

SWOT-АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами. Сегодня нарастает мощное воздействие на бизнес двух противоборствующих тенденций: благоприятных возможностей внешней среды (прежде всего, за счет НТП) и парализующего воображение потока угроз (военно-политических, экологических, демографических и др.). Это предопределяет необходимость исследования проблем SWOT-анализа и синтеза с позиций системно-целевого подхода. Разрешить эти проблемы — значит, открыть новый этап в совершенствовании стратегического управления сложными социально-экономическими системами [1, с. 15].

В условиях мирового финансового кризиса и большой стагнации экономики актуальным становится вопрос о рациональном управлении финансовой деятельностью предприятия. Выбор правильного направления «вектора развития» предприятия позволяет ему избежать следующих негативных факторов:

1. «Замораживание» финансовых активов;
2. Сокращение рынков сбыта готовой продукции;
3. Рост затратной части над доходной частью производства;
4. Выпуск неконкурентоспособной продукции;
5. Отсутствие высококвалифицированных работников и инженерно-технического персонала.

SWOT-анализ позволяет определить сильные и слабые стороны исследуемого предприятия. Результаты проведенного анализа являются неотъемлемой частью построения бизнес-стратегии предприятия, которая позволяет оптимизировать производственные показатели и устранить «узкие места» производства. Не применяя SWOT-анализ, фирма — производитель может неверно определить производственную обстановку, вследствие чего будет составлена нерациональная и экономически невыгодная стратегия улучшения производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций, в которых было положено начало разрешения проблемы. В предыдущей части исследования [5, с. 156–162] по совершенствованию методики расчета конкурентоспособности малых предприятий выполнено следующее:

— усовершенствована существующая методика оценки конкурентоспособности субъектов предпринимательства;

— введен дополнительный показатель (информационный) и соответственно два индикаторных показателя (наличие изначальной информации и достоверность данной информации);

— рассчитан матричным методом уровень конкурентоспособности фирмы, на основании исходных данных о производственно — хозяйственной деятельности;

— рассчитаны интегральные, взвешенные показатели по всем малым предприятиям (ЧП «Весна», «Гам-

ма», «Лотос», «Прогресс», «Радуга») и установлено наиболее конкурентоспособное предприятие, которое оказалось ЧП «Радуга».

Данная статья является продолжением предыдущего исследования и предусматривает проведение SWOT-анализа по пяти вышеприведенным малым предприятиям, а полученные результаты позволяют определить бизнес — возможности каждого из них в современных условиях предпринимательства.

Цель статьи. Исследование производственно-хозяйственной деятельности предприятий по методу SWOT-анализа позволяет определить бизнес возможности каждого из них. Поэтому целью статьи является построение матрицы SWOT-анализа, провести анализ финансовой и производственной деятельности коммерческих предприятий, на основании, которого выполнить оценку их производственно-хозяйственной сферы и предложить программу реформирования их бизнес-деятельности.

Научная новизна данной статьи состоит в изучении вопроса корригирования предпринимательской деятельности субъектов бизнеса, при использовании SWOT-анализа в связи с введением нового оценочного показателя конкурентоспособности предприятия — информативность.

Основной материал исследования с полным обоснованием научных результатов. Анализ SWOT — это анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т. п. Угроза — это то, что может нанести ущерб фирме, лишит ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров — заменителей и т. п. [3, с.168].

В ходе проведенных исследований были получены данные по пяти предприятиям (табл.1).

