

платежеспособности, рисков и эффективности функционирования.

Анализ коэффициентов, применяемый в отечественной и зарубежных практиках – это мощный инструмент для оценки финансового состояния и операционной эффективности компании. Для полноты анализа также важно учитывать контекст, отраслевые особенности и комбинировать этот подход с другими методами финансового анализа. Использование зарубежного опыта, особенно в части анализа коэффициентов и рыночных методов оценки, способствует улучшению качества диагностики и стратегического планирования.

Таким образом, задачей для отечественных организаций становится не только правильная оценка своего финансового потенциала, но и разработка стратегии устойчивого развития, учитывающей существующие риски и ограничения.

Литература

1. Олефиренко, Т. А. Анализ хозяйственной деятельности в торговле и общественном питании : учебное пособие / Т. А. Олефиренко, Т. Г. Ускевич, Д. С. Вялых. – Минск : БГЭУ, 2023. – 318 с. – Текст : непосредственный.
2. Усенко, Л. Н. Бизнес-анализ деятельности организации : учебник / Л. Н. Усенко, Ю. Г. Чернышева, Л. В. Гончарова; под ред. проф. Л. Н. Усенко. – М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2019. – 560 с. – Текст : непосредственный.
3. Войтоловский, Н. В. Комплексный экономический анализ коммерческих организаций : учебное пособие / Н. В. Войтоловский, А. П. Калинина. – СПб. : СПбГУЭФ, 2020. – 256 с. – Текст : непосредственный.
4. Толкачева, Е. Г. Совершенствование методики оценки финансового состояния организации / Е. Г. Толкачева // Экономика. Бизнес. Финансы. – 2018. – № 4. – С. 15–19. – Текст : непосредственный.
5. Об утверждении методических рекомендаций по проведению комплексной системной оценки финансового состояния организаций: приказ Министерства Финансов Республики Беларусь, 14 октября 2021 г., № 351 // iLex [Электронный ресурс]. – Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2024. – Текст : электронный.

УДК 338.138

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНТИ- SWOT-АНАЛИЗА ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Соловьёва Лариса Лукинична, Галова Юлия Алексеевна

Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого»
г. Гомель, Республика Беларусь

Аннотация. В статье обоснована целесообразность использования при разработке маркетинговых стратегий анти- SWOT-анализа. Данный метод в

совокупности с PEST-анализом, моделью Портера и SWOT-анализом позволит снизить риски при реализации стратегий предприятия.

Ключевые слова: маркетинг, стратегия, матрица, анти-SWOT-анализ, риск.

THE USE OF ANTI-SWOT ANALYSIS IN THE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE MARKETING STRATEGY

Solovyova Larisa, Galova Yulia

Educational Institution «Sukhoi State Technical University of Gomel»,
Gomel, Republic of Belarus

Annotation. The article substantiates the expediency of using anti-SWOT analysis in the development of marketing strategies. This method, combined with PEST analysis, Porter's model and SWOT analysis, will reduce risks in the implementation of enterprise strategies.

Keywords: marketing, strategy, matrix, anti-SWOT analysis, risk.

Постановка проблемы. В современных условиях любое предприятие, независимо от сферы деятельности разрабатывает маркетинговую стратегию. В условиях конкуренции выживает то предприятие, которое наиболее эффективным способом учитывает совокупность факторов, механизм их влияния и тенденции развития. Идеального метода выбора стратегии не существует, менеджеры должны разработать свой подход.

Анализ исследований и публикаций. Разработка стратегии основано на анализе внешней и внутренней среды.

Анализ маркетинговой среды проводят с применением: STEP/PEST-анализа; ЕТОМ-анализа; QUEST-анализа; SWOT-анализа, GAP-анализа и др. [1, 2].

Методы можно оценить по полноте охвата факторов маркетинговой среды, и выделить группы методов, анализирующих несколько факторов (например, STEP/PEST-анализ), или охватывающие все факторы маркетинговой среды (например, SWOT-анализ). Также методы можно оценить по сложности проведения анализа и распределить от простого описания (например, STEP/PEST-анализ) до использования экспертных оценок с перекрестным анализом (например, ЕТОМ-анализ) [3].

