УДК 005.511

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ SWOT-АНАЛИЗА ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО АНК «БАШНЕФТЬ»

Амирова М.Ф.[1], Сайфуллина Л.Д. [1]

[1]ФГБОУ ВПО «Уфимский Государственный Авиационный Технический Университет», 450000, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. К. Маркса, д. 12, e-mail: amirovam@mail.ru.

Проведен анализ воздействия факторов внешней и внутренней среды предприятия. Полученные результаты систематизированы и представлены в виде SWOT-матрицы сильных и слабых сторон, возможностей и угроз компании. Выявленные в ходе анализа проблемы ранжированы по степени важности и срочности при помощи оценки членов Экспертной комиссии рассматриваемой компании. Для определения мер по превращению слабостей в сильные стороны необходимо выявить потенциальные факторы, действие которых вызывает общий эффект. С этой целью была построена схема Исикавы, которая отразила финансовую политику предприятия как фактор первой степени. Дальнейшая работа по формированию расширенной SWOT-матрицы, включающей в себя 4 стратегические альтернативы, позволила связать воедино факторы внутренней и внешней среды предприятия, процесс устранения проблемной ситуации и непосредственно ключевое направление всей деятельности компании. Окончательный выбор между отображенными вариантами развития событий в компании – последующая работа аналитиков с очень глубоким пониманием ситуации в организации.

Ключевые слова: управленческое решение, SWOT-анализ, сила, слабость, возможности, угрозы.

USE OF THE SWOT-ANALYSIS AT ADOPTION OF ADMINISTRATIVE DECISION ON THE EXAMPLE OF OJSC JSOC "BASHNEFT"

Amirova M.F.[1], Saifullina L.D.[1]

[1] Ufa State Aviation Technical University, 450000, RB, Ufa, K. Marks’s street, 12, e-mail: amirovam@mail.ru.

I have done the analysis of factors, which are influencing on external and internal environment of the organization. The received results have been systematized and presented in the form of a SWOT matrix og strengths, weaknesses, opportunities and company threats. The problems, which was revealed during the analysis, have been ranged on importance and urgency degree by means of members of the Commission of experts in the considered company. For definition of measures for transformation of weaknesses into strengths it is necessary to reveal the potential factors which action causes cumulative effect. Isikava's scheme which reflected financial policy of the organization as a factor of the first degree was for this purpose constructed. Further work on formation of the expanded SWOT matrix including 4 strategic alternatives, allowed to connect together factors internal and enterprise environment, process of elimination of a problem situation and key direction of all activity of the company. Final choice between the displayed options of succession of events in the company – the subsequent work of analysts with very deep understanding of a situation in the organization

Key words: administrative decision, SWOT-analysis, strength, weakness, opportunities, threats.

Разработка управленческих решений – это важный процесс, который связывает основные функции управления: планирование, организацию, контроль, мотивацию, регулирование.

Для российских предпринимателей характерно принятие управленческих решений в тяжелых условиях с высоким уровнем неопределённости. Это, прежде всего, обусловлено

социально-политическими, финансовыми, коммерческими, производственными факторами. Условия, создающие неопределённость - факторы внешней и внутренней среды, воздействующие на организацию. Таким образом, проблема разработки управленческого решения в условиях неопределённости весьма актуальна, так как полностью ограничиться от воздействий факторов внешней и внутренней среды невозможно.

Объектом изучения является деятельность ОАО АНК «Башнефть».

ОАО АНК «Башнефть» — динамично развивающаяся вертикально-интегрированная нефтяная компания, сформированная на базе крупнейших предприятий ТЭК Республики Башкортостан. Компания входит в топ-10 предприятий России по объему добычи нефти и в топ-5 — по нефтепереработке.

ОАО АНК «Башнефть» — головное предприятие, управляющая компания и основной акционер предприятий группы «Башнефть». Структура бизнеса компании представлена тремя основными блоками: добыча нефти, переработка и сбыт нефтепродуктов.

Основными видами деятельности ОАО АНК «Башнефть» являются разведка и добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов и нефтехимической продукции, а также сбыт произведенной продукции[1].

Анализ внутренней среды организации, сопоставление характеристик ОАО АНК «Башнефть» с характеристиками основных конкурентов, а также рассмотрение внешних условий, предоставляющих определенные возможности и несущих отрицательные факторы, позволили провести SWOT-анализ компании.

