

ЭКОНОМИКА. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 339.13

Л. В. Наркевич, Е. И. Турченко

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФАКТОРНЫХ ПАРАМЕТРОВ SWOT-АНАЛИЗА В УПРАВЛЕНИИ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПРИМЕРЕ ОАО «УНИВЕРМАГ «ЦЕНТРАЛЬНЫЙ»

UDC 339.13

L. V. Narkevich, E. I. Turchenko

APPLICATION OF FACTOR PARAMETERS OF SWOT-ANALYSIS IN THE COMMERCIAL ORGANIZATION MANAGEMENT EXEMPLIFIED BY OAO «TSENTRALNY» DEPARTMENT STORE

Аннотация

С помощью методики SWOT-анализа учтены вероятности появления благоприятных возможностей и угроз; установлены уровни влияния на деятельность организации внешних факторов, интенсивность сильных и слабых сторон и их воздействие на реализацию благоприятных возможностей и защиту от внешних угроз. Данная методика позволила обоснованно перейти от определения и оценки отдельных факторов, влияющих на достижение цели, к выбору наиболее существенных по всей совокупности частных факторов в их взаимосвязи и разработке эффективной стратегии развития рассматриваемого торгового предприятия.

Ключевые слова:

маркетинговые исследования, SWOT-анализ, критерии, эффективность.

Abstract

With the help of methods of the SWOT-analysis, the probabilities of favorable opportunities and threats were considered; levels of influence of external factors on the organization activity were set; the intensity of strengths and weaknesses and their impact on the implementation of favorable opportunities and protection against possible external threats were determined. This technique allowed moving reasonably from the identification and evaluation of individual factors effecting the achievement of the goal, to the selection of the most significant interrelated specific factors and the elaboration of effective strategies for the development of the commercial enterprise under consideration.

Key words:

marketing research, SWOT-analysis, criteria, efficiency.

Основная функция торговой организации заключается в продаже товаров потребителям, которая сопровождается превращением товарной формы стоимости в денежную. Правильная организация коммерческой деятельности пред-

полагает выявление задач по управлению торгово-оперативными процессами, трудовыми ресурсами, определение на основе этих задач функций и составляющих их операций, структуры управления.

Структурам торговой организации необходимо своевременно и адекватно реагировать на изменения, происходящие на рынке, что требует постоянного совершенствования технологии коммерческой работы [1].

Анализ маркетинговой среды играет огромную роль, т. к. на основе сначала ступенчатого, а затем комплексного ее анализа вскрываются закономерности развития события, факторов. Они являются императивными для бизнеса, и их прогнозирование обеспечивает гибкий подход к развитию предприятия и дает альтернативные возможности при разных условиях среды.

Для совместного анализа внешней и внутренней среды организации был использован SWOT-анализ, который представляет собой удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды предприятия [2, с. 355]. Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития организации через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Задачи SWOT-анализа:

- выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами;
- выявить возможности и угрозы внешней среды;

– связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами.

Анализ внутренней среды рекомендуется начинать с обзора сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей. В этих целях сотрудникам ОАО «Универмаг «Центральный» было предложено выбрать из перечня характеристик преимущества, недостатки организации, возможности и угрозы внешней среды. Использовалась форма анкетного опроса, в котором приняли участие 30 сотрудников данной торговой организации. Их задача состояла в оценке состояния организации методом SWOT-анализа. Оценивалась важность факторов по 5-балльной системе (5 – наиболее важный фактор, 1 – наименее важный). Результатом являлось отклонение количественных оценок сильных и слабых сторон. Далее рассматривалось процентное соотношение результата и количественной оценки преимуществ. Результаты балльной оценки сотрудников были суммированы по соответствующим показателям (табл. 1 и 2).

Методическое обоснование SWOT-анализа требует более детального изучения среды торговой организации, для чего были рассмотрены наиболее значимые факторы внутренней и внешней среды, набравшие 25 и более баллов (табл. 3...6).

