

значение для них приобретает создание эффективных способов учета затрат, и в частности, такую их важную составляющую как распределение затрат по подразделениям или центрам финансовой ответственности.

Нельзя недооценивать важность и необходимость проведения анализа издержек, на основе которого происходит создание продукта и удовлетворение потребности покупателя, что является конечной целью каждой организации. Однако, учитывая факт все возрастающей конкуренции, нашим отечественным предприятиям надо глобально переоценить сам процесс создания продукта, проанализировать каждый его этап, на котором происходит затраты определенного количества ресурсов. Ведение управленческого учета есть объективная необходимость выживания на рынке, перенасыщенном различными товарами и услугами. Только глубокий анализ затрат при осуществлении экономической деятельности на каждом ее этапе позволит предприятиям выбрать оптимальный путь развития в будущем. Учет затрат по центрам ответственности дает достоверную информацию руководителям высшего звена для принятия стратегических решений и выбора самой стратегии развития. Зная, сколько тратится ресурсов на каждом этапе и каков результат на каждом из пройденных этапов, мы можем оценить целесообразность наших затрат в соотношении с полученными выгодами, а соответственно и принять управленческие решения исходя из полученной информации.

УДК 339.138

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРАКТИЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ SWOT-АНАЛИЗА ДЛЯ ОЦЕНКИ ПОЗИЦИИ ФИРМЫ НА РЫНКЕ

Т.С. Кибисова

*УО «Витебский государственный технологический
университет», г. Витебск, Беларусь*

Для определения общего положения фирмы на конкурентном рынке в практике менеджмента и маркетинга широко известен метод SWOT-анализа, который предполагает оценку сильных и слабых сторон предприятия, а также особенностей его функционирования во внешней среде. Однако его применение связано с рядом проблем, а именно: выделением конкретных позиций, которые являются важными для характеристики внутренней среды предприятия; точностью прогнозирования возможностей и угроз в среде функционирования фирмы; определением позиции фирмы, исходя из совместного анализа указанных характеристик. Наши исследования – один из возможных вариантов количественной оценки отдельных составляющих SWOT-матрицы на примере ОАО «КИМ». С этой целью было проведено анкетирование среди специалистов предприятия, которые оценили по разработанной балльной шкале сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы, имеющие место во внешней среде. В результате были получены следующие данные (таблица 1).

Безусловно, одной из сильных сторон предприятия является его известность на рынке трикотажных изделий и развитая система сбыта. В настоящее время продукция предприятия реализуется как на внутреннем рынке, так и экспортируется в Литву, Россию, Германию. Доля экспорта составила в 2004 году 48,3%, а в 2005 году 79,0%. Кроме того, ОАО «КИМ» имеет разветвленную сеть фирменной торговли. Значительным преимуществом предприятия является эффективная структура управления и высокая компетентность специалистов. В то же время в качестве слабых сторон предприятия выступают:

- высокий уровень затрат на производство и сбыт (в 2005 году они увеличились на 23,5%),

- значительные остатки готовой продукции на складе, которые составили 14,9% от объема производства;
- низкий коэффициент загрузки производственной мощности (по чулочно-носочным изделиям – 49,2%, по трикотажным – 30,4%);
- невысокая по сравнению с конкурентами рентабельность продукции (12,6%);
- дефицит оборотных средств и их низкая оборачиваемость (104,7 дня). малый коэффициент текущей ликвидности (0,464 при нормативе 1,3).

Таблица 1.- Результаты оценки сильных и слабых сторон предприятия, баллы.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	Сумма баллов	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	Сумма баллов
1.Прочное финансовое положение	13	1.Недостаток финансовых средств	38
2.Известная торговая марка	21	2.Низкий уровень загрузки производственных мощностей	20
3.Преимущества по издержкам	19	3.Устаревшие производственные мощности	25
4.Эффективная рекламная компания и варианты продвижения товаров	14	4.Слабый приток новых клиентов из-за низкой конкурентоспособности товаров	22
5.Прогрессивная технология производства	18	5.Слабый имидж	16
6.Развитая система сбыта	27	6.Некачественное сырьё	20
7.Высокая компетентность специалистов	29	7.Низкая прибыльность	28
ИТОГО	141	ИТОГО	179

Особый интерес представляет анализ внешней среды предприятия. Возможности и угрозы оценивались по разработанной балльной шкале по степени их значимости и с точки зрения вероятности их возникновения и реализации. Полученные результаты представлены в таблице 2.

Наиболее сильное влияние и небольшую вероятность реализации имеют следующие возможности: выход на новые рынки, увеличение доли экспорта, расширение ассортимента. Умеренное влияние и низкую вероятность реализации на предприятии связывают с использованием новых технологий. Оценка угроз свидетельствует, что самым значимым для предприятия в настоящее время является ухудшение работы с поставщиками, появление новых конкурентов и ужесточение конкурентной борьбы. Практически не повлияет на деятельность ОАО «КИМ» изменение вкусов и предпочтений покупателей, так как компетентность специалистов и разрабатываемые мероприятия, в том числе по обновлению ассортимента позволяють такую угрозу вовремя исключить.

Окончательные выводы о конкурентной позиции предприятия могут быть сделаны на основе произведения баллов по парам позиций SWOT-матрицы (таблица 3).

Таблица 2.- Результаты оценки возможностей и угроз, баллы.

ВОЗМОЖНОСТИ ОАО "КИМ"	Степень влияния	Вероятность реализации	УГРОЗЫ ОАО "КИМ"	Степень влияния	Вероятность возникновения
1. Выход на новые рынки	30	26	1. Появление новых конкурентов	26	25
2. Расширение ассортимента продукции	33	28	2. Неэффективная политика гос. регулирования	32	28
3. Возможность увеличения экспорта	34	27			
4. Использование новых технологий	27	15	3. Ухудшение работы с поставщиками(	36	25
5. Использование технологий электронной коммерции	27	12	4. Ужесточение конкуренции на рынке	30	23
6. Возможность распространения торговой марки на новых рынках	32	20	5. Снижение спроса из-за изменения потребностей и вкусов покупателей	26	18
7. Совершенствование системы сбыта	31	28			
ИТОГО	215	156		147	119

Таблица 3.- Матрица SWOT-анализа, баллы.

	Возможности (215)	Угрозы (119)
Сильные стороны (141)	ПОЛЕ"СИВ" (30530)	ПОЛЕ"СИУ" (16898)
Слабые стороны (179)	ПОЛЕ"СЛВ" (38485)	ПОЛЕ"СЛУ" (21301)

В настоящее время ОАО «КИМ» находится в поле слабых сторон и возможностей, что свидетельствует о значимости в деятельности предприятия ликвидации имеющихся недостатков за счёт реализации появляющихся возможностей.