



**МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
ЭКОНОМИКИ ИНСТИТУТ  
и ПРАВА**  
International Institute of Economics and Law

## **XXI век: Россия и мир в условиях кардинально меняющегося общества**

Материалы международной научно-практической конференции  
(Москва, 15–17 апреля 2013 г.)

## **XXI Century: Russia and the World in a Cardinally Changing Society**

Materials of the International Scientific-practical Conference  
(Moscow, 15–17 April 2013)

*Под общ. ред. академика РАН Ф.Л. Шарова*

### **Часть 8**

Москва  
Издательство МИЭП  
2013

УДК 327(470) (082)  
ББК 66.4(2 Рос)  
Р 76

Редакционная коллегия: *Ф.Л. Шаров* (председатель), *А.В. Косевич*,  
*М.В. Гладкова*, *Г.П. Журавлева*, *В.В. Лазарев*,  
*Л. Литкова*

Р 76    **XXI век: Россия и мир в условиях кардинально меняющегося общества** : материалы международной научно-практической конференции (Москва, 15–17 апреля 2013 г.) : В 9 ч. Ч. 8 / Международный институт экономики и права ; под общ. ред. Ф.Л. Шарова. – М. : МИЭП, 2013. – 268 с.

Сборник содержит статьи ученых, преподавателей, аспирантов и студентов по широкому спектру проблем, актуальных для России и мира в условиях кардинально меняющегося общества.

Для научных работников, преподавателей вузов, аспирантов, студентов.

УДК 327(470) (082)  
ББК 66.4(2 Рос)

ISBN 978-5-8461-0232-3  
ISBN 978-5-8461-0240-8 (ч. 8)

© МИЭП, 2013

---

## **Применение SWOT-анализа в процессе стратегического планирования на предприятии (на материалах ОАО «Ивацевичдрев»)**

---

**Е.В. Мискеевич**

С 1960-х гг. и по сей день в процессе стратегического планирования широко применяется SWOT–анализ. С появлением SWOT модели аналитики получили инструмент стратегического планирования для своей интеллектуальной работы. Известные, но разрозненные и бессистемные представления о фирме и конкурентном окружении SWOT–анализ позволил аналитикам сформулировать в виде логически согласованной схемы взаимодействие сил, слабости, возможности и угрозы.

ОАО «Ивацевичдрев» является крупнейшим в Республике Беларусь производителем древесностружечных и ламинированных плит для производства мебели. Акционерное общество располагает современной линией ламинации, которое в настоящее время пользуется спросом на внешнем и внутреннем рынках. В отличие от большинства предприятий Республики Беларусь ОАО «Ивацевичдрев» производит и поставляет на экспорт продукцию преимущественно глубокой химико-механической переработки древесины.

Для более глубокого анализа внешней и внутренней среды ОАО «Ивацевичдрев» были исследованы его сильные и слабые стороны с помощью SWOT-анализа. Помимо этого, данная методика позволяет выделить наиболее важные возможности и угрозы, сложившиеся на рынке [1, с. 504]. Для этого сотрудникам предприятия было предложено заполнить анкету (таблица 1), содержащую примерный набор характеристик, заключение по которым позволило составить список сильных и слабых сторон предприятия.

Список сотрудников ОАО «Ивацевичдрев», которые производили оценку показателей внутренней среды организации, включает:

- 1) главный инженер;
- 2) начальник производственно-диспетчерского отдела;
- 3) заместитель генерального директора по коммерческим вопросам;
- 4) начальник отдела материально-технического обеспечения;
- 5) главный бухгалтер.

В анкете приведен перечень характеристик внутренней среды организации. Группа экспертов присваивает оценку данным факторам по шкале от 1 до 5 в зависимости от того, насколько сильное влияние оказывает тот или иной фактор на эффективное функционирование предприятия (1 – очень слабое, 2 – слабое, 3 – нейтральное, 4 – сильное, 5 – очень сильное).

Таблица 1

#### Анализ факторов внутренней среды ОАО «Ивацевичдрев»

Факторы внутренней среды	Оценка качества					Важность
	5	4	3	2	1	
1	2	3	4	5	6	7
<b>1. МАРКЕТИНГ:</b>						
1.1. Известность предприятия на рынке		+				0,04
1.2. Доля рынка		+				0,04
1.3. Репутация в отношении качества	+					0,05
1.4. Репутация в отношении обслуживания			+			0,05
1.5. Реклама				+		0,05
1.6. Эффективность продаж			+			0,04
1.7. Эффективность НИОКР				+		0,05
1.8. Месторасположение	+					0,03
<b>2. ФИНАНСЫ:</b>						
2.1. Стоимость капитала			+			0,05
2.2. Доступность капитальных ресурсов		+				0,02
2.3. Доходность капитала			+			0,03
2.4. Финансовая стабильность				+		0,05
<b>3. ПРОИЗВОДСТВО:</b>						
3.1. Современное оборудование				+		0,04
3.2. Удовлетворение покупательского спроса		+				0,05
3.3. Соблюдение сроков поставок	+					0,04
3.4. Ассортимент продукции		+				0,05
3.5. Затраты на производство					+	0,05
3.6. Технический уровень производства			+			0,04