Табл. 1. Характеристики организации

Фактор	Сильная сторона (преимущества)	Слабая сторона (недостатки)	Результат	Процентное соотношение
1	2	3	4	5
Компетентность менеджеров	18	33	-15	-3,34
Урегулирование конфликтных ситуаций с клиентами	37	10	27	6,01
Быстрота обслуживания	23	34	-11	-2,45
Цены на услуги	49	0	49	10,91
Организационная структура	6	33	-27	-6,01
Реклама деятельности	4	46	-42	-9,35

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5
Материальная база (оборудование, оснащение)	33	8	25	5,57
Репутация	24	15	9	2,00
Наличие офисных площадей	28	15	13	2,90
Знание рынка	30	16	14	3,12
Качество обслуживания клиентов	16	35	-19	-4,23
Географическое расположение	32	11	21	4,68
Ассортимент услуг	39	9	30	6,68
Специализация деятельности	31	10	21	4,68
Режим работы	44	0	44	9,80
Собственные технологии	9	20	-11	-2,45

Табл. 2. Характеристики среды

Фактор	Сильная сторона (преимущества)	Слабая сторона (недостатки)	Результат	Процентное соотношение
Покупательская способность	47	5	42	15,85
Предприятия-конкуренты	4	36	-32	-12,08
Изменение объема рынка	37	0	37	13,96
Законодательные политические силы	9	35	-26	-9,81
Влияние вышестоящих органов	28	11	17	6,42
Уровень инфляции	7	25	-18	-6,79
Время года (сезонность)	9	29	-20	-7,55

Табл. 3. Наиболее значимые преимущества

Фактор	Результат	Описание
Цены на услуги	49	Невысокие цены считаются сильным преимуществом организации
Режим работы	44	Удачный режим работы оценивается как преимущество
Ассортимент услуг	30	Широкий ассортимент оценивается как преимущество
Урегулирование конфликтных ситуаций с клиентами	27	Специалисты оценивают преимущество организации в умении разрешать спорные ситуации с клиентами
Материальная база (оборудование, оснащение)	25	Материальная база и оснащение являются преимуществами организации

Табл. 4. Наиболее значимые недостатки

Фактор	Результат	Описание
Реклама деятельности	-42	Реклама слабая
Мотивация сотрудников	-30	Мотивация сотрудников недостаточна, это недостаток в работе организации
Организационная структура	-25	Организационная структура затрудняет взаимодействие между сотрудниками и руководством. Много функций розничной торговли «висят в воздухе» – не закреплены за специалистами или отсутствуют

Табл. 5. Наиболее значимые возможности

Фактор	Результат	Описание
Покупательская способность	42	Рост покупательской способности оценивается как наиболее значимая возможность для деятельности
Изменение объема рынка	37	Увеличение объема рынка также является хорошей возможностью

Табл. 6. Наиболее значимые угрозы

Фактор	Результат	Описание
Предприятия-конкуренты	-32	Предприятия-конкуренты на растущем рынке оцениваются как угроза розничной торговле (в то же время это может быть возможностью для роста)
Законодательные силы	-26	Государственные регулирующие органы представляют угрозу из-за проверок

Для того чтобы сопоставить возможности внешней среды с сильными и слабыми сторонами организации, было выявлено, какие из возможностей внешней среды можно эффективно использовать за счет сильных сторон (преимуществ) организации (табл. 7) [3, с. 118].

Эти преимущества должны стать приоритетными в развитии организации, т. к. они способствуют эффективному использованию возможностей внешней среды. Также было выявлено, какие из возможностей внешней среды недоиспользуются из-за недостатков организации (табл. 8).

В результате анализа внешней и

внутренней среды были выявлены и проанализированы наиболее важные факторы, влияющие на развитие организации. С их помощью были определены ее сильные и слабые стороны (табл. 9 и 10).

Исходя из результатов анализа был сформулирован сценарий совершенствования организации торговой деятельности на ОАО «Универмаг «Центральный». Для этого для каждого объекта были определены возможные стратегии его реформирования и цели, которые организация может поставить в планируемом периоде, а также подразделения, которые могут быть полезны в достижении результата (табл. 11).

Табл. 7. Сопоставление возможностей внешней среды с преимуществами организации

Возможность	Сильная сторона организации (преимущества)	Характер взаимосвязи
Покупательская способность	Урегулирование конфликтных ситуаций с клиентами	За счет бесконфликтной работы с клиентами можно увеличить количество рекомендаций, повторных заказов
	Цены на услуги	За счет низких цен можно привлечь дополнительных клиентов
	Ассортимент услуг	Ассортимент услуг привлекает дополнительных клиентов и увеличивает заказ
	Режим работы	Режим работы способствует притоку дополнительных клиентов
Изменение объема рынка	Цены на услуги	Привлекательная цена способствует увеличению рынка сбыта
	Материальная база компании	За счет хорошей материальной базы можно расширить долю рынка (увеличить предложение услуг)
	Ассортимент услуг	Ассортимент услуг привлекает дополнительные объемы и увеличивает заказ

