

Экономический университет в Праге

Бакалаврская работа

2015

Анастасия Кострова

Экономический университет в Праге
Факультет бизнес менеджмента
Специальность - экономика и менеджмент



Название бакалаврской работы:
Стратегический анализ предприятия

Автор бакалаврской работы: Анастасия Кострова

Руководитель бакалаврской работы: профессор Ладислав Тылл

Заявление

Заявляю, что бакалаврскую работу на тему «Стратегический анализ предприятия» разработала самостоятельно, используя литературу и информацию, на которые ссылаюсь

Прага, 22 мая 2015 г.

подпись

Название бакалаврской работы:

Стратегический анализ предприятия

Абстракт

Сегодня мы находимся в периоде нестабильной экономической и политической среды. Данное положение обуславливает необходимость адаптации к новым возможностям, угрозам и рациональному использованию ресурсов компаний. Стратегический анализ представляет собой процесс развития стратегии компании, путем осознания ее деятельности и среды, в которой она функционирует. Это процесс определения стратегии компании, ее направления и целей. Главной целью данной работы является проведение стратегического анализа на примере предприятия ОАО "Волжский Абразивный Завод". Стратегический анализ данного предприятия состоит из следующих методов : исследование, прогнозирование, анализ и планирование. В свою очередь, в работе используются следующие анализы : ПЕСТ анализ, анализ пяти конкурентных сил Портера, ВРИО и SWOT анализ. Используя данные инструменты, можно изучить рынок, конкурентную позицию компании, ее сильные и слабые стороны, а также угрозы и ее возможности в будущем. Стратегический анализ дает возможность разработать более эффективную стратегию, для достижения стратегически важных целей компании.

Ключевые слова:

Стратегия, менеджмент, предприятие, анализ

Title of the Bachelor's Thesis:

Strategic analysis of the company

Abstract:

Today we are living in a period of unstable economical and political environment. Under these conditions, the ability to adapt to new opportunities, threats and use effectively resources of a company becomes essential. Strategic analysis is a process of developing strategy for a company by understanding of the business and the environment in which it operates. It's a process of defining a company's strategy, direction and goals. The purpose of this paper is to carry out strategic analysis of JSC "Volzhsky Abrasive Works". Strategic analysis of the works consist of various tools : such as investigation, forecasting, analyzing, planning. It includes the following analysis tools : PEST analysis, Porter's five forces a competitor analysis, VRIO and SWOT analysis. Tools used in strategic analysis measure a business's market, competitive position, values, strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company. Strategic analysis provides managers a clear view of the company's business operations, their goals, objectives and how they achieve their targets.

Key words:

Strategy, management, works, analysis .

Содержание

Введение.....	1
Глава 1 Основы теории стратегического анализа	2
1.1 Основные понятия стратегического анализа	2
1.2 Основы организации стратегического анализа.....	4
1.3 Основные методы стратегического анализа	8
Глава 2 Стратегический анализ предприятия ОАО "Волжский Абразивный Завод"	20
2.1 Общий портрет компании	20
2.2 Анализ внешней среды предприятия.	27
2.2.1 Анализ макроокружения.	27
2.2.2 Анализ микроокружения.....	31
2.3 Анализ внутренней среды предприятия.	36
2.3.1 Миссия, цели и жизненный цикл предприятия.....	36
2.3.2 Стратегия Волжского Абразивного Завода.....	37
2.3.3 Анализ основных финансовых показателей.....	38
2.3.4 Анализ портфеля продукции.	40
2.3.5 VRIO Анализ	42
2.3.6 SWOT анализ.....	43
Заключение	48
Источники	52
Приложение.....	55

Введение

Понятие стратегического управления в российской экономике относительно новое и непривычное явление, которое переживает период становления. Потребность в стратегическом управлении возникла благодаря многим факторам, одни из которых это политические и экономические изменения в России. Здесь необходимо сделать акцент на переход страны от плановой к рыночной экономике.

В условиях плановой экономики основная цель российских предприятий состояла в максимальном выпуске определенного вида продукции, руководствуясь планом, который в свою очередь был рассчитан на пять лет. С одной стороны такой план позволял предприятиям не брать во внимание проблемы сбыта выпускаемой продукции, поиска необходимых ресурсов и поставщиков, так как ответственность за решение таких проблем брало на себя государство. Однако такие планы выполнялись не систематически, предприятия зачастую испытывали острую нужду в необходимых ресурсах и не были заинтересованы ни в повышении эффективности производства, ни в выпуске высококачественных продуктов из-за того, что просматривалось практическое отсутствие конкуренции.

Когда пришло время перехода на рыночные отношения, ситуация в корне изменилась. Основной акцент делался на спрос покупателей. Для того чтобы соответствовать новым рыночным стандартам, было необходимо заниматься исследованием конъюнктуры рынка, делать прогнозы на запросы покупателей, изучать емкость рынка и поддерживать здоровую конкуренцию. Многие предприятия оказались не готовы к таким изменениям.

Переход от плановой экономики к рыночной, затянулся на долгие и долгие годы. Такое положение привело к затяжному экономическому кризису в России, а также к ухудшению финансового положения многих предприятий, вплоть до их ликвидации.

Намеченная проблема требует незамедлительного решения, путем вмешательства стратегического менеджмента. Стратегическое управление способно предвидеть изменение во внешней среде, тем самым создав возможность ответной реакции предприятий. Кроме того, российским предприятиям необходима системность их деятельности, которую можно достичь благодаря проведению стратегического анализа.

Путем сбора и обработки информации, стратегический анализ призван собрать воедино все факты компании на основе которых, способен предоставить независимую информацию для принятий оптимальных и наиболее правильных решений.

Глава 1 Основы теории стратегического анализа

1.1 Основные понятия стратегического анализа

Стратегический менеджмент это наука, которая развивается быстрыми темпами, за счет возрастающего динамизма внешней среды бизнеса. Предпосылкой развития стратегического управления послужили американские исследователи бизнеса и консультационные фирмы, после которых данный аппарат стал использоваться как метод внутрифирменного планирования используемый во всех развитых странах.

Главное понятие стратегического менеджмента - стратегия. Термин стратегия берет свое начало от греческого слова "strategos", означающее буквально следующее: "stratos" - "войско", "ago" - "вести". Согласно древнегреческому языку, термин стратегия представляет собой науку о войне или план военной деятельности, рассчитанный на долгосрочный период времени. Стратегия есть сфера военного искусства, включающая подготовку к войне в теоретическом и практическом смысле. Это планирование военного наступления и ведение вооруженных сил для достижения общей цели.

В настоящее время благодаря таким отцам стратегического управления как: Альфред Чандлер, Роберт Грант, Гарольд Кунц, Игорь Ансофф, Валерий Каткало мы имеем множество определений стратегии. Согласно Альфреду Чандлеру стратегия - «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей»¹. Такое определение является одним из классических взглядов на саму сущность стратегии. Игорь Ансофф считает что стратегия есть «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности»².

Генри Мицберг дает определение в более обобщенном смысле и рассматривает стратегию как единство "5Р" :

1. План (Plan). Такая стратегия представляет собой четкое определение целей и задач, заранее обозначение плана действий, которому придерживаются компании в определенной ситуации.
2. Поведенческая модель (Pattern). В этом случае стратегия рассматривается как некий шаблон поведения организации, который используют в зависимости от ситуации.
3. Позиционирование (Position). С точки зрения позиционирования, стратегия организации непосредственно связана с внешней средой. Большое внимание уделяется соперникам организации, поиску конкурентных преимуществ по отношению к другим фирмам, а также определение позиции организации в соответствии с ее конкурентами.

¹ Петров А.Н . Стратегический менеджмент. Страница 13

² Петров А.Н . Стратегический менеджмент . Страница 14

4. Перспектива (Perspective). В этом понятии стратегия определяется как коллективное развитие, действия компании и концепция бизнес организации.
5. Ловкий прием (Ploy). Стратегия есть некий прием, используемый компанией для того чтобы перехитрить, обыграть своих соперников - конкурентов. Главная идея такой стратегии заключается в том, что она должна быть максимально понятна для всех работников компании, но не очевидна для соперников .

Таким образом, определение стратегии очень абстрактно. В этом случае термин стратегия более логично заменить на термин стратегический менеджмент или стратегическое управление.

Определение стратегического управления возникло в 70-х годах XX века. Предпосылкой возникновения термина, являлась потребность в определении долгосрочных перспектив развития компаний, а также изменчивая среда бизнеса. Существует две версии появления термина стратегическое управление. Одна версия свидетельствует о том, что первым человеком, который дал характеристику стратегического управления, был Ансофф. Согласно такому утверждению, профессор произнес концепцию стратегии в 1973 году при университете Вандербильт . Другой версией было появление термина в 1792 году в статье Шенделя и Хаттека .

Для определения понятия стратегического управления, можно сделать акцент на дефиниции известных разработчиков стратегического менеджмента. Наиболее точно понятие стратегического менеджмента было представлено Катъкало - «стратегическое управление — это преактивный стиль управления, основанный на внедрении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес-модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентных экономических выгод (рент) »³.

Одним из важнейших элементов стратегического управления является стратегический анализ. Стратегический анализ представляет собой предплановое исследование, направленное на анализ внешней среды предприятия и изучение потенциала ресурсов компании (его внутренних возможностей). Такой подход позволяет собрать всю необходимую информацию для проведения целеполагания и избрания альтернатив.

Процесс стратегического анализа нуждается в дальнейшем проведении доработки до методических рекомендаций, которые способствуют его внедрению в практику предприятия.

³ Петров А.Н. Стратегический менеджмент. Страница 12

1.2 Основы организации стратегического анализа

Стратегический анализ включает в себя семь ступеней управленческих процессов, которые логически связаны между собой. Структура стратегического менеджмента изображена схематично на (рис. 1).



Рис 1. Структура стратегического управления
Источник А.Н .Хорин : "Стратегический анализ"

Анализ среды

Благодаря тому, что анализ среды обеспечивает информационную базу не только для разработки стратегии поведения компании, но и для составления ее миссии, цели и видения, данный анализ проводят первым.

Анализ среды предполагает изучение двух составляющих :

- Анализ внешней окружающей среды
- Анализ внутренней среды

Анализ внешней среды предприятия предполагает изучение всех внешних факторов, которые воздействуют на его деятельность и оказывают влияние при принятии решений. В свою очередь анализ внешней среды подразделяется на макроокружение и микроокружение.

Анализ макроокружения предполагает исследование факторов косвенного воздействия, которые не контролируются компанией, однако оказывают серьезное влияние на ее деятельность. К таким факторам относят : социальную среду, экономическую среду, политическую и научно-технологическую среду.

Анализ микроокружения исследует факторы прямого воздействия, к которым относятся : клиенты, поставщики, ключевые игроки и конкуренты.

Способность предприятия справляться с изменениями, которые происходят во внешней среде является одним из ключевых факторов успеха.

Анализ внутренней среды позволяет определить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности которыми оно обладает в конкурентной борьбе. В процессе проведения анализа определяется насколько эффективно функционирует предприятие при помощи изучения кадров, финансового состояния, структуры управления, производства, технологических характеристик и маркетинга. Также с помощью внутреннего анализа определяют миссию, цели и задачи организации в целом.

Миссия, видение и цели организации

Цели, миссия и видение - три важнейших понятия, которые помогают компании проанализировать собственную идентичность, цели и основные элементы собственной стратегии.

Миссия

Миссия это четкое определение генеральной цели организации, а также ее приоритетов, в которой учитывается три составляющих :

- Определение и описание деятельности, которую ведет предприятие сегодня или будет вести в будущем времени
- Какого влияние предприятия на клиентов и какую пользу приносит деятельность компании обществу
- Каков технологический потенциал и деловые возможности предприятия, а также какими принципами оно руководствуется.

В миссии кратко описывается то, за счет чего компания достигает поставленные цели и в чем ее отличие от конкурентов .

Видение

Видение есть описание образа компании в будущем, которое определяет технологии, географию рынка, клиентов и возможные перспективы. Видение необходимо компании для того, чтобы точно знать в каком направлении ей нужно двигаться в будущем.

Обычно видение составляется на пять лет в виде документа, который включает следующую информацию о :

- Товарах или услугах
- Клиентах
- Технологиях
- Отличительных качеств по отношению к конкурентам
- Философии компании
- Долгосрочных целях компании

Таким образом стратегическое видение это представление руководителей компании о ее развитии на долгосрочную перспективу, которое задает направление движения и указывает маршрут.

Цели организации

Стратегические цели - это главные направления деятельности компании, которые способствуют выполнению ее видения и миссии. Стратегические цели организации формируются на основе определении миссии, философии менеджеров, а также позиции, которую занимает компания на рынке.

Правильно сформулированные цели показывают компании где фирма будет находится через пять лет, а так же помогают осуществить переход от теоритической к практической части, то есть в область практического применения. Поэтому цель необходимо сформулировать доvolmente ясно, четко и однозначно. Цель может быть сформулирована не только для всей организации, но и для отдельных ее подразделений, однако важно чтобы они были хорошо согласованы между собой.

Установление миссии, видения и целей компании помогают ответить на следующий вопрос - для чего функционирует компания и к чему она должна стремиться в будущем.

Разработка стратегии

После определения миссии, видения и целей компании необходимо провести анализ выбора стратегии. Такой анализ проводится не только на уровне высшего руководства. В диверсифицированных компаниях, выбор стратегии разрабатывается на четырех организационных уровнях, подразделяясь на отдельные подвиды стратегии (см схему 1).

На первом уровне высшего менеджмента разрабатывается стратегия корпоративного руководства, для всей диверсифицированной компании. На втором уровне управляющих направлений бизнеса, разрабатывается стратегия для каждой бизнес единицы компании. На третьем уровне руководителями функциональных подразделений, разрабатывается стратегия для каждого функционального подразделения компании. На четвёртом уровне руководителей структурных единиц, разрабатываются операционные стратегии, для каждой единицы структуры.

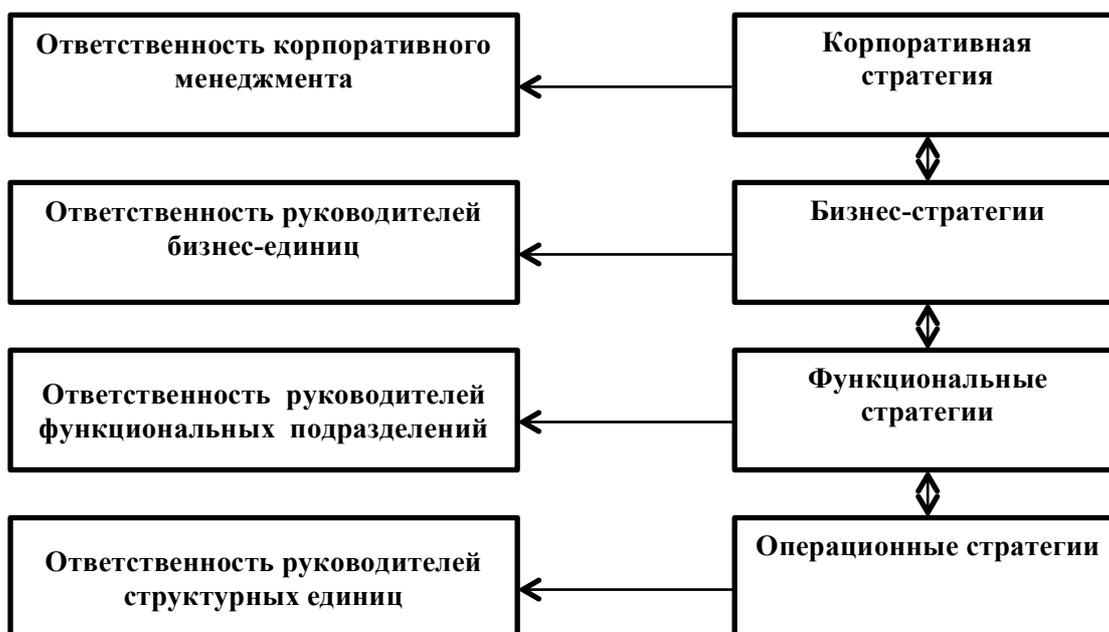


Схема 1. Стратегии, разрабатываемые в диверсифицированной компании
Источник: И.Н. Шапкин "Менеджмент"

Для одноотраслевой компании стратегия определяется немного иначе. Из-за отсутствия корпоративного уровня она разрабатывается лишь на трех уровнях (см.схему 2).

