

3. ЗАО «БНБК» [Электронный ресурс] : проект глубокой переработки зерна // О компании ЗАО «БНБК». – Режим доступа: <https://bnbc.by/o-kompanii/>. – Дата доступа: 25.10.2021.

4. Кому принадлежит Вайбер [Электронный ресурс] // Блог про Viber. – Режим доступа: <https://vibir.ru/faq/komu-prinadlezhit-vajber/>. – Дата доступа: 25.10.2021.

5. Об утверждении Программы социально-экономического развития Беларуси на 2021–2025 годы [Электронный ресурс] // Официальный портал Президента Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://president.gov.by/-special/ru/documents/ukaz-no-292-ot-29-iyulya-2021-g/>. – Дата доступа: 24.10.2021.

6. Особенности и приоритеты направления инновационной деятельности Беларуси [Электронный ресурс] // Via Future. Интернет-журнал про инновации. – Режим доступа: <https://viafuture.ru/katalog-idej/innovatsii-v-belarusi/>. – Дата доступа: 24.10.2021.

7. Индустриальный парк «Великий камень» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://www.belarus.by/-ru/business/business-environment/industrial-park-great-stone/>. – Дата доступа: 24.10.2021.

УДК 338.2

**Ханевич В. А.** студент

научный руководитель – **Протасеня С. И.**, к.э.н., доцент

УО «Гродненский государственный университет имени Янки Купалы»

г. Гродно, Республика Беларусь

## **SWOT-АНАЛИЗ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ: СУЩНОСТЬ, МЕСТО В МЕТОДАХ ИССЛЕДОВАНИЯ, ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ**

В настоящее время практически все организации преследуют цели рационального распределения трудовых, материальных и финансовых ресурсов, а также максимально продуктивной организации работы. Все эти цели можно объединить в одно понятие «стратегическое планирование». Стратегическое планирование – это катализатор к успешному стратегическому управлению в организации, одним из методов которого выступает SWOT-анализ.

SWOT-анализ (сокращение от сильных и слабых сторон, возможностей, угроз) – это инструмент бизнес-стратегии, который использует внутренние и внешние факторы для оценки того, насколько предприятие конкурентоспособно на рынке. Именно этот метод позволяет выявить сильные и слабые стороны, возможности организации и минимизировать угрозы. Философия SWOT-анализа заключается в том, что стратегия организации должна сопоставить экологические угрозы и возможности с слабыми сторонами организации и особенно с ее сильными сторонами. SWOT-анализ пытается установить стратегическое

соответствие между внутренними сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, обусловленными его внешней средой [3].

В отличие от других инструментов управленческого анализа, которые быстро устаревают в связи с развитием менеджмента, SWOT-анализ по-прежнему популярен, поскольку он, во-первых, эксклюзивный, включает в себя ряд различных форм анализа, например, модель пяти сил Портера, ресурсный подход, анализ сценариев и т. д., во-вторых, универсален и прост в использовании, что позволяет его использовать на различных уровнях и для различных объектов исследования: для анализа конкурентов организации, конкурентов продукции, города, региона и т. д. Этот стратегический метод можно использовать для любого предприятия, чтобы определить его стратегию развития и возможность предотвращения кризисного периода [2].

SWOT-анализ позволяет ответить на следующие вопросы: использует ли организация внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии; если организация не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать; являются ли слабости организации ее уязвимыми местами в конкуренции или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства; какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических планов; какие благоприятные возможности дают организации реальные шансы на успех при их квалифицированном использовании и доступе к ресурсам; какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера, и какие стратегические действия он должен предпринять для защиты от них.

Аналитики представляют SWOT-анализ в виде квадрата, разделенного на четыре квадранта, каждый из которых посвящен определенному элементу SWOT-анализа. Это наглядное представление дает краткий обзор положения организации, хотя не все элементы квадрата в той или иной ситуации могут быть одинаково важны, но все они должны отражать ключевые идеи в отношении баланса возможностей и угроз, преимуществ и недостатков организации (таблица 1).

*Таблица 1 – Общая форма SWOT-анализа*

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	...	...
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	...	...

Рассмотрим первый квадрант, который называется «сильные стороны». Он включает в себя внутренние факторы или характеристики, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение в сравнении с конкурентами, другими словами те области, в которых товар организации чувствует себя лучше и стабильнее конкурентов. Значение сильных сторон в стратегическом планировании организации велико: за счет сильных сторон организации может увеличивать уровень продаж и прибыли, долю на

рынке; сильные стороны обеспечивают выигрышное положение товара (услуги) в сравнении с конкурентами [2].

Следующим составляющим элементом SWOT-анализа являются слабые стороны. Такие внутренние характеристики организации, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рынке, являются неконкурентоспособными на рынке. Слабые стороны организации мешают росту продаж и прибыли. За счет слабых сторон организация может потерять долю рынка в долгосрочной перспективе и утратить конкурентоспособность. Необходимо отслеживать области, в которых организация недостаточно сильна, улучшать их, разрабатывать специальные программы для минимизации рисков влияния слабых сторон на эффективность организации [4].