Одной из острых проблем разработки стратегии с использованием SWOT-анализа и синтеза является возрастающая неопределенность будущего. В целях снятия неопределенности (по Д. Габору) управлять в данный

Таблица 1
Исследуемые показатели анализируемых предприятий

Исследуемые показатели	Величина взвешенных показателей									
	К _{то}	К _{оз}	Т _{рп}	Р _{рп}	Р _{рк}	К _а	П _т	К _{ст}	К _{кп}	К _{вп}
Весна	0,72	0,98	3,21	3,4	3	1,53	1,5	1,4	0,9	0,85
Гамма	0,9	1	2,98	3,5	2,55	1,98	1,35	1,45	0,82	0,9
Лотос	1	0,85	3,5	2,8	0,72	3,18	1,14	1,5	0,85	1
Прогрес	0,96	0,89	3,34	3,5	0,89	3	1,27	1,47	0,75	0,89
Радуга	0,87	0,94	3,14	3,5	2,68	1,72	1,8	1,43	0,93	0,95

момент времени нужно так, чтобы оставалась свобода выбора решений в последующий момент времени, когда будет приниматься следующее решение. Также вследствие неопределенности будущего, как отмечает И. Ансофф, система стратегических решений должна раскрываться через определенную совокупность правил, процедур и алгоритмов [1, с.22].

По результатам исследований построен график (рис.1).

На рис. 1 представлены экономические показатели исследуемых предприятий. Согласно методу исследования предприятия были ранжированы по экономическим показателям. Это позволило определить явных лидеров и отстающих. Однако для эффективного построения политики ведения бизнеса необходимо знать сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы. Определить сильные и слабые стороны предприятия позволяет SWOT-анализ. На примере исследуемых предприятий проведем SWOT-анализ.

Для определения показателей SWOT-анализа введем области допустимых значений (табл.2).

Минимальный и максимальный интервал варьирования табл. 2 был определен из значений табл. 1. Интервал варьирования предлагается определять по следующей формуле:

$$I = \frac{Z_{max} - Z_{min}}{N} = \frac{3,5 - 0,72}{4} = 0,695,$$

где I — интервал варьирования;

Z_{max} — максимальное значение из области исследуемых коэффициентов;

Z_{min} — минимальное значение из области исследуемых коэффициентов;

N — число характеристик SWOT-анализа.

Таким образом алгоритм проведения SWOT-анализа будет следующим:

1. Определяются экономические коэффициенты, которые будут исследоваться. Составляется сводная таблица.
2. Определяется интервал варьирования выбранных коэффициентов.
3. Согласно полученным данным и интервалу варьирования заполняется матрица SWOT-анализа.
4. По результатам SWOT-анализа определяются перспективы развития предприятия.
5. Выбираются мероприятия по устранению «узких мест» в предпринимательстве.

Методология SWOT предусматривает сначала определить слабые и сильные стороны фирмы, ее угрозы и возможности, определить цепочку связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формирования стратегии фирмы [2, с.109].

В матрице анализа происходит взаимодействие факторов, вследствие чего образуются следующие области: СиВ — область взаимодействия сильных сторон и возможностей; СлВ — область взаимодействия слабых сторон и возможностей; СиУ — область взаимодействия сильных сторон и угроз; СлУ — область взаимодействия слабых сторон и угроз. Согласно парным взаимодействиям, которые находятся в данных областях, и строится дальнейшая экономическая бизнес-модель.

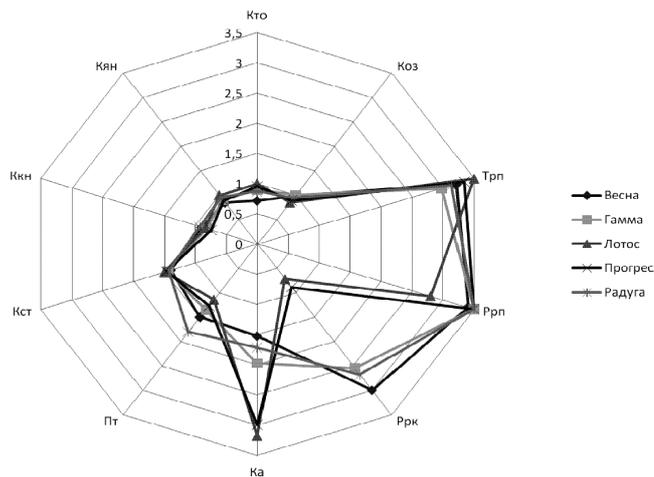


Рис. 1. Графическое представление экономических показателей

Таблица 2

Области допустимых значений SWOT-анализа

Характеристики SWOT-анализа	Область допустимых значений	
Слабые стороны	0,72	1,415
Угрозы	1,415	2,11
Возможности	2,11	2,805
Сильные стороны	2,805	3,5