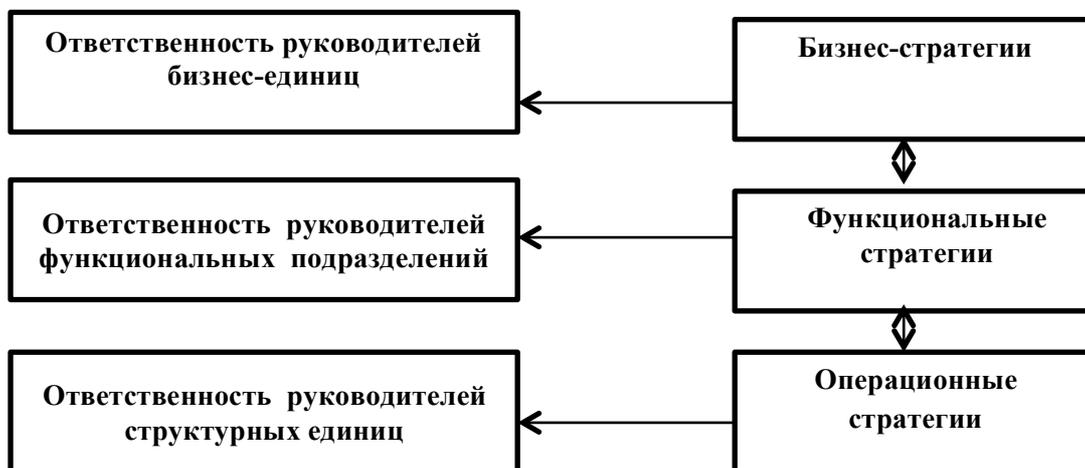


Схема 2. Стратегии, разрабатываемые в одноотраслевой компании
Источник : И.Н. Шапкин "Менеджмент"

Стратегия компании должна со временем постепенно корректироваться так как находится под давлением множества факторов внутренней и внешней среды.

Для того чтобы оценить правильность разработанной стратегии, можно руководствоваться следующими факторами:

- Соответствие среде. Стратегия должна соответствовать внутренней и внешней среде организации, оценивая ее сильные и слабые стороны, компетентность, риски, финансовые возможности, а так же другие факторы среды.
- Конкурентное преимущество. Правильно разработанная стратегия должна обеспечивать конкурентное преимущество компании. Эффективность и отдача компании напрямую зависит от стабильности конкурентного преимущества.
- Эффективность. Стратегия должна многократно увеличивать эффективность работы компании. Эффективность компании как правило можно оценить показателями прибыльности, упрочнением рыночной и конкурентной позиции.

По вышеупомянутым критериям, менеджеры компании могут оценить успешность реализации стратегии. Если стратегия имеет хоть один неудовлетворительный показатель, она считается неприемлемой. Та стратегия, которая имеет максимальные показатели напротив, считается самой перспективной.

Стратегия компании представляет собой единое целое из всех стратегий, которые создают управляющие на различных уровнях управленческой иерархии. Определение стратегии представляет собой принятие решений, а процесс выработки стратегии можно по праву считать сердцевинной стратегического управления.

Оценка стратегии и контроль над ее реализацией

Завершающим этапом является оценка и контроль стратегии, который обеспечивает взаимосвязь между целями стоящими перед организацией.

К основным задачам контроля можно отнести следующее:

- Проверка показателей
- Согласно принятым стандартам и нормативам, проводить оценку контролируемого объекта
- При выявлении отклонений, необходимо провести выяснение причин отклонений
- Проведение корректировки компании

Стратегический контроль направлен на выяснении следующих вопросов : "Есть ли возможность дальнейшей реализации стратегии?" и " Приведёт ли реализация такой стратегии к достижению поставленных компанией целей?".

Стратегический контроль сфокусирован на то, как компания с помощью реализации стратегии достигает свои цели. Его не интересует насколько правильно выполняется стратегия, ее отдельные функции и операции. Такое положение принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля.

1.3 Основные методы стратегического анализа

Анализ макроокружения - PEST анализ

Анализ факторов внешней среды включает проведение политических, экономических, социальных, технологических прогнозов, с целью определения возможностей компании на долгосрочную перспективу в условиях прогнозируемых возмущений среды.

PEST анализ включает следующие факторы внешней среды, воздействующие на деятельность и поведение организации:

- P - political (политические и правовые)
- E - economic (экономические)
- S - social (культурно-социальные)
- T - technological (технологические)

1. Экономическая среда

Самым первым и важным составляющим анализа макросреды является анализ экономической среды. Он включает в себя прогноз уровня инфляции, процентных ставок, курса валют, безработицы, развития предпринимательства, темп роста экономики и тому подобное.

Особо важно для компании при выполнении анализа, обратить внимание на каком этапе деловой активности сейчас находится национальная экономика и когда ожидается ее дальнейшая стадия цикла. Национальная деловая активность позволяет компании подобрать самую эффективную стратегию, которая учитывает как возможности предприятия, так и все экономические факторы влияния на его дальнейшее развитие.

2. Политическая среда

Политическая среда оказывает довольно сильное влияние на жизнедеятельность предприятия, которая проявляется не только в положении самого государства на международном уровне, но также и в отношении организации со всеми ветвями власти.

Наиболее важным политическим фактором среды является политическая стабильность государства, который способен понизить риск развития компании в рамках принимаемых стратегических решений.

Политическая среда также включает в себя внешнюю торговую политику, уровень коррупции и бюрократизацию, политику по отношению к налогам, антимонопольное и трудовое законодательство, вероятность военных действий в стране и тому подобное.

3. Социально-культурная среда

Все чаще пристальное внимание уделяют социальным факторам, воздействующим на эффективность деятельности предприятия. Такие факторы связаны как с изменением основных социальных и культурных параметров населения, так и с демографической ситуацией и рассматриваются не только на региональном уровне, но и на общенациональном уровне.

Поэтому необходимо учитывать в процессе стратегического анализа такие социально-культурные факторы как уровень образования населения, уровень потребления товаров или услуг, образ жизни, привычки потребления, темп роста населения, уровень здравоохранения, предпочтение вероисповедания, требования к качеству выбираемой продукции и тому подобное.

4. Технологическая среда

Анализ технологической среды составляется согласно научно-техническим прогнозам, ставящий на данном этапе три главные цели :

- С точки зрения технического и научного уровня, производить сравнение своих возможностей с возможностями конкурентов

- Осуществление прогноза в области научно-технологических тенденций, относящихся к отрасли производства.
- Выбор стратегии предприятия в сфере научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ

Необходимо также включать следующие факторы при составлении технологического анализа, а также проведении прогноза общей среды предприятия : уровень инноваций, доступность новейших технологий, государственные расходы в сфере новых технологий, новые открытые изобретения, скорость передачи технологий и тому подобное.

Четыре составляющих анализа внешней среды взаимосвязаны между собой, поэтому важно брать во внимание их воздействие на предприятие с учетом того, что изменение какого-либо фактора, может привести к созданию новых угроз или новых возможностей для компании в целом.

Проведенный анализ позволяет предприятию действовать намного эффективнее, готовясь заранее к любым изменениям внешней окружающей среды.

Анализ микроокружения. Анализ конкурентных сил "Пять сил Портера"

Анализ конкурентного окружения проводится по методу предложенному в 1979 году Майклом Портером. Он описал пять сил которые оказывают влияние и определяют степень конкуренции и привлекательности ведения бизнеса, а также определяют уровень прибыльности в отрасли (см. рис. 2).

Пять конкурентных сил включают в себя три источника горизонтальной конкуренции :

- Угроза со стороны появления на рынке товаров-заменителей
- Конкуренция между уже существующими в отрасли конкурентами
- Угроза появления новых игроков в отрасли

И два источника вертикальной конкуренции:

- Рыночная власть поставщиков
- Рыночная власть потребителей

Уровень конкуренции зависит непосредственно от взаимодействия основных пяти сил. Влияние данных сил может колебаться от интенсивного до незначительного показателя.

Такой анализ вполне точно показывает конкурентные позиции компании на рынке, освещая ее сильные и слабые стороны, а также служит объективной характеристикой для выработки дальнейшей стратегии.



Рис.2. Структура пяти конкурентных сил Портера
 Источник Р. Грант : "Современный стратегический анализ"

Первая конкурентная сила: угроза появления новых конкурентов.

Данная конкурентная сила касается трудности и лёгкости, с которой столкнётся новый конкурент при появлении в определённой отрасли. Вполне ясно что, чем труднее войти в отрасль, тем меньше конкуренция и значит существует большая вероятность получения доходов в долгосрочном периоде.

Портер выделяет шесть основных факторов, которые влияют на барьеры входа:

1. Экономия на масштабе. Зачастую крупные компании в некоторых отраслях обладают преимуществом за счёт сдерживания вторжения новых игроков, вынуждая их входить в отрасль в большом масштабе производства при достаточно высоких затратах и соответственно низкой прибыльностью.
2. Дифференциация продукта. Компании уже закрепившиеся на рынке и имеющие известные торговые марки выступают серьезной преградой для вторжения новых игроков. Такие компании уже пользуются лояльностью потребителей на рынке, поэтому чтобы завоевать постоянных клиентов и преодолеть потребительскую лояльность, новому игроку понадобятся значительные ресурсы.
3. Потребность в капиталовложении. Вместе с увеличением суммы денег, происходит уменьшение желающих войти на новый рынок, особенно если денежные вложения связаны с невозвратными инвестициями (реклама). Кроме того, капитал требуется не только на производство, но

и на кредитования потребителей, вложение в запасы, компенсацию потерь.

4. Высокие постоянные издержки. В отличие от потенциальных конкурентов, компании прочно закрепившиеся на рынке имеют преимущества по затратам, вне зависимости от их масштабов деятельности. Это может происходить по многим причинам, например если компания обладает собственными технологиями, доступностью сырья, государственными субсидиями или имеет высокую квалификацию работников.
5. Доступ к каналам распределения. Существующие игроки прочно занимают положения по отношению к каналам распределения в том случае, если каналы сбыта торговли ограничены. Такое положение создает определенные трудности для входа на новый рынок новым игрокам. Поэтому существующим игрокам необходимо позаботиться о защите своих каналов распределения товаров.
6. Правительственная политика. Правительство может лимитировать или закрыть доступ в отрасль с помощью введения лицензий, ограничений доступа сырья, государственным землям и другими способами. Кроме этого, правительство может воспользоваться и косвенными методами (косвенным регулированием), которые влияют на барьер входа при помощи экологических стандартов или норм безопасности.

Вторая конкурентная сила : угроза со стороны товаров заменителей.

Устанавливая верхнюю границу цен, товары-заменители создают ограничения потенциала отрасли. До тех пор пока отрасль не будет способна повысить качество товара или провести дифференциацию, отрасль будет иметь ограниченный рост и небольшую прибыль.

Товары-заменители несут особую опасность, если обеспечивают покупателя не только альтернативными продуктами или услугами, но и улучшают соотношения цены и качества.

Третья конкурентная сила : влиятельные покупатели.

Покупатели могут иметь значительное влияние в случаях если :

- Покупатели осуществляют закупки в крупных объемах, это позволяет требовать снижения цен на каждую единицу закупаемого товара. Покупатели имеют особенно большое влияние в отрасли, которая характеризуется большими постоянными издержками
- Покупатели закупают товары которые не дифференцированы или стандарты, в цену которых включается плата за доставку и обслуживание. В том случае, если продукт на рынке хорошо представлен и существует множество альтернативных поставщиков, покупатель имеет возможность снижения цен на продукт, играя на их конкуренции.

- Товары являются составной частью продукции покупателей, представляя существенную долю себестоимости. В связи с этим, покупатели будут вынуждены искать новых поставщиков с более выгодными ценами и закупать товар более избирательно. Когда продукция является малой частью издержек покупателей, они становятся менее чувствительнее к цене.
- Покупатели имеют небольшую прибыль. В случае если покупатель имеет низкий доход, он будет искать более дешевых поставщиков, в отличие от богатых покупателей, которые менее чувствительней к цене.
- Продукт отрасли не помогает экономить денежные средства покупателя. Покупатель редко интересуется ценой, если продукт или сервис способен окупиться многократно, в таком случае качество продукта интересует потребителя намного больше.
- Покупатель сам производит приобретаемый продукт. Крупные покупатели автомобилей часто использовали в качестве давления на поставщиков то, что они сами способны производить аналогичный товар. Такой способ помогает поставщикам управлять и воздействовать на заключение сделок.

Четвертая конкурентная сила: влияние поставщиков.

Поставщики также способны добиваться увеличения цен, как и покупатели добиваются снижения цен. Согласно Портеру, особым преимуществом обладают те поставщики, которые объединены в ассоциации в случаях если :

- В отрасли где действуют поставщики, доминируют несколько компаний и присутствует более высокий уровень концентрации производства, нежели в отраслях где действуют покупатели.
- Поставщики не испытывают давление со стороны товаров-заменителей, предлагаемые их отраслью.
- Поставщики создают реальную угрозу интеграции вперед в бизнес покупателя. Такое положение создает преграды для способности борьбы отрасли за улучшение условий закупок.
- Поставщики обладают уникальной продукцией или попытки покупателя найти товары-заменители повлекут большие издержки и определенные трудности.
- Когда отрасль потребителя не особо значима для группы поставщиков. Поставщики имели бы интерес поддерживать продукцию, предоставляя скидки или приемлемые цены, в том случае ,если отрасль была бы важным клиентом и благополучие поставщиков было бы непосредственно связано с ними.

Пятая конкурентная угроза : соперничество среди существующих конкурентов.