	1	2	3	4	5	6	7
4. ОРГАНИЗАЦИЯ:							
4.1. Квалификация руководства	+						0,04
4.2. Квалификация и способности менеджеров		+					0,05
4.3. Реакция на изменение рыночной ситуации			+				0,04
4.4. Преданность работе сотрудников			+				0,03
4.5. Инициативность руководства			+				0,04
4.6. Оперативность принятия решений			+				0,05

*Источник:* собственная разработка

Рассматривая заполненную анкету (таблица 1) можно увидеть, что большинство выставленных оценок находятся в диапазоне от 2 до 4 баллов.

Далее на основании полученных данных была составлена матрица анализа сильных и слабых сторон (таблица 2).

Таблица 2

**Матрица анализа сильных и слабых сторон ОАО «Ивацевичдрев»**

Качествен-ная характеристика	Оценка	Оценка качества				
		Очень слабое	Слабое	Ней-тральное	Сильное	Очень сильное
Важность	Высшая	3.5	1.5, 1.7, 2.4	1.4, 2.1, 4.6	3.2, 3.4, 4.2	1.3
	Средняя			1.6, 3.1, 3.6, 4.3, 4.5	1.1, 1.2	3.3, 4.1
	Низшая			2.2, 2.3, 4.4	1.8	

*Источник:* собственная разработка

Как видно из матрицы анализа слабых и сильных сторон, сильные стороны предприятия преобладают над слабыми. Надо отметить, что самыми проблемными факторами являются те, которые расположены в верхнем левом углу матрицы – проблемной области, это – 3.5, 1.5, 1.7, 2.4.

Для получения дифференцированной оценки значимости факторов внешней среды, применяется метод взвешенной оценки воздействия факторов, результаты которого представлены в таблице 3, где в первую колонку вписаны отдельные факторы среды; во вторую – вес данного фактора; в третью – оценка в баллах степени влияния фактора на организацию, которая присваивается экспертами в соответствии с выбранной шкалой.

Таблица 3

**Результаты взвешенной оценки степени влияния факторов внешней среды на ОАО «Ивацевичдрев»**

Факторы среды		Вес	№ эксперта					Взвешенная оценка
			Эксперт 1 балл	Эксперт 2 балл	Эксперт 3 балл	Эксперт 4 балл	Эксперт 5 балл	
1.	<b>Макроэкономические</b>	4						1,89
1.1	Экономические	1						- 2,24
	Рост темпов инфляции	0,25	-7	-8	-10	-9	-7	- 2,05
	Скачки курсов валют	0,17	-6	-7	-7	-7	-8	- 1,19
	Рост налогов и пошлин	0,12	-7	-7	-6	-6	-8	- 0,82
	Снижение налогов и пошлин	0,17	7	7	7	7	7	1,19
	Рост безработицы	0,06	-3	-4	-5	-4	-4	- 0,24
	Снижение безработицы	0,23	4	4	4	3	4	0,87
1.2	Политико-правовые	1						- 6,46
	Изменение правил экспорта продукции	0,44	-10	-10	-10	-10	-10	- 4,4
	Ужесточение законодательства	0,30	-6	-6	-6	-6	-6	- 1,8
	Ухудшение политической обстановки	0,26	-1	-1	-1	-1	-1	- 0,26
1.3	Социально-культурные	1						3,61
	Снижение уровня жизни населения	0,33	-6	7	-8	-8	-6	- 1,39
	Улучшение уровня жизни населения	0,33	10	10	10	10	10	3,3
	Изменения предпочтений	0,34	5	5	4	5	6	1,7
1.4	Научно-технические	1						6,98
	Совершенствование техн. производства	0,18	3	3	4	5	3	0,65
	Изменение рекламных технологий	0,32	8	9	8	8	9	2,69
	Развитие информационной отрасли	0,32	8	8	8	8	8	2,56
	Совершенствование менеджмента	0,18	6	5	5	7	7	1,08
2.	<b>Ближайшее окружение</b>	4						-13,09
2.1	Отрасль	1						- 0,41
	Снижение цен на сырье и продукцию	0,32	6	6	6	6	6	1,92
	Усиление конкуренции	0,32	-2	-3	-4	-4	-2	- 0,96
	Изменение уровня цен	0,36	-4	-4	-3	-4	-4	- 1,37
2.2	Товары	1						- 7,2
	Появление товаров-субститутов	0,6	-8	-8	-7	-6	-9	- 4,56
	Появление принципиально нового товара	0,4	-5	-6	-8	-9	-5	- 2,64
2.3	Поставщики	1						- 0,88
	Сбои в поставках продукции	0,35	-9	-9	-9	-9	-9	- 3,15
	Появление новых поставщиков	0,24	9	9	9	10	8	2,16
	Появление новых предприятий на рынке	0,06	-2	-2	-2	-2	-2	- 0,12
	Разорение и уход предприятий-конкурентов	0,12	7	7	6	9	6	0,84
	Неудачное поведение конкурентов	0,07	5	5	5	5	5	0,35
	Увеличение конкурентных преимуществ конкурентов	0,16	-5	-6	-6	-5	-8	- 0,96
2.4	Покупатели	1						- 4,60
	Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей	0,25	2	2	2	2	2	0,5
	Изменение покупательских предпочтений	0,75	-5	-7	-8	-7	-7	- 5,10