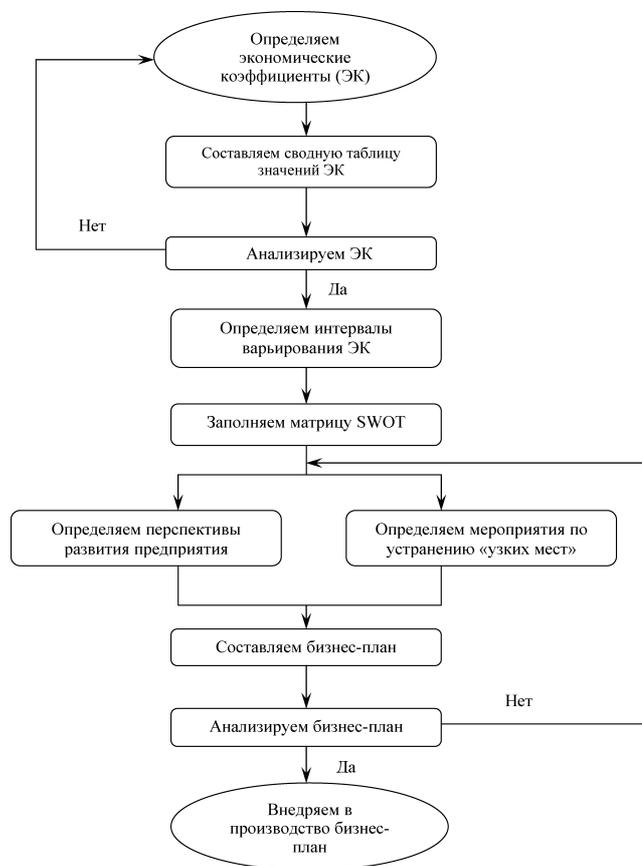


Рис. 2. Алгоритм проведения SWOT-анализа



Таблица 3

SWOT-анализ предприятия Весна

	Возможности	Угрозы ($K_a=1,53$; $\Pi_T=1,5$)
Сильные стороны ($T_{рп}=3,21$; $P_{рп}=3,4$; $P_{пк}=3$)	СиВ	СиУ
Слабые стороны ($K_{то}=0,72$; $K_{оз}=0,98$; $K_{ст}=1,4$; $K_{кн}=0,90$; $K_{ян}=0,85$)	СлВ	СлУ

Таблица 4

SWOT-анализ предприятия Гамма

	Возможности ($P_{пк}=2,55$)	Угрозы ($K_a=1,98$; $K_{ст}=1,45$)
Сильные стороны ($T_{рп}=2,98$; $P_{рп}=3,5$)	СиВ	СиУ
Слабые стороны ($K_{то}=0,9$; $K_{ян}=0,9$; $K_{оз}=1$; $K_{кн}=0,82$; $\Pi_T=1,35$)	СлВ	СлУ

Таблица 5

SWOT-анализ предприятия Лотос

	Возможности ($P_{рп}=2,8$)	Угрозы ($K_{ст}=1,5$)
Сильные стороны ($P_{рп}=2,8$; $K_a=3,18$; $T_{рп}=3,5$)	СиВ	СиУ
Слабые стороны ($P_{пк}=0,72$; $K_{оз}=0,85$; $K_{кн}=0,85$; $K_{то}=1$; $K_{ян}=1$; $\Pi_T=1,14$)	СлВ	СлУ