Каждый метод имеет свои цели, особенности, достоинства и недостатки. Для разработки стратегических направлений развития необходим полный анализ маркетинговой среды, чтобы охватить все процессы, происходящие на рынке и на предприятии.

Цель исследования – на основе существующих методов анализа предложить предприятиям понятный инструментальный анализа маркетинговой среды для разработки стратегий.

Основные результаты исследования. Разработка стратегии основывается на реализации следующих этапов.

Первый этап сбор данных и анализ факторов маркетинговой среды.

Для анализа был использован SWOT-анализ.

SWOT-анализ – это метод стратегического планирования для оценки внутренних и внешних факторов, которые влияют на развитие компании. SWOT-анализ учитывает положительные и отрицательные факторы как внутри компании (то, на что повлиять можно), так и во внешнем мире (то, на что в компании повлиять нельзя).

Преимущества SWOT-анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

SWOT-анализ предполагает, что для успешного развития коммерческого проекта необходимо учитывать следующие характеристики:

- S (сильные стороны).
- W (слабые стороны).
- O (возможности).
- T (угрозы).

Для формулирования опасностей и возможностей использован STEP/PEST-анализ, ЕТОМ-анализ, Модель 5 сил конкуренции Портера и другие методы анализа макро- и микросреды.

Для формулирования сильных и слабых сторон используют методы анализа внутренней среды – традиционный экономический анализ и анализ эффективности маркетинговой деятельности.

На втором этапе формулируются и анализируются сами стратегии.

Для лучшего понимания информации и структурирования данных используем матрицу SWOT: она помогает разграничить внутренние и внешние факторы и не запутаться при проведении анализа.

В ходе анализа маркетинговой среды строительной организации ОАО «Гомельстройматериалы» были сформулированы следующие составляющие SWOT (табл. 1).

Полученные стратегии оценим с точки зрения вероятности реализации и оценки эффективности с помощью экспертных оценок (табл. 2).

В качестве стратегических направлений развития ОАО «Гомельстройматериалы» можно выделить следующее:

- 1) обучение и подготовка персонала с последующим трудоустройством;
- 2) создание полноценного физического магазина;
- 3) стимулирование существующих клиентов к покупке.

На третьем этапе анализируются полученные стратегии с помощью анти-SWOT-анализа и формулируются окончательные стратегии, выбранные для реализации.

Несмотря на полезность модели SWOT в ней совершенно отсутствует анализ рисков. Поэтому, кроме SWOT-анализа в его традиционной форме необходимо проводить и анти-SWOT- анализ.

Таблица 1 – SWOT-анализ

	Внешняя среда	
	Возможности:	Угрозы:
Внутренняя среда	О1 – поиск новых поставщиков сырья; О 2 – выход на новые рынки за рубежом; О 3 – рост доли организации на внутреннем и внешнем рынках.	Т1 – рост требований потребителя к качеству товара (экологичность производства и использования продукции); Т2 – усиление контроля за ценой на строительные материалы со стороны государства; Т3 – интенсивность конкуренции.
Сильные стороны: S1 – высокое качество продукции (организация является одним из немногих обладателей сертификата по биоразстворимости EUCB); S2 – хорошая репутация организации (как на внутреннем рынке, так и на внешнем); S3 – опытный и высококвалифицированный персонал (сотрудники организации регулярно посещают семинары и участвуют в программах по обмену опытом).	S1O1 – выход на новые рынки с существующими товарами; S2O2 – заключение договором о сотрудничестве с зарубежными партнерами; S3O3 – обучение и подготовка персонала с последующим трудоустройством.	S1T1 – стимулирование существующих клиентов к покупке; S2T2 – внедрение новых технологий для участия в выставках; S3T3 – Развитие интернет-торговли с помощью собственного сайта.
Слабые стороны: W1 – низкие затраты на продвижение. W2 – слабое развитие продаж в розницу. W3 – недостаточная автоматизация бизнес-процессов (восполняется большим количеством сотрудников).	W1O3 – участие в выставках с новыми товарами; W3O1 – привлечение инвесторов; W3O1 – продвижение продукции в сети Интернет.	W1T1 – развитие обратной связи с покупателями; W2T2 – создание полноценного физического магазина; W3T3 – усиление мотивации работников.