Табл. 8. Сопоставление возможностей внешней среды с недостатками организации

Возможность	Слабая сторона (недостатки)	Характер взаимосвязи
Покупательская способность	Реклама деятельности	Слабая реклама не способствует привлечению дополнительных клиентов
	Мотивация сотрудников	Неорганизованность и отсутствие мотивов у персонала могут отпугнуть потенциальных клиентов, уменьшить величину заказа из-за недостаточно качественного обслуживания

Табл. 9. Окончательная матрица SWOT-анализа

Сильная сторона	Слабая сторона
Изменение объема рынка	Реклама деятельности
Режим работы	Организационная структура
Ассортимент услуг	Мотивация сотрудников
Урегулирование конфликтных ситуаций	
Материальная база (оборудование)	

Табл. 10. Матрица SWOT-анализа

Возможность	Угроза
Покупательская способность	Предприятия-конкуренты
Цены на услуги	Законодательные политические силы

Табл. 11. Стратегии реформирования ОАО «Универмаг «Центральный»

Объект	Возможная стратегия реформирования	Подразделение в структуре управления
Цены на услуги	Поддержание цен на прежнем уровне Снижение розничных цен	Отдел продаж
Режим работы	Изменение режима работы в сторону более удобного для клиентов	Администрация
Ассортимент услуг	Расширение ассортимента Построение управления ассортиментом услуг	Отдел продаж
Урегулирование конфликтных ситуаций с клиентами	Повышение качества работы с клиентами Обучение менеджеров работе с возражениями Обучение технике продаж	Отдел продаж Отдел управления персоналом
Материальная база	Повышение оснащенности	Отдел продаж
Известность торговой марки	Повышение известности	Отдел маркетинга/рекламы
Реклама деятельности	Повышение известности	Отдел маркетинга/рекламы
Организационная структура	Оптимизация организационной структуры	Администрация
Мотивация сотрудников	Разработка системы мотивации персонала	Администрация

Некоторые факторы менее значимы и не были рассмотрены, хотя имеют связь с указанными:

– урегулирование конфликтов с покупателями зависит от:

компетентности менеджеров +
+ быстроты обслуживания +
+ качества обслуживания +
+ репутации компании;

– мотивация сотрудников зависит от:

репутации компании + организационной структуры + материальной базы компании + известности организации +
+ режима работы;

– известность организации зависит от:

географического расположения торговых точек + наличия торговых площадей.

Таким образом, можно сказать, что маркетинг – определяющее звено в развитии дальнейшей деятельности организации. Рынок достаточно насыщен, и не только теми предприятиями, которые могут предложить качественные услуги, поэтому разработка определенного маркетингового плана является наиболее актуальной задачей для ОАО «Универмаг «Центральный» на сегодняшний день.

Слабые стороны деятельности универмага, выявленные в процессе проведения SWOT-анализа, позволяют сделать вывод о недостаточной работе маркетинговой службы. Описанные выше проблемы при отсутствии действия со стороны данной службы могут привести к отрицательным последствиям. В случае же начала работы по устранению выявленных недостатков в организации деятельности предприятия и стимулировании сбыта ожидается значительное увеличение объемов продаж и доли рынка, которую предприятие за-

нимает в настоящее время [4, с. 218].

Анализ маркетинговой среды показал возможные направления развития ОАО «Универмаг «Центральный» и может стать предпосылкой к разработке маркетингового плана организации и активизации коммерческой деятельности.

Повысить эффективность коммерческой деятельности можно в результате:

- увеличения объема реализации товаров и оказания услуг;
- повышения качества торговых услуг.

Целесообразно процесс управления коммерческой деятельностью нацелить на выполнение следующих задач:

- совершенствование структуры организации;
- осуществление эффективной ценовой политики, дифференцированной по отношению к отдельным категориям покупателей;
- совершенствование рекламной деятельности, повышение эффективности отдельных рекламных мероприятий;
- осуществление систематического контроля за работой и взаимодействием различных служб организации;
- уделение внимания обучению и подготовке кадров, повышению их квалификации для эффективного использования трудовых ресурсов;
- повышение квалификации работников, сопровождающееся ростом производительности труда;
- разработка и введение эффективной системы материального стимулирования персонала, тесно увязанной с основными результатами хозяйственной деятельности и экономией ресурсов.

Основными принципами организации этих процессов в ОАО «Универмаг «Центральный» должны быть:

- обеспечение комплексного подхода к выработке оптимальных вариантов продажи товаров;
- обеспечение наилучших условий выбора товаров, экономия времени

покупателей, высокий уровень торгового обслуживания;

- достижение оптимальной экономической эффективности технологического процесса путем ускорения оборачиваемости товаров, экономии труда, роста его производительности, снижения издержек обращения.

Эти факторы определяют динамичность торгового и технологического процесса.