Таблица 1 – SWOT-анализ ОАО АНК «Башнефть».

Сильные стороны	Слабые стороны
- Собственная сырьевая база, высокий коэффициент замещения запасов - Высокий уровень технической оснащенности нефтеперерабатывающего комплекса - Динамическое развитие сети мелкооптовых и розничных продаж - Использование передовых методов и технологий разведки и добычи нефти - Устойчивое финансовое положение - Лидерство по глубине переработки нефти на российском рынке - Стабильный кредитный рейтинг - Наличие собственного научно-исследовательского института ООО «БашНИПИнефть»	- Слабая экспансия в профильные активы за рубежом - Высокая долговая нагрузка - Зависимость экспорта от трубопроводной инфраструктуры АК «Транснефть» - Отсутствие собственных установок по переработке и обезвреживанию нефтешламов - Высокие затраты на энергоресурсы - Низкая скорость продвижения новых технологий от этапа коммерческого предложения до промышленного применения
Возможности	Угрозы
- Увеличение добычи в НАО(Ненецом автономном округе) - Освоение месторождения им.Требса и А.Титова (прогнозное значение добычи – 140.1 млн.т) - Участие в международных проектах за счет Блока 12 в Ираке - Разработка и развитие собственных и	Отраслевые риски: - Снижение мировых цен на нефть и нефтепродукты - Рост издержек в связи с резким повышением тарифов монопольных поставщиков транспортных услуг - Рост конкуренции и, как следствие, ограничение будущего доступа к наиболее перспективным

контролируемых каналов сбыта продукции - Сокращение энергозатрат за счет реализации Функциональной стратегии в области охраны труда, промышленной безопасности и экологии(HSE) - Продвижение бренда «Башнефть» на внешнем рынке - Строительство полигонов биологического обезвреживания нефтешламов на объектах	месторождениям углеводородных запасов Страновые и региональные риски: - Кризисная ситуация в стране; существенный недостаток ликвидности из-за выводы иностранного капитала Финансовые риски: - Изменение валютного регулирования; увеличение расходов Компании на операции по экономически необоснованным конвертациям валюты - Изменения в законодательстве о недропользовании и лицензировании, как следствие, приостановление, ограничение или прекарщение значимых для деятельности Группы лицензий - Ужесточение нормативов по загрязнению окружающей среды, необходимость ликвидации возможных производственных аварий

Благодаря результатам SWOT-анализа стало возможным сформировать каталог проблем, наиболее важных и кардинальных для деятельности рассматриваемой организации. Для ранжирования выявленных проблем была проведена экспертная оценка, реализованная Экспертным советом ОАО АНК «Башнефть». Результат процедуры показал, что наиболее значимая трудность, существующая на данный момент и оказывающая негативное влияние на работу Компании – высокая долговая нагрузка. Для определения мер по превращению слабостей в сильные стороны необходимо выявить потенциальные факторы, действие которых вызывает общий эффект. Одним из методов анализа наиболее существенных причинно-следственных взаимосвязей является графический способ исследования, а именно схема Исикавы [2] (Рисунок 1).