Интенсивность конкуренции может быть связана со следующими условиями:

- Отрасль развивается достаточно медленно. Медленный рост отрасли обостряет борьбу за долю определенного рынка, включая тех игроков, которые нацелены на экспансию.
- Большие расходы компании связаны с высокими издержками на хранение продукта. В случае больших затрат на хранение запасов готовой продукции, многие компании начинают снижать цены на товар, чтобы освободить место под их хранение.
- Существует большое количество конкурентов или их равенство по власти и объемам продаж. Если в отрасли много таких фирм, то возрастает вероятность того, что одна из конкурирующих фирм произведет резкое снижение цен на продукцию, с целью завоевания преимущества.
- Услуга или продукт стандартизованы, не достаточно дифференцированы и не имеют издержек переключения, которые закрепляют потребителя и ставят защиту на одного игрока от посягательств на его покупателей со стороны другого .
- Фирмы имеют высокие постоянные издержки. Фирмы испытывают большое давление, если постоянные издержки высоки по сравнению с общей стоимостью выпускаемой продукции. Такой факт провоцирует компании производить ровно столько, сколько позволяют их производственные мощности, с целью снижения издержек на одну единицу продукции.
- Конкуренты имеют различия по проводимым стратегиям, происхождению и индивидуальностью. Такие конкуренты имеют отличные друг от друга идеи как проводить конкурентную стратегию и в процессе состязания постоянно опережая друг друга.
- Высокие барьеры выхода. Высокие барьеры выхода побуждают оставаться конкурентам в отрасли ,даже если те несут отрицательную прибыль или невысокую прибыль на инвестиционный капитал. При избыточных мощностях прибыльность более успешных игроков уменьшается, в то время как слабые игроки не сдают свои позиции.

СВОТ анализ

Для того чтобы оценить фактическое положение компании на рынке, а также дать оценку ее стратегических перспектив, необходимо провести изучение сильных и слабых сторон компании, ее внешних угроз и возможностей, путем проведения СВОТ (SWOT) анализа. Такой анализ покажет насколько правильно стратегия компании согласована с ее внутренними ресурсами и рыночными возможностями.

SWOT анализ является аббревиатурой включающей в себя четыре дополнительных термина : Strengths (сила), Weaknesses (слабости), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). При этом важно отметить, что сильные и слабые стороны являются теми частями, которые компания может контролировать, так как они исследуют ее внутреннюю среду. А возможности и угрозы являются факторами неконтролируемыми компанией и относятся к исследованию внешней среды.

Сопоставление основных показателей покажет какие сильные и слабые стороны имеет компания и будет ли она сохранять свои сильные стороны в будущем, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в долгосрочном периоде для реагирования на меняющиеся условия внешней среды, какие конкурентные возможности необходимо рассмотреть и какие внешние угрозы подстерегают компанию.

Иными словами анализ SWOT способен определить и отобрать основные угрозы, проблемы, приоритеты и возможности, которые исходят непосредственно как из внешней среды, так и из внутренней среды компании.

1. Первым шагом при составлении анализа является определение списка сильных и слабых сторон компании, а также ее возможностей и угроз.

Сильные стороны компании это то, в чем компания значительно преуспела и имеет шанс использовать благоприятные дополнительные рыночные возможности.

К сильным сторонам организации можно отнести следующее:

- Высокое качество производимой продукции
- Высокая квалификация персонала
- Надежных поставщиков
- Наличие высоких технологий
- Ценовое преимущество
- Известность торговой марки
- Доступ к уникальным ресурсам
- Эффективную рекламу и другие

Слабые стороны компании это то, что делает компанию наиболее уязвимой по сравнению с конкурентами и ставит ее вне благоприятное положение.

К слабым сторонам компании можно отнести следующее:

- Низкое качество производимой продукции
- Слабый уровень сервиса
- Узкая продуктовая линейка
- Устаревшие технологии
- Слабая сеть распределения
- Низкая квалификация персонала

- Плохая репутация
- Недостаточность финансирования и другие

Возможности компании это благоприятные обстоятельства, используемые компанией для получения выгоды или преимущества.

К возможностям компании можно отнести следующее:

- Рост спроса
- Возможность выхода на новые рынки
- Появление новых технологий
- Возможность расширения продуктовой линейки
- Уменьшение числа конкурентов
- Возрастающие доходы населения
- Ослабление законодательства
- Доступность ресурсов и другие

Угрозы компании это неблагоприятные события которые могут оказать негативное влияние на деятельность компании и препятствовать достижению поставленных целей .

К угрозам компании можно отнести следующее:

- Появление новых конкурентов
- Появление законодательных ограничений
- Изменение предпочтений покупателей
- Появление товаров-заменителей
- Стагнация определенной отрасли
- Неблагоприятный сдвиг курса валют
- Рост налогов
- Уменьшение рождаемости и другие

2. После того как список составлен, необходимо установить связь между его составляющими. Для этого необходимо заполнить ячейки матрицы, которые базируются на сильных и слабых сторонах, а также на возможностях и угрозах компании.

В верхней стороне составляются два блока : блок возможностей и блок угроз. В левой стороне составляются также два блока : блок сильных сторон и блок слабых сторон. В четыре блока поочередно вписываются все характеристики определенной группы, которые были выявлены еще на первом этапе (см. рис. 3).

При пересечении блоков, возникают четыре дополнительных поля : Поле СИВ (пересечение сильных сторон и возможностей), Поле СИУ (пересечение слабых сторон и угроз), Поле СЛВ (пересечение слабых сторон и возможностей), Поле СЛУ (пересечение слабых сторон и угроз). Согласно каждому полю, необходимо рассмотреть все составленные парные комбинации и выделить только те, которые необходимо учитывать при разработке

стратегии. При разработке стратегии важно помнить что неиспользованная возможность может в дальнейшем обернуться угрозой, если ей воспользуется конкурент. Или напротив, когда предотвращенная угроза может в дальнейшем открыть компании дополнительные возможности, если конкуренты не могли вовремя устранить ту же самую угрозу.

	Возможности 1. 2. 3. ...	Угрозы 1. 2. 3. ...
Сильные стороны 1. 2. 3. ...	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3. ...	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

Рис.3. Матрица SWOT

Источник : А.Н. Хорин "Стратегический анализ"

3. После того как матрица SWOT была составлена, необходимо составить дополнительные матрицы угроз и возможностей, чтобы оценить их с точки зрения влияния и степени важности на компанию.

Способ построения матрицы возможностей следующий: слева по вертикали составляется степень вероятности использования возможностей. Сверху по горизонтали составляется степень влияния факторов на компанию. Полученные девять полей возможностей матрицы имеют разное значение для компании (см.рис. 4).

Те возможности, которые попадают на поле ВС, ВУ, СС, играют большую роль в компании и оказывают на нее большое влияние. Возможности, которые попадают на поле СМ, НУ, НМ не оказывают особое влияние на деятельность компании и как правило использование таких оставшихся возможностей рационально в том случае, если у компании имеется достаточное количество ресурсов.

Вероятность использования возможности	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВУ	ПОЛЕ ВМ
Средняя	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СУ	ПОЛЕ СМ
Низкая	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НУ	ПОЛЕ НМ

Рис.4. Матрица возможностей
 Источник : А.Н. Хорин "Стратегический анализ"

Матрица угроз строится аналогичным образом : слева по вертикали составляется степень вероятности реализации угроз. Сверху по горизонтали составляется возможные последствия угроз оказываемые на компанию (см.рис. 5).

Угрозы попавшие на поле ВР, ВК, СР являются наибольшей угрозой для всей компании, требующие незамедлительного устранения. Те угрозы, которые попали на поле ВТ, СК, НР представляют чуть меньшую угрозу для компании, однако также требуют незамедлительного устранения. И наконец, те угрозы попадающие на поле НК, СТ, ВЛ представляют наименьшую угрозу, однако также требуют внимательный подход к их ликвидации. Оставшиеся угрозы, которые не попали в вышеуказанные поля также должны находится в поле зрения компании, кроме того необходимо отслеживать их развитие в будущем. (см. рис 5)

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

Рис.5. Матрица угроз
 Источник : А.Н. Хорин "Стратегический анализ"

4. Последним шагом составления анализа SWOT, является построение профиля среды. В данном методе применяется раздельное составление профиля внешнего окружения и внутреннего окружения компании. Благодаря такому методу, появляется возможность оценки относительной значимости отдельных факторов для компании.

Чтобы составить таблицу профиля , необходимо выписать в нее отдельные факторы среды (см. рис. 6). Каждому фактору среды дается своя собственная оценка:

- Направленность влияния : по шкале +1 (позитивное влияние) и -1 (негативное влияние)
- Влияние на организацию : по шкале от 1 до 3-х (по степени возрастания)

- Важность для отрасли : по шкале от 1 до 3-х (по степени возрастания)

Факторы среды	Важность для отрасли, <i>A</i>	Влияние на организацию, <i>B</i>	Направленность влияния, <i>C</i>	Степень важности, $D = A \times B \times C$
1.				
2.				
3.				
...				

Рис.6. Шаблон таблицы профиля среды
 Источник : А.Н. Хорин "Стратегический анализ"

После чего все три полученные оценки перемножаются и получается интегральная оценка степени важности. Руководствуясь оценкой, управляющие компании могут сделать выводы о том, какие из факторов заслуживают большее, а какие меньшего внимания.

Глава 2 Стратегический анализ предприятия ОАО "Волжский Абразивный Завод"

2.1 Общий портрет компании

ОАО "ВАЗ" является одним из ведущих диверсифицированным предприятием в мире, выпускающим широкую линейку абразивной продукции, являясь единственным предприятием по производству аморфа и шлифовального материала из карбида кремния в России.

Строительство Волжского Абразивного Завода началось с 1958 года на территории города Волжского. Место строительства было обосновано хорошей сырьевой базой для кварцевого песка, нефтекоса и Волжской ГЭС⁴. Производственная база вводилась поэтапно с 1961 года по 1969 год. Строительство было полностью закончено в июне 1981 года, когда был сдан последний цех карборундовых изделий.

В 2007 году завод стал частью компании CUMI International Ltd, которая в свою очередь является дочерней фирмой CARBORUNDUM UNIVERSAL LTD, входящей в индийский конгломерат Murugappa Group. Конгломерат был основан в 1900 году, основной вид деятельности которого связан с промышленной керамикой и электроминералами, огнеупорами, а также с производством абразивного инструмента. Производственные мощности CARBORUNDUM UNIVERSAL LTD расположились в европейских странах, странах ближнего востока, Канаде, России, Китае, США, Индии и Австралии.

Основными направлениями промышленной деятельности предприятия являются:

- Производство абразивного инструмента, шлифовального материала и огнеупоров. Обеспечивает 98,9 % от общей выручки
- Перепродажа товаров. Обеспечивает 0,8% от общей выручки
- Оказание услуг непромышленного назначения. Обеспечивает 0,3% от общей выручки .

Корпоративное управление компании находится в переходном состоянии и в поиске новой усовершенствованной, эффективной модели управления взамен старой системы управления, где все функции предприятия были под ответственностью генерального директора. Однако предприятию удалось сохранить профессиональный инженерно-технологический состав персонала, за счет чего удалось достигнуть лидирующей позиции на мировом рынке карбида кремния и российском рынке абразивных инструментов.

⁴ ГЭС - Гидроэлектростанция

Акционерный капитал предприятия включает в себя 549 910 штук обыкновенных акций и 170 330 штук привилегированных акций с номинальной стоимостью 5 рублей, акции компании обращаются на ВТС Board.

Абразивные инструменты

Абразивы это материалы обладающие высокой твердостью, применяющиеся для обработки менее твердых материалов. Искусственные абразивы на сегодняшний день, практически полностью вытеснили природные абразивы, так как первые, обладают лучшими физико-химическими свойствами.

Абразивные инструменты производятся из зерен абразивных материалов, которые скреплены между собой связующим веществом. В основном абразивные инструменты изготавливаются из искусственных и природных абразивных материалов. По способу изготовления, абразивные инструменты изготавливаются способом горячего прессования, литья под давлением, прессованием массы.

К искусственным абразивным материалам можно отнести:

- Карбид бора - абразивный материал, который получают в электрических печах, смешивая борную кислоту и нефтяной кокс. Карбид бора применяется в атомной промышленности.
- Карбид кремния - абразивный материал, который получают в электрических печах, смешивая такие химические соединения как углерод и кремния. Применяется для всех видов шлифовального инструмента.
- Эльбор (боразон) - кубический нитрид бора. Применяется в промышленности как аналог алмазного инструмента, а также для резцов на режущие пластинки, буров и сверл.
- Электрокорунд - абразивный материал, состоящий из корунда и небольшого числа примесей.

Абразивные инструменты завоевывают все новые и новые позиции в отраслях промышленности и уже не являются лишь способом получения необходимого класса чистоты поверхностей деталей, а становятся одним из наиболее производимых методов обработки металлов, заменяя операции на металлорежущих станках.

Даная тенденция обуславливается возрастающими требованиями к чистоте и точности деталей, в том числе и расширением области применения новых высокопрочных и труднообрабатываемых металлов, сплавов и материалов. Абразивная обработка зачастую является единственно возможным методом обработки материалов, например шлифование и полирование листовой стали, разрезка тонкостенных труб из нержавеющей стали, обработка криволинейных поверхностей и другие. Такое применение абразивных

инструментов позволяет механизировать процесс обработки и также повысить производительность труда.

Огнеупорные материалы

Огнеупоры материалы (огнеупоры) - материалы изготавливаемые на основе минерального сырья. Понятие огнеупорность означает способность материала противостоять не расплавляясь действию высоких температур.

Огнеупоры отличаются способностью сохранять свои свойства в условиях эксплуатации при высоких температурах. Огнеупоры применяются в качестве конструктивных материалов и защитных покрытий.

Выделяют следующую классификацию огнеупоров по огнеупорности (см. таблицу 1) .

Наименование изделия	Огнеупорность в градусах по цельсию
Огнеупорные	от 1580 до 1770
Высокоогнеупорные	свыше 1770 до 2000
Высшей огнеупорности	свыше 2000

Таблица 1. Классификация огнеупоров по огнеупорности

Источник: автор

Классификация огнеупоров по форме :

- Форматированные огнеупоры представляют собой готовые изделия в виде всевозможных форм (кирпичи, фасонные изделия)
- Неформатированные огнеупоры представляют собой полусухие или сухие порошковые массы с различной степенью измельчения, а также пластичные массы и жидкие смеси.

В основном огнеупоры применяются при сооружении тепловых агрегатов, печей для получения и плавки металлов, нагрева полуфабрикатов в металлургических и машиностроительных производствах, получении кокса, обжига цемента, применяется для энергетических установок и при высокотемпературных химических процессов.

Шлифовальные материалы

Абразивный материал представляет собой песочнообразный материал, который получают с помощью дробления природных кристаллических минералов или синтетических материалов. Абразивные инструменты носят также и другое название: шлифовальные материалы, шлифовальное зерно, абразивное зерно.

Абразивные материалы можно разделить на следующие группы:

- Абразивы в связке

- Свободные абразивы
- Абразивные покрытия

Абразивы в связке представляют собой изделия из комбинации абразивного материала, связующего материала и наполнителей, которые впоследствии проходят процедуру отверждения и спекания. Можно выделить следующие связки: вулканитовая связка, бакелитовая связка, керамическая связка и другие.

Свободные абразивы используются в исходном виде, например при пескоструйной обработке поверхностей или при ручной обработке материала.

Абразивные покрытия есть абразивные зерна, которые наносятся на поверхность какой -нибудь полотняной основы, например на бумажную или тканевую основу. Зерна закрепляются между собой при помощи смол или специального клея.

