

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

УДК 658.512:657.22

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ PEST-АНАЛИЗА И SWOT-АНАЛИЗА

Гладышева Алла Викторовна

НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва, Россия (109390, Москва, ул. Артюхиной, д. 6, корп. 1), кандидат экономических наук, доцент, gladysheva_al@mail.ru, ORCID 0000-0001-5232-6828; РИНЦ SPIN-код 5836-2478

Чепурова Ирина Федоровна

ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет имени Г.Р.Державина», Тамбов, Россия (392000, Тамбов ул.Интернациональная д.33), кандидат экономических наук, доцент, irina-chepuriva@yandex.ru, ORCID 0000-0002-6731-1925; РИНЦ SPIN-код 2916-9446

Аннотация. В статье изучаются методы стратегического анализа, позволяющие оценить конкурентоспособность системы управления предприятия. Исследуются наиболее используемыми в процессе стратегического анализа методы PEST и SWOT – анализа, позволяющие оценить и проанализировать факторы внешней и внутренней среды и определить стратегию предприятия в долгосрочной перспективе. Проводится аналитическая работа по исследованию системы управления АО «Амбер Талвис» с использованием PEST и SWOT – анализа, которые позволяют оценить потенциал и определить факторы, влияющие на конкурентоспособность. Предложены мероприятия по совершенствованию системы управления АО «Амбер Талвис».

Ключевые слова: конкурентоспособность; менеджмент; организация; предприятие; управление; PEST; SWOT.

STRATEGIC ANALYSIS OF THE MANAGEMENT SYSTEM USING PEST ANALYSIS AND SWOT ANALYSIS

Gladysheva Alla Viktorovna

NOCU VO «Moscow Economic Institute», Moscow, Russia (109390, Moscow, Artyukhin St., 6, building 1), candidate of Economic Sciences, associate Professor, gladysheva_al@mail.ru, +79107504555, ORCID 0000-0001-5232-6828; РИНЦ SPIN-код 5836-2478.

Chepurova Irina Fedorovna

Tambov State University named after G.R.Derzhavin, Tambov, Russia (392000, Tambov, Internatsionalnaya st.33), candidate of Economic Sciences, associate Professor, irina-

Abstract. The article examines the methods of strategic analysis that make it possible to assess the competitiveness of an enterprise's management system. The methods of PEST and SWOT analysis, which are most used in the process of strategic analysis, are studied, allowing to evaluate and analyze the factors of the external and internal environment and determine the strategy of the enterprise in the long term. Analytical work is being carried out to study the management system of Amber Talvis JSC using PEST and SWOT analysis, which make it possible to assess the potential and identify factors affecting competitiveness. Measures have been proposed to improve the management system of Amber Talvis JSC.

Keywords: competitiveness; management; organization; enterprise; management; PEST; SWOT.

Введение

Проблема проведения стратегического анализа систем управления предприятиями рассмотрены в трудах различных ученых, как отечественных, так и зарубежных, а именно: Бирман [1], В.В. Глущенко и И.И. Глущенко [2], Э.А. Смирнов [3], М. Портер [4], С. Янг [5], А. Файоль [6], Ф. Тейлор [7] и другие. В публикациях современных авторов подчеркивается, что «несмотря на значительный объем публикаций по данной тематике многие аспекты недостаточно исследованы и требуют дальнейшего развития» [8], также следует отметить, что в управленческой литературе отсутствуют исследования, посвященные использованию инструментов стратегического анализа внешней и внутренней среды на предприятиях различных сфер деятельности.

Практическая значимость заключается в том, что проведенное исследование может быть использовано руководителями предприятий в аналогичной сфере хозяйствования при формировании конкурентоспособной системы управления.

Цель исследования: провести анализ внешней и внутренней среды с использованием PEST-анализа и SWOT-анализа на примере АО «Амбер Талвис».

Методы исследования

В исследовании использовались методы обобщения, сравнения, метод теоретического анализа источников исследуемой проблемы, PEST-анализ и SWOT-анализ.

Результаты исследования и их обсуждение

Наиболее используемыми в процессе стратегического анализа являются PEST и SWOT – анализ [9].