*Примечание:* оценка экспертов дана по шкале от -10 до +10 в зависимости от важности фактора

*Источник:* собственная разработка

По полученным результатам видно, что на ОАО «Ивацевичдрев» факторы ближайшего окружения оказывают сильное негативное воздействие, т.е. представляют сильнейшую угрозу. Положительное влияние на данную организацию оказывают, в основном, только факторы макросреды.

В результате проведенного анализа построена матрица SWOT-анализ деятельности ОАО «Ивацевичдрев» (рисунок 1). Таким образом, предприятие обладает рядом как сильных, так и слабых сторон.

S (сильные стороны):	W (слабые стороны):
a) наличие полноценной производственной и инженерной инфраструктуры, технических и технологических заделов для модернизации и дальнейшего развития производства; b) наработанные схемы и связи материально-технического обеспечения производства и реализации производимой продукции; c) безотходность производства (на производство ДСП используются отходы от лесопильного производства, имеются свои котельные, позволяющие утилизировать отходы, непригодные для производства, и получать дешевую теплоэнергию); d) наличие профессионального, квалифицированного и опытного персонала.; e) наличие опыта реализации масштабных инвестиционных проектов; f) широкий ассортимент изделий и высокое качество продукции; g) долгосрочные рыночные связи в странах ближнего зарубежья; h) высокая деловая репутация среди потребителей продукции как на территории Республики Беларусь, так и за ее пределами.	a) недостаток оборотного капитала; b) высокая зависимость рентабельности производственной деятельности предприятия от изменения цен на энергоносители и используемые сырье и материалы; c) высокая материалоемкость и энергоемкость продукции; d) высокий удельный вес производственных издержек в цене продукции e) зависимость от импортного сырья (КФК-85, бумага текстурная, меламин); f) ненадежное снабжение.
O (возможности):	T (угрозы):
1) повышение эффективности производства за счет дальнейшего технического перевооружения, внедрения высокотехнологичного оборудования и снижения материально- и энергоемкости производства; 2) повышение ликвидности и платежеспособности предприятия; 3) увеличение производственных мощностей, расширение спектра производимой продукции (работ, услуг); 4) наращивание объемов реализации. 5) выход на новые сегменты рынка.	1) выход на рынок конкурентов с более низкими издержками; 2) снижение покупательной способности населения; 3) растущая требовательность покупателей; 4) высокая схожесть с продуктами, предоставляемыми конкурентами; 5) возрастающее конкурентное давление.

*Источник:* собственная разработка на основании данных предприятия

## **Рис. 1. Матрица SWOT–анализ деятельности ОАО «Ивацевичдрев»**

Для того чтобы его слабые стороны стали сильными предприятию, следует использовать имеющиеся у него возможности, а выделенные угрозы предотвращать с помощью сильных сторон. Далее сопоставим сильные и слабые стороны предприятия с возможностями и угрозами (рисунок 2).