Природные абразивы

Самый твердый природный абразив - алмаз, который применяется при шлифовании твердых материалов.

Кварц является одним из наиболее дешевых природных абразивных материалов, который используется для обработки мягких тканей (мрамор).

Корунд получают из природных руд, которые используются в свободном виде для шлифования материалов.

Гранат - природный минерал, который имеет много разновидностей и применяется в качестве свободных абразивов для обработки керамики, стекла или камня.

Искусственные абразивы

По другому именуется как синтетические абразивы, которые производят из природных минералов, руд путем выращивания в плавильных печах при высокой температуре, охлаждения. Как правило, сырьем для производства абразивов являются минералы и руды содержащие большое количество твердых кристаллов (кварц, алюминий).

Основные виды искусственных абразивов:

- Электрокорунд нормальный - материал широко используемый для производства шлифовальной шкурки и инструмента с различными видами связками. Применяется для обработки углеродистых сталей, в операциях шлифования и резки.
- Электрокорунд белый - является наиболее твердым материалом и применяется для твердых инструментов (керамика). Используется для обработки чугуна, нержавеющей стали и в шлифовальной шкурке в свободном виде.
- Электрокорунд циркониевый - обладает самым высоким коэффициентом шлифования и является самым эффективным материалом в обдирочных

операциях с высокими нагрузками (производительность обдирочных кругов более чем в сто раз превышает производительность кругов из электрокорунда нормального)

- Карбид кремния черный - один из твердых материалов, который применяется при обработки стекла, керамики, чугуна и железобетона. Используется для изготовления абразивного инструмента с различными типами связками, а также шлифовальной шкурке.
- Карбид кремния зеленый - незначительно отличается от свойств карбида кремния черного.

Благодаря своей твердости, огнеупорности и теплопроводности, карбид кремния применяется в промышленности для изготовления огнеупорных изделий, силитовых нагревателей и варистов. Основное применение карбида кремния приходится на металлургическую промышленность, производство абразивных инструментов и огнеупоров.

Согласно данным из (таблицы 2), наиболее прибылеобразующим продуктом является шлифовальные материалы из карбида кремния. Основное производство предприятия сосредоточено на рынке шлифовальных материалах из карбида кремния, которое занимает весь рынок шлифовальных материалов в России.

Продукция	Выпуск в тоннах	Доля рынка РФ	Доля мирового рынка
Шлифпродукция из КК	37 000	100%	10,6%
Абразивный инструмент (на основе карбида кремния на керамической и бакелитовой связках)	8 064(керамика)	48,4%(керамика)	-
	1 322(бакелит)	3,28%(бакелит)	
Огнеупорные материалы	2 000	0,125%	-

Таблица 2. Основная продукция Волжского Абразивного Завода
Источник: автор

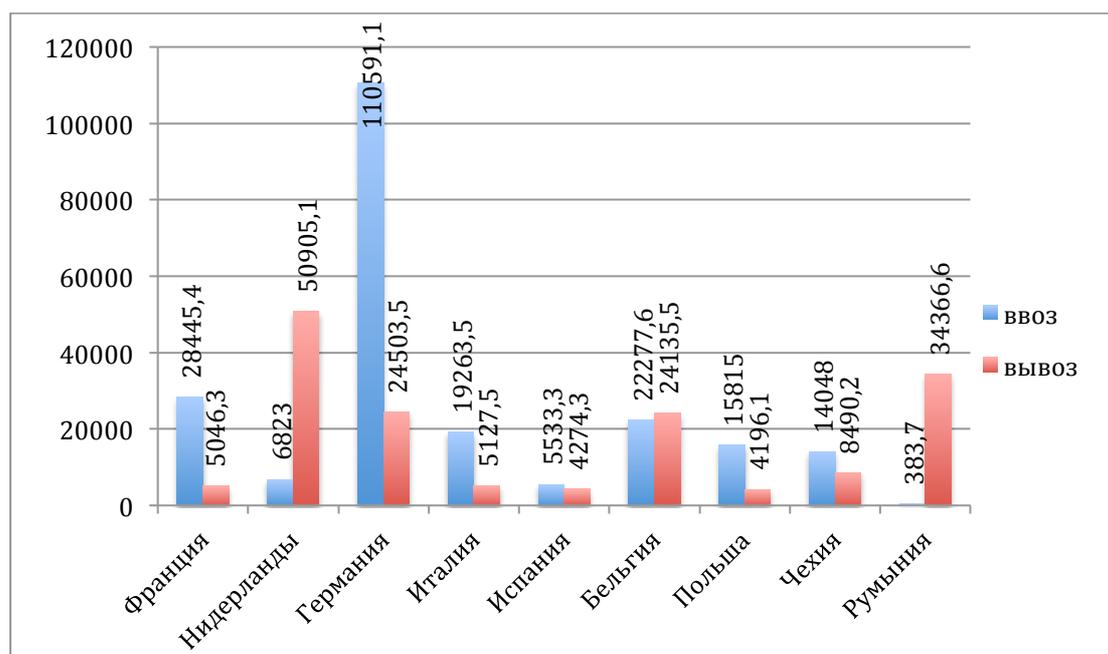
Мировой рынок карбида кремния

Металлургия - самая крупная сфера использования карбида кремния в мире (занимает приблизительно 45% мирового спроса), после металлургии вторым по величине использования карбида кремния является производство абразивов (приблизительно 30% мирового рынка) и производство огнеупоров (приблизительно 25% мирового рынка). Также высокую стоимостную оценку имеют рынки сбыта SiC⁵, которые связаны с производством высокотехнологической керамики и электронной промышленностью.

Как правило в металлургии карбид кремния используется для раскисления стали, а также подогрева металла путем сжигания SiC. Однако, исторически в технологии производства его заменяли ферросплавы и ферросилиций. Но со временем ферросилиций был заменен на карбид кремния, так как с одной стороны, карбид кремния имеет лучшие химико-технологичные свойства, с другой стороны он более дешевый. Также на рынке существуют определенные марки стали, производство которых не возможно без применения SiC (кордовая или подшипниковая сталь).

Рынок ЕС

Рынок карбида кремния в Западной Европе оценивается в 200 тыс. тонн в год. За год Европа потребляет около 240-250 тысяч тонн карбида кремния, большая часть спроса на карбид кремния удовлетворяется путем импорта, на который приходится 65%. Лидерами по импорту карбида кремния в Европе считаются : Германия, Бельгия, Франция и Италия. Данные страны обладают крупнейшей металлургической и огнеупорной промышленностью. Лидерами по экспорту карбида кремния в Европе считаются: Нидерланды и Румыния (см.график 1).



⁵ SiC - Химическая формула карбида кремния .

График 1. Потребление карбида кремния странами ЕС за 2012 г. (тонн)

Источник :ec.europa.eu/eurostat

Российский рынок

Основными отраслями потребления карбида кремния на российском рынке являются: производители абразивных материалов, металлургии и огнеупоров. Объем импорта шлифовальных материалов из карбида кремния в Россию в 2012 году составил 6921 тонн. Объем продаж в 2012 году Волжского Абразивного Завода составил 25473 тонн.

До последнего времени российский рынок карбида кремния был заброшен, в пользу экспорта. Многие отечественные производители отдавали свое предпочтение импортному материалу из Китая или Украины. С 2011 года доля импорта карбида кремния в Россию начинает постепенно, но уверенно снижаться. В 2011 году доля импорта карбида кремния в Россию составляла 10252 тонн, к 2014 году доля импорта составила лишь 1179 тонн. В тоже время объем продаж карбида кремния Волжского Абразивного Завода вырос с 22596 тонн до 40216 тонн (см. график 2).

В целом по данным оценкам можно прогнозировать производственный рост карбида кремния на Волжском Абразивном Заводе и падение импорта карбида кремния в России. Обобщая структуру потребления абразивного материала из карбида кремния, можно сделать вывод, что данный рынок характеризуется стабильным и умеренным ростом в России.



График 2. Потребления карбида кремния в России за 2011-2014 гг. (тонн)

Источник :ec.europa.eu/eurostat

Основные мировые игроки шлифовальных материалов

В мире производится более 1,1 миллиона тонн в год карбида кремния, половину производства карбида кремния в мире приходится на Китай (465 000 тонн, что составляет около 45%). Вторым по величине производства карбида кремния является Норвегия, ее объем производства карбида кремния достигает 82 000 тонны (около 8%). На третьем месте по выпуску карбида кремния находится Россия, производственные мощности которой, по выпуску карбида кремния составляют 65 000 тонн в год (около 6,25%).

2.2 Анализ внешней среды предприятия

2.2.1 Анализ макроокружения

Макросреда оказывает непосредственное влияние на деятельность предприятия, создавая общие условия для его существования. Для того чтобы определить внешние угрозы и возможности предприятия необходимо провести исследования следующих факторов:

1. Политические факторы:

Изменение нормативно правовой базы

Критическое значение на деятельность предприятия оказывает прогноз цен на электроэнергию в связи с последними решениями правительства России. Постановления правительства о регулировании цен в электроэнергетике от 2011 года претерпело 21 изменение. Согласно статистике, с 2008 года в России выросли цены на электроэнергию для промышленных предприятий в среднем на семьдесят процентов, тем самым превысив цены в США и почти сравнявшись по ценовым тарифам с такими странами как Болгария и Эстония. В 2012 году цена на электроэнергию в России составила 0.0637 евро/кВтч. Согласно правительственному приказу «О предельных уровнях тарифов на электрическую энергию на 2015 г.»⁶, ожидается рост цен на электроэнергию в Волгоградской области еще на 15,6%.

В связи с тем, что цены на электроэнергию растут большими темпами, предприятием был поднят вопрос о урегулировании цен на электроэнергию в Волгоградской области. Обращение в администрацию помогло найти решение данной проблемы, городские власти заключили договор с государственной энергетической компанией "ИНТЕР РАО ЕЭС" о внедрении пилотного проекта, который предполагает прямые поставки электроэнергии от электростанций организации. Такое решение помогло сэкономить заводу более 15 миллионов рублей за четыре месяца.

⁶ Приказ Федеральной службы по тарифам от 10 октября 2014 г. N 225-э/1 "О предельных уровнях тарифов на электрическую энергию (мощность) на 2015 год" Доступно из источника : <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/582817/>

Межгосударственная политика

В настоящий момент торговля между Россией и Украиной осуществляется беспошлинно, в отличие от стран ЕС. В связи с обострением политических отношений правительство Украины подготовило ряд документов на введении взаимных пошлин с Россией. Однако новый закон о пошлиной торговле вступит в силу только тогда, когда украинское правительство подпишет пакет документов. В случае вступления документов в силу Волжский Абразивный Завод понесет дополнительные издержки по таможенному тарифу.

2. Экономические факторы:

Инфляция

Инфляция оказывает негативное влияние на все аспекты финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Чем выше уровень инфляции, тем более заметное влияние она оказывает на деятельность предприятия.

За 2014 год в России официальный уровень инфляции составил 11,3%. Эксперты делают прогноз по уровню инфляции в России на 2015 год до 17,5%. Такой уровень инфляции снизит настоящую стоимость приобретения производственных запасов при отсрочке платежа, тем самым увеличив расходы предприятия. Произойдет повышение суммы налога с прибыли, это связано с тем, что занижение настоящей стоимости активов исказит данные о себестоимости реализованного товара за счет снижения реальных расходов по запасам и амортизации основных средств. В конечном итоге рассчитанная выручка по финансовой отчетности повысится, что автоматически увеличит сумму налога.

Другой сложностью для Волжского Абразивного Завода станет искажение отчетности, которая не даст достоверной информации о состоянии предприятия, что не позволит сделать точные анализы и выводы. В таком случае заводу придется вести корректировки бухгалтерской отчетности согласно уровню инфляции. Для снижения влияния уровня инфляции на отчетность завода необходимо провести устранение влияния по колебанию курса валют, либо по колебанию уровней товарных цен.

Колебание курса валют

После начала кризиса в России началось падение курса рубля к бивалютной корзине. Более того, влияние на курс рубля оказывают и такие факторы как : стоимость нефти, фактор геополитики, учетная ставка Центробанка, ожидания инвесторов.

Поэтому составить долгосрочный прогноз валютного курса на будущее весьма проблематично. Противоречивы и ожидания экспертов. По мнению властей на 2015 год курс доллара не превысит 54 рубля, а баррель нефти будет стоить в районе 60 долларов. Министерство экономического развития предполагает что за доллар будут давать 49 рублей, а баррель нефти будет стоить в районе 80 долларов. Бизнесмены России утверждают что при базовом

сценарии курс доллара составит 48 рублей, а стоимость барреля нефти - 70 долларов.

Для большинства предприятий России, у которых расходы номинированы в иностранной валюте, такое колебание курса является серьезной проблемой из-за увеличения расходов на фоне уменьшения прибыли. Волжский Абразивный Завод не стал исключением, так как завод закупает импортное оборудование в большом объеме и имеет валютные кредиты.

Чтобы уменьшить риск предприятия от колебания валютного курса, можно применить хеджирование валютных рисков.

3. Научно-технологические факторы

Уровень исследований и разработок

На правительственном уровне проводятся мероприятия по обмену производственными технологиями, специализированные выставки металлургии, а также инвестиционные форумы.

Особо важное значение в деятельности предприятия сыграло участие в международном инвестиционном форуме Сочи-2009, организаторами которого выступали: министерство регионального развития, министерство экономического развития, а также аппарат полномочного представителя президента России.

На форуме от Волжского Абразивного Завода была представлена новая площадка высокотехнологичного производства, которая в будущем позволит производить продукцию более высокого качества, где планируется выпускать более глубокую переработку карбида кремния.

Новый проект обещает стать энергоемким и более экологичным. С помощью внедрения данного проекта предполагается увеличить выпуск карбида кремния вдвое, что позволит не только покрыть потребности российского рынка, но и увеличить экспорт товаров предприятия на внешний рынок. Такой проект получил высокую оценку, не только со стороны председателей правительства, но и от президента России Владимира Путина, который дал позитивную оценку на его внедрение.

В настоящий момент ведется строительство новой технологической базы предприятия, большая часть строительства уже завершена.

Доступность новейших технологий

Волжский Абразивный Завод входит в Российский Союз Промышленников и Предпринимателей (РСПП). Союз включает огромное количество крупных компаний России, где объединены следующие секторы экономики: машиностроение, оборонно-промышленный комплекс, строительство, химическое производство, легкая промышленность, пищевая промышленность, ТЭК⁷, инвестиционно - банковская сфера, а также сфера услуг.

⁷ ТЭК - Топливо-энергетический комплекс

Главная задача РСПП - объединение усилий предпринимателей, промышленных, научных, финансовых компаний для улучшения деловой среды и модернизация экономики.

Завод вместе с зарубежными представителями принимает участие в конференциях на государственном уровне для обмена опытом, технологиями, а также для решения важных экономических вопросов в сфере предпринимательства и бизнеса в России .

4. Социально - культурные факторы

Уровень образования

Средний возраст сотрудников предприятия на производстве достигает 35-45 лет, а средний возраст персонала с инженерно-технической квалификацией достигает 50-60 лет. Завод предпринимает активные действия по замене старого персонала на более молодое поколение.

Учитывая тот факт, что наиболее популярные профессии в России - экономист, менеджер и юрист, а самые востребованные технические профессии, предприятие испытывает серьезные проблемы с поиском инженерно-технического персонала.