Таблица 6

SWOT-анализ предприятия Радуга

	Возможности ($P_{пк}=2,68$)	Угрозы ($K_{ст}=1,43$; $K_a=1,72$; $\Pi_T=1,8$)
Сильные стороны ($T_{рп}=3,14$; $P_{рп}=3,5$)	СиВ	СиУ
Слабые стороны ($K_{то}=0,87$; $K_{оз}=0,94$; $K_{ян}=0,95$; $K_{кн}=0,75$)	СлВ	СлУ

Таблица 7

SWOT-анализ предприятия Прогресс

	Возможности	Угрозы ($K_{ст}=1,47$)
Сильные стороны ($K_a=3$; $T_{рп}=3,34$; $P_{рп}=3,5$)	СиВ	СиУ
Слабые стороны ($K_{оз}=0,89$; $P_{пк}=0,89$; $K_{ян}=0,89$; $K_{то}=0,96$; $K_{кн}=0,93$; $\Pi_T=1,27$)	СлВ	СлУ

Согласно таблицы 1 исследуемые показатели следует распределить в матрице SWOT-анализа. Распределение исследуемых показателей позволит получить детальную картину об экономическом состоянии предприятия и определить дальнейшую бизнес-модель, согласной которой предприятия может повысить свои конкурентные преимущества и тем самым занять ведущие позиции на рынке товаров и услуг.

Рассмотрим матрицы SWOT-анализа для каждого предприятия:

Отсутствие возможностей у предприятия Весна свидетельствует о том, что предприятию необходимо развивать новые концепции управления, вводить в эксплуатацию современное оборудование, внедрять рациональные алгоритмы управления производством, для формирования нового потенциала возможностей ведения бизнеса. Данная ситуация является негативной так как устранение слабых сторон будет затруднительно вследствие отсутствия возможностей. Угрозы, которые возникли в данной ситуации, возможно, урегулировать благодаря сильным сторонам, т. е. оптимизировать следующие коэффициенты: $T_{рп} = 3,21$; $P_{рп} = 3,4$; $P_{пк} = 3$. Поле СлУ указывает на то, что предприятию требуется пересмотреть те факторы производства, которые оказывают влияние на $K_{то} = 0,72$; $K_{оз} = 0,98$; $K_{ст} = 1,4$; $K_{кн} = 0,90$; $K_{ян} = 0,85$. Для устранения угроз требуется реорганизовать политику в области достижения следующих коэффициентов: $K_a = 1,53$; $\Pi_T = 1,5$.

Для предприятия Гамма наличие возможностей $P_{пк} = 2,55$ позволит обеспечить сохранение сильных сторон $T_{рп} = 2,98$; $P_{рп} = 3,5$ и не допустить возникновение слабых сторон $K_{то} = 0,9$; $K_{ян} = 0,9$; $K_{оз} = 1$; $K_{кн} = 0,82$; $\Pi_T = 1,35$. Возможные угрозы $K_a = 1,98$; $K_{ст} = 1,45$ при правильной организационно — управленческой модели возможно преодолеть при помощи сильных сторон. Для поля слабые стороны и угрозы следует разрабатывать инновационные производственные концепции.

SWOT-анализ для предприятия Лотос показывает, что наличие возможностей $P_{рп} = 2,8$ позволит обеспечить сохранение сильных сторон $K_a = 2,98$; $P_{рп} = 2,8$; $T_{рп} = 3,5$. Однако в данной ситуации следует учитывать, то что возможностей у предприятия гораздо меньше чем сильных сторон. Данный факт означает, что предприятию следует внедрить рациональную систему управления производством, которая позволила бы увеличить возможности предприятия, а так же предотвратить появление слабых сторон $P_{пк} = 0,72$; $K_{оз} = 0,85$; $K_{кн} = 0,85$; $K_{то} = 1$; $K_{ян} = 1$; $\Pi_T = 1,14$. Возможные угрозы $K_{ст} = 1,5$ следует преодолевать инновационными разработками и проектами.

