

ОЦЕНКА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КАК ОСНОВА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

И.В. Гец, магистрант

Научный руководитель – А.А. Гец

Белорусский государственный экономический университет

Проведенные исследования показали, что в условиях динамично развивающейся экономики, когда предприятие действует не изолированно, а в тесной взаимосвязи с другими участниками рынка, чтобы выжить в конкурентной борьбе руководству предприятия необходимо концентрировать внимание не только на состоянии внутренних дел организации, но и учитывать изменения всех факторов внешней среды. В современном бизнесе скорость изменения конкурентной среды настолько велика, что неверное решение или отсутствие его могут принести ущерб предприятию. Кроме того, пассивное отношение к изменениям во внешней и внутренней среде также ограничивают возможности организации.

Наиболее последовательным и комплексным методом проведения стратегического анализа, получившим признание как у зарубежных, так и у отечественных исследователей, является SWOT–анализ.

SWOT–анализ, как инструмент оценки среды функционирования организации, состоит из двух частей. Его первая часть направлена на изучение внешних возможностей (положительных моментов) и угроз (отрицательных моментов), которые могут возникнуть для организации в будущем. Вторая часть связана с оценкой внутреннего потенциала организации, выявлением ее сильных и слабых сторон. [1]. Другими словами, SWOT–анализ позволяет провести комплексное изучение среды и выявить имеющиеся преимущества и недостатки внутри предприятия, фиксировать угрозы и определять потенциальные возможности. Их количественная оценка и всесторонний анализ снимают неопределенность, существенно снижают степень риска в процессе решения важных перспективных задач, и служат основой для разработки стратегических планов развития предприятия.

Проведенный SWOT–анализ ОАО «Минский молочный завод №1» показал, что для успешного функционирования организации во внешней среде появляются новые благоприятные возможности (О), включающие: технологические нововведения, позволяющие для более полного удовлетворения запросов потребителей расширять ассортимент выпускаемой молочной продукции и повышать эффективность ее производства; благоприятные демографические изменения; улучшение качества поступаемого на переработку молочного сырья вследствие технико–технологической модернизации сельскохозяйственной отрасли; расширение рынков сбыта; рост потребления молочной продукции населением.

Кроме благоприятных возможностей во внешней среде для ОАО «Минский молочный завод №1» появились и новые угрозы (Т): обострение конкурентной борьбы на рынке молочной продукции; появление новых товаров–заменителей, производство которых основано на использовании белка растительного происхождения; рост цен на сырье и ТЭР; снижение уровня доходов населения; изменение культуры питания и вкусов потребителей.

Оценка внутренней структуры организации позволила выявить ее сильные стороны (S). Это: широкий ассортимент выпускаемой продукции (около 300 видов); постоянный ввод новинок, вы-

пуск инновационной продукции и расширение ассортиментной линейки (за отчетный период доля новых видов продукции в общем объеме производства составила 23,4 %); высокое качество продукции (четкий лабораторный контроль, использование качественного сырья, соблюдение всех технологических параметров); имидж торговой марки (узнаваемость продукции и потребительская удовлетворенность в ней); конкурентная позиция на отечественном рынке.

В качестве слабых сторон (W) деятельности организации определены: высокая себестоимость выпускаемой продукции, которая обусловлена ростом цен на закупаемое сырье и тарифов на топливно-энергетические ресурсы; неполное использования производственных мощностей, вызванное недопоставками сельскохозяйственными организациями основного сырья, а так же высокой стоимостью заменителей свежего молока – сухого обезжиренного и сухого цельного молока; ограниченная география поставок готовой продукции (в структуре производства молочной продукции 74 % занимает цельномолочная продукция, сроки хранения которой от 3 до 10 дней); высокий уровень износа основных фондов предприятия.

Оценка каждого элемента внешней среды и внутренней структуры ОАО «Минский молочный завод №1» проводилась по десятибалльной шкале. Вес каждого элемента определялся методом обратного ранжирования: «1» – самый незначительный, «5» – самый значительный.

Расчет индексов сильных сторон, слабых сторон, а также возможностей и угроз проводился по формуле:

$$I = \sum_{i=1}^n a_i b_i \quad (1)$$

где a_i – вес элемента;

b_i – оценка элемента для предприятия.

В ходе анализа получены следующие результаты: индекс возможностей (I_S) – 113 баллов, индекс угроз (I_W) – 105 баллов, индекс сильных и индекс слабых сторон – 115 и 98 баллов соответственно.

Результаты проведенного SWOT-анализа показали:

- индекс угроз не превышает индекс возможностей, что свидетельствует о благоприятной ситуации в отрасли;
- значение индекса сильных сторон превышает индекс возможностей. Это означает, что предприятие рационально использует имеющиеся ресурсы и успешно использует в своей деятельности возможности внешней среды;
- индекс угроз превышает индекс слабых сторон, что означает способность предприятия приспособиться к угрозам во внешнем окружении и достаточную гибкость в управлении предприятием;
- индекс сильных сторон превышает индекс слабых сторон, что свидетельствует о правильно выбранном направлении в управлении и о наличии возможностей развития предприятия.

Для обоснования глобальной конкурентной стратегии ОАО «Минский молочный завод №1» нами рассчитаны стратегические индексы: индекс рыночной ситуации (A) и индекс собственных возможностей (B) алгоритм расчета которых формализован следующими формулами:

$$A = I_O - I_T \quad (2)$$

$$B = I_S - I_W \quad (3)$$

Полученные значения стратегических индексов вносим в систему координат, где значение по горизонтали определяет собственные возможности предприятия, значение по вертикали характеризует рыночную ситуацию.

Построенный график показывает, что базовое предприятие расположено в первой четверти графика. Это означает, что ОАО «Минский молочный завод №1» тяготеет к стратегии концентрической диверсификации, базирующейся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, кото-

рые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах организации.

Синтезируя результаты исследований, необходимо отметить, что реализация рекомендуемой стратегии позволит: более эффективно использовать имеющиеся ресурсы ОАО «Минский молочный завод № 1» и отрасли в целом; повысить финансовую устойчивость базового предприятия; укрепить его позиции на рынке на основе более полного удовлетворения предпочтений и запросов потребителей.

Список использованных источников

- 1 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: учебник / Ф. Котлер; под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Еаптуревского; пер. с англ. – Санкт–Петербург: СПб Питер, 2009. – 752 с.
2. Бухгалтерская отчетность ОАО «Минский молочный завод № 1» за 2010 – 2012 гг.