

Т.Н. Панкова, И.В. Любченко

*Межгосударственное образовательное учреждение
высшего образования «Белорусско-Российский университет»
Могилев, Республика Беларусь*

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ SWOT-АНАЛИЗА В РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

В статье для оценки конкурентных преимуществ предприятия рассматриваются возможности использования SWOT-анализа как метода стратегического планирования при разработке бизнес-планов развития и бизнес-планов инвестиционных проектов отечественных предприятий.

Ключевые слова: стратегическое планирование, SWOT-анализ, матрица решений.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на стратегию компании. Факторы делятся на 4 категории. При этом две категории SWOT-анализа описывают компании изнутри: Strengths (сильные стороны компании); Weaknesses (слабые стороны компании). Две другие категории SWOT-анализа описывают внешнюю среду для компании: Opportunities (возможности для компании); Threats (угрозы для компании). Рассмотрим в таблице 1 факторы SWOT-анализа предприятия металлообрабатывающей промышленности, основанного в 1933 г., планирующего реализацию инвестиционного проекта по производству нового вида продукции (столовых приборов из высококачественной нержавеющей стали).

В распоряжении предприятия имеются технологии, производственные мощности и квалифицированный персонал, которые позволяют организовать производство данной продукции. Предприятие является крупнейшим производителем в Республике Беларусь потребительских товаров из нержавеющей стали. Основными конкурентами предприятия по видам производимой продукции являются российские производители. Согласно данным SWOT-анализа предприятия «М» более подробно описаны наиболее актуальные факторы и проблемы

по основным категориям:

– **Сильные стороны.** Предприятие, имея многолетний опыт производства товаров из высококачественной нержавеющей стали, достигло определенных темпов развития, которые позволяют ему:

- 1) Сохранять доверие потребителей к торговой марке.
- 2) Быть привлекательным работодателем на рынке труда.
- 3) Инвестировать в разработку новых продуктов.
- 4) Работать с поставщиками напрямую.

5) Использовать агрессивную маркетинговую политику, имея широкий ассортимент выпускаемых товаров и собственную товаропроводящую сеть.

Таблица 1 – Факторы SWOT-анализа предприятия «М»

| Strengths / Сильные стороны (+) | Weaknesses / Слабые стороны (-) |
|---|---|
| 1 | 2 |
| <ul style="list-style-type: none"> - Многолетний опыт компании на рынке. - Мощный производственный потенциал. - Доверие потребителей к торговой марке. - Сильная управленческая команда. - Прямые контракты с поставщиками на сырье и комплектующие. | <ul style="list-style-type: none"> - Ограниченные финансовые возможности. - Рост затрат на производство и реализацию продукции, вызванный ростом цен на сырьё и материалы отечественных производителей, ростом управленческих расходов. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие конкурентов, производящих аналогичную продукцию на территории Республики Беларусь. | <ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие альтернативных поставщиков по ряду закупаемых позиций сырья и материалов. - Отсутствие информации об объеме и потребностях рынка, о структуре и географии продаж. - Отсутствие обратной связи от конечного потребителя. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Уровень заработной платы в компании выше среднего по рынку труда. - Широкий ассортимент выпускаемых товаров. - Наличие деклараций и сертификатов качества на продукцию. | <ul style="list-style-type: none"> - Высокий уровень внутреннего и внешнего брака по причинам халатности персонала, низкого качества сырья, нарушения производственных технологий. - Проблемы внутрикорпоративных коммуникаций и отсутствие стандартов, которые выражаются в: нерабочей организационной структуре: есть недопонимание подчиненности и границ ответственности; отсутствии системной работы с новыми специалистами по введению в рабочий процесс; отсутствию отлаженных и формализованных бизнес-процессов; низкой дисциплине на производственных участках (корректировка заданий от отдела сбыта); поступлении заказов в производство, не обеспеченных сырьем на складе. |

| Opportunities / Возможности (+) | Threats / Угрозы (-) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Открытый доступ к рынку Российской Федерации и других членов ЕАЭС и ассоциированных с ним стран. - Использование бренда «Сделано в Республике Беларусь» на рынке Казахстана. - Освоение новых рынков сбыта. - Выведение на рынок новых продуктов. - Новые форматы продаж (онлайн-продажи). - Повышение лояльности клиентов к торговой марке. - Перетягивание клиентов от конкурентов, удержание своих клиентов за счет маркетинговых ошибок конкурентов и программ лояльности. - Промышленный туризм с целью получения новых идей. - Привлечение квалифицированных кадров ввиду падающего рынка труда в Республике Беларусь. - Производственный аутсорсинг непрофильных бизнес-процессов. | <ul style="list-style-type: none"> - Наличие крупных и мелких конкурентов на территории Российской Федерации; - Угроза выхода на белорусский рынок крупных конкурентов из ЕАЭС, в частности из Российской Федерации. - Усиление конкуренции со стороны китайских производителей аналогичной продукции. - Снижение покупательской способности из-за падения реальных располагаемых доходов населения. - Низкая возможность Республики Беларусь влиять на таможенные правила в ЕАЭС. - Недостаток опыта коммерческих служб по выведению продукции на новые рынки. - Неустойчивость валютного рынка. |

– Слабые стороны:

1) Отсутствие собственных источников финансирования инвестиционной деятельности.