Поле «СИВ» (сила и возможности), т.е. использование сильных сторон предприятия для того, чтобы получить отдачу от возможностей:

– наличие полноценной производственной и инженерной инфраструктуры, технических и технологических заделов для модернизации и дальнейшего развития производства, наличие профессионального, квалифицированного и опытного персонала и опыта реализации масштабных инвестиционных проектов позволяют получить выгоду за счет использования таких возможностей, как повышение эффективности производства за счет дальнейшего технического перевооружения, внедрения высокотехнологичного оборудования и снижения материально- и энергоемкости производства;

– такие сильные стороны, как наличие полноценной производственной и инженерной инфраструктуры, технических и технологических заделов для модернизации и дальнейшего развития производства, наработанные схемы и связи материально-технического обеспечения производства и реализации производимой продукции, а также безотходность производства, способствуют повышению ликвидности и платежеспособности предприятия;

– основываясь на таких сильных сторонах предприятия, как наработанные схемы и связи материально-технического обеспечения производства и реализации производимой продукции, безотходность производства, наличие опыта реализации масштабных инвестиционных проектов и широкий ассортимент изделий, можно увеличить производственные мощности предприятия и расширить спектр производимой продукции (работ, услуг), а долгосрочные рыночные связи в странах ближнего зарубежья и высокая деловая репутация среди потребителей продукции как на территории Республики Беларусь, так и за ее пределами позволят выйти на новые сегменты рынка и наращивать объемы реализации.

	<b>О (возможности):</b>	<b>Т (угрозы):</b>
--	-------------------------	--------------------

	<p>1) повышение эффективности производства за счет дальнейшего технического перевооружения, внедрения высокотехнологичного оборудования и снижения материально- и энергоемкости производства;</p> <p>2) повышение ликвидности и платежеспособности предприятия;</p> <p>3) увеличение производственных мощностей, расширение спектра производимой продукции (работ, услуг);</p> <p>4) наращивание объемов реализации;</p> <p>5) выход на новые сегменты рынка.</p>	<p>1) выход на рынок конкурентов с более низкими издержками;</p> <p>2) растущая требовательность покупателей;</p> <p>3) высокая схожесть с продуктами, предоставляемыми конкурентами;</p> <p>4) возрастающее конкурентное давление.</p>
<p><b>S (сильные стороны):</b></p> <p>a) наличие полноценной производственной и инженерной инфраструктуры, технических и технологических заделов для модернизации и дальнейшего развития производства;</p> <p>b) наработанные схемы и связи материально-технического обеспечения производства и реализации производимой продукции;</p> <p>c) безотходность производства (на производство ДСП используются отходы от лесопильного производства, имеются свои котельные, позволяющие утилизировать отходы, непригодные для производства, и получать дешевую теплоэнергию);</p> <p>d) наличие профессионального, квалифицированного и опытного персонала.;</p> <p>e) наличие опыта реализации масштабных инвестиционных проектов;</p> <p>f) широкий ассортимент изделий и высокое качество продукции;</p> <p>g) долгосрочные рыночные связи в странах ближнего зарубежья;</p> <p>h) высокая деловая репутация среди потребителей продукции как на территории Республики Беларусь, так и за ее пределами.</p>	<p><b>ПОЛЕ СИВ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a, d, e - 1</li> <li>- a, b, c, d - 2</li> <li>- b, c, e, f - 3</li> <li>- f, g, h, - 4, 5</li> </ul>	<p><b>ПОЛЕ СИУ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1- a, g, h</li> <li>- 2 - f</li> <li>- 3 – d, e, f</li> <li>- 4 – d, e, f, g, h</li> </ul>
<p><b>W (слабые стороны):</b></p> <p>a) недостаток оборотного капитала;</p> <p>b) высокая зависимость рентабельности производственной деятельности предприятия от изменения цен на энергоносители и используемые сырье и материалы;</p> <p>c) высокая материалоемкость и энергоемкость продукции;</p> <p>d) высокий удельный вес производственных издержек в цене продукции;</p> <p>e) зависимость от импортного сырья (КФК-85, бумага текстурная, меламин);</p> <p>f) ненадежное снабжение.</p>	<p><b>ПОЛЕ СЛВ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- b, c, d – 1</li> </ul>	<p><b>ПОЛЕ СЛУ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 – a, b, c, e</li> <li>- 2 – c, d</li> <li>- 3, 4 – c, d, e</li> </ul>

*Источник:* собственная разработка на основании данных предприятия

## **Рис. 2. Сопоставление сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами**

Поле «СЛВ» (слабость и возможности): за счет появившихся возможностей необходимо попытаться преодолеть слабые стороны предприятия путем выработанной стратегии:

– высокую зависимость рентабельности производственной деятельности предприятия от изменения цен на энергоносители и используемые сырье и материалы, а также высокую материало- и энергоемкость продукции можно ликвидировать путем повышение эффективности производства за счет дальнейшего технического перевооружения, внедрения высокотехнологичного оборудования и снижения материало- и энергоемкости производства.