Для предприятия Радуга наличие возможностей $P_{пк} = 2,68$ позволит сохранить сильные стороны $T_{рп} = 3,14$; $P_{рп} = 3,5$ на прежнем уровне. В данном случае слабые стороны имеют, значительны $K_{то} = 0,87$; $K_{оз} = 0,94$; $K_{ян} = 0,95$; $K_{кн} = 0,75$, и они могут привести к ухудшению финансовой деятельности предприятия, если не будут предприняты никакие регулировочные мероприятия. Возможные угрозы $K_{ст} = 1,43$; $K_a = 1,72$; $\Pi_T = 1,8$ имеют так же немалое значение. Такое соотношение слабых сторон и угроз является негативным в предпринимательской деятельности предприятия, и требуют незамедлительного устранения.

Для предприятия Прогресс отсутствие возможностей и большое количество слабых сторон $K_{оз} = 0,89$; $P_{пк} = 0,89$; $K_{ян} = 0,89$; $K_{то} = 0,96$; $K_{кн} = 0,93$; $\Pi_T = 1,27$ может

оказать негативное влияние на сильные стороны $K_a = 3$; $T_{рп} = 3,34$; $P_{рп} = 3,5$. В данном случае предприятию следует рассмотреть применение оптимизационной политики по сохранению существующих основных фондов, а так же рассмотреть усовершенствование технологии производства в кратчайшие сроки.

Таким образом, после проведения детального анализа установлено, что коэффициенты распределены по полям не равномерно. Это означает то, что политика по

оптимизации производственных — бизнес процессов будет неодинакова.

Алгоритм улучшения финансовой деятельности предприятия будет иметь следующий вид:

1. Выбираются основные показатели экономической деятельности предприятия. Для различных составляющих экономической деятельности подбирается отдельная совокупность коэффициентов характеризующих исследуемый вид деятельности.

2. Во время SWOT-анализа исследуемые факторы заносятся в матрицу анализа. Тем самым определяется финансовое состояние предприятия в настоящем и возможности его развития в будущем.

3. Мероприятия проводимые во время реформирования или реструктуризации предприятия должны носить строго определенный характер, т. е. в зависимости от того в какое поле матрицы SWOT-анализа попал исследуемый коэффициент такими и должны быть мероприятия.

3.1. Для поля сильные стороны какие-либо мероприятия по улучшению экономических показателей проводить не стоит. С помощью данного поля у предприятия есть возможность урегулировать возможные угрозы, а так же ликвидировать слабые стороны предпринимательства.

3.2. Слабые стороны. Если в данное поле попали коэффициенты, то предприятию требуется срочное внедрение рациональных инновационных концепций позволяющих устранить факторы, влияющие на ухудшение финансовых показателей. Так же в кратчайшие сроки требуется провести реконструкцию предприятия, закупить новое оборудование, провести переквалификацию работников.

3.3. Возможности возникают при внедрении в производство новых инновационных технологий. Т. е. показатели данного поля показывают, в каком направлении предприятию следует развиваться и инвестировать финансовые средства.

3.4. Угрозы характеризуются исследуемыми показателями, которые не соответствуют общепринятым стандартам. Данные показатели характеризуют слабые стороны предприятия, т. е. указывают на так называемые «дырки» производства, например несовершенная технология производства, устаревшее оборудование, низко квалифицированные работники, несовершенная система управления предприятия и другие.

4. После детального анализа исследуемых факторов составляется детальный план мероприятий по улучшению финансового состояния предприятия.

5. Проведение комплексного исследования составленного плана реформирования.

6. Составленный план внедряется в производственную деятельность.

Внедрение данного алгоритма в систему управления предприятия позволит предприятию не только сохранить свои позиции на рынке, но и улучшить финансовое состояние предприятия.

SWOT-анализ представляет собой обобщенную основу для понимания и управления окружающей средой, в которой функционирует организация. Эта модель помогает аналитику выделить основные проблемы, встающие перед организацией, в процессе тщательного анализа четырех отдельных элементов SWOT [4, с.128].