Согласно прогнозам аналитиков уже в 2016 году будет наблюдаться нехватка специализированных специалистов в сфере инженера-технолога. По их мнению уже сейчас наблюдается острый дефицит персонала, который готов заменить рабочие должности по промышленным специальностям.

Половая-возрастная структура населения

В начале 2011 года численность сотрудников на предприятии составила 1594 человека, а к концу этого же года 1683 человека, произошло увеличение на 89 человека или на 5,6%. В 2012 году также произошло увеличение персонала на 26 человека или на 1,5%, а на конец 2012 года численность персонала на заводе достигла 1709 человека. Доля мужчин согласно 2012 году составила 58,7% (1003 человека), а женщин 41,3% (706 человека). Так численность персонала на Волжском Абразивном Заводе увеличивается с каждым годом.

ОАО "ВАЗ" испытывает нехватку кадров по таким специальностям как фрезеровщик, кочегар обжигальщик щелевых печей, электрогазосварщик, дробильщик и слесарь сантехник. Данным специальностям обучаются и получают квалификацию как правило мужчины.

Учитывая тот факт что в Волгоградской области имеет место депопуляция (в 2006 году население составило 2640,4 млн. Чел., а в 2013 году 2583,0 млн. чел.), а численность женщин в 2013 году (1394,2 тыс. чел.) превышает численность мужчин (1200,6 тыс. чел.), завод в будущем будет испытывать дефицит персонала по вышеперечисленным специальностям.

2.2.2 Анализ микроокружения

Потребители

Основными потребителями продукции Волжского Абразивного Завода на внешнем и внутреннем рынке, являются как правило крупные производители абразивного инструмента и огнеупоров, различные машиностроительные производства, металлургические производства, а также автомобильные заводы.

В группу потребителей можно отнести оптовые компании и дилеров завода, взаимодействующие с более мелкими покупателями.

Условно потребителей можно разделить на две группы:

- Посредники и дилеры
- Прямые промышленные потребители

Предприятие хорошо зарекомендовало себя на рынке, путем поддержания хорошей репутации и высокого качества линейки продуктов. В связи с чем, потребитель имеет высокую лояльность по отношению к заводу и переключится на конкурентов лишь в том случае, если будет присутствовать значимая разница в цене между предприятиями.

Цена на продукцию ОАО "ВАЗ" определяется путем рыночной стоимости, но которая должна быть не ниже себестоимости самого товара. Ценовая политика предприятия опирается на цены конкурентов.

Для того чтобы удержать клиентов и повысить их лояльность, завод предоставляет систему надбавок и скидок. Поэтому вероятность перехода потребителей к конкурентам также маловероятна.

Основным потребителем продукта по географическому признаку является Европейский союз. Страны Европейского союза нуждаются в поставках продукта предприятия, однако европейские потребители имеют высокие требования по качеству и химическому составу продукта.

Отрицательные изменения качества и химического состава товара, в будущем приведут предприятие к уменьшению спроса на продукцию. При неблагоприятном сценарии необходимо провести поиск новых потребителей, провести географическое расширение поставок, например увеличить долю экспорта на рынок СНГ или на рынок Индии, Канады и США.

Такая политика позволит снизить риски и минимизировать отрицательные последствия изменения как политической, так и экономической среды Европейского Союза.

Поставщики

Качество поставляемого сырья играет огромную роль в получении качественного конечного продукта, а также в обеспечении экологических норм. Основным сырьем Волжского Абразивного Завода является *нефтекокс* и *кварцевый песок*.

Поставщиком *нефтекокса* является компания "РУСАЛ" - Российская алюминиевая компания, которая является крупнейшим в мире производителем

первичного алюминия и глинозема. ОАО "ВАЗ" сотрудничает с компанией "РУСАЛ" более пяти лет, однако основной проблемой поставляемого сырья является высокое содержание серы. Такой показатель сернистости критичен для завода, так как высокое содержание серы оказывает негативное влияние на качество продукта, а вследствие ведет к ухудшению экологических норм.

Поэтому необходимо закупать нефтекокс у других поставщиков. Альтернативой компании "РУСАЛ" является компания ООО "ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка", у которой сернистость нефтекокса намного ниже конкурентов, а качество сырья значительно выше.

Кварцевый песок для производства абразивных инструментов предоставляет месторождение "Орловский-1", находящийся в Волгоградской области. Запасы месторождения песка составляют более 10 миллионов тонн.

Поставляемый песок на данный момент не отличается особым качеством из-за содержания большого количества глины, что снижает качество сырья. В связи с этим предприятию необходимо ставить вопрос о поиске нового месторождения абразивного песка. Ближайшим месторождением песка можно назвать Воронежское месторождение.

Внутриотраслевая конкуренция

Основными игроками на рынке абразивных инструментов являются:

Saint-Gobain (Франция)

Сен-Гобен - мировой лидер по производству и продаже строительных материалов и прочих строительных отраслях, который входит в число ста крупнейших промышленных корпораций мира. Это крупнейший производитель и дистрибьютор стекла, пластика и керамики. Компания входит в список самых инновационных компаний мира. Предприятия Сен-Гобен расположены в сорока шести странах по всему миру, с общей численностью сотрудников 190 000 человек. Общий годовой объем производства карбида кремния 200 000 тонн.

Компания Сен-Гобен заинтересована выйти на Российский рынок карбида кремния и рассматривала вариант строительства предприятия производства SiC в Хакасии. Однако до сегодняшнего дня компания так и не вышла на Российский рынок, очевидно Сен-Гобен нуждается в сильном партнере, что открывает Волжскому Абразивному Заводу перспективы сотрудничества и партнерства.

Washington Mills Electro Minerals (США)

Вашингтон Миллс - одна из крупнейших компаний производителей абразивов и плавильных минеральных продуктов. Компания производит и продает широкий ассортимент продукции : силикат алюминия, муллит, цирконий, наждак, алюминий цирконий дюраллюминий, шлифовальное зерно, микропорошки из карбида кремния. Основное направление компании-производство карбида кремния, электрокорунда и диоксид циркония.

В конце 2004 года Вашингтон Миллс приобрел норвежскую компанию "Orkla Exelon". После приобретения "Orkla-Exelon" Вашингтон Миллс стал одним из крупных производителей карбида кремния в Северной Америке. Приобретение Норвежской компании только укрепило позиции Вашингтон-Миллс как на северо-американском, так и на европейском рынке абразивов.

На сегодняшний день компания является одним из ключевых конкурентов Волжского Абразивного Завода в Европе.

Carborundum Universal Ltd (Индия)

Carborundum Universal Ltd (CUMI) - является частью конгломерата Murugappa group. Это один из пяти производителей в мире с полной интеграцией производства. Компания сосредоточена на производстве абразивных инструментов (45% от общей выручки), керамики в том числе и промышленной керамики и огнеупоров (20% от общей выручки), электроминералы (35% от общей выручки).

CUMI экспортирует свою продукцию в страны Европы, Японию, США, Африку, Австралию, Китай. Является одним из ведущих производителей абразивных материалов в мире. Компании CUMI также принадлежат такие интернациональные аквизиции как Волжский Абразивный Завод (97% акций), ANF Foskar Zirconia в Южной Африке (51% акций).

Zibo Jin jing chuan Abrasives Co.,Ltd (Китай)

Zibo Jin jing chuan Abrasives является одной из ведущих компаний по производству абразивных инструментов в Китае. Zibo Jin jing chuan специализируется на производстве черного и зеленого карбида кремния, электрокорунда, шлифовальной шкурки и супер абразивов. Является поставщиком продукции в США, Японию, Корею и другие страны.

ОАО "Запорожский абразивный комбинат" (Украина)

Завод был построен в период Советского Союза, основным направлением деятельности которого было производство карбида кремния. Запорожский Абразивный Комбинат производит разные виды шлифовального материала, абразивные инструменты на керамической и бакелитовой связке, микропорошки и тугоплавкие материалы, которые реализует на внешнем и внутреннем рынке. Компания экспортирует продукцию в США, Италию, Германию, Японию, Австрию, Польшу, Чехию и Россию.

Для производства абразивного инструмента используются шлифовальные материалы и керамические связки собственного производства.

Конкурентное сравнение ОАО "Волжский Абразивный Завод" и ПАО "Запорожский Абразивный Комбинат"

Как видно из (таблицы 3) Волжский Абразивный Завод характеризуется стабильными финансовыми показателями. Чистая прибыль предприятия растет (в сравнении с 2012 годом) на 5 818 000 рублей и обеспечивает оптимальную доходность не только на собственный капитал, (ROE 15,1%) но и на собственные активы (ROA 16,7%).

рублей	Финансовые показатели	
	ОАО "Волжский Абразивный Завод"	ПАО "Запорожский Абразивный Комбинат"
	2013 год	2013 год
Выручка	3 131 563 000	2 150 591 000
Чистый доход	320 781 000	24 985 000
Валовая прибыль	670 506 000	253 657 600
Себестоимость реализованной продукции	2 489 422 000	1 765 073 400
Собственный капитал	1 917 918 000	909 587 000
Активы	2 127 601 000	1 395 557 000
ROA	15,1%	1,8%
ROE	16,7%	2,7%

Таблица 3. Сравнение финансовых показателей ОАО "Волжский Абразивный Завод" и ПАО "Запорожский Абразивный Комбинат"

Источник: автор

Для сравнения показатель ROE Запорожского Абразивного Завода составил всего 2,7%, что говорит о том, что менеджеры завода неэффективно инвестируют прибыль. Такой низкий показатель рентабельности в будущем может ухудшить рост предприятия, снижая цену акций и делая акции завода непривлекательными для инвесторов.

При сравнении показателей рентабельности активов обоих предприятий, Волжский Абразивный Завод показал себя с лучшей стороны (15,1%), в отличие от конкурента (2,7%) и представляет собой более выгодную инвестицию, так как лучше проявляет себя в процессе преобразования капитала в прибыль.

Необходимо отметить что в продуктовый портфель Запорожского Абразивного Комбината не входят огнеупорные материалы, в отличие от Волжского Абразивного Завода. А производство Волжского Абразивного Завода не включает выпуск электрокорунда нормального (см. таблицу 4).

Выручка от продаж (рублей)	Портфель продукции	
	ОАО "Волжский Абразивный Завод"	ПАО "Запорожабразив"
	2013 год	2013 год
Абразивный инструмент	579 484 000	496 373 000
Огнеупорные материалы	126 712 000	-
Шлифовальные материалы из карбид кремния	2 354 686 000	609 345 000
Электрокорунд нормальный	-	805 830 000
Итого	3 060 882	1 911 55061

Таблица 4. Сравнение портфеля продукции ОАО "Волжский Абразивный Завод" и ПАО "Запорожский Абразивный Комбинат"
Источник: автор

Основная деятельность украинского предприятия сосредоточена на производстве электрокорунда нормального с выпуском в 33 913 тонн. В то время как основная деятельность Волжского Абразивного Завода ориентирована на шлифовальные материалы из карбида кремния в объеме 37 000 тонн.

Не смотря на небольшую разницу (3 087 тонн) в выпуске основного продукта предприятий из (таблицы 4) видна значительная разница по выручке от ведущего выпускаемого продукта (1 548 856 рублей). Такая большая разница может свидетельствовать о том, что на ПАО "Запорожабразив" установлены более низкие цены на товар и продукт пользуется небольшим спросом.

Конкурентная стратегия Волжского Абразивного Завода

ОАО "ВАЗ" завоевал ведущие позиции на рынке благодаря эффективной организации производства, а также предложению высококачественной продукции по средней стоимости, соединяя большой объем производства с относительно низкими издержками производства на единицу продукции.

Таким образом обладая достаточными ресурсами и имея возможность производить высококачественный товар за счет сильной научно-технологической базы, но с меньшими издержками по сравнению с конкурентами, Волжский Абразивный Завод использует конкурентную стратегию оптимальных издержек.

При правильном подходе в снижении издержек и добавлении отличительных характеристик производимой продукции, предприятие в скором времени сможет добиться перехода новых потребителей от конкурентов и занять лидирующие позиции как на российском, так и на мировом рынке.

Новые игроки

Вероятность входа новых игроков на рынок абразивной продукции маловероятен. Прежде всего это связано с размером производства и большими затратами на его содержание. Также при вхождении на рынок необходимо учитывать правильное месторасположение, по этому пункту ОАО "ВАЗ" имеет значительное преимущество так как располагается вблизи сырьевой базы как по кварцевому песку, так и по нефтекоксу, более того близость Волжской Гидроэлектростанции стала гарантией обеспечения электроэнергии.

Не менее важный барьер по входу на новый рынок который создает предприятие - качество продукта и лояльность клиента. Завод производит высококачественный продукт, который подтверждается сертификатом соответствия Системой Менеджмента Качества (СМК) и требованием стандарта DIN EN ISO 9001.

Товары-заменители

Аналога производимых продуктов для предприятия не существует.

2.3 Анализ внутренней среды предприятия

2.3.1 Миссия, цели и жизненный цикл предприятия

Миссия : Обеспечение промышленных клиентов высококачественным шлифовальным материалом, абразивным инструментом и огнеупорным изделием на уровне лучших западных игроков.

Цели : Стать диверсифицированным, высоко динамичным и эффективным мировым игроком рынка материалов из карбида кремния и его производных.

Задачи :

- Повысить устойчивость и диверсификацию предприятия за счет стабильного роста продукта из абразивного материала и огнеупоров

- Обеспечить развитие продуктовой линейки, путем увеличения доли продукции с высокой добавленной стоимостью с помощью повышения доли высокотехнологичной продукции
- Сохранить лидирующие позиции по карбиду кремния в РФ

Предприятие характеризуется стабильным уровнем продаж, положительными финансовыми показателями, а также лояльностью и стабильностью клиентов. Завод проводит мероприятия по улучшению качества и разработки новых свойств товара, повышению удовлетворенности клиентов и делает уверенные шаги к завоеванию новых рынков. Исходя из (графика 3) можно сказать что Волжский Абразивный Завод находится на стадии роста жизненного цикла.

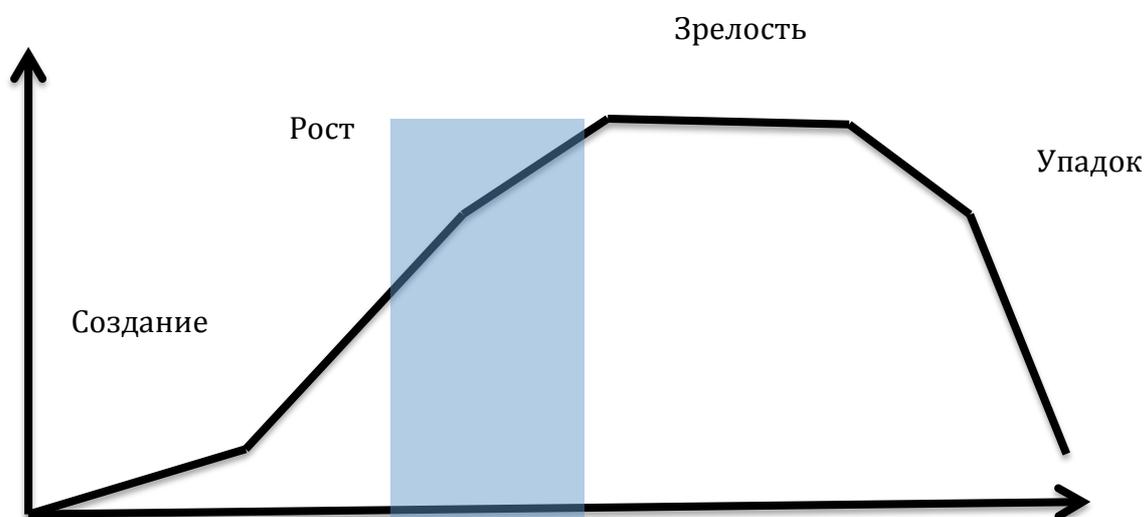


График 3. Жизненный цикл предприятия
Источник : автор

2.3.2 Стратегия Волжского Абразивного Завода

Волжский Абразивный Завод осуществляет диверсификацию продуктовой линейки на базе существующего сырья, которая позволяет через создание новых продуктов карбида кремния выйти на новые рыночные ниши.