Поле «СЛУ» (слабость и угрозы): для избавления от слабостей и предотвращения нависшей угрозы необходимо придерживаться следующей выбранной стратегии:

– предприятие должно разработать стратегию, которая поможет ей избавиться от слабостей и попытаться преодолеть нависшую над ней угрозу; наличие серьезных существующих и возможность появления новых конкурентов могут усугубить положение дел предприятия.

Таким образом, проведенный анализ показал необходимость ведения более активной работы по продвижению продукции на рынок путем использования рекламы, совершенствования форм работы с постоянными заказчиками, а также налаживания прямых контактов с потенциальными клиентами. Это может позволить ОАО «Ивацевичдрев» еще более расширить свою долю в уже освоенном рынке и выйти на новые.

### **Литература**

1. Акулич И.Л. Международный маркетинг. – Мн., 2006.

---

## **Содержание**

---

Адуло Т.И.	Интеллектуальное и духовное – ключевые факторы современных инновационных процессов.....	5
Андреянов К.В.	Операционный аудит: принципы, методические основы и оценка эффективности.....	16
Андросяк Ю.Н.	Особенности формирования организационной культуры кластера: институциональный аспект.....	25
Блохин В.Н.	Проблемы развития аграрной экономики в России и Беларусь.....	36
Буйденков А.А.	Цивилизационный проект как модель общественного развития.....	42
Быль А.В.	Влияние макроэкономических факторов на уровень проблемных кредитов в Республике Беларусь и России	50
Галковский В.Ф., Колесникович П.М, Галковский С.В.	Применение насосных станций при осушении пойменных земель в регионе Полесья.....	56
Говин Т.Г.	Управление процентными рисками в банковском секторе Республики Беларусь.....	63
Грабар Р.Н.	Сотрудничество с транснациональными корпорациями как средство повышения конкурентоспособности белорусской экономики.....	70
Дубинка О.В.	Сущность и факторы поведения потребителя.....	80
Ещик Д.А., Трухоновец Е.Н.	Совершенствование системы сбыта на ОАО «Шиноремонт».....	88
Загдай А.Ю.	Проблемы акционирования государственных предприятий Республики Беларусь.....	94
Иванов М.Б.	Оценка текущей и перспективной конкурентоспособности региона (на примере Брестской области Республики Беларусь).....	100
Калацкая Н.А., Трухоновец Е.Н.	Разработка маркетинговой политики предприятия.....	111
Керезь Е.И.	Влияние иностранных капиталовложений на экономику Республики Беларусь.....	117
Кныш Е.В.	Развитие международного лизинга в Белоруссии.....	121
Мелюшко В.В.	Механизм защиты депозитов населения от девальвационных шоков в условиях финансового кризиса.....	127
Микелевич Е.Б.	Особенности мотивации учебной деятельности студентов-сирот.....	138

Мискеvич Е.В.	Применение SWOT-анализа в процессе стратегического планирования на предприятиях (на материалах ОАО «Ивацевичдрев»).....	143
Москалевич Г.Н.	Особенности применения иностранного права в судоизготовстве в свете новелл хозяйственного процессуального законодательства Республики Беларусь.....	150
Недведская Е.Ю.	Небанковские кредитно-финансовые организации в Республике Беларусь: особенности функционирования и тенденции развития в современных условиях.....	161
Новицкая Т.Е.	Онлайн-сообщества как виртуальная форма социально-пространства.....	168
Павлова Л.П.	Обучение иноязычной профессионально ориентированной лексике в экономическом вузе.....	180
Приходько Ф.С.	Демографическая безопасность Республики Беларусь и пути ее обеспечения на современном этапе.....	187
Пунько Ю.Г, Трухоновец Е.Н.	Ассортиментная политика и пути ее оптимизации на ОАО «Березовский сыродельный комбинат».....	195
Салтанович И.П.	Социокультурный фактор в формировании инновационно восприимчивой среды.....	201
Сень Д.А.	Влияние вступления России в ВТО на экономику Республики Беларусь.....	209
Середа Ю.П.	Социодинамика транзитивного общества: современные контексты и тенденции.....	216
Синкевич А.А.	Внешний долг и особенности международного кредитования в Республике Беларусь.....	229
Туркенич С.В.	Особенности политической социализации современной молодежи.....	236
Филитович А.В.	Конкурентоспособность как экономическая категория	246
Шелепина А.А.	Маркетинговые подходы в совершенствовании товарной политики ОАО «Клецкий механический завод».....	252
Шумак Ж.Г.	Маркетинговые исследования в управлении производственно-сбытовой деятельностью предприятия.....	257
Сведения об авторах.....		265