

*Методы экономического анализа и
стратегическое управление промышленным
производством: SWOT-анализ.*

SWOT-анализ позволяет:

- выявить и структурировать сильные и слабые стороны предприятия,
- оценить возникающие при этом возможности и угрозы.

Объекты SWOT-анализа:

- Организация (предприятие),
- отрасли экономики,
- города,
- государственно-общественные институты,
- научная сфера,
- политические партии,
- некоммерческие организации (НКО),
- отдельные специалисты, персоны и т. д.

SWOT – это аббревиатура начальных букв английских слов:

- **S**trengths - силы;
- **W**eaknesses - слабости;
- **O**pportunities - возможности;
- **T**hreats – угрозы.

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Задачи SWOT-анализа:

1. Выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами;
2. Выявить возможности и угрозы внешней среды;
3. Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами;
4. Сформулировать стратегию развития предприятия.

Внутренняя среда	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)

Внешняя среда	Возможности (O)	Угрозы (T)

Рис. 1. Матрица SWOT-анализа

Ключевые факторы анализа внутренней среды организации.

1. Производство.
2. Маркетинг.
3. Управление предприятием.
4. Финансы.
5. Персонал.
6. Снабжение.
7. Характер взаимодействия с клиентами.
8. Возможности организации, ресурсы компании.
9. Инновационная деятельность.

Ключевые факторы анализа внешней среды организации

включают в себя:

1. Законодательно-регулятивные факторы.
2. Политико-административные факторы.
3. Экономические факторы.
4. Общественные среда.
5. Конкуренция.
6. Научно-технические факторы.
7. Природные факторы.

<p>Внутренние факторы</p> <p>Внешние факторы</p>	<p>СИЛЫ КОМПАНИИ (S)</p>	<p>СЛАБОСТИ КОМПАНИИ (W)</p>
<p>ВОЗМОЖНОСТИ СРЕДЫ (O)</p>	<p>SO-стратегии</p> <p>Стратегии, которые используют силы компании, чтобы реализовать возможности внешней среды</p>	<p>WO-стратегии</p> <p>Стратегии, которые используют возможности среды, преодолевая внутренние слабости</p>
<p>УГРОЗЫ СРЕДЫ (T)</p>	<p>ST-стратегии</p> <p>Стратегии, которые используют силы компании, чтобы избежать угроз среды</p>	<p>WT-стратегии</p> <p>Стратегии, которые минимизируют слабости и помогают избежать угроз (стратегия оборонительного типа)</p>

Рис.2. Расширенная SWOT-матрица.

Таблица 1 - Характеристика внутренней среды ФГУП ПО «Стрела»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>А) Производственная деятельность</p> <p>1. Отдельные виды оборудования соответствуют самому передовому мировому уровню 2. Наличие свободных производственных мощностей 3. Значительный рост объемов производства за последние три года 4. Хорошая база для полигонных испытаний</p>	<p>А) Производственная деятельность 1. Высокий уровень изношенности основных фондов 2. Низкая загруженность производственных мощностей 3. Низкий коэффициент обновления производственного оборудования 4. Система качества требует реформирования в связи с предстоящим вступлением в ВТО</p>
<p>Б) Маркетинг</p> <p>1. Высокий технический уровень продукции 2. Широко известный в мире бренд «Камов»</p>	<p>Б) Маркетинг</p> <p>1. Негибкая ценовая политика, затратный метод установления цен</p> <p>2. Недостаточно активное продвижение (особенно на внешний рынок) вследствие ограниченности финансирования</p> <p>3. Слабая сеть распределения</p>

Продолжение таблицы 1

<p>В) Менеджмент 1. Опытный управленческий персонал 2. Внедряется система управления производством посредством локальной сети, созданной на базе ПЭВМ</p>	<p>В) Менеджмент 1. Организационная структура замедляет передачу информации по горизонтали и требует значительных усилий по координации деятельности различных подразделений 2. Недостаточный уровень организации управленческого анализа</p>
<p>Г) Финансы 1. Наблюдается улучшение финансового состояния в динамике за последние три года.</p>	<p>Г) Финансы 1. Низкая ликвидность баланса 2. Недостаточная финансовая устойчивость 3. Большая кредиторская задолженность прошлых лет 4. Недостаток собственных оборотных средств</p>
<p>Д) Персонал 1. Увеличивается в динамике среднесписочная численность работников 2. Рост средней заработной платы опережает инфляцию 3. Улучшается возрастная структура персонала 4. При предприятии осуществляет свою деятельность учебно-производственный центр</p>	<p>Д) Персонал 1. Нехватка квалифицированных инженерно-технических кадров 2. Заработная плата рядовых работников крайне низка. 3. На производственном объединении реализуется, так называемая, «реактивная политика набора кадров»</p>

