

Лезина Елена Геннадьевна

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский

Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева»

г. Саранск, Республика Мордовия

Лезина Екатерина Петровна

магистрант

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский

Московский государственный строительный университет»

г. Москва

DOI 10.31483/r-75318

SWOT-АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

***Аннотация:** в статье рассмотрена методика проведения SWOT-анализа на примере строительного предприятия с целью определения возможных вариантов стратегического развития и разработаны рекомендации по дальнейшему повышению его конкурентоспособности.*

***Ключевые слова:** внутренняя среда, внешняя среда, планирование, инструменты, стратегия развития, SWOT-анализ, позиционирование.*

В современных условиях развития бизнеса невозможно обеспечивать стабильную работу предприятий, концентрируясь только на текущих локальных проблемах. Компаниям все сложнее предугадать будущую ситуацию на рынке и вовремя адаптироваться к ней. Современные подходы к стратегическому планированию позволяют разработать комплекс методов и мероприятий, обеспечивающих быструю адаптацию компаний к изменениям внешней среды.

При разработке стратегии компании для достижения поставленных целей важнейшим этапом является стратегический анализ, который позволяет дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей. На основе такого анализа

происходит рациональный выбор направления развития предприятия из возможного множества вариантов.

Одним из наиболее известных методов стратегического планирования в современной хозяйственной практике является технология SWOT-анализа, которая служит инструментом формирования и планирования стратегии предприятия и позволяет оценить конкурентную среду предприятия. Целью SWOT-анализа является консолидация информации о внешней и внутренней среде компании для разработки стратегических целей [1, с. 186].

Задачами классического SWOT-анализа являются выявление сильных и слабых сторон компании и сравнение их с конкурентами, выявление возможностей и угроз внешней среды для оценки их влияния на ее развитие.

Результатом проведения данного анализа предприятия является план действий с указанием приоритетности выполнения и необходимых ресурсов на реализацию. В рамках стратегического планирования SWOT-анализ рекомендуется проводить минимум 1 раз в год.

Проведем SWOT-анализ компании ООО «Прогевес», занимающейся производством и реализацией уникальных декоративных элементов. Основным источником дохода компании является производство и продажа гипсокартонных элементов для освещения собственного производства: встраиваемые и накладные элементы линейного освещения, потолочные профили с подсветкой, карнизы для занавеса, ниш, колонн и др.

Анализ внешней среды компании позволил обозначить возможности, предоставляемые внешней средой, и исходящие от нее угрозы. Возможности и угрозы обобщены в таблице 1.

Таблица 1

Перечень возможностей и угроз ООО «Прогевес»

Возможности	Угрозы
Повышение конкурентных преимуществ за счет малой доли конкурентов	Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов
Обеспечение полного цикла выполненных работ (от разработки до монтажа)	Риск потери доли рынка

Возможность производства новых видов продукции	Срыв плана выпуска продукции вследствие недостатка производственных мощностей
Открытие филиалов по производству продукции в других регионах РФ	Срыв договорных обязательств по поставке материалов
Появление новых поставщиков с более выгодными условиями.	Повышение цен на материальные и энергоресурсы
Расширение рынка сбыта в другие сегменты РФ	
Реализация продукции в страны ближнего и дальнего зарубежья	

Анализ внутренней среды ООО «Прогевес» позволил выделить сильные и слабые ее стороны, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Сильные и слабые стороны ООО «Прогевес»

Сильные стороны	Слабые стороны
Выгодное месторасположение производства	Слабо развитая сбытовая политика
Высокое качество продукции	Низкая квалификация персонала
Широкий ассортимент продукции	Пассивное использование каналов продвижения продукта компании.
Развитая бонусная система	Отсутствие системы мотивации персонала
Низкая розничная цена	Мало узнаваемый бренд
Высокая конкурентоспособность продукции	Неспособность справиться с большим объемом заказов
	Маленький пул клиентов
	Нестабильный поток заказов

Для успешного анализа внешней среды компании с помощью технологии SWOT-анализа необходимо дать оценку имеющимся угрозам и прогнозируемым возможностям с точки зрения их степени влияния на стратегию компании [3, с. 89].

Для проведения анализа ООО «Прогевес» была построена матрица возможностей, в которой спозиционированы выявленные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на организацию (таблица 3).

Матрица возможностей для позиционирования возможностей внешней среды

Вероятность использования возможностей	Влияние на компанию		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	Поле ВС. Обеспечение полного цикла выполненных работ (от разработки до монтажа)	Поле ВУ. Возможность производства новых видов продукции	Поле ВМ
Средняя	Поле СС. Повышение конкурентных преимуществ за счет малой доли конкурентов расширение рынка сбыта в другие сегменты РФ	Поле СУ. Открытие филиалов по производству продукции в других регионах РФ	Поле СМ. Появление новых поставщиков с более выгодными условиями
Низкая	Поле НС	Поле НУ. Реализация продукции в страны ближнего и дальнего зарубежья	Поле НМ

Выявленные в ходе SWOT-анализа возможности имеют разное влияние на развитие стратегии предприятия. Возможности, попавшие на поля ВС, ВУ и СС, требуют концентрации всех необходимых ресурсов для их реализации. К их числу относятся:

- обеспечение полного цикла выполненных работ (от разработки до монтажа);
- возможность производства новых видов продукции;
- повышение конкурентных преимуществ за счет малой доли конкурентов;
- расширение рынка сбыта в другие сегменты РФ.

Возможности, попавшие на поля СМ, НУ и НМ, не требуют к себе пристального внимания, но их игнорирование может привести к снижению конкурентоспособности компании в ближайшем будущем: появление новых поставщиков с более выгодными условиями, реализация продукции в страны ближнего и дальнего зарубежья.

Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля НС, СУ и ВМ, можно, если у компании имеется достаточно ресурсов. К числу таких возможностей относится открытие филиалов по производству продукции в других регионах РФ.

Применив метод позиционирования, проведем оценку угроз, предоставляемых внешней средой используя матрицу угроз (таблица 4).

Таблица 4

Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	Поле ВР	Поле ВК. Срыв плана выпуска продукции вследствие недостатка производственных мощностей	Поле ВТ	Поле ВЛ -
Средняя	Поле СР	Поле СК	Поле СТ. Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов	Поле СЛ. Срыв договорных обязательств по поставке материалов
Низкая	Поле НР	Поле НК. Риск потери доли рынка	Поле НТ	Поле НЛ. Повышение цен на материальные и энергоресурсы

По данным матрицы, угроза «срыв плана выпуска продукции вследствие недостатка производственных мощностей» попавшая на поле ВК является опасной для ООО «Прогевес» и требует обязательного устранения.

Такие угрозы, как увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов и риск потери доли рынка, попавшие на поля НК и СТ, требуют от собственников компании пристального внимания к их устранению.

Попавшие на поля СЛ и НЛ угрозы также должны находиться под контролем руководства компании. К ним относятся срыв договорных обязательств по поставке материалов и повышение цен на материальные и энергоресурсы.

Завершить анализ среды предприятия целесообразно составлением профиля среды, который составлен отдельно по внешней макросреде, внешней микросреде и внутренней среде предприятия [2, с. 145].

Каждому из факторов среды экспертным путем давалась оценка:

– важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;

– влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;

– направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, – 1 – негативная.

Профиль внешней макросреды представлен в таблице 5.

Таблица 5

Профиль внешней макросреды предприятия

Факторы макросреды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D= А · В · С
Природные	1	1	+1	1
Демографические	1	1	+1	1
Экономические	3	3	-1	-9
Политико-правовые	2	1	+1	2
Научно-технические	3	3	+1	9
Социально-культурные	2	2	+1	4

Профиль внешней микросреды представлен в таблице 6.

Таблица 6

Профиль внешней микросреды предприятия

Факторы микросреды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D= А · В · С
Поставщики	1	1	+1	1
Потребители	3	3	+1	9
Конкуренты	3	3	-1	-9
Посредники	1	2	+1	2
Контактные аудитории	2	2	+1	4

Профиль внутренней среды ООО «Прогевес» представлен в таблице 7.

Таблица 7

Профиль внутренней среды предприятия

Факторы микросреды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D= А · В · С
Кадровый срез	2	3	1	6
Организационный срез	2	3	1	6
Производственный срез	3	3	1	9
Маркетинговый срез	3	3	1	9
Финансовый срез	2	2	1	4

По данным анализа внутренней и внешней среды предприятия выполнен SWOT- анализ, результаты которого представлены в таблице 8.

Таблица 8

Результаты SWOT- анализа ООО «Прогевес»

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<p><i>«Сила и возможности»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - обеспечение полного цикла выполненных работ (от разработки до монтажа) за счет заключения дилерских соглашений с поставщиками материалов, а также привлечение подрядчиков для выполнения монтажа; - расширение линейки продукции, изготовление продукта из других материалов; - расширение рынка сбыта в другие сегменты РФ за счет активной рекламной компании и использования бонусной системы 	<p><i>«Сила и угрозы»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - широкий ассортимент продукции, низкая розничная цена и высокое качество обеспечат компании стабильную лидирующую позицию на рынке; - сбалансировать производственный процесс, чтобы не допустить срыв плана выпуска продукции; - заключить договор на поставку материалов с несколькими компаниями во избежание срыва договорных обязательств по поставке материалов
Слабые стороны	<p><i>«Слабость и возможность»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - повышение конкурентных преимуществ благодаря найму квалифицированных сотрудников отдела маркетинга; - развитие сбытовой политики за счет расширения рынка сбыта в другие сегменты РФ; - увеличение клиентской базы за счет обеспечения полного цикла выполненных работ (от разработки до монтажа) и развитой бонусной системы 	<p><i>«Слабость и угрозы»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличение клиентской базы поможет избежать нестабильность потока заказов, что в свою очередь способствует оптимизации производственных мощностей; - увеличение доли рынка за счет активного использования каналов продвижения продукта компании; - введение системы мотивации сотрудников для более эффективной работы компании

На основе проведенного анализа сильных и слабых сторон ООО «Прогевес», а также возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, разработаны рекомендации по дальнейшему стратегическому развитию и повышению конкурентоспособности компании. Это обеспечение полного цикла работ по производству продукции, что позволит компании получать большую прибыль. Также стоит обратить внимание на активное использование каналов продвижения продукта, которое позволит:

- увеличить клиентскую базу;
- расширить рынок сбыта в другие операционные и географические сегменты;
- создать дополнительный стимул для работы сотрудников в виде процента от реализации продукции за счет увеличения объема продаж.

В свою очередь, активная рекламная кампания позволит увеличить поток заказов, что будет способствовать оптимизации производственных мощностей.

Развитие данных направлений даст возможность усилить свои позиции на рынке, увеличить конкурентные преимущества ООО «Прогевес» и позволит сформировать необходимую устойчивую базу для дальнейшего развития компании.

Список литературы

1. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 469 с.
2. Отварухина Н.С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н.С. Отварухина, В.Р. Веснин. – М.: Юрайт, 2020. – 427 с.
3. Розанова Н.М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для вузов / Н.М. Розанова. – М.: Юрайт, 2020. – 343 с.