Предприятие освоило производство карбида кремния по стандартам FEPA-P⁸, такой стандарт позволяет производить инструмент на гибкой основе, то есть изделий из шкурки. В том числе, предприятие освоило производство карбида кремния по стандартам FEPA-D, который позволяет использовать данный материал при производстве различных огнеупорных изделий в основе

⁸ FEPA - The Federation of the European Producers of Abrasives. ФЕПА - Объединение Европейских производителей абразивов.

которых лежит карбид кремния. В настоящий момент предприятие осваивает производство износостойкой и броневой керамики, а также производство огнеупоров на нитридной связке. Данные стандарты позволяют выйти предприятию на новые рыночные ниши.

В основе стратегии Волжского Абразивного Завода лежит максимально возможное расширение продукта, главным звеном которого является производство карбида кремния.

Стратегия предприятия подразумевает максимальное использование сырья из карбида кремния для создания продуктового пакета. В пакет входит производство микропорошков, химически-чистого карбида кремния и выпуск готовой продукции в виде формованных и неформованных огнеупорных изделий.

2.3.3 Анализ основных финансовых показателей

Для получения более полной картины финансового анализа в (таблице 5) приведены данные финансового - экономических показателей деятельности предприятия за четыре года (с 2009 до 2012 года) :

Показатели	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Активы	1 246 761 000	1 551 482 000	1 813 899 000	1 975 424 000
Собственный капитал	1 092 697 000	1 351 707 000	1 634 888 000	1 765 438 000
Выручка	2 070 365 000	2 736 195 000	3 387 910 000	3 093 653 000
Себестоимость продаж	1 262 856 000	1 855 592 000	2 265 192 000	2 083 403 000
Прибыль (убыток) от продаж (тыс. руб.)	472 159 000	462 878 000	644 784 000	230 142 000
Рентабельность продаж	15%	16.9%	19.0%	14%
Чистая прибыль (убыток) (тыс. руб.)	294 149 000	333 379 000	452 641 000	315 963 000

ROA	26,9%	24,7%	27,7%	17,9%
ROE	23,6%	21,5%	25%	16%

Таблица 5. Финансовые показатели
 Источник: www.vabz.ru/disclosure/reports/

На протяжении выбранного периода наблюдается рост активов, собственного капитала. Однако при сравнении 2012 и 2011 г., можно сказать что объем выручки снизился на 8,7%. Объем снижения выручки от реализации товаров и услуг, можно объяснить падением спроса в 2012 году на карбид кремния на европейском рынке, что повлекло за собой снижение цен на шлифматериалы.

Данное падение спроса на продукцию отрицательно сказалось на работу завода (см. график 4). В целом можно сделать вывод, что деятельность компании удовлетворительна, не смотря на ряд объективных внешних причин.

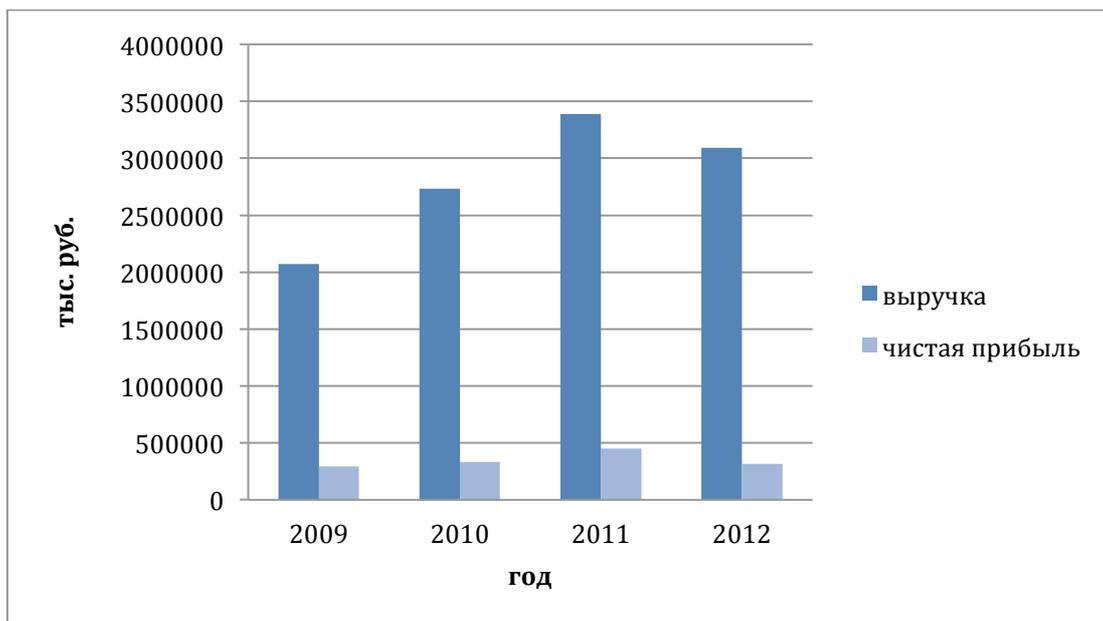


График 4. Динамика финансовых показателей
 Источник: автор

Структура капитала

Согласно (таблице 6) структура капитала характеризуется низкой долей заемных средств. С одной стороны, такая структура капитала имеет небольшой риск и обеспечивает хорошую устойчивость бизнеса. С другой стороны, это может означать, что предприятие не пользуется преимуществом финансового

рычага и использует более дорогой акционерный капитал. Данные факты могут негативно сказаться на капитализации предприятия.

Необходимо отметить, что заемный капитал является дешевым источником финансирования, хоть и отличается высоким риском для заемщика, так как невыполнение кредитных договоров может привести к достаточно жестким санкциям к бизнесу. В этой связи классическая теория отмечает крайнюю важность соответствия структуры капитала и бизнес-риска компании: высокому бизнес-рисуку должна соответствовать низкорискованная структура капитала, то есть сбалансированная в пользу акционерного капитала.

Наименование	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Основные средства	308 886 000	318 846 000	386 719 000	643 291 000
Дебиторская задолженность	399 664 000	547 264 000	506 755 000	407 586 000
Долгосрочные обязательства	11 927 000	12 824 000	17 143 000	27 616 000
Краткосрочные обязательства	138 536 000	183 350 000	158 267 000	178 424 000
Банковские кредиты	0	0	0	0

Таблица 6. Структура капитала
Источник: www.vabz.ru/disclosure/reports/

Вполне очевидно, что помимо невысокой стоимости для заемщика по сравнению с акционерным капиталом, присутствие доли заемного капитала, ограничивает его по срокам и суммы процентных платежей и создавало бы необходимую систему ориентиров и стимулов для менеджмента по основному критерию успешности предприятия - его доходности.

Поэтому в долгосрочном плане необходимо придерживаться политики замещения акционерного капитала на дешевый заемный капитал. Однако, стоит соизмерять движение в данном направлении с основными бизнес-рисками : стабильностью валютного курса рубля и стоимостью электроэнергии.

Таким образом, стратегическим решением по структуре капитала является увеличение доли заемного капитала по мере снижения бизнес-рисков.

2.3.4 Анализ портфеля продукции

Выделяют пять основных продуктов, выпускаемых Волжским Абразивным Заводом, которые составляют более 98% от общего портфеля.

Шлифовальная продукция, аморф и керамический инструмент - основные продукты, чьи продажи составляют более 92% от общей выручки завода (см. график 5). По продажам основных продуктов Волжский Абразивный Завод является лидером Российского рынка, а также единственным предприятием в России по производству карбида кремния зеленого и черного. ОАО "ВАЗ" занимает приблизительно 49% рынка по абразивному инструменту.

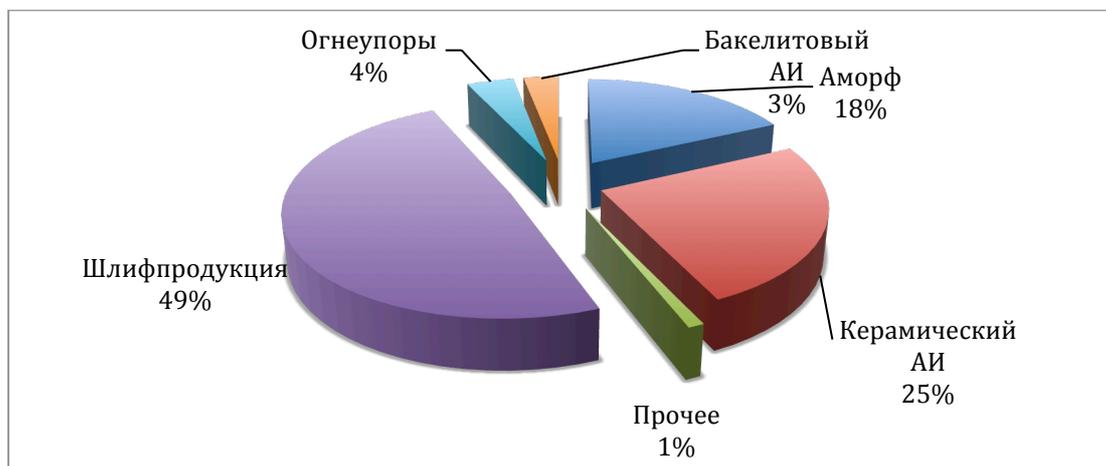


График 5. Структура портфеля продукции
Источник: автор

На протяжении последних четырех лет наблюдается стабильный рост объемов выручки от продажи по трем основным видам продукции. За 2012 год удельный вес объема реализации продукции в общем объеме выручки, вырос на 3,6 % в сравнении с 2011 годом. В натуральном выражении предприятие демонстрирует умеренный, но стабильный рост продаж (см. график 6).

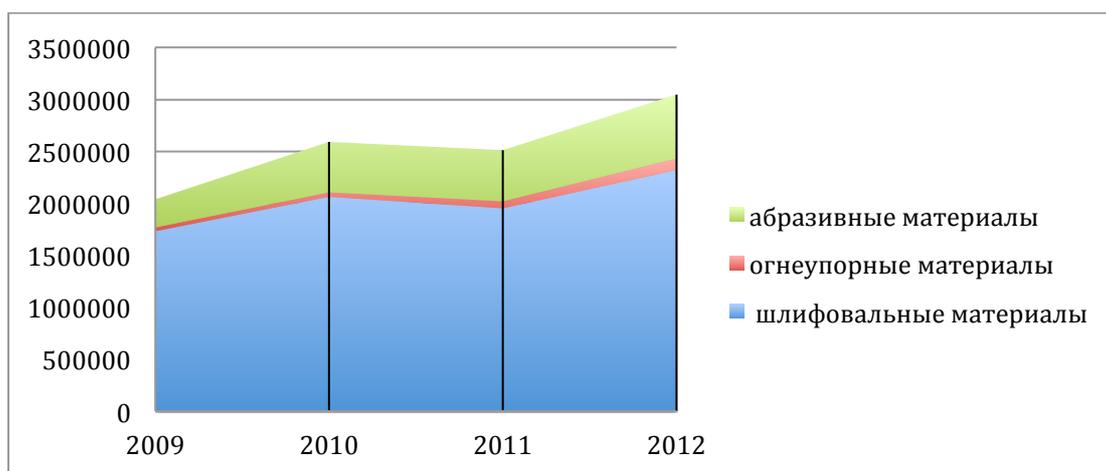


График 6. Динамика выручки по основным видам продукции
Источник: автор

Рентабельность продукции наиболее чувствительна по отношению к электроэнергии. Предприятие наиболее уязвимо от цен на электроресурсы. Так например за последние пять лет тарифы на электроэнергию для промышленных предприятий выросли в несколько раз. К 2020 году ожидается также интенсивный рост цен на электроэнергию. Основными рынками экспорта Волжского Абразивного Завода являются : Украина, Беларусь, Британские Виргинские острова, Германия, Индия, Норвегия, США, Чешская Республика. В 2011 году доля выручки от экспорта составила 56,88% (1 927 086) от общей суммы выручки. Однако 2012 году доля выручки от экспорта составила 52,2% (1 624 984 рублей). За последние два года доля экспорта снизилась на 4,68%. На внутреннем рынке за этот же период, произошел рост продаж на 10%. Особенно сильно эта тенденция прослеживается на примере абразивного инструмента и шлифовального материала.

2.3.5 VRIO Анализ

Для анализа ценностей были выбраны следующие ресурсы:

- Собственные источники сырья
- Технологическая база по шлифовальным материалам
- Высокое качество продукта
- Широкая линейка ассортимента
- Уникальность предложения
- Узнаваемость бренда

Конкурентный потенциал	Оценка				
	V _i	R _i	I _i	O _i	VRIO _i
Собственные источники сырья	6	4	9	8	27
Технологическая база по шлифовальным материалам	8	5	6	9	28
Высокое качество продукта	10	7	8	7	32
Широкая линейка ассортимента	5	3	5	6	19
Уникальность предложения (на Российском рынке)	10	6	10	7	33
Узнаваемость бренда	4	4	6	5	19

Таблица 7 . Балльная оценка ресурсов предприятия
 Источник: Солодухин К.С. Рахманова М.С - "Модель оценки ресурсов"

Показатель потенциала ресурсов имеет следующие интервальные значения:

- «0–10» - ресурсы и способности предприятия представляют конкурентную слабость
- «10–20» - конкурентный паритет
- «20–30» - временное конкурентное преимущество
- «30–40» - устойчивое конкурентное преимущество

Согласно (таблице 7) устойчивым уникальным преимуществом Волжского Абразивного Завода является высокое качество производимого продукта и уникальность предложения на Российском рынке. Данные факторы обеспечивают предприятие сильным преимуществом перед конкурентами. В дальнейшей деятельности предприятия необходимо поддерживать уникальность преимущества и высокое качество продукта на необходимом уровне.

Среди временных конкурентных преимуществ оказались такие ценности как сильная технологическая база и собственные источники сырья. В будущем при условии продвижения, усовершенствования технологической базы предприятия и развития собственных источников сырья, эти ценности могут перейти в разряд устойчивого конкурентного преимущества.

В основу конкурентного паритета легли такие ценности как узнаваемость бренда и широкая линейка ассортимента. Оба фактора нуждаются в маркетинговом продвижении, путем проведения рекламной компании.