PEST-анализ представляет собой инструмент стратегического анализа, который предназначен для выявления, анализа и оценки факторов внешней среды предприятия в долгосрочной перспективе. Как правило, он составляется на 3–5 лет вперед, но поскольку рынок подвижен, нельзя спрогнозировать его изменение со 100% вероятностью.

Появился PEST-анализ в 1967 году и назван по четырем первым английским буквам сфер, которые рассматривает:

- Politics (политическая сфера);
- Economic (экономическая сфера);
- Social (социальная сфера);
- Technological (технологии).

Политика государства играет немаловажную роль в развитии бизнеса как одной конкретной фирмы, так и отрасли в целом. Её влияние сказывается и на масштабах: один закон может стимулировать или вовсе приостановить деятельность предприятия как в одном городе или регионе, так и в пределах одного или нескольких государств.

Экономика – самый важный фактор, поскольку предприятие осуществляет свою деятельность на рынке, а это одно из главных понятий в экономике. Не зная ситуации на рынке, компания не может работать должным образом.

Социо-культура также оказывает большое влияние на деятельность компании. Не зная традиций и уровень жизни населения, предприятие может столкнуться с большими трудностями. Например, отсутствием большого спроса на продукцию, поскольку количество населения и его уровень дохода не соответствует ожидаемому.

Технологии все быстрее и быстрее входят в нашу жизнь. Технологический прогресс ускоряется, появляется больше техники, совершенствуются технологии производства, поэтому очень важно быть готовым и открытым для инноваций. Инновации на предприятии – это залог долгосрочного успеха и победы в конкурентной борьбе.

Сюда относят следующие факторы:

- развитие конкурентных технологий;
- наличие новых открытий и изобретений в отрасли;
- финансирование исследований;
- уровень коммуникации
- наличие информации из первых уст;
- доступ к технологиям;
- законодательство в сфере лицензирования и патентов.

Этапы проведения PEST-анализа:

- определение факторов и сбор данных;
- определение степени влияния факторов на предприятие (0 - нет влияния; 1 - небольшое влияние; 2 - значимое влияние; 3 - высокое влияние);

– определение вероятности изменения фактора в будущем (1 - минимальная вероятность изменения; 5 - максимальная вероятность изменения);

– оценка реальной значимости факторов. Чем выше реальная значимость фактора, тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на бизнес.

После этого необходимо сделать выводы и по каждому аспекту прописать его воздействие на компанию и конкретные действия, которые необходимо осуществить для того, чтобы либо извлечь из него максимальную выгоду, либо снизить отрицательное воздействие до минимума.

SWOT-анализ был введен Кеннетом Эндрюсом в 1963 году и по настоящее время широко используется в управленческих кругах. Название данного метода анализа образовалось по первым буквам английских слов.

С помощью SWOT-анализа определяется стратегия предприятия на рынке и инструменты для эффективной конкурентной борьбы. А вовремя выявленные благоприятные или неблагоприятные обстоятельства означают повышение сроков подготовки к ним или полной ликвидации, что позволит не потерять позиции даже в моменты сильных внешних изменений.

Исследование проводится на базе Акционерное общество «Амбер Талвис» (АО «Амбер Талвис»), которое было создано в результате преобразования Тамбовского государственного спиртоводочного предприятия «ТАЛВИС».

Для проведения анализа внешней среды системы управления АО «АМБЕР ТАЛВИС» был проведен PEST-анализ предприятия. Исходя из данных, собранных в ходе анализа внешних факторов, выстраиваем таблицу 1.

