Позиционирование как одной из самых крупных в России золотодобывающих компаний	Отдаленность региона от центрального аппарата управления. Офис управляющей компании NordGold находится в Москве
Невысокая конкуренция на внутреннем рынке. В настоящее время около 60 % добычи золота сосредоточены в руках семи компаний. ОАО «Бурятзолото» входит с 2009 г. в крупнейший горно-добывающий холдинг ЗАО «Северсталь-ресурс», который постоянно увеличивает объем добычи (более чем в 4 раза за пятилетний период). В структуре добычи холдинга 40 % объемов приходится на ОАО «Бурятзолото»	Неустойчивый экономический рост. Частые коррекции политики компании в связи со структурными изменениями
	Использование дорогостоящих систем разработки, ухудшение условий разработки
	Недостаточное финансирование геолого-разведочных работ
	Невысокое ассигнование акций. Стоимость акций для покупки на 07.10.2011 29 руб., продажи 15 руб.

На основании анализа можно рекомендовать следующие направления совершенствования стратегии и повышения эффективности деятельности ОАО «Бурятзолото»:

- увеличение продаж продукции на экспорт;
- структурная реорганизация компании (совершенствование кадровой политики и создание современных информационных систем управления);
- стимулирование инвестиций в воспроизводство минерально-сырьевых ресурсов и освоение месторождений.