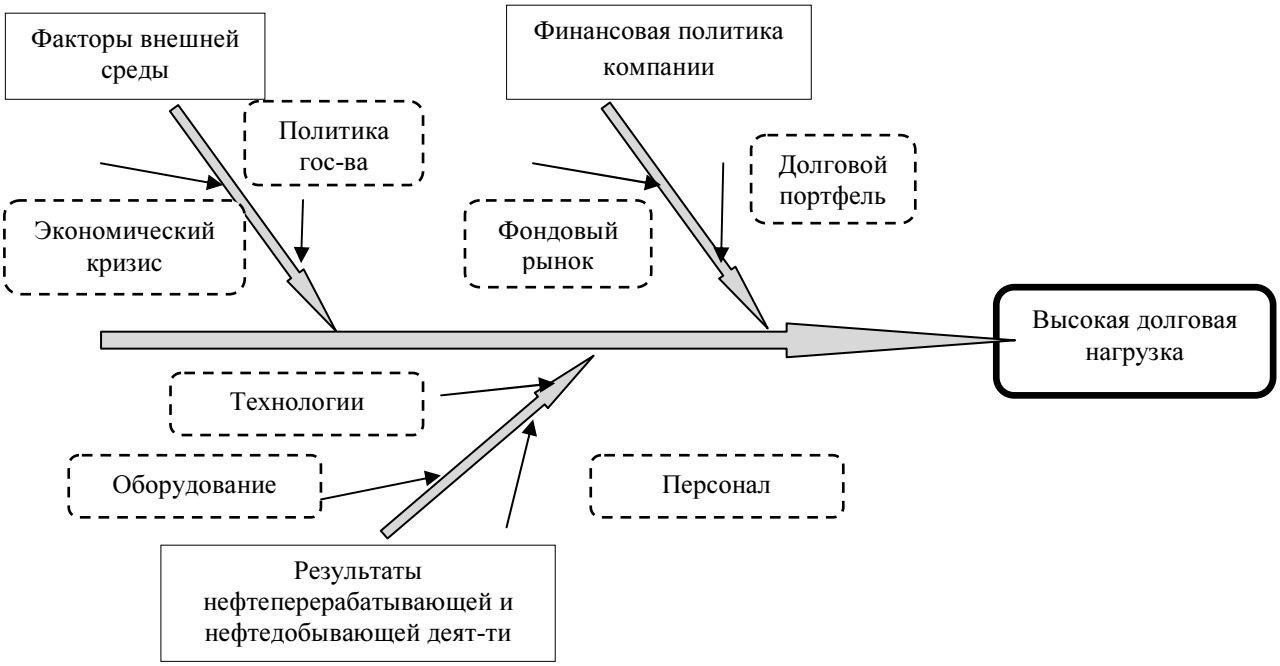

Рисунок 1 – Схема Исикавы

Итак, в качестве факторов первого уровня выделяются: Финансовая политика компании, Результаты нефтеперерабатывающей и нефтедобывающей деятельности, Факторы внешней среды. Все они оказывают непосредственное, прямое или косвенное воздействие на состояние долгового портфеля компании. Однако, наиболее значительна в данном контексте роль финансовой составляющей деятельности предприятия, поэтому именно она должна быть в основе разработки рационального УР рассматриваемой организации.

Для формирования высокоэффективного управленческого решения, необходимо не только оценить сильные и слабые стороны компании, а также ее возможности и угрозы, но и согласовать все эти компоненты с главным вектором развития предприятия.

На данный момент ключевая цель бизнеса ОАО АНК «Башнефть» - рост акционерной стоимости компании[1].

Логическим продолжением, позволяющим связать воедино факторы внутренней и внешней среды предприятия, процесс устранения проблемной ситуации и непосредственно ключевое направление всей деятельности компании, является построение расширенной SWOT-матрицы, включающей в себя различные стратегические альтернативы[3].

Таблица 2 – Стратегические альтернативы

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Стратегия максимально возможного наращивания производства и агрессивного расширения собственной сети	Стратегия укрепления достигнутых позиций и стабильного развития за счет модернизации инвестиционного взаимодействия
Угрозы	Стратегия сокращения издержек компании как факторов, тормозящих процесс развития	Стратегия концентрации мощностей предприятия на повышении эффективности системы управления рисками

Таким образом, расширенная матрица структурировала всю имеющуюся информацию о деятельности ОАО АНК «Башнефть» предоставив в виде стратегий 4 альтернативные ветви дальнейшего развития ситуации:

- Стратегия SO с точки зрения социально-экономической эффективности является наиболее привлекательной, так как ее главный принцип в максимизации масштабности производства и, как следствие, получении прибыли. Однако данный вектор развития практически полностью исключает возможность влияния негативных факторов, что делает данную модель сложной для практической реализации.
- Стратегия WO параллельно с направленностью на развитие рассматривает и возможность проявления слабостей организации. Тем самым во главе угла стоит не столько скорость модернизации, сколько ее качество и стабильность.

- Стратегия ST концентрируется на вероятности наступления критических ситуаций, способных превратить сильные стороны в слабые. Таким образом, здесь в приоритете задача изменения текущей ситуации в положительную сторону путем уменьшения влияния ограничений производства.
- Стратегия WT не имеет в качестве цели движение вперед. Ключевым моментом здесь является тактика принятия риска и эффективного управления им для избегания стагнации предприятия или при худших условиях его разорения.