Таблица 1 – Оценка данных PEST-анализа АО «Амбер Талвис»

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка			Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3		
Политические факторы						
Антиалкогольная политика	3	1	2	1	1,33	0,15
Нестабильные отношения со странами Европы	2	4	3	5	4	0,31
Инвестиционная непривлекательность	2	3	3	2	2,66	0,21
Экономические факторы						
Колебания курса доллара и евро	2	4	3	4	3,66	0,28
Уровень инфляции	2	2	2	3	2,33	0,18
Рост цен на сырье	3	3	2	3	2,66	0,31
Социально-культурные факторы						
Сокращение численности населения	2	3	4	2	3	0,23
Мода на здоровый образ жизни	2	1	2	1	1,33	0,10
Увеличение безработицы	1	2	2	3	2,33	0,09

Технологические факторы						
Появление нового оборудования	3	2	3	3	2,66	0,306
Появление новой системы переработки отходов	3	2	2	1	1,66	0,19
Функционирование официального сайта организации	1	1	1	1	1	0,038
Общий итог	26				28,62	

Таблица 1 демонстрирует, что наиболее влияющие факторы – это нестабильные отношения со странами Европы, рост цен на сырье, появление нового оборудования.

Таблица 2 – PEST-анализ АО «Амбер Талвис»

Фактор	Влияние на отрасль	Влияние на предприятие
Антиалкогольная политика	Заторможение развития отрасли	Уменьшение спроса на продукцию
Нестабильные отношения со странами Европы	Упадок отрасли из-за геополитической обстановки	Разрыв отношений с другими предприятиями в других странах
Инвестиционная непривлекательность	Отсутствие дополнительных денежных вливаний в развитие отрасли	Ухудшение состояния предприятия, которое может привести к дефициту бюджета
Колебания курса доллара и евро	Нестабильность цен на мировом рынке	Неуверенность в завтрашнем дне
Уровень инфляции	Нестабильность цен в регионах	
Рост цен на сырье	Увеличение цен в отрасли	Увеличение цены на товар без дополнительной прибыли для себя
Сокращение численности населения	Отсутствие рабочей силы	Сокращение покупателей
Мода на здоровый образ жизни	Поиск новых рынков сбыта	Поиск новых рынков сбыта
Увеличение безработицы	Непопулярность отрасли	Ценность каждого сотрудника
Появление нового оборудования	Развитие отрасли	Появление ещё одного конкурентного преимущества среди конкурентов
Появление новой системы переработки отходов	Развитие отрасли	
Функционирование официального сайта организации	Улучшение коммуникации в отрасли	

В соответствии с целью исследования проведем SWOT-анализ АО «Амбер Талвис» для того, чтобы выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также трудности и возможности развития. Данный анализ может показать какие перспективы существуют у АО «Амбер Талвис» в

долгосрочной перспективе, исходя из состояния внутренней и внешней среды.

Для определения места на рынке и прогнозирования деятельности в задачи предприятия входит понимание своих потенциальных возможностей, а также факторы, влияющие на ее развитие.

Проведем SWOT—анализ АО «Амбер Талвис»:

1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Таблица 3 — Определение сильных и слабых сторон АО «Амбер Талвис»

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокий уровень квалификации сотрудников предприятия	Расположение в пригороде
Отсутствие текучести кадров	Недостаточная степень внимания, уделяемого коммуникационным связям внутри фирмы
Опыт работы на рынке	Значительная нагрузка на рабочего
Наличие собственного интернет-сайта	Небольшая группа по закупке зерна
Взаимодействие с иностранными предприятиями	Зависимость от услуг других организаций (от поставщиков)
Малое количество конкурентов	Несовершенство складского хозяйства

Исходя из данных таблицы можно сделать вывод, что наиболее сильными сторонами АО «Амбер Талвис» являются высокий уровень квалификации сотрудников предприятия, большой опыт работы на рынке и взаимодействие с иностранными предприятиями, а наиболее слабыми сторонами организации является расположение вне города, недостаточная степень внимания, уделяемого коммуникационным связям внутри фирмы.

2. Определение рыночных возможностей и угроз

Таблица 4 — Определение рыночных возможностей и угроз АО «Амбер Талвис»

Возможности	Угрозы
Совершенствование технологии производства	Ужесточение законодательства
Увеличение пенсии и заработной платы позволит клиентам приобретать продукцию в большем количестве	Сбои в поставках
Повышение квалификации работающего персонала	Повышение налогов, а также платы за коммунальные услуги снизит прибыль организации
Развитие информационных	Инфляционные процессы и

технологий	несовершенство налогового законодательства
Расширение рынка	Низкая покупательная способность населения
	Поломка оборудования
	Нестабильная политическая ситуация
	Старение основного рабочего коллектива

Исходя из данных таблицы можно сделать вывод, что наиболее благоприятными возможностями АО «Амбер Талвис» являются возрастание информативности потребителей за счет хорошей коммуникации, расширение рынка, а наибольшую угрозу низкая покупательная способность населения, сбои в поставках и ужесточение законодательства.

3. Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка

Исходя из данного исследования, можно выделить:

Таблица 5 – SWOT – анализ АО «Амбер Талвис»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Отсутствие текучести и грамотная работа менеджеров способствует повышению квалификации и накоплению опыта сотрудников, что, в свою очередь, может привести к повышению уровня инноваций на предприятии; взаимодействие с иностранными предприятиями может позволить расширить рынок сбыта.	Группа по закупке зерна может быть небольшой, но профессиональной и компетентной; расположение вне города способствует улучшению экологии для горожан.
Угрозы	Опытные и квалифицированные сотрудники смогут либо предотвратить поломку оборудования, либо не допустить его полное разрушение; грамотный менеджмент не допустит сбоев в поставках, а если произойдет форс-мажор, то оперативно найдут решение.	Небольшая группа по закупке зерна может не найти решения по сбою в поставках; починка оборудования или замена какой-то детали при аварии заметно замедлится из-за расположения предприятия в пригороде.

Проведенный анализ показывает, что наличие у предприятия потенциала позволит конкурировать на рынке, но существуют и проблемы, которые связаны с риском возникновения перебоев как в доставке сырья на предприятие, так и в организации поставки потребителю. Анализ системы управления организацией на АО «Амбер Талвис» имеет достаточно развитую линейно-функциональную структуру, но в ней выявлены некоторые недочеты: *во-первых*, на предприятии есть небольшая группа по закупке зерна, состоящая из двух человек, которая может не справиться с перебоем в поставках, *во-вторых* – отсутствие специалистов по логистике, функции которых возложены на диспетчера и отдел сбыта.

Выводы

Таким образом, для решения проблем, выявленных в ходе стратегического анализа АО «Амбер Талвис» необходимо расширить штат сотрудников и создать логистический отдел, совместив с группой по закупке зерна, которая будет обеспечивать и контролировать движение товарно-материальных ценностей предприятия.

Группу по закупке зерна преобразовать в логистический отдел и к ведущему менеджеру и специалисту по закупке зерна добавить двух менеджеров-логистов. Ведущего менеджера повысить до начальника логистического отдела. Один из новых менеджеров отвечает за поставки от предприятия до клиента, а другой помогает в работе специалисту по закупке зерна, отвечая за доставку сырья до предприятия.

Главными обязанностями логистического отдела будут являться:

- планирование и организация системы доставок не только от предприятия до потребителя, но и от поставщика до предприятия;
- планирование закупок для предприятия;
- постройка маршрутов доставки, погрузки и разгрузки товара;
- отслеживание доставки товара;
- управление процессом доставки и контроль подчиненных. В подчинении будут находиться работники транспортного участка, а именно: водители-экспедиторы (грузового, грузопассажирского, легкового автомобилей), диспетчер, инженер по транспорту и кладовщик;
- коммуникация и налаживание связей с поставщиками и потребителями.

Данные преобразования поспособствуют более эффективной работе предприятия, систему управления организацией станет более конкурентоспособной вследствие уменьшения нагрузки на отдел сбыта, диспетчера, кладовщика и группы по закупке зерна, создав новую структурную единицу, отвечающую и реагирующую на форс-мажорные обстоятельства более оперативно, нежели те специалисты по отдельности.

На основе анализа системы управления в предприятия сделан вывод о том, что она является одним из важнейших составляющих конкурентного преимущества компании и оказывает существенное влияние на такие показатели деятельности компании, будь-то различные финансовые показатели, доля рынка, успешность вывода новых продуктов на рынок, удовлетворенность сотрудников и целеустремленность как компании в целом, так и каждого работника.

