

УДК 303.72

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ SWOT– АНАЛИЗА И ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ПОСТРОЕНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

Ромодина Ирина Сергеевна, старший преподаватель
Кодолич Алина Степановна, студентка экономического факультета
Белорусско-Российский университет, г. Могилев, Республика Беларусь

В статье разработана методика проведения SWOT– анализа, которая базируется на расчетах и объединяет количественные и качественные показатели работы предприятия. Результаты являются обоснованными и позволяют разработать эффективную стратегию развития. Приведенный пример иллюстрирует практическую сторону использования методики.

Ключевые слова: SWOT– анализ, стратегия, методика, сильные стороны, слабые стороны, оценка, факторы, критерии

METHODOLOGY OF SWOT ANALYSIS AND ITS USE IN BUILDING AN EFFECTIVE MARKETING STRATEGY

Romodina Irina Sergeevna, the senior lecturer
Kadolich Alina Stepanovna, student of economic faculty
Belarusian-Russian University, Mogilev, Republic of Belarus

The article developed a methodology for conducting SWOT analysis, which is based on calculations and combines quantitative and qualitative indicators of the enterprise. The results are reasonable and allow you to develop an effective development strategy. The given example illustrates the practical side of using the technique.

Key words: SWOT– analysis, strategy, methodology, strengths, weaknesses, assessment, factors, criteria

Для успешного функционирования предприятия необходимо определить правильную стратегию развития. Особое внимание необходимо уделять маркетинговой деятельности, благодаря которой предприятие формирует цели маркетинга и стремится реализовать их на рынке. Однако рынок постоянно меняется и предприятие должно своевременно пересматривать свою стратегию с целью приспособления к изменяющимся условиям внешней среды.

Для выбора правильной стратегии требуется оценка внутренних и внешних факторов. Одним из самых распространенных методов, оценивающих данные факторы в комплексе, является SWOT-анализ, суть которого состоит в выявлении сильных и слабых конкурентных позиций предприятия, а также потенциальных внешних возможностей и угроз.

Методику проведения SWOT-анализа рассмотрим на примере Могилевского филиала РУП «Белтаможсервис», который является крупнейшим оператором на рынке логистических услуг Беларуси с 2015 года, оказывая следующие виды услуг: экспедиционная деятельность; транспортные услуги; оказание услуг таможенного представителя; оказание складских услуг; финансовые услуги; оказание информационных услуг; страхование.

Для того, чтобы разработать маркетинговую стратегию, необходимо сперва проанализировать деятельность предприятия с целью выявления имеющихся проблем.

SWOT-анализ рекомендуется проводить, пользуясь нижепредставленным алгоритмом.

Шаг 1 - определение количественных и качественных критериев, оказывающих наибольшее влияние на эффективность функционирования предприятия.

Шаг 2 – опрос экспертов и расчет качественных показателей в разрезе критериев.

Шаг 3- оценка показателей работы предприятия и расчет количественных критериев.

Шаг 4 – приведение количественной оценки всех критериев к единой бальной системе и разбивка качественных и количественных критериев на 3 группы: низкий, средний и высокий уровень.

Шаг 5 – разбивка критериев на внешние и внутренние факторы.

Шаг 6 – разбивка внутренних факторов на сильные и слабые стороны, а внешних факторов — на возможности и угрозы.

Шаг 6 – построение SWOT – матрицы.

Шаг 7 – построение эффективной маркетинговой стратегии.

Для того, чтобы анализ был обоснованным, предлагается наряду с экспертной оценкой качественных характеристик провести оценку абсолютных и относительных показателей деятельности предприятия. Все критерии рекомендуется разбить на следующие группы: производство и материально-техническая база; услуга (товар); трудовые ресурсы; продвижение и сбыт.

Шаг 1 проиллюстрирован в таблице 1, где определены качественные и количественные критерии.