Повысить эффективность коммерческой деятельности можно посредством следующих мероприятий:

- упорядочения организационной структуры управления;
- осуществления эффективной ценовой политики, дифференцированной по отношению к отдельным категориям покупателей;
- совершенствования рекламной деятельности, повышения эффективности отдельных рекламных мероприятий;
- обеспечения достаточной широты и высокой устойчивости ассортимента товаров;
- построения эффективной системы материального стимулирования персонала, тесно увязанной с основными результатами хозяйственной деятельности организации и экономией ресурсов.

Мотивация включает все виды маркетинговой деятельности: разработку концепции маркетинга, информационное обеспечение, исследование рынка, стимулирование повышения конкурентоспособности товара, организацию деятельности всех подразделений торгового предприятия с позиций маркетинга, рекламу, товародвижение, планирование и контроль коммерческой деятельности. Средства на мотивацию по каждому направлению могут состоять из двух частей: оплаты всех расходов по решению данной задачи (например, оплаты маркетинговых исследований, рекламы и т. п.) и дополнительной оплаты

или премирования работников различных подразделений предприятия, участвующих в реализации концепции маркетинга. Выполнять любую работу с ориентацией на потребителя очень трудно, поэтому качество и напряженность труда необходимо стимулировать. Размер премии определяется дифференцированно. Кроме материального стимулирования, широко используются и моральные стимулы [5, с. 88].

Стимулирование потребителей должно осуществляться с применением следующих методов и приемов:

– распространение образцов товаров среди потребителей бесплатно или на пробу, раздача в магазине, бесплатное приложение к другому образцу, к рекламному приложению и др.;

– купоны, дающие право потребителю на оговоренную экономию при покупке конкретного товара. Их можно рассылать по почте, печатать в газетах, рекламных приложениях;

– упаковки по льготной цене, когда по сниженной цене продают один вариант расфасовки товара, например, две пачки по одной цене, зубная щетка и бесплатная паста;

– премии – это товар, предлагаемый по довольно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения за покупку другого товара. Премия может находиться и внутри упаковки;

– экспозиции и демонстрации товара в местах его продажи и другие методы стимулирования.

Коммерческие работники торговых организаций наиболее приближены к потребителю и знают спрос населения на товары. Поэтому они должны уметь оценивать эффективность работы универсама и информировать вышестоящих руководителей об избыточном или недостаточном спросе населения на те или иные товары, об оборачиваемости товаров (ускорении или замедлении) и возможных причинах ее изменения, о недостаточном обеспечении услугами. Оценка на этом уровне экономической эффективности работы организации очень важна и особенно актуальна в условиях рынка, так как полученная информация дает базу для оценки эффективности торговых сделок на ту или иную партию товаров, что определяет в конечном счете основу для разработки коммерческой стратегии на будущий период.

В ходе проведенного исследования были выявлены сильные и слабые стороны ОАО «Универмаг «Центральный», их взаимосвязь с возможностями и угрозами внешней среды, в результате чего была разработана стратегия дальнейшего развития данной торговой организации.

Таким образом, вышеописанная модель может быть использована для более эффективного управления организацией, в том числе продажами; для разработки системы сбалансированных показателей и стратегической карты развития торгового предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Swot-анализ // Википедия – Свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT>.
2. **Котлер, Ф.** Управление маркетингом / Ф. Котлер ; под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 752 с.
3. **Еремин, В. В.** Организация и экономика предприятий в сфере коммерции : учеб. пособие / В. В. Еремин, В. Б. Косов. – Томск : Томск. политехн. ун-т, 2007. – 181 с.
4. **Дашков, Л. П.** Организация, технология и проектирование торговых предприятий : учебник для вузов / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчианц. – 10-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2012. – 512 с.

5. **Захарова, Ю. А.** Торговый маркетинг: эффективная организация продаж : практ. пособие / Ю. А. Захарова. – М. : Дашков и К, 2011. – 136 с.

Статья сдана в редакцию 2 апреля 2013 года

Лариса Владимировна Наркевич, канд. экон. наук, доц., Белорусско-Российский университет. Тел.: +375-222-31-06-00.

Елена Игоревна Турченко, студентка, Белорусско-Российский университет. Тел.: +375-222-27-60-14. E-mail: lenka_08.04@mail.ru.

Larisa Vladimirovna Narkevich, PhD (Economics), Associate Prof., Belarusian-Russian University. Tel.: +375-222-31-06-00.

Elena Igorevna Turchenko, student, Belarusian-Russian University. Tel.: +375-222-27-60-14. E-mail: lenka_08.04@mail.ru.