Графически данный алгоритм будет иметь следующий вид:

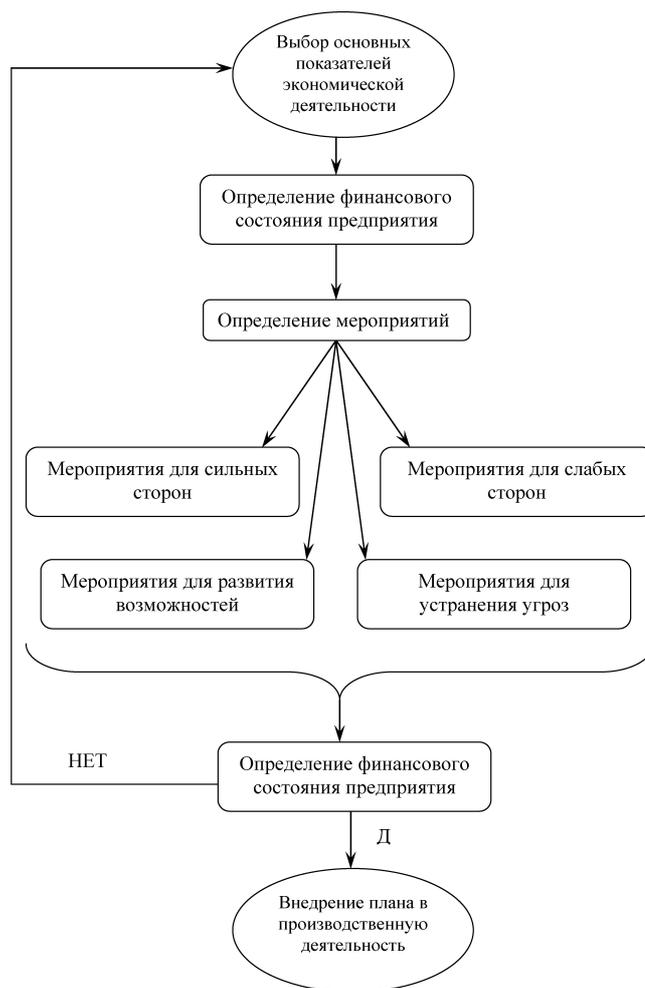


Рис. 3. Графический вид алгоритма проведения SWOT-анализа

Выводы. Применение экономических показателей в SWOT-анализе дает наглядную картину о финансовом состоянии предприятия. Применение его на практике позволяет не только узнать недостатки производственной деятельности предприятия, но так же развить существующие возможности, что позволит вывести предприятие на новые рынки.

Предложенный алгоритм SWOT-анализа уточняет уже существующую методику анализа, где основополагающей концепцией является использование безразмерных показателей. Проведенный анализ наглядно показывает рациональность применения в SWOT-анализе экономических показателей.

Предложенный алгоритм улучшения финансового состояния предприятия позволяет оптимально и рационально подобрать мероприятия, обеспечивающие его экономический рост, правильное функционирование всех производственных звеньев и не допустить нерационального использования финансовых и производственных активов.

Таким образом, проведенный SWOT-анализ позволил определить преимущества и недостатки исследуемых предприятий. Дальнейшее исследование рассматриваемых коэффициентов позволит построить оптимальную

модель организации бизнеса, которая будет способствовать достижению конкурентных преимуществ предприятия, как на внутренних, так и на внешних рынках.

Литература

1. Учитель Ю. Г. SWOT-анализ и синтез — основа формирования стратегии организации : монография [2-ое изд.] / Ю. Г. Учитель, М. Ю. Учитель. — М. : Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2010. — 328 с.

2. Діденко В. М. Менеджмент : підручник / В. М. Діденко. — К. : Кондор, 2008. — 584 с.

3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Боумэн К. ; пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколова. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 175 с.

4. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. ; пер. с англ. Д. П. Коньковой. — М. : БИНОМ, Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.

5. Пивоваров М. Г. Удосконалення методики розрахунку конкурентоспроможності малих підприємств / М. Г. Пивоваров // Держава та регіони: серія економіка та підприємництво. — 2010. — № 1. — с. 156–162.