Таблица 2 – Формирование рейтинга стратегий

Стратегия	Оценка вероятности реализации, балл	Оценка эффективности, балл	Рейтинг
S3O3 – обучение и подготовка персонала с последующим трудоустройством	10	9,5	1
W2T2 – создание полноценного физического магазина	10	8,8	2
S1T1 – стимулирование существующих клиентов к покупке	10	7,9	3
W1O3 – участие в выставках с новыми товарами	10	7,6	4
S1O1 – выход на новые рынки с существующими товарами	10	7,1	5
W1T1 – развитие обратной связи с покупателями	9	7,2	6
S2T2 – внедрение новых технологий для участия в выставках	7	9,1	7
W3O1 – продвижение продукции в сети Интернет	6	10	8
S3T3 – развитие интернет-торговли с помощью собственного сайта	7	8,1	9
W3T3 – усиление мотивации работников	9	6	10
S2O2 – заключение договоров о сотрудничестве с зарубежными партнерами	8	6	11
W3O1 – привлечение инвесторов	9	5	12

Суть данного анализа состоит в следующем. Меняются вопросы, которые необходимо задать при формулировании мероприятий на пересечении сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами [4, 5].

Поле «SO»: 1. Как не реализовать сильные стороны, используя возможности? 2. Как завышенные ожидания не позволят использовать сильные стороны?

Поле «ST»: 1. Как и когда (при каких обстоятельствах) сильные стороны не позволят защититься от угрозы? 2. Как усиление угроз снизит сильную сторону?

Поле «WO»: 1. Как и при каких условиях изменение слабых сторон не позволяет воспользоваться возможностями? 2. Как и при каких условиях завышенные ожидания возможностей позволят усугубить слабые стороны?

Поле «WT»: 1. Как и при каких условиях угрозы усилят слабые стороны? 2. Как и при каких условиях изменение слабых сторон усугубит воздействие угроз?

То есть, получается список мер, которые не позволят реализовать стратегии, сформулированные в SWOT.

Необходимо проанализировать стратегии с точки зрения невозможности их реализации, т. е. выявить силы и условия, которые могут помешать. Для этого строится анти-SWOT-матрица (таблица 3).

Анализ показывает, что возможными препятствиями в реализации предложенных стратегий могут быть:

- 1) переход квалифицированных кадров к конкурентам;
- 2) продажа в розницу через магазин может оказаться нерентабельной;
- 3) увеличение затрат на стимулирование сбыта приведет к снижению рентабельности.

Таблица 3 – Анти-SWOT

	Внешняя среда	
	Возможности:	Угрозы:
Внутренняя среда	O1 – поиск новых поставщиков сырья; O 2 – выход на новые рынки за рубежом; O 3 – рост доли организации на внутреннем и внешнем рынках.	T1 – рост требований потребителя к качеству товара; T2 – усиление контроля за ценой на строительные материалы со стороны государства; T3 – интенсивность конкуренции.
Сильные стороны: S1 – высокое качество продукции; S2 – хорошая репутация организации; S3 – опытный и высококвалифицированный персонал.	S1O3 – слабая осведомленность потенциальных клиентов о качестве продукции может повлиять на решение о выборе продукции конкурента; S2O2 – ужесточение требований по ввозу продукции на внешние рынки может стать помехой для сотрудничества; S3O3 – персонал может перейти к конкурентам.	S1T1 – увеличение затрат на стимулирование сбыта приведет к снижению рентабельности; S2T2 – увеличение затрат на выставочную деятельность приведет к снижению рентабельности; S3T3 – развитие SEO-оптимизации сайта конкурентов может переманить потенциальных клиентов.
Слабые стороны: W1 – низкие затраты на продвижение. W2 – слабое развитие продаж в розницу. W3 – Недостаточная автоматизация бизнес-процессов.	W1O3 – конкурент может перехватить идею и начать производство; W3O1 – плохо составленный бизнес-план может отпугнуть инвестиции; W3O1 – увеличение затрат на рекламу в Интернете приведет к снижению рентабельности.	W1T1 – нежелание клиентов оставлять отзывы может нарушить обратную связь; W2T2 – продажа в розницу через магазин может оказаться нерентабельной; W3T3 – неправильные методы мотивации могут привести к текучке кадров.

Дополнительное исследование в рамках выявленных проблем позволит снизить риски при реализации разработанных стратегий.