2.3.6 SWOT анализ

Сильные стороны предприятия

Высокое качество продукта

Качество является одним из основных факторов выбора продукта промышленными потребителями. Качество производимых шлифовальных материалов Волжским Абразивным Заводом находится на высоком уровне. В 2012 году предприятие стало участником во всероссийском конкурсе - "Сто лучших товаров России", в региональной номинации "Продукция производственно-технического назначения" по выпуску шлифовальных кругов, завод подтвердил свое качество согласно регламенту конкурса и был награжден почетным дипломом мероприятия.

Также более пятнадцати лет завод ведет свою деятельность согласно сертифицированной "Системе Менеджмента Качества" на соответствие требований стандарта DIN EN ISO 9001 до 2016 года.

Уникальность предложения

Важным конкурентным преимуществом и сильной стороной предприятия можно считать уникальность предложения. Особое конкурентное преимущество

по уникальности продукта, предприятие имеет на Российском рынке, являясь единственным производителем шлифовальных материалов из карбида кремния.

Сильная технологическая база предприятия

Завод является обладателем высокотехнологичной базы, которая соединяет в себе не только поиск новых эффективных технологий производства, но и занимается изучением новых направлений применения материалов из карбида кремния. Кроме того предприятие обладает собственным исследовательским центром, где трудятся физики и химики в пользу улучшения характеристик выпускаемого продукта.

Волжский Абразивный Завод один из немногих обладателей технологией производства шлифовальных материалов из карбида кремния, которая позволяет изготавливать зеленый карбид кремния, являющийся технологической основой производства.

Слабые стороны предприятия

Слабая мотивация персонала

Уровень средней заработной платы на Волжском Абразивном Заводе составляет 24 047 рублей. Негативным фактором влияющим на мотивацию персонала является близость конкурента по рабочей силе - Волжского трубного завода, где заработная плата намного выше. Другой проблемой является отсутствие связи между денежным вознаграждением и результатом труда.

В процессе анализа была выявлена неотработанная система бонусов и вознаграждения персонала, эта проблема играет особую роль в таких важных отделах как отдел продаж и отдел энергорынка, где мотивация имеет первостепенное значение.

Плохая экология предприятия

Экологические нормы являются главным ограничением завода по выпуску продукции. Загрязнение воздуха напрямую связано с сернистостью нефтекокса, который определяет вредность и интенсивность выбросов в окружающую среду. По экспертной оценке в России в ближайшее время будет происходить ужесточение экологических норм, данный факт может негативно сказаться на имидже предприятия и повлечь за собой многочисленные расходы на штрафы. В случае ужесточения экологических норм предприятию следует снизить долю выбросов в атмосферу и позаботиться о новой системе очистки воздуха, либо серьезно подумать о переносе плавильных цехов в менее населенные пункты.

Неизвестность бренда как производителя огнеупоров

Не смотря на то, что производство Волжского Абразивного Завода сосредоточено на выпуске шлифовальных материалов из карбида кремния, а выпуск огнеупорных материалов составляет всего 4% от общего производства,

Волжский Абразивный Завод занимает практически весь российский рынок огнеупоров для фарфорово-фаянсовой промышленности.

Однако, на зарубежных рынках предприятие известно только как производитель шлифовальных материалов, что не дает заводу реализоваться на рынке как производителю огнеупоров. Это объясняется тем, что предприятие долгое время не уделяло внимания не только производству огнеупорных материалов, но и его продвижению на рынке и было изначально ориентировано на производство шлифовальных материалов из карбида кремния. Именно поэтому у многих заказчиков продукции Волжского Абразивного Завода бренд ассоциируется непосредственно с производством шлифовальных материалов и абразивного инструмента.

Угрозы предприятия

Усиление конкуренции со стороны китайских производителей

Основную угрозу для предприятия представляют конкуренты. В особенности агрессивная конкуренция наблюдается со стороны Китая. Основное преимущество китайских игроков - дешевая рабочая сила, более низкие цены на электроэнергию и менее жесткие экологические нормы.

Однако Волжский Абразивный Завод имеет свое преимущество за счет сильной научно-технологической базы, тем не менее не стоит забывать о том, что китайские производители быстро учатся и в скором времени их технологии могут обогнать российский завод. Таким образом можно сказать что конкуренция с китайскими производителями будет определяющей для судьбы Волжского Абразивного Завода.

Усиление экологических ограничений

Президентом РФ в конце 2013 года был пописан федеральный закон «О внесении изменений в статьи 8.14 и 8.21 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях»⁹, который направлен на ужесточение ответственности за нарушения в сфере защиты окружающей среды. В соответствии с новым документом предусматривается усиление ответственности за не соблюдение экологических нормативов.

Опережающий рост энерготарифов

В себестоимость продукции ОАО "ВАЗ" цена потребляемой электроэнергии составляет 50%. Расходы на энергетические ресурсы в 2012

⁹ Федеральный закон от 2 июля 2013 г. N 173-ФЗ "О внесении изменений в статьи 8.14 и 8.21 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях.

Доступно из источника : <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/481822/>

году составили 960 326 тысяч рублей за 534 811 589 кВтч, для сравнения в 2011 году затраты по электроэнергии составили 946 825,9 тыс. рублей за 550 777 000 кВтч. Не смотря на то, что за 2012 год предприятие уменьшило потребление электроэнергии на 15 965 411 кВтч, расходы потребления энергетических ресурсов увеличились на 13 500,1 тыс. рублей.

В ближайшее время условия предприятия по вопросу электроэнергии в долгосрочной перспективе будут ухудшаться. В связи с данной динамикой, завод находится в довольно рискованном положении. Волжскому Абразивному Заводу потребуются масштабные инвестиции в оптимизацию производства, либо перенос плавильного процесса в другие регионы страны с менее дешевыми ценами на электроэнергию.

Возможности предприятия

Возможность выхода на новые рынки

В европейских странах с каждым годом наблюдается уменьшение производства материалов из карбида кремния. Главным образом это связано с ужесточением экологических норм и увеличении стоимости необходимого сырья и электроэнергии в Европе.

Такое положение дает предприятию возможность укрепления позиций на новых рынках ЕС за счет увеличения производственных мощностей, расширения ассортимента абразивных материалов (выпуск абразивного инструмента мелких фракций, производство кругов на бакелитовой связке), достижения требуемого уровня качества продукции и высокой лояльности клиента.

Рост рынка

После 2012 года в России прогнозируется рост рынка абразивного инструмента на 5%, в странах Европы ожидается увеличение объемов потребления карбида кремния на 4 - 5%. В области рынка полупроводников где применяется нанокарбид кремния, ожидается рост с совокупным темпом роста 37% на период с 2012 по 2022 год. Рост объема рынка можно объяснить возрастающими объемами производственного сектора, развитием металлургической промышленности и машиностроения.

Новые направления использования продукции

В настоящее время активно развиваются новые направления использования карбида кремния :

- Фотоэлектронная промышленность
Карбид кремния используется для проволочной резки кремнивых пластин, используемый при производстве солнечных элементов. Основными производителями солнечных элементов являются Германия, Япония, Китай и США.
- Производство полупроводников

Карбид кремний способен выдерживать высокую температуру и высокий уровень радиации, что делает его незаменимым материалом для разработки полупроводниковых приборов, в частности для военного и космического применения.

– Производство тормазных дисков

Карбид кремния благодаря своим характеристикам применяется в производстве тормозных дисков, которые используются для спортивных машин, в частности Porsche Carrera GT.

– Нагревательные элементы

Карбидокремниевые нагреватели характеризуются высокой температурой работы, низкой коррозией и длительным сроком службы. Обычно карбидокремниевые нагреватели используются для печей (при температуре от 600 до 1600 градусов) в сфере металлургии, керамики, машиностроении, стекло индустрии.

– Фильтр отработанных газов

противосажевый фильтр, используемый в дизельных двигателях для отчистки выхлопных газов. Фильтром служат микропорошки карбида кремния.

– Атомная промышленность

Карбид кремния характеризуется устойчивостью к радиации, используется в атомной промышленности как защитный элемент топлива с многослойным покрытием для атомных реакторов.

– Керамика

Керамические изделия из карбида кремния можно выделить среди других керамических материалов благодаря высокой теплоустойчивостью, низким коэффициентом температурного расширения, высокой твердостью, а также устойчивости к стиранию.

Ожидается что из всех вышеперечисленных новых направлений, широкое использование карбида кремния будет приходиться на конструкционную керамику.

Заключение

Сегодня в условиях жесткой конкурентной борьбы, ни одна успешная организация не может существовать без четко определенных целей и курса направления деятельности, которые точно указывают к чему она должна стремиться в будущем. Ряд исследований показал, что компании применяющие стратегическое планирование, функционируют намного успешнее в отличие от тех компаний, которые полагаются на волю случая и интуицию.

Стратегическое управление дает возможность рассмотреть компанию как единое целое, разъяснить в процессе стратегического анализа, почему одни компании успешно развиваются и процветают, а другие переживают период спада. В тоже время, объединяя научные сферы маркетинга, менеджмента, информационных технологий, финансов, стратегический менеджмент тесно связан с пониманием природы конкурентного преимущества компании, а также тех средств с помощью которых, оно может быть достигнуто.

Основная цель дипломной работы, на мой взгляд достигнута - рассмотрены основные практические методы проведения стратегического анализа, на основе которых был проведен стратегический анализ предприятия ОАО "Волжский Абразивный Завод".

На основе проведенного анализа предложены следующие шаги по улучшению деятельности предприятия:

Формирование основных целевых установок

Финансовую деятельность Волжского Абразивного Завода можно охарактеризовать как благоприятную, основываясь на такие показатели как рентабельность собственного капитала, чистая прибыль, рентабельность активов. Можно проследить гиперзависимость предприятия от одного производственного направления, которое приносит около 80% дохода - производство шлифовальных материалов из карбида кремния. Основные производственные направления не несут серьезные финансовые доходы. Одна из причин этого - растущая конкуренция на рынке и стагнация потребляющих отраслей.

Производственный блок приносящий основной доход (шлифовальные материалы) имеет благоприятную тенденцию развития, однако вместе с тем имеет и серьезные риски :

- повышение стоимости электроэнергии
- ужесточение экологических норм.

В качестве основных задач предприятия можно выделить следующие направления :

1. Выделение отдельных бизнес-направлений

2. Достижение инновационного лидерства и поиск новых направлений для продукции завода
3. Повышение внутренней эффективности предприятия за счет повышения мотивации персонала
4. Внедрение бизнес-стратегии развития шлифовальных материалов

1. Выделение отдельных бизнес-направлений

Предполагается создание трех независимых бизнес-направлений по трем продуктам (шлифовальные материалы, огнеупорные материалы, абразивный инструмент) в отдельные организационные структуры, где будут выделены главные задачи и цели, а также пути их достижения (см. схему1).

Во главе трех направлений будет назначен управляющий компании, чьи функции будут заключаться в следующем:

- Надзор бизнес - направлений
- Координация деятельности бизнес-направлений

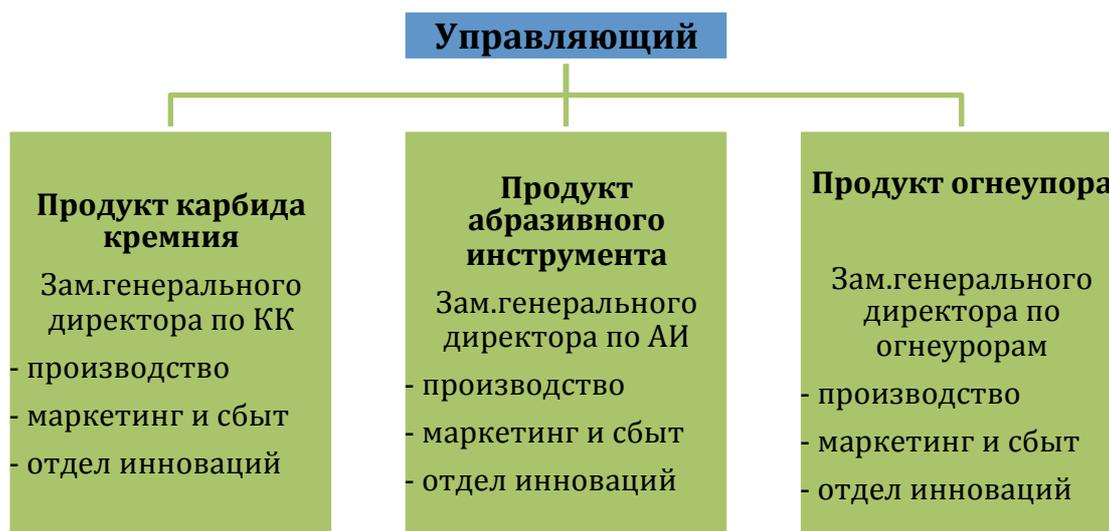


Схема 1. Структура бизнес направлений

Источник - автор

Такой подход деления бизнес направлений, может помочь наладить организационные моменты предприятия, облегчит ведение систем учета, повысить быстроту реагирования предприятия по выполнению заказов, улучшить качество продукта, а также улучшит контроль за персоналом.

2. Достижение инновационного лидерства и поиск новых направлений для продукции завода

Инновационная деятельность играет важную роль не только в развитии продукта и освоении новых технологий производства, но и дает возможность занять лидирующие позиции на рынке. Современному и развитому по всем направлениям предприятию проще реализовать свою конкурентоспособную

продукцию на рынке, сформировать свой собственный имидж и добиться деловой репутации.

Именно поэтому необходимо провести следующие мероприятия по достижению инновационного лидерства:

- Организация специальной группы состоящей из представителей отделов маркетинга, технических, инженерных и химических подразделений
- Разработка проектов и программ инновационной деятельности
- Обеспечение исполнения поставленных задач
- Ведение работ по изучению новых направлений применения карбида кремния
- Проведение исследований в области улучшения качества продукта
- Обеспечение инновационного проекта всеми необходимыми ресурсами

Исполнение вышеуказанных мероприятий принесет предприятию положительный эффект и окажет позитивное влияние на его дальнейшее развитие.

3. Повышение внутренней эффективности предприятия за счет повышения мотивации персонала

Залог успеха любого предприятия - квалифицированные сотрудники. Именно они повышают преимущества перед конкурентами. Поэтому крайне важно вовлекать персонал не только в производственный, рабочий процесс, но и во внутреннюю жизнь завода. Создавать благоприятные условия труда, особенно в производственных цехах предприятия. Уделять особое внимание корпоративной культуре персонала, с помощью усиления причастности персонала к работе, укрепления корпоративной семьи, укрепления стабильности социальных отношений.

Основными задачами предприятия по управлению персоналом являются:

- Повышение квалификации персонала через организацию внутреннего обучения или обучающих курсов
- Достижение высокой мотивации персонала путем усиления взаимодействия с сотрудниками, прозрачности системы вознаграждения, введения дополнительных льгот, отдельного вознаграждения отличившихся сотрудников в своей работе, организации занятости сотрудников вне рабочее время, повышения заработной платы
- Повышение эффективности найма и подбора сотрудников

4. Внедрение бизнес-стратегии развития шлифовальных материалов

Сегодня рынок абразивных инструментов из карбида кремния очень привлекателен для новых игроков. В то же время, уже существующие игроки на рынке ведут достаточно агрессивные действия для поиска новых территорий с целью размещения и строительства мощностей, также происходит поглощение

менее конкурентоспособных игроков на рынке, что говорит о благоприятных ожиданиях рынка по шлифовальным материалам.