Дальше возможности организации, этот фактор является внешним. Он влияет на рост бизнеса в будущем. Значение возможностей рынка для организации в стратегическом планировании: возможности рынка олицетворяют источники роста бизнеса. Возможности необходимо анализировать, оценивать и разрабатывать план мероприятий по их использованию с привлечением сильных сторон организации.

Последним элементом квадрата являются угрозы организации – негативные факторы внешней среды, которые могут ослабить конкурентоспособность организации на рынке в будущем и привести к снижению продаж и потери доли рынка. Значение рыночных угроз для организации в стратегическом планировании: угрозы означают возможные риски организации в будущем. Каждая угроза должна быть оценена с точки зрения вероятности возникновения в краткосрочном периоде, с точки зрения возможных потерь для организации. Для каждой угрозы должны быть предложены решения для их минимизации.

Обычно на этом этапе SWOT-анализ заканчивается, но для решения важных стратегических задач в большинстве случаев необходимо выполнить более детальный анализ, для этого организации должны проанализировать выявленные возможности и угрозы, вследствие чего они разделяются на три части по степени оказываемого влияния на предприятие (таблицы 2 и 3).

*Таблица 2 – Анализ угроз со стороны конкурентных сил*

	Последствия разрушительные (Р)	Последствия тяжелые (Т)	Последствия легкие (Л)
Вероятность угроз высокая (В)	ВР	ВТ	ВЛ
Вероятность угроз средняя (С)	СР	СТ	СЛ
Вероятность угроз низкая (Н)	НР	НТ	НЛ

*Таблица 3 – Анализ угроз со стороны конкурентных сил*

	Влияние возможностей сильное (С)	Влияние возможностей умеренное (У)	Влияние возможностей малое (М)
Вероятность возможностей высокая (В)	ВС	ВУ	ВМ
Вероятность возможностей средняя (С)	СС	СУ	СМ
Вероятность возможностей низкая (Н)	НС	НУ	НМ

Следующим этапом анализа является выделение главных групп «Возможности – сильные / слабые стороны», «Угрозы – сильные / слабые стороны», что дает возможность предприятиям более точно структурировать поставленные задачи, выявить наиболее действенные способы решения имеющихся проблем, исходя из ресурсов. После выявления главных групп, руководству организации представляется более детальная картина для определения правильных стратегических целей ее дальнейшего развития. Конечный вариант таблицы SWOT-анализа показан в таблице 4 [6].

*Таблицы 4 – Комплексная оценка возможностей и угроз с учётом сильных и слабых сторон*

	Описание	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	...	...	...
Угрозы	...	...	...

Заключительным этапом является формулировка основных стратегических направлений с учетом их важности на основании результатов таблиц 2, 3 и 4.

SWOT-анализ можно использовать как новым, так и уже функционирующим организациям с целью оценки изменяющейся среды и активного реагирования на ситуацию и правильного стратегического планирования с интервалом не реже одного раза в год.

Рассмотрим преимущества и недостатки SWOT-анализа. К основным преимуществам метода можно отнести:

- свободный выбор анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей. SWOT-анализ можно использовать к организации, организационному подразделению, отдельному региону, группе людей или даже одному человеку. SWOT-анализ можно использовать для оценки любого выбранного продукта или бренда, определения выгоды приобретения или партнерства организации. Анализ полезен при оценке конкретного источника поставок, бизнес-процесса, товарного рынка или реализации конкретной технологии;

- нейтральность метода. SWOT-анализ остается неизменным независимо от того, поддерживает ли анализ стратегическое планирование, анализ возможностей, анализ конкуренции, развитие бизнеса или процессы разработки продукта;

- многоуровневость анализа и возможность использования для динамических систем. Многоуровневый анализ – статистический метод анализа иерархически организованных данных, который применяется в случаях, когда: 1) измерения объединяются в группы более высокого порядка (например, индивиды в социальные группы, классы, семьи), и число измерений варьирует от группы к группе; 2) когда многоуровневое исследование проводится на уровне индивида, при этом число параметров и замеров может быть различным для каждого испытуемого. Многоуровневый анализ позволяет одновременно анализировать взаимосвязи между переменными на нескольких уровнях и между уровнями и, что немаловажно важно, отслеживать величину случайной переменной (или ошибки) на каждом этапе анализа;

- интеграция данных. С помощью SWOT-анализа можно получить более структурированный анализ, это связано с интеграцией качественных и количественных источников информации для анализа, которые улучшают координировать операций, что позволяет создавать эффективное стратегическое планирование;

- простота. SWOT-анализ не требует от бизнес-менеджера высокого уровня технических навыков. Процесс включает в себя организованный мозговой штурм, в ходе которого обсуждаются четыре аспекта SWOT-анализа, в результате чего знание каждого человека становится знанием группы [5].