Продолжение таблицы 1

<p>Е) Характер взаимодействия с клиентами 1. Потенциальным покупателям уделяется большое внимание, высокое качество обслуживания</p>	<p>Е) Характер взаимодействия с клиентами 1. Невыгодные для покупателя условия поставки (FCA)</p>
<p>Ж) Ресурсы 1. автономное водоснабжение 2. автономное теплоснабжение 3. Наличие собственных складских помещений площадью более 12000 м² 4. Удобные автомобильные и ж/д подъездные пути</p>	
<p>З) Инновационная деятельность, исследования и разработки 1. Возможность разработки новых изделий 2. Возможность доработки изделия под специфические требования заказчика</p>	

Таблица 2 - Характеристика внешней среды ФГУП ПО «Стрела».

Возможности	Угрозы
1. Выход на новые рынки или сегменты рынка	1. Интенсивная конкуренция на внутреннем и внешнем рынке
2. Наметилась благоприятная политика государства в сторону либерализации налогового законодательства	2. Существует реальная угроза появления новых конкурентов как на внешнем, так и на внутреннем рынках
3. Снижается процентная ставка по кредитам	3. Сравнительно высокие политические и экономические риски
4. Высокий спрос на производимые предприятием гражданские вертолеты КА-226	4. Высокие барьеры выхода на отдельные рынки
5. Предприятие пользуется государственной поддержкой	5. Все возрастающее повышение стандартов качества (особенно в европейских странах)

Продолжение таблицы 2

6. Развитая сеть поставщиков	6. Сильная зависимость от кредиторов, высокая вероятность невыполнения вовремя долговых обязательств
7. Экономический рост приводит к увеличению общего уровня спроса	7. Неопределенность в вопросе изменения организационно-правовой формы (периодически возникает вопрос об акционировании)
8. Поддержка предприятия областной администрацией	8. Появление новых моделей вертолетов у конкурентов (в первую очередь иностранных). Уход с предприятия высокопрофессиональных кадров

Таблица 3 - Развёрнутая форма SWOT-анализа (матрица SWOT-анализа) ФГУП ПО

«Стрела».

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	1. Высокий технический уровень изделия и известный бренд «Камов» может способствовать продвижению товара на новые рынки.	1. Снижение уровня налогов и стоимости кредитов, а так же высокий спрос на вертолеты необходимо использовать для проведения грамотной ценовой политики.
	2. Развитая сеть поставщиков дает возможность выбора более качественных комплектующих, что, безусловно, улучшает качество и технический уровень продукции.	2. Недостаточно активное продвижение товара на внешний рынок, ограниченный рекламный бюджет и слабая сеть распределения могут значительно осложнить завоевание новых рынков.
	3. Наличие многочисленных модификаций вертолета может способствовать расширению спроса.	3. Государственная поддержка предприятия может компенсировать дефицит финансовых ресурсов.
	4. Наличие свободных производственных мощностей дает возможность удовлетворить увеличение спроса на продукцию	

Продолжение таблицы 3

Угрозы	<p>1. Наличие свободных производственных мощностей, больших складских помещений, отдельных видов ресурсов должно значительно снизить уровень необходимых инвестиций и зависимость от кредиторов.</p>	<p>1. Линейно-функциональная структура может замедлить реакцию предприятия на поведение уже существующих конкурентов и появление новых.</p>
	<p>2. Упор на высокий технический уровень при продвижении продукции должен помочь преодолеть барьеры выхода на рынок</p>	<p>2. Изношенность значительной части оборудования, нехватка квалифицированных инженерно-технических кадров, слабое продвижение товара могут усилить конкурентное давление.</p>
	<p>3. Использование известного бренда «Камов» в качестве эффективного средства ведения конкурентной борьбы.</p>	<p>3. Устаревшая система качества может затруднить преодоление рыночных барьеров.</p>
	<p>4. Повышение заработной платы ускоренными темпами должно предотвратить утечку высокопрофессиональных кадров.</p>	<p>4. Невыгодные условия поставки могут заставить заказчиков перейти к конкурентам</p>

Спасибо за
внимание