Таблица 1 — Качественные и количественные показатели

Качественные показатели	Количественные показатели
Уровень организации складского хозяйства	Объем производства продукции, работ, услуг
Уровень обеспеченности оборудованием	Затраты на 1 руб. дохода
Уровень использования оборудования	Уровень использования полезной площади склада
Уровень использования складских помещений	Грузооборот на 1 м ²
Уровень автоматизации складского оборудования	Уровень оборачиваемости запасов
Уровень механизация и автоматизация труда	Прирост оборачиваемости запасов
Возможность хранения разнородных грузов	Уровень годности оборудования
Уровень оснащенности складским оборудованием	Пророст годности оборудования
Спектр оказываемых услуг	Темп изменения рентабельности продукции, услуг
Уровень доступности услуг	Уровень рентабельности продукции, услуг
Уровень конкурентоспособности услуг	Уровень стоимость услуги относительно среднерыночной
Возможность получения дополнительных услуг	Среднегодовая выработка на 1 работника
Уровень надежности предоставления услуги потребителю	Прирост прибыли на одного работника
Уровень своевременности оказания услуг	Прирост прибыли на 1 р. заработной платы
Наличие необходимой и достоверной информации об ассортименте услуг	Темп изменения текучести кадров
Удобство подъездных путей	Уровень коэффициента текучести кадров
Гибкость тарифной политики	Затраты на реализацию услуг
Уровень квалифицированности производственных кадров	Выручка от реализации услуг
Культура обслуживания клиентов	Прибыль от реализации услуг
Уровень соблюдения трудовой дисциплины	Темп изменения рентабельности продаж
Степень заинтересованности в повышении производственных результатов	Уровень рентабельности продаж
Уровень обеспечения оптимальных условий труда	Доля предприятия на рынке сбыта складских услуг

Оценка количественных показателей производится путем соответствующих расчетов, а для оценки качественных показателей используется экспертная оценка. Сущность экспертной оценки состоит в обобщении аргументированных мнений компетентных специалистов, в качестве которых выступают ведущий маркетолог, главный экономист, а также начальники отделов: планового отдела, отдела

ценообразования, отдела анализа хозяйственной деятельности. Для оценки качественных критериев экспертам предлагается десяти-балльная шкала. Обобщая результаты опросов, рассчитывается средняя оценка по каждому качественному критерию.

Для проведения расчётов по шагу 3 необходимо воспользоваться статистическими формами отчетности предприятия и оперативными сводками. В результате расчетов из ряда количественных критериев выделяются абсолютные показатели, которые оцениваются по темпам изменения (например, темп изменения прибыли) и относительные показатели, оцениваемые по уровню и темпам изменения (например, уровень рентабельности и темп изменения рентабельности).

Для разбивки качественных показателей на группы (шаг 4) использовались следующие интервалы значений в пределах единицы: низкий уровень (0-0,49), средний уровень (0,5-0,79) и высокий уровень (0,8-1), что отражено на рисунке 1. Для определения интервала пользуемся формулой:

$$y_{\text{кач}} = \frac{B_{\text{ср}}}{B_{\text{мах}}}, \quad (1)$$

где $y_{\text{кач}}$ — уровень качественного показателя;

$B_{\text{ср}}$ — средний балл;

$B_{\text{мах}}$ — максимальный балл.

Чтобы привести показатели к единой системе оценки (шаг 4), количественные показатели необходимо перевести в баллы, поскольку для выявления наиболее сильных и слабых сторон их также, как и качественные показатели, необходимо будет разбить на три группы: низкий, средний и высокий уровень. Количественные абсолютные темповые показатели и количественные относительные темповые показатели могут быть распределены по следующей шкале: низкий уровень — до 70%, средний уровень — 71-110%, высокий уровень — 111-140%, что отражено на рисунке 2.