Что касается конкретных способов реализации данных стратегий, то они были разработаны с учетом специфики деятельности предприятия и представлены в следующей таблице.

Таблица 3 – Описание альтернативных решений

Стратегия SO	Расширение географии производства	Увеличение доходов компании через участие в международных проектах, освоение новых месторождений	Наибольшая доля ожидаемой доходности в структуре SWOT-матрицы в совокупности с большими ресурсными затратами
Стратегия WO	Модернизация системы управления инвестиционным взаимодействием	Снижение долговой нагрузки через повышение инвестиционной привлекательности, улучшение качества контактов с инвесторами	Короткий временной отрезок между разработкой проекта и получением результата от его внедрения, сравнительно небольшие финансовые затраты, наличие компетентных кадров, способных реализовать проект,
Стратегия ST	Снижение издержек компании	Уменьшение расходной части бюджета компании через сокращение затрат на траспортировку, энергозатрат и т.д.	Уровень результативности проекта ниже среднего, оптимальная скорость получения результата
Стратегия WT	Оптимизация системы управления рисками	Создание программ по повышению качества службы управления рисками	Небольшие показатели результативности, но и сравнительно низкий уровень расходности мероприятий

Таким образом, благодаря применению SWOT-модели удалось не только систематизировать разрозненные представления о фирме и ее конкурентном окружении, но и

разработать 4 альтернативных управленческих решения. Для окончательного выбора между всеми отображенными вариантами развития событий в организации необходимо сопоставить как получаемый в результате принятия решения эффект, так и возможные затраты на его реализацию. Дальнейшее сравнение вариантов по количественному и качественному критерию возможно осуществить с помощью других эффективных методик экономического и системного анализа [4].

Благодаря своей концептуальной простоте SWOT анализ стал эффективным инструментом стратегического планирования в организации. Данный метод, безусловно, эффективен как для разработки конкретных управленческих решений, так и для общей оптимизации управления организацией. Однако , как и любой из методов разработки управленческого решения, SWOT-анализ в силу сложности функционирования социально-экономической системы и ее изменчивости не может быть универсальным. В числе слабых мест методики можно отметить инструментальную направленность и отсутствие конкретных рекомендаций. Иными словами, SWOT-матрица это лишь средство, которое дает наглядное представление воздействия факторов внутренней и внешней среды, формулировка же точных управленческих решений - дальнейшая работа аналитиков или экспертов с очень глубоким понимаем текущего состояния предприятия. Кроме того, данная методика обладает определенной степенью временной ограниченности в том плане, что характеристика сильных и слабых сторон, возможностей и угроз подвержена постоянным изменениям, а потому в общем вся структура анализа позволяет оценить математическое ожидание наступления тех или иных событий только в ближайшем первом приближении [5]. Что касается отмеченного ранее преимущества "простота изложения" , то и в этом аспекте есть обратная сторона. Ведь результаты исследования сильно зависят от полноты и качества исходной информации. Ошибки допущенные на стадии сбора и анализа первичной информации(например, включение лишних факторов или потеря важных, некорректная оценка весовых коэффициентов и взаимного влияния), не могут быть выявлены в процессе дальнейшего анализа (кроме совсем явных) - они приведут к неверным выводам и ошибочным стратегическим решениям [6]. Кроме того, интерпретация полученной модели, а, следовательно, качество выводов и рекомендаций сильно зависят от квалификации экспертов, проводящих SWOT-анализ. Таким образом, недостатки есть, но их наличие говорит не о слабости SWOT-анализа как такого, а о многоаспектности охватываемой социально-экономической среды, которую невозможно исследовать при помощи только одного метода. Для формирования действительно эффективного управленческого решения

необходим системный подход и использование целого ряда различных стратегических инструментов.

Список литературы

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.: Экономика, 2010. – 286 с.

2. Литвак Б.В. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2010. – 440 с.

3. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений; М: Логос, 2008 г. – 392 с.

4. Структура бизнеса ОАО АНК «Башнефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bashneft.ru/company/structure/ (дата обращения 12.02.14).

5. Токарев В. Прогнозирование финансового будущего компании на основе SWOT-анализа / «Управление компанией» – №9, 2009. – С. 25-27.

6. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 352 с.