

УДК 332.1; 338.001.36

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ****STRATEGIC ANALYSIS OF PRODUCTION ENTERPRISE'S ACTIVITY**

©Дрокина К. В.

*канд. экон. наук, Южный федеральный университет  
г. Таганрог, Россия, krdrokina@mail.ru*

©Drokina K.

*Ph.D., Southern Federal University  
Taganrog, Russia, krdrokina@mail.ru*

©Зубцовская В. И.

*Южный федеральный университет  
г. Таганрог, Россия, viktoriya\_zubcov@mail.ru*

©Zubtsovskaya V.

*Southern Federal University,  
Taganrog, Russia, viktoriya\_zubcov@mail.ru*

*Аннотация.* В данной статье представлены результаты проведенного стратегического анализа деятельности производственного предприятия. Обосновывая актуальность применения метода стратегического анализа к исследованию деятельности производственного предприятия следует отметить, что применение указанного метода будет способствовать выбору стратегии развития предприятия. Данный аспект приобретает особую актуальность для российских производственных предприятий в современных условиях неопределенности.

*Abstract.* This article presents the results of a strategic analysis of production enterprise's activity. Justifying the relevance of applying the method of strategic analysis to the study of the production enterprise's activity, it should be noted that the application of this method will facilitate the choice of strategy of the enterprise's development. This aspect acquires the particular relevance for Russian industrial enterprises in modern conditions of uncertainty.

*Ключевые слова:* анализ внутренней среды, внутренние переменные, внутренние срезы, модель 7–S, анализ внешней среды, PEST–анализ, SWOT–анализ.

*Keywords:* the analysis of the internal environment, internal variables, internal sections, the model of 7–S, the analysis of the external environment, PEST–analysis, SWOT–analysis.

*Актуальность темы исследования* обусловлена особым положением рассматриваемого объекта для города Таганрога. *Объектом исследования* является ПАО «Таганрогский авиационный научно–технический комплекс им. Г. М. Бериева» (ТАНТК им. Г. М. Бериева). Данное предприятие является градообразующим. Проведенное в работе исследование позволяет получить результаты анализа воздействия внешних факторов, рассмотренных в комплексе с факторами внутренней среды, на деятельность работы исследуемого предприятия.

*Предметом исследования* является внутренняя и внешняя среда предприятия.

*Целью исследования* является проведение стратегического анализа для выявления сильных и слабых сторон предприятия и последующий выбор стратегии развития производственного предприятия.

В связи с этим в рамках исследования были поставлены следующие задачи.

1. Провести стратегический анализ деятельности производственного предприятия.
2. Провести диагностику внешней и внутренней среды предприятия.
3. По результатам проведенного анализа определить стратегию развития предприятия.

Для решения поставленных задач представим результаты проведенного исследования.

ПАО «Таганрогский авиационный научно-технический комплекс им. Г. М. Бериева» (ТАНТК им. Г. М. Бериева) представляет собой крупное производственное предприятие авиационной сферы, входящее в состав ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» («ОАК»).

Основными направлениями деятельности предприятия являются следующие:

- разработка новой авиационной техники;
- изготовление опытных образцов авиационной техники;
- проведение летных и сертификационных испытаний и внедрение в серийное производство;
- серийное производство летательных аппаратов различного назначения;
- теоретические, экспериментальные исследования в областях аэро- и гидродинамики, динамических характеристик, системотехники, авиационного оборудования, авиационных конструкционных материалов;
- ремонт, модернизация и модификация существующих образцов авиационной техники;
- обучение и подготовка летно-технического состава;
- осуществление научно-технического сопровождения, эксплуатации и послепродажной поддержки изделий у заказчика;
- интегрированная логистическая поддержка;
- лизинг авиационной техники;
- маркетинговая деятельность (Официальный сайт ТАНТК им. Г. М. Бериева: <http://www.beriev.com/rus/core.html>).

#### НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ ИССЛЕДОВАНИЯ БЫЛ ПРОВЕДЕН АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

*В структуре анализа внутренней среды были рассмотрены внутренние переменные.*

Внутренние переменные предприятия — это составные части с социальными и техническими параметрами, влияющие на принятие управленческих решений, объединенные в одну систему предприятия.

К основным внутренним переменным относятся:

- цели;
- структура;
- задачи;
- технологии;
- люди.

1. *Цель* — это ожидаемый результат функционирования, к которому будут стремиться все составляющие предприятия, объединенные вместе. Цели являются основополагающими направлениями в развитии организации. Для их достижения необходимо четко сформулировать цели предприятия. ТАНТК им. Г. М. Бериева ставит перед собой следующие цели:

- выпустить конкурентоспособную, современную авиационную технику для российских и зарубежных заказчиков;
- внедрить систему электронного документооборота по проектам ТАНТК;
- повысить ресурсные показатели самолетов;

- увеличить срок службы самолетов.