Бальная шкала	0-0,49	0,5-0,79	0,8-1
	низкий уровень	средний уровень	высокий уровень

Рисунок 1— Определение уровня качественных показателей

Темповая шкала уровней	до 70%	71-110%	111-140%
	низкий уровень	средний уровень	высокий уровень
Бальная шкала уровней	0-4	4,1-7	7,1-10

Рисунок 1— Определение уровня количественных показателей

Количественные относительные показатели необходимо также разбить на три группы. Для этого необходимо рассчитать уровень в процентах по отношению к этому же показателю среднему по отрасли или показателю предприятия-конкурента, используя формулу:

$$Y_{\text{кол}} = \frac{P_{\text{зн}}}{C_{\text{зн}}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где $Y_{\text{кол}}$ — уровень количественного показателя, %;

$P_{\text{зн}}$ — расчетное значение показателя по предприятию;

$C_{\text{зн}}$ — среднее значение показателя по отрасли.

Необходимо также помнить, что в оценке как качественных, так и количественных показателей существуют прямые и обратные, например, рентабельность и коэффициент текучести. Для расчета обратных показателей по формуле 2 дробь необходимо перевернуть.

Далее необходимо воспользоваться той же шкалой, что и для темповых показателей. Например, объем производства продукции, работ, услуг является темповым прямым показателем, темп его изменения равен 68,72%, т. е. показатель относится к низкому уровню. Оборачиваемость запасов является относительным прямым показателем, т. е. увеличение показателя положительно влияет на деятельность предприятия, и оценивается по уровню следующим образом: $(17,8/20) \cdot 100\% = 89\%$, где 17,8 оборотов — оборачиваемость запасов Могилевского филиала РУП «Белтаможсервис», а 20 оборотов — средняя оборачиваемость запасов по отрасли. Темп изменения данного показателя равен 114,1%. Используя темповую шкалу – рисунок 2, данный показатель по уровню будет относиться к среднему, а по темпу — к высокому значению. Для определения балла воспользуемся пропорцией: 110% — 7 баллов, 89% — x , тогда $x = 5,7$ баллов; 140%

— 10 баллов, 114,1% — x , тогда $x=8,2$ баллов. Распределение количественных показателей на группы представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Пример системы разбивки количественных показателей на группы

Показатель	Количественная оценка	Балл		
		Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Производственный потенциал</i>				
Объем производства продукции, работ, услуг 2018 г. к 2017 г., %	68,72	3,9		
Затраты на 1 руб. дохода 2018 г. к 2017 г., %	106,03		6,8	

На шаге 5 используются только показатели низкого и высокого уровней, которые разделяются на внешние и внутренние факторы, что представлено на примере в таблице 3.

Таблица 3– Пример разделения показателей на внешние и внутренние факторы

Внутренние факторы	Система оценки	Оценка	
		количественная	балл
1. Объем производства продукции, работ, услуг, тыс. р.	по темпу	13 632	3,9
2. Коэффициент годности оборудования, %	по уровню	132,19	9,4
3. Изменение коэффициента годности оборудования,	по темпу	97,64	6,2
4. Возможность хранения разнородных грузов	экспертная	-	9
5. Спектр оказываемых услуг и т.д.	экспертная	-	8,4
Внешние факторы			
1. Рентабельность продукции, услуг, %	по уровню	79,4	5,1
2. Изменение рентабельности продукции, услуг, %	по темпу	58,8	3,4
3. Уровень доступности услуг	экспертная	-	8,2
4. и т.д.			

Шагом 6 осуществляется разбивка внутренних факторов на сильные и слабые стороны, а внешних факторов — на возможности и угрозы, что представлено в таблицах 4 и 5 соответственно.