Однако SWOT-анализ имеет некоторые недостатки, основными из которых являются:

- принадлежность к группе инструктивно-описательных моделей стратегического анализа, которые показывают только общие цели, а конкретные мероприятия для их достижения надо разрабатывать отдельно;

- отсутствие весовых коэффициентов. SWOT-анализ приводит к четырем отдельным спискам сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Однако инструмент не предоставляет механизма для ранжирования значимости одного фактора по сравнению с другим в каком-либо списке, в результате чего трудно определить степень истинного влияния какого-либо одного фактора на цель;

- субъективность анализа. Чтобы существенно повлиять на производительность организации, бизнес-решения должны основываться на надежных, актуальных и сопоставимых данных. Однако сбор и анализ данных SWOT-анализа влекут за собой субъективный процесс, который отражает предвзятость сотрудников, которые собирают данные и участвуют в мозговом штурме. Кроме того, данные, вводимые для SWOT-анализа, могут быстро устареть;

- неоднозначность. SWOT-анализ создает одномерную модель, которая классифицирует каждый атрибут проблемы как силу, слабость, возможность или угрозу, в результате каждый атрибут оказывает только одно влияние на анализируемую проблему. Однако одним фактором может быть как сила, так и слабость. Например, размещение сети магазинов на оживленных улицах, обеспечивающих легкий доступ для покупателей, может отразиться на увеличении продаж, но затраты на эксплуатацию таких объектов могут затруднить ценовую конкуренцию [1].

Рассмотрим основные проблемы, с которыми сталкиваются бизнес-аналитики при создании SWOT-анализа.

Проблема 1. Определение предмета анализа. Перед началом анализа необходимо выбрать его предмет: конкурентоспособность организации на рынке, значимость отрасли, рынок, проект, направление деятельности, продукт организации, ее инвестиционную привлекательность и др. При проведении анализа от предмета оценки часто отклоняются.

Проблема 2. Недостаток информации. Зачастую проблема возникает у специалистов по анализу из-за недостатка информации или из-за недостоверной информации о главных факторах для проведения анализа, вследствие чего проведенный анализ является неточным и теряет свою глубину и эффективность.

Таким образом, анализ внутренней и внешней среды – это очень важный и сложный процесс, позволяющий выработать стратегию организации, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки

факторов и установления связи между факторами и сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

Актуальность SWOT-анализа заключается в том, что на современном этапе экономического развития, рынок оказывает значительное влияние на деятельность организации, поэтому для эффективной работы требуется не просто планирование, а стратегическое планирование, которое предусматривает выработку и осуществление стратегии по отношению к рынку, к конкурентам и к потребителям. Именно SWOT-анализ является таким экономическим инструментом, который позволяет выявить имеющиеся или вероятные проблемы организации, тенденции и перспективы её развития, разработать систему целей для антикризисного управления и сформулировать перспективу развития в целях предотвращения кризиса организации или вывода из него.

### Литература

1. Гладких, Я. Н. SWOT-АНАЛИЗ как элемент стратегического планирования организации / Я. Н. Гладких // Контентус. – 2017. – № 5. – С. 24–31.
2. Егоричев, В. А. Применение swot-анализа / В. А. Егоричев, В. А. Панова, П. И. Малярчук // Синергия наук. – 2017. – № 12. – С. 207–210.
3. Вершинина, Г. В. Swot-анализ как современный инструмент управленческого анализа: сущность, проблемы и пути их решения / Г. В. Вершинина, Н. М. Коршуневская // Актуальные вопросы экономических наук. – 2009. – № 5–4. – С. 22–26.
4. Склярова, О. А. Swot-анализ как инструмент маркетинговой аналитики / Г. В. Вершинина, О. А. Склярова // Научный вектор. Ростов н/Д. – 2021. – С. 110–114.
5. Пешкова, Г. Ю. Современные подходы к проведению Swot-анализа в стратегическом планировании / Г. Ю. Пешкова, Н. В. Злобина // Проблемы преобразования и регулирования региональных социально–экономических систем. – 2018. – С. 36–43.
6. Гильмутдинова, А. И. Swot-анализ как инструмент анализа конкурентоспособности предприятия / А. И. Гильмутдинова // Вестник науки. – 2020. – № 6. – С. 9–99.

УДК 658.5

**Хололович Д. В., Зданевич П. С.** студенты  
научный руководитель – **Будурян Т. А.**, старший преподаватель  
УО «Брестский государственный технический университет»  
г. Брест, Республика Беларусь

### **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СТАРТАПОВ: ИХ СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ**

Сегодня достаточно большое число людей стремятся попробовать себя в роли бизнесменов, организовав собственное дело. Осознавая все риски, связанные с предпринимательской деятельностью, низкую вероятность успеха продукта