2. *Структура предприятия* — это последовательные взаимосвязи между структурными единицами разных уровней, которые нацелены на выполнение целей предприятия. На предприятии ТАНТК им. Г. М. Бериева организационная структура является линейно–функциональной. Функциональные подразделения находятся в верхней части иерархического разделения на уровне аппаратного управления. Можно выделить следующие особенности общей структуры:

- двойное подчинение (кроме функционального начальника работник подчиняется генеральному директору);
- четкое разделение труда;
- грамотность принятия решений;
- централизация;
- регламентация обязанностей.

3. *Задача* — это обязательное действие, определенное количество необходимых работ, которые нужно выполнить в установленные временные рамки и по условленной процедуре. Согласно плану, утвержденным в Объединенной авиастроительной корпорации, перед ТАНТК им. Г. М. Бериева стоит задача выполнения Государственного оборонного заказа, серийное производство Бе–200 для Министерства обороны и МЧС России, а также увеличение темпов ремонта и модернизации самолетов стратегической и морской авиации.

4. *Технология* — это совокупность определенных умений, знаний, оборудования, механизмов и последовательной цепочки необходимых процессов для решения конкретной проблемы. ТАНТК в своем функционировании использует:

- компьютеры;
- принтеры и сканеры;
- факсы;
- ксероксы;
- автоматизированную систему управления;
- программное обеспечение 1С;
- сеть Интернет (Годовой отчет ТАНТК им. Г. М. Бериева: <http://www.beriev.com/rus/core.html>).

5. *Люди*. В данном контексте люди рассматриваются как человеческий капитал. Человеческий капитал рассматривается в следующих видах:

- общий, который трактуется как совокупность знаний, которыми владеет сотрудник;
- специальный, который включает в себя знания сотрудников и особенности функционирования организации и личные контакты. Данный вид человеческого капитала рассматривается в рамках одного предприятия, он является самым ценным и трудно восполняемым.

Можно выделить следующие особенности развития человеческого капитала на предприятии:

- уровень текучести кадров низкий;
- прием на работу после собеседования с функциональным начальником;
- возрастная категория сотрудников составляет от 18 до 60 лет;
- повышение уровня образования сотрудников предприятия посредством получения дополнительного образования.

*Во второй части анализа были проанализированы внутренние срезы предприятия.*

*В кадровый срез организации включены взаимодействия между сотрудниками (менеджером и рабочим), прием на работу, обучение и продвижение по карьерной лестнице, оценка коэффициента полезного действия от труда работника и мотивация, создание благоприятной обстановки для коммуникаций между сотрудниками. На предприятии*

ТАНТК им. Г. М. Бериева прием на работу происходит вследствие прохождения собеседования с функциональным начальником, присутствует возможность карьерного роста на заводе, предприятие готовит определенные кадры самостоятельно, присутствует поощрение сотрудников в виде премий.

В современное время одним из самых главных ресурсов предприятия являются информационные потоки, состоящие из информации, в связи с чем именно они проанализированы в *организационном срезе*.

Информация может быть вербальной и невербальной формы представления. Источниками информации могут выступить объекты внешней и внутренней среды.

На ТАНТК им. Г. М. Бериева присутствуют следующие *формы коммуникаций*.

– Вертикальные коммуникации. Данный вид включает в себя коммуникационный канал распорядительного характера от руководителя к подчиненному и обратную связь. Например, начальник управления персоналом приказывает отделу развития мотивации, а начальник этого отдела после выполнения должен отчитаться о проделанной работе.

– Горизонтальные коммуникации. Представлены на примере существования функциональной связи между генеральным конструктором и первым заместителем генерального директора или же связей между функциональными подразделениями.

– Неформальные коммуникации. Коммуникации этого типа присутствуют в любых организациях в виде слухов между сотрудниками организации.

– Коммуникации с внешней средой.

*Производственный срез* показывает, какие процессы необходимы для изготовления продукции, поставки и управления складского учета. Исследуемое предприятие не может разглашать данную информацию из-за оборонного характера предприятия.

*Маркетинговый срез* описывает этапы материализации и сбыта продукта, в которые входит:

- стратегический план продукции на рынке;
- товаропродвижение;
- ценообразование;
- альтернативность рынка;
- системы ранжирования.