Таблица 4 – Разбивка внутренних факторов

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Коэффициент годности оборудования	9,4	Объем производства продукции, работ, услуг	3,9
Оборачиваемость запасов	8,2	Возможность получения дополнительных услуг	3,4
Возможность хранения различных грузов	9	Гибкость тарифной политики	3,4
Спектр оказываемых услуг	8,4	Уровень повышения профмастерства	4,6
Уровень своевременности оказания услуг	8,2	Уровень организации деятельности по изучению спроса	2,2
Наличие необходимой и достоверной информации об ассортименте услуг и исполнителе	8	Прибыль на одного работника	3,6
Среднегодовая выработка на 1 работника	8	Прибыль на 1 руб. заработной платы	3,4
Степень заинтересованности персонала в повышении производственных результатов	8,4	Эффективность рекламы	2,8
Уровень обеспечения оптимальных условий труда	9,6		

Таблица 5 – Разбивка внешних факторов

Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Уровень доступности услуг	8,2	Рентабельность продукции, услуг	3,4
Степень доступности внешнего рынка	8	Прибыль от реализации услуг	3,4
Степень и возможности охвата внешнего рынка	8	Доля предприятия на рынке сбыта складских услуг	1,8
		Рентабельность продаж	3,6
		Степень угрозы появления новых конкурентов	9,2
		Ухудшение экономического положения в стране	8

Результаты SWOT – анализа Могилевского филиала РУП «Белтаможсервис» представлены в таблице 6. Для построения эффективной стратегии – шаг 7 необходимо сопоставить сильные и слабые стороны данного предприятия с рыночными возможностями и угрозами.

Таблица 6 – Результаты SWOT – анализа

Возможности	Угрозы
1 Рост уровня доступности услуг для потребителей. 2 Доступность внешнего рынка. 3 Возможность охвата внешнего рынка.	1 Снижение объема производства продукции, работ, услуг. 2 Снижение рентабельности услуг. 3 Сокращение прибыли от реализации услуг 4. Снижение доли предприятия на рынке сбыта складских услуг. 5 Снижение рентабельности продаж 6. Усиление конкуренции. 7 Ухудшение экономического положения в стране.
Сильные стороны	Слабые стороны
1 Высокий уровень коэффициента годности оборудования. 2 Возможность хранения разнородных грузов. 3 Широкий спектр оказываемых услуг. 4 Своевременность оказания услуг. 5 Потребители обеспечены необходимой и достоверной информацией об ассортименте услуг и исполнителе. 6 Высокая среднегодовая выработка на 1 работника. 7 Персонал предприятия заинтересован в повышении производственных результатов. 8 Персонал обеспечен оптимальными условиями труда.	1 Высокая стоимость складских услуг относительно среднерыночной. 2 Отсутствие возможности оказания потребителям дополнительных услуг. 3 Негибкость тарифной политики. 4 Невысокий уровень повышения профмастерства. 5 Низкий уровень организации деятельности по изучению спроса. 6 Низкий уровень прибыли на одного работника. 7 Низкий уровень прибыли на 1 руб. заработной платы. 8 Неэффективность рекламы.

Для этого из всех факторов, которые были выбраны в таблице 6, выбираются те, которые можно соотнести между собой по принципу: «наша сильная сторона 1 помогает воспользоваться возможностью 1, наша слабая сторона 1 может пагубно сказаться, если сбудется угроза 1» — и т.д., сравниваются различные пары факторов и при наличии воздействия их друг на друга, они заносятся в матрицу, представленную таблицей 7. Это позволит ответить на вопросы, касающиеся дальнейшего функционирования предприятия, и определить стратегию его развития.

Необходимо понимать, что не все слабые стороны можно выровнять и не все угрозы можно устранить. Поэтому рассмотренные показатели, характеризующие слабые стороны и угрозы, необходимо оценить по уровню значимости для предприятия и провести их ранжирование в порядке убывания полезности для предприятия, что представлено на примере в таблице 8.