2) Нескоординированность процессов и действий, отсутствие формализации бизнес-процессов, обязанностей и зон ответственности, что приводит к операционным сбоям, повышению себестоимости производства, недовольству клиентов компании.

3) Отсутствие качественной аналитической работы: не проводятся маркетинговые исследования, отсутствует статистический анализ по производственному участку (случаи необеспеченности заказов материалами, изменения в заказах в ходе производства), отсутствует экономический анализ затрат и прибыли по центрам ответственности.

4) Отсутствие стандартов по работе с клиентами (как для дилеров и дистрибьюторов, так и для конечных потребителей).

5) Высокая доля брака.

– Возможности:

1) Увеличить занимаемую долю рынка за счет эффекта масштаба и агрессивной маркетинговой активности.

2) Переход на новые форматы продаж, выведение на рынок новых продуктов, не представленных на нем.

3) Выход на новые рынки сбыта (Казахстан, Грузия, Азербайджан).

4) Использование кризисных явлений с целью получения квалифицированных кадров и получения доли рынка свернувшихся конкурентов.

– Угрозы:

1) Нестабильность политической и экономической среды.

2) Усиление конкуренции за счет появления новых конкурентов и активизации существующих.

В практической работе категории SWOT-анализа соотносят между собой и составляют план мероприятий, который позволит решить текущие вопросы и, возможно, опередить возникновение новых проблем.

Перекрёстная работа дает следующие стратегии поведения:

– S и O (стратегия прорыва);

– S и T (стратегия переходного периода);

– W и O (стратегия переходного периода);

– W и T (стратегия выживания).

Однако в чистом виде, одна стратегия не встречается. Обычно во внимание берется анализ всех внутренних и внешних плюсов и минусов. Как итог работы SWOT-анализа, создается план мероприятий.

Сильные стороны (S) + Возможности (O)

1) Имеющийся потенциал использовать, чтобы выйти на новые географические рынки и расширить ассортимент выпускаемой продукции.

2) Использовать имеющееся оборудование и технологии для снижения себестоимости производства.

3) Использовать позитивный имидж для привлечения лучших кадров.

4) Имеющийся потенциал использовать для продвижения, чтобы ослабить конкурентов и вынудить их покинуть рынок.

Сильные стороны (S) + Угрозы (T)

- 1) Развитие сбытовых каналов.
- 2) Имеющийся потенциал использовать для продвижения, чтобы ослабить конкурентов и вынудить их покинуть рынок.

Слабые стороны (W) + Возможности (O)

- 1) Нанять специалиста по проведению маркетинговых исследований, анализа и выведению продукции на новые рынки сбыта с использованием новых каналов продаж.
- 2) Диверсифицировать каналы и способы продвижения, привлечения клиентов, активнее использовать smm-маркетинг.
- 3) Постоянно проводить маркетинговые исследования по новым продуктам и новым потребностям рынка.

Слабые стороны (W) + Угрозы (T)

- 1) Систематизация имеющихся бизнес-процессов.
- 2) Выявление и устранение причин сбоев при возникновении разовых операционных неполадок.
- 3) Координация маркетинговой активности, так как в настоящее время значительная часть усилий не приносит эффектов из-за бессистемности и непонимания конечной цели.

Таким образом, классическая работа со SWOT-анализом завершается составлением плана мероприятий (матрицы решений), в котором необходимо для каждого пункта назначить ответственного и срок исполнения. И, конечно, для того чтобы результаты SWOT-анализа принесли эффект, матрица решений требует постоянного контроля.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
2. Учитель Ю. Г. SWOT-анализ и синтез – основа формирования стратегии организации / Ю.Г. Учитель, М.Ю. Учитель. – М.: Либроком, 2019. 328 с.

THE USE OF SWOT ANALYSIS TOOLS IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS PLANS OF ORGANIZATIONS

In the article, to assess the competitive advantages of an enterprise, the possibilities of using SWOT analysis as a method of strategic planning in the development of business development plans and business plans for investment projects of domestic enterprises are considered.

Keywords: strategic planning, SWOT analysis, decision matrix

УДК 336.7

О.П. Петрова

*Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Смоленский государственный университет»
Смоленск, Россия*

РОЛЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЫ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

В статье рассматривается развитие национальной платежной системы в условиях цифровой экономики (под влиянием научно-технического прогресса платежный рынок цифровизируется, трансформируя спрос и предложение, быстро расширяется, что сопровождается изменением профиля рисков). Выявлена потребность выработки надежного механизма управления этими рисками.

Ключевые слова: национальная платежная система, цифровые технологии

Обеспечение стабильных темпов экономического роста является главной задачей социально-экономической политики России на долгосрочную перспективу, поскольку способствует улучшению качества жизни населения. Определенная роль в решении поставленной задачи отводится национальной платежной системе (НПС), которая призвана