Выводы. SWOT-анализ помог определить основные направления в разработке мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии организации. Таковыми являются обучение и подготовка персонала с последующим трудоустройством, создание полноценного физического магазина, стимулирование существующих клиентов к покупке. Сформулированные риски снизили оценку эффективности и реализации этих стратегий.

Рассмотрим следующие три стратегии: участие в выставках с продукцией, развитие обратной связи с покупателями и выход на новые рынки с существующими товарами. Здесь анти-SWOT показал, что основными препятствиями для развития в данных направлениях могут стать:

- увеличение затрат на выставочную деятельность приведет к снижению рентабельности;
- нежелание клиентов оставлять отзывы может нарушить обратную связь;
- слабая осведомленность потенциальных клиентов о качестве продукции может повлиять на решение о выборе продукции конкурента.

Для того, чтобы преодолеть неблагоприятные факторы и устранить слабые стороны предприятия с использованием преимуществ и открывающихся возможностей, были предложены следующие мероприятия:

- совершенствование коммуникационной политики с целью повышения узнаваемости предприятия путем участия в ежегодном республиканском конкурсе «Лидеры в строительстве»;
- улучшение взаимодействия с клиентами путем создания платформы для отзывов. Печать QR-кодов с ссылкой на платформу на сопровождающих документах;
- повышение осведомленности потенциальных клиентов о качестве продукции путем запуска серии видео о характеристиках продукции на YouTube канал организации.

Данные мероприятия позволят снизить риски при реализации разработанных стратегий.

Литература

1. Кузьменко, О. В. PEST-анализ в системе стратегического маркетингового анализа / Кузьменко О. В., Чекарь В. Н., Мостипан С. В. // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 2 (96). – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/pest-analiz-v-sisteme-strategicheskogo-marketingovogo-analiza> (дата обращения: 21.12.2024). – Текст : электронный.
2. Акулич, М. Маркетинговое исследование среды маркетинга и состояния рынка / М. Акулич, Н. Круглинский // Интернет-проект «Энциклопедия маркетинга». – Режим доступа : https://www.marketing.spb.ru/lib-research/methods/marketing_environment.htm. – Дата публикации: 02.06.2015. – Текст : электронный.
3. Рубцова, Н. В. Анализ рыночных возможностей : учебное пособие : [16+] / Н. В. Рубцова. – Иркутск : Байкальский государственный университет, 2021. – 118

с. : ил., табл. – Режим доступа : по подписке. – URL : <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611358> (дата обращения: 21.12.2024). – Библиогр. – С. 115–117. – Текст : электронный.

4. Проблемы применения SWOT-анализа // Neoanalytics. – Режим доступа : https://www.neoanalytics.ru/wp-content/uploads/2021/05/swot-analiz_pdf.pdf (дата обращения: 21.12.2024). – Текст : электронный.

5. Соловьева, Л. Л. SWOT и анти-SWOT как стратегический инструмент анализа (на примере рынка мороженого Республики Беларусь) / Л. Л. Соловьева, О. И. Зорька // Экономика. Бизнес. Финансы. – 2021. – № 4. – С. 16–21. – Текст : непосредственный.

УДК 338.3+658.7

ДЕКОМПОЗИЦИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Тимашкова Ольга Арсентьевна

Автомобильно-дорожный институт государственного образовательного
учреждения высшего профессионального образования
«Донецкий национальный технический университет»
г. Горловка, Донецкая Народная Республика

***Аннотация.** Предложено информационное обеспечение механизма управления бизнес-процессами промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации. Оно основано на информационной модели в формате IDEF0, отображающей основные потоки информации, механизмы и управляющие воздействие в рамках механизма управления, внедрение которой позволит повысить оперативность, полноту и достоверность информации, а также будет содействовать повышению уровня согласованности управления бизнес-процессами для обеспечения цифровой зрелости промышленных предприятий.*

***Ключевые слова:** бизнес-процессы, декомпозиция, информационная модель, информационное обеспечение, механизм управления.*

DECOMPOSITION OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Timashkova Olga

Automobile and Highway Institute of State Higher Educational Establishment
«Donetsk National Technical University»
Gorlovka, Donetsk People's Republic

***Abstract.** The article proposes information support for the mechanism for managing business processes of industrial enterprises in the context of digital*