Список литературы

1. Бирман Л.А. Общий менеджмент / Л.А. Бирман. 2-е изд. Москва: Дело РАНХиГС, 2013. 400 с.
2. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Исследование систем управления: социологические,

- экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. Изд. 2-к испр. и доп. Железнодорожный: ООО НПЦ «Крылья», 2004. 416 с.
3. Смирнов Э.А. Основы теории организации. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. 335 с.
 4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. 454 с.
 5. Янг С. Системное управление организацией. Пер. с англ. под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова. М.: Советское радио, 1972. 456 с.
 6. Файоль А. Общее и промышленное управление / Инж. А. Файоль; пер. Б.В. Бабина-Кореня. М.: Центр. ин-т труда, 1923. 122 с.
 7. Тэйлор Ф. Административно-техническая организация промышленных предприятий. 3-е изд. М.: Л.А. Левенстерн, 1918. 195 с.
 8. Формирование конкурентной среды системы управления предприятием / А.З. Рысьмятов, С.А. Акбашева, Т.Ю. Корягина, Ю.В. Рыжкова // Сфера услуг: инновации и качество. 2019. № 40. С. 50-59.
 9. Юртаева В.Г. SWOT-анализ как один из инструментов стратегического анализа / В.Г. Юртаева, А.И. Горлова // Парадигма. 2022. № 1. С. 97-100.
 10. Ланг В.В. SWOT-анализ как инструмент определения привлекательности проекта путём проведения анализа конкурентной среды / В.В. Ланг, И.А. Тимонина // Вестник СевКавГТИ. 2018. № 1 (32). С. 10-12.

References

1. Birman L.A. Obshhij menedzhment (General Management), L.A. Birman. 2-e izd. Moskva: Delo RANXiGS, 2013, 400 p.
2. Glushhenko V.V., Glushhenko I.I. Issledovanie sistem upravleniya: sociologicheskie, e`konomicheskie, prognozny`e, planovy`e, e`ksperimental`ny`e issledovaniya (Research of Management Systems: Sociological, Economic, Forecasting, Planning, Experimental Research). Izd. 2-k ispr. i dop. Zheleznodorozhny`j: ООО NPC «Kry`l`ya», 2004, 416 p.
3. Smirnov E`A. Osnovy` teorii organizacii (Fundamentals of Organization Theory). M.: Audit, YUNITI, 1998, 335 p.
4. Porter M. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslej i konkurentov (Competitive Strategy: Methodology for Analysis of Industries and Competitors), M. Porter; per. s angl. M.: Al`pina Biznes Buks, 2017, 454 p.
5. Yang S. Sistemnoe upravlenie organizaciej (Systemic Management of the Organization). Per. s angl. pod red. S.P. Nikanorova, S.A. Batasova. M.: Sovetskoe radio, 1972, 456 p.
6. Fajol` A. Obshhee i promy`shlennoe upravlenie (General and industrial management), Inzh. A. Fajol`; per. B.V. Babina-Korenya. M.: Centr. in-t truda, 1923, 122 p.
7. Te`jlor F. Administrativno-texnicheskaya organizaciya promy`shlenny`x predpriyatij (Administrative and technical organization of industrial enterprises). 3-e izd. M.: L.A. Levenstern, 1918, 195 p.
8. Formirovanie konkurentnoj sredy` sistemy` upravleniya predpriyatiem (Formation of a competitive environment for the enterprise management system), A.Z. Ry`s`myatov, S.A. Akbasheva, T.Yu. Koryagina, Yu.V. Ry`zhkova, *Sfera uslug: innovacii i kachestvo*, 2019, no 40, pp. 50-59.
9. Yurtaeva V.G. SWOT-analiz kak odin iz instrumentov strategicheskogo analiza (SWOT analysis as one of the tools of strategic analysis), V.G. Yurtaeva, A.I. Gorlova, *Paradigma*, 2022, no 1, pp. 97-100.
10. Lang V.V. SWOT-analiz kak instrument opredeleniya privlekatel`nosti proekta putyom provedeniya analiza konkurentnoj sredy` (SWOT analysis as a tool for determining the attractiveness of a project by analyzing the competitive environment), V.V. Lang, I.A. Timonina, *Vestnik SevKavGTI*, 2018, no 1 (32), pp. 10-12.

Работа поступила в редакцию: 24.04.2025 г.