Таблица 7 – Стратегические подходы к преобразованию матрицы SWOT

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<p>Потребители обеспечены необходимой и достоверной информацией об ассортименте услуг и исполнителе, что дает возможность повысить уровень доступности услуг для потребителей.</p> <p>Расширение сферы оказываемых услуг поспособствует выходу на международные рынки.</p>	<p>Увеличение среднегодовой выработки на 1 работника поспособствует увеличению объема производства продукции, работ, услуг, а также прибыли от реализации и рентабельности услуг.</p> <p>Чтобы подавить снижение доли предприятия на рынке сбыта складских услуг необходимо использовать возможность хранения разнородных грузов на складах предприятия и своевременность оказания услуг, что также позволит подавить усиление конкуренции.</p> <p>Чтобы повысить рентабельность продаж, необходимо максимально использовать трудовые ресурсы и привлекать клиентов.</p> <p>Заинтересованность персонала в повышении производственных результатов поможет быстро приспособиться к ухудшению экономического положения в стране.</p>
Слабые стороны	<p>Расширение дополнительных услуг поможет привлечь внимание клиентов к рекламной политике организации. Повысить уровень доступности оказываемых услуг можно за счет снижения стоимости услуг относительно среднерыночной цены и гибкости тарифной политики</p> <p>Улучшение организации деятельности по изучению спроса на оказываемые услуги поспособствует эффективному планированию деятельности предприятия, охватывая постепенно новые рынки.</p> <p>Необходимо использовать возможность доступности внешнего рынка</p>	<p>Для устранения угрозы усиления конкуренции и появления на рынке новых операторов логистических услуг необходимо повысить эффективность рекламной политики организации. Кроме того, чтобы противостоять усилению конкуренции, важно обладать конкурентоспособными тарифами на услуги и повысить гибкость тарифной политики.</p> <p>Это, в свою очередь, поспособствует привлечению новых клиентов, увеличив тем самым объем производства продукции, работ, услуг, прибыль и рентабельность услуг, оказывая потребителям дополнительные услуги.</p> <p>Остановить снижение рентабельности продаж поможет повышение эффективности рекламы.</p> <p>При устранении недостатков в организации деятельности по изучению спроса, возможно быстро приспособиться к ухудшению экономического положения в стране.</p> <p>Повышение прибыльности улучшит экономическое положение в стране.</p>

Таблица 8 – Пример проведения ранжирования критериев

Показатели	Балл	Весомость	Степень полезности - ранг
Степень угрозы появления новых конкурентов	9,2	0,060	0,554
Уровень повышения профмастерства	4,6	0,030	0,138
Объем производства продукции, работ, услуг, тыс. р.	3,9	0,026	0,099
Прибыль на одного работника, %	3,6	0,024	0,085
Изменение рентабельности продаж, %	3,6	0,024	0,085

Таблица 9 – Пример этапов реализации стратегии

Задачи	Сроки	Бюджет, р.
1 Цель - противостоять конкуренции		
1. Адаптировать тарифы на услуги к требованиям рынка для повышения их конкурентоспособности	2 месяцев	1 500
2. Расширить спектр оказываемых услуг	5 месяцев	8 000
3. Создать эффективную рекламу	1 месяц	3 500
2 Цель- повысить профмастерство персонала		
1. Отправить 3 сотрудников на курсы профмастерства	6 месяцев	6 000
2. Провести мастер-класс с привлечением высококомпетентных специалистов	2 недели	800
3. Внедрить эффективный контракт	4 месяца	1 000

Таким образом, применение рассмотренной методики SWOT-анализа с обоснованными выводами поможет предприятию разработать эффективную стратегию, что, в свою очередь, ускорит реализацию основной цели деятельности и позволит повысить экономическую эффективность.

Список литературы

1 РУП «Белтаможсервис» [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа: <https://declarant.by> – Дата доступа: 11.04.2020.

2 Воронина В.М., Кокарев Д.В. SWOT-анализ как современный инструмент исследования в целях антикризисного управления // Слияния и поглощения. - 2007. - №6(52). - 49 с.

6. Сигидов И.Ю. Анализ финансовых результатов / Сигидов И.Ю., Тихонов С.О. // В сборнике: Современная экономика и ее информационное обеспечение: состояние, проблемы и перспективы развития. Материалы Международной научной конференции молодых ученых и преподавателей вузов. 2019. С. 259-262.