Однако, прогнозируется усиление конкуренции со стороны Китая, за счет расположения большого количества заводов малой мощности, более низкой стоимости электроэнергии и менее жесткими ограничениями по экологическим нормам. Сегодня производство карбида кремния в Китае достигает 500 000 тонн в год, причем большая часть продукта идет на экспорт. Такая конкурентная позиция Китая по шлифовальным материалам из карбида кремния является особо опасной для Волжского Абразивного Завода. Прежде всего такую опасность создает повышение цен на электроэнергию.

В долгосрочной перспективе Волжский Абразивный Завод рискует вступить в ценовую конкуренцию с китайскими производителями шлифовальных материалов, тем самым ухудшив свое финансовое положение в случае неблагоприятного развития рыночного цикла. Чтобы избежать данную проблему необходимо разработать стратегию продуктово-технологической дифференциации от производителей в Китае, занять промежуточную нишу между предприятиями на Западе и основными китайскими конкурентами по таким факторам как технологии, научная база и размер добавленной стоимости товара.

В целом можно выделить следующие шаги по элементам конкурентной стратегии шлифовальных материалов Волжского Абразивного Завода:

- Усиление технологической дифференциации через освоение более эффективного производства
- Увеличение добавленной стоимости продукта
- Совершенствование научно-технической базы для создания новых конкурентных преимуществ
- Освоение новых направлений производства шлифовальных материалов
- Повышение эффективности предприятия путем ликвидации узких мест в производстве шлифовальных материалов

Результатом внедрения данной стратегии будет сильное предприятие с динамичным развитием, высокой конкурентоспособностью и четким бизнес-процессами. Такая политика поможет предприятию привлечь новых инвесторов, потребителей и завоевать новые рынки.

Инструментами реализации стратегии станут специальные проекты и организационные мероприятия, направленные на повышение эффективности Волжского Абразивного Завода.

Источники

Список литературы:

1. Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Учебник : концепции и ситуации для анализа 12-е издание. Пер. с англ. 2006 г. 928 с. ISBN 5-8459-0407-2
2. Р. Грант. Современный стратегический анализ. Учебник , 5-е издание. Пер. с англ. 2008 г . 560 с. ISBN 978-5-469-01303-7
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. 1999 г. 288 с. ISBN 5-16-000027-5
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник : Издание второе. 1998 г. 296 с. ISBN 5-7762-0055-5
5. Петров А. Стратегический менеджмент. Учебник, 3-е издание. 2012 г. 400 с. ISBN 978-5-459-00377-2
6. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. Учебное пособие. 2006 г . 285 с. ISBN: 5-699-15042-0
7. Портер М. Конкуренция. Учебник : исправленное издание. Пер. с англ. 2005 г. 608 с. ISBN 5-8459-0794-2
8. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. Учебник. 2003 г. 416 с. ISBN 5-98118-022-6
9. Цветков А.Н . Менеджмент. Серия Учебник для вузов. 2010 г. 256 с. ISBN 978-5-49807-146-6
10. Аксенов А.П., Берзинь И.Э., Иванова Н.Ю., Карманова В.А., Ключко., В.Н., Пикунова С.А., Савченко Н.Н., Фалько С.Г. Экономика предприятия. Учебник. 2014 г. 350с. ISBN 978-5-406-04093-5
11. Павловец В.М. Огнеупорные материалы. Учебник. 2010г. 210 с. ISBN 978-5-7806-0330-6
12. Цедилин Л.И. Протекционизм в Российской экономической политике: институциональный исторический опыт. 2013. 208 с. ISBN 987-5-9940-0455-5
13. Кащук В.А., Верещагин А.Б. Справочник шлифовщика. Машиностроение. 1988 г. 480 с. ISBN 5-217-00644-7

Список интернет источников:

14. Волжский абразивный завод. Информация эмитента. [онлайн]. Доступно по адресу :<http://www.vabz.ru/disclosure/reports/>
15. Конгломерат CUMI. Абразивные инструменты. [онлайн]. Доступно по адресу: <http://www.cumi-murugappa.com/abrasives/>
16. Книги по металлургии. Огнеупоры и их эксплуатация. [онлайн]. Доступно по адресу: <http://uas.su/books/refractory/refractory.php>

17. Свободная энциклопедия. Карбид кремния. [онлайн]. Доступно по адресу : https://ru.wikipedia.org/wiki/Карбид_кремния
18. Свободная энциклопедия. Абразивные материалы и абразивная обработка. [онлайн]. Доступно по адресу: https://ru.wikipedia.org/wiki/Абразивные_материалы_и_абразивная_обработка
19. Фабрика статей. Искусственные абразивные материалы. [онлайн]. Доступно по адресу : <http://article-factory.ru/medicina/zubotehnicheskoe-materialovedenie/212-iskusstvennye-abrazivnye-materialy.html>
20. Министерство энергетики Российской Федерации. [онлайн]. Доступно по адресу: <http://minenergo.gov.ru/documents/zakon/>
21. Уровень инфляции в Российской Федерации. Таблица. [онлайн]. Доступно по адресу: http://www.уровень-инфляции.рф/таблица_инфляция.aspx
22. РБК рейтинг. Рынок труда. [онлайн]. Доступно по адресу: <http://rating.rbc.ru/category.shtml?joblist>
23. Эксперт онлайн. Экономика. В заложниках у инфляции. [онлайн]. Доступно по адресу : <http://expert.ru/2015/01/14/v-zalozhnikah-u-inflyatsii/>
24. Министерство энергетики Российской Федерации. Федеральные законы. [онлайн] .Доступно по адресу : <http://minenergo.gov.ru/documents/zakon/>
25. Блог финансиста. [онлайн]. Доступно по адресу: http://finansiko.ru/vostrebovannye_professii_2015/
26. Стоимость электроэнергии. [онлайн]. Доступно по адресу: <http://energystock.ru/analitika/stoimost-dlya-predpriyatij>
27. Евростат. Статистика. [онлайн]. Доступно по адресу: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
28. Новые технологии. Архивный материал [23.09.2009]. [онлайн]. Доступно по адресу: <http://www.volzsky.ru/index.php?wx=16&wx2=4192>
29. Российский союз промышленников и предпринимателей. [онлайн]. Доступно по адресу: <http://www.rspp.ru/about>
30. Компания Сен-Гобен. [онлайн] .Доступно по адресу: <http://www.saint-gobain.ru/ru>
31. Компания Washingtin Mills. [онлайн]. Доступно по адресу: <http://www.washingtonmills.com/products/>
32. Компания Jin Jing Chuan Abrasives. . [онлайн]. Доступно по адресу: <http://www.taishan-abrasive.com/eindex.asp>
33. Запорожабразив. [онлайн]. Доступно по адресу: <http://www.abrasive.zp.ua/>
34. ФЕПА. Ассоциация европейских производителей абразивов. [онлайн]. Доступно по адресу: <http://www.fepa-abrasives.org/Abrasivproducts/AbrasivesOverview.aspx>
35. Федеральная служба государственной статистики. [онлайн]. Доступно по адресу: <http://www.gks.ru/>

36. Свободная энциклопедия. Википедия. Население Волгоградской области. [онлайн]. Доступно по адресу: https://ru.wikipedia.org/wiki/Население_Волгоградской_области
37. Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации. [онлайн]. Доступно по адресу: <http://www.mnr.gov.ru/regulatory/>
38. Компания Сириус. Использование карбида кремния. [онлайн]. Доступно по адресу: <http://siriusmet.narod.ru/karb.htm>
39. ВикиПром. Абразивные заводы России. [онлайн]. Доступно по адресу: <http://www.wiki-prom.ru/83otrasl.html>
40. Информационно-правовой портал. [онлайн]. Доступно по адресу: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70681516/>

Приложение

Приложение 1 .



Рис.1 .Карбид кремния (карборунд)
Источник-www.vabz.ru

приложение 2.



Рис.2 .Абразивный инструмент
на керамической связке
Источник-www.vabz.ru

Приложение 3.



Рис.3 .Абразивный инструмент
на бакелитовой связке
Источник-www.vabz.ru

приложение 4.



Рис.4 . Огнеупорные изделия

Источник-www.vabz.ru

приложение 5.

Таблица 1. PEST анализ

Описание фактора	Влияние фактора	Вероятность изменения фактора	Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		от 1 до 5		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ				
изменение нормативно-правовой базы	3	3	3,0	29%
Межгосударственная политика	2	3	3,0	19%
Охрана окружающей среды	2	2	2,0	13%
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ				
Уровень инфляции	3	4	4,0	39%
Изменение курса валют	3	3	3,0	29%
Открытость экономики	2	3	3	19%
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ				
Уровень образования	3	2	2,0	19%
Половая-возрастная структура населения	2	3	3,0	19%
Темп роста населения	4	1	1,0	13%
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ				
Уровень инноваций	3	2	2,0	19%
Доступность новейших технологий	2	3	3,0	19%
уровень исследований и разработок	2	4	4,0	26%

Продолжение таблицы 1. PEST анализ

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
изменение нормативно-правовой базы	29%	Уровень инфляции	39%
Межгосударственная политика	19%	Изменение курса валют	29%
Охрана окружающей среды	13%	Открытость экономики	19%
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Уровень образования	19%	Уровень исследований и разработок	26%
Половая-возрастная структура населения	19%	Уровень инноваций	19%
Темп роста населения	13%	Доступность новейших технологий	19%

Источник - www.powerbranding.ru

приложение 6.

Таблица 2. SWOT анализ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Уникальность предложения по шлифовальным материалам на Российском рынке 2. Высокое качество продукта 3. Узнаваемость бренда 4. Сильная технологическая база по шлифовальным материалам 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Экология 2. Слабая мотивация персонала 3. Неизвестность бренда как производителя огнеупоров (ОАО ВАЗ известен как производитель абразивного материала, но не как производитель огнеупоров) 4. Большая энергозависимость предприятия

Продолжение таблицы 2. SWOT анализ

ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянное появление новых направлений использования продукции 2. Возможность увеличения мощностей в строительстве новой площадки 3. Рост рынка 4. Возможность выхода на новые рынки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опережающий рост энерготарифов 2. Ухудшение условий поставок сырья 3. Усиление экологических ограничений 4. Усиление конкуренции со стороны китайских производителей

Источник: А.Н. Хорин "Стратегический анализ"

Таблица 3. Матрица SWOT

	Возможности (В)	Угрозы (У)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянное появление новых направлений использования продукции 2. Возможность увеличения мощностей в строительстве новой площадки 3. Рост рынка 4. Возможность выхода на новые рынки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опережающий рост энерготарифов 2. Ухудшение условий поставок и качества сырья 3. Усиление экологических ограничений 4. Усиление конкуренции со стороны китайских производителей

<p>Сильные стороны (С)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уникальность предложения 2. Высокое качество продукта 3. Узнаваемость бренда 4. Сильная технологическая база по шлифовальным материалам 	<p>ПОЛЕ СИВ</p> <p>Высокое качество продукта и узнаваемость бренда позволит выйти на новые рынки(С2,С3 В4)</p> <p>Сильная тех.база даст возможность увеличения мощностей (С4 В2)</p> <p>Появление новых направлений использования продукта повысит уникальность предложения(С 1В1)</p>	<p>ПОЛЕ СИУ</p> <p>Ухудшение качества сырья снизит качество продукта (У2 С2)</p> <p>Усиление конкуренции снизит узнаваемость бренда(С3У4)</p> <p>Увеличение цен на электроэнергию и усиление экологических норм создаст сложности при выпуске большого количества продукта(5С У1,У3)</p>
<p>Слабые стороны (СС)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Экология 2. Слабая мотивация персонала 3. Большая энергозависимость предприятия 4. Незнание бренда как производителя огнеупоров (ОАО ВАЗ известен как производитель абразивного материала, но не как производитель огнеупоров) 	<p>ПОЛЕ СЛВ</p> <p>Плохая экология и большая энергозависимость предприятия может помешать увеличению мощностей (СС1,СС3 В2)</p> <p>Незнание бренда как производителя огнеупорных материалов помешает выйти на новые рынки (СС4 В4)</p> <p>Слабая мотивация персонала помешает использовать новые направления производства продукта (СС2 В1)</p>	<p>ПОЛЕ СЛУ</p> <p>Плохая экология предприятия в случае ужесточения экологических норм приведет предприятие к многочисленным штрафам и санкциям (СС1 У3)</p> <p>При повышении цен на энерготарифы, предприятие понесет большие издержки, так как является энергозависимым (СС4 У1)</p> <p>Слабая мотивация персонала и незнание бренда как производителя огнеупоров только усилит позиции конкурентов (СС4,СС2 У4)</p>

Источник :А.Н. Хорин "Стратегический анализ"

Таблица 4. Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	ПОЛЕ ВС Возможность увеличения мощностей в строительстве новой площадки	ПОЛЕ ВУ	ПОЛЕ ВМ
Средняя	ПОЛЕ СС Возможность выхода на новые рынки	ПОЛЕ СУ Рост рынка	ПОЛЕ СМ
Низкая	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НУ появление новых направлений использования продукции	ПОЛЕ НМ

Источник: А.Н. Хорин "Стратегический анализ"

таблица 5. Матрица угроз

Вероятность использования возможности	Возможные последствия			
	Разрушительные	Критичное состояние	Тяжелое состояние	"Ленкие ушибы"
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ Опережающий рост энерготарифов	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК Усиление конкуренции со стороны китайских производителей	ПОЛЕ СТ Усиление экологических ограничений	ПОЛЕ СЛ Ухудшение условий поставок и качества сырья
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

Источник - А.Н. Хорин "Стратегический анализ"

таблица 6. Таблица профиля среды. Факторы внешней среды

Факторы внешней среды	Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (В)	Направленность влияния (С)	Степень важности D=A*B*C
Появление новых направлений использования продукции	3	2	+1	+6
Возможность увеличения мощностей в строительстве новой площадки	2	3	+1	+6
Рост рынка	3	2	+1	+6
Возможность выхода на новые рынки	3	3	+1	+9
Рост энерготарифов	1	2	-1	-2
Ухудшение условий поставок сырья	1	1	-1	-1
Усиление экологических ограничений	1	2	-1	-2
Усиление конкуренции со стороны китайских производителей	3	3	-1	-9

Источник - А.Н. Хорин "Стратегический анализ"

таблица 7 . Таблица профиля среды. Факторы внутренней среды

Факторы внутренней среды	Важность для отрасли (A)	Влияние на организацию (B)	Направленность влияния (C)	Степень важности D=A*B*C
Уникальность предложения	2	3	+1	6
Высокое качество продукта	3	3	+1	9
Узнаваемость бренда	2	2	+1	4
Сильная технологическая база по шлифовальным материалам	3	3	+1	9
Собственные источники сырья и относительная доступность источников сырья	1	3	+1	3
Экология	1	2	-1	-2
Слабая мотивация персонала	2	3	-1	-6
Неизвестность бренда как производителя огнеупоров	3	1	-1	-3
Большая энергозависимость предприятия	1	3	-1	-3

Источник - А.Н. Хорин "Стратегический анализ"