*Финансовый срез* рассматривает расчетно–денежные отношения в ходе производства и сбыта продукции, связанные с расходом денежных средств. В рамках данного среза анализируется прибыльность и инвестиционные возможности предприятия, влияние акционеров и инвесторов. Следует отметить, что главным инвестором завода является Министерство обороны Российской Федерации. В результате анализа годового отчета ТАНТК в период с 2012 по 2014 годы была выявлена тенденция роста выручки (Годовой отчет ТАНТК им. Г. М. Бериева: <http://www.beriev.com/rus/core.html>).

*Срез организационной культуры* выявил, что на исследуемом предприятии степень развития коммуникационных каналов достаточно высока. Обстановка внутри функциональных подразделений в отделах комфортная и дружелюбная. Начальство поддерживает празднование праздников в виде подарков и проведения корпоративных мероприятий.

Также в рамках анализа внутренней среды был проведен анализ предприятия *по модели 7–S*, которой присущи «жесткие» и «мягкие» элементы (Рисунок 1).

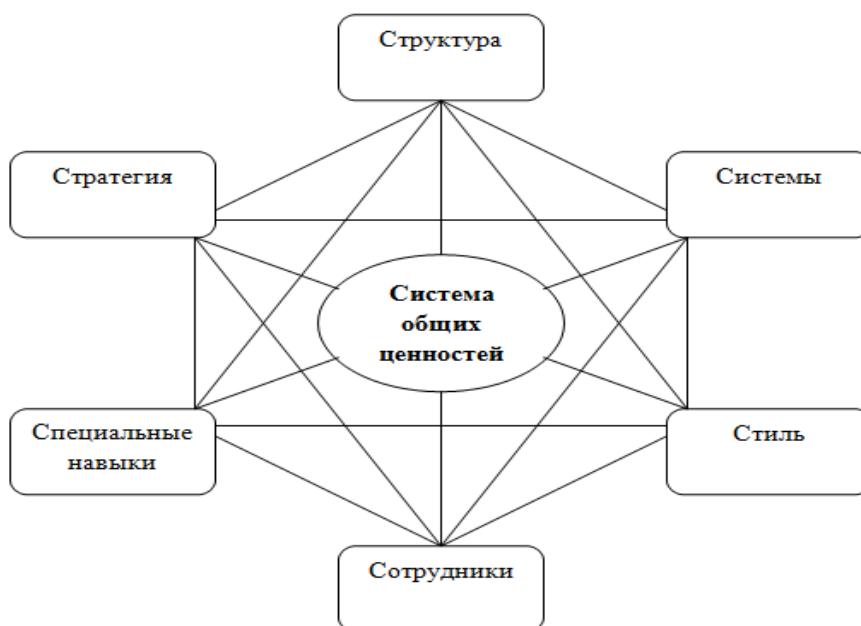


Рисунок 1. Элементы, входящие в модель 7–S.

Рассмотрим данные элементы подробнее.

1. *Стратегия* представляет собой одну из важных характеристик управления, выявляет возможные пути развития предприятия. Реализуемая стратегия является решающим процессом, поскольку при удачной реализации она приводит к положительному результату, а именно — к достижению поставленных целей. Стратегия ТАНТК им. Г. М. Бериева состоит в обеспечении Министерства обороны Российской Федерации качественной продукцией.

2. *Структура* показывает, на сколько иерархических уровней разделено предприятие, и каковы взаимосвязи между подразделениями. На ТАНТК им. Г. М. Бериева — линейно-функциональная организационная структура.

3. *Система*. На ТАНТК им. Г. М. Бериева используются специальные информационные системы для ведения необходимого учета и получения оперативной отчетности, в производстве используются специальные станки для изготовления продукции.

4. *Штат* завода ТАНТК им. Г. М. Бериева состоит из сотрудников, занятых на основном производстве (7358 человек) и сотрудников вне производства (117 человек), итого на заводе работает 7475 сотрудников.

5. *Стиль* руководства характеризуется способом влияния руководителя на своих подчиненных. На предприятии руководители функциональных подразделений придерживаются нескольких стилей: в основном это директивный стиль управления, но и используется и демократический. Для влияния на подчиненных руководители применяют власть вознаграждения, ресурсную власть, законную власть и власть информации.

6. *Квалификация* является одним из важных показателей работника, показывающим возможности выполнения им определенных функций на производстве. Кадровая политика предприятия состоит в постоянном развитии производственного коллектива. Недостатки в кадрах помогают восполнить ведущие вузы страны.

Следует отметить, что в современных условиях предприятие осуществляет специальный комплекс мероприятий по переподготовке кадров и по повышению квалификации. Так, предлагается прохождение всех видов практик и дальнейшее трудоустройство по наиболее востребованным специальностям. Также завод активно

сотрудничает с Таганрогским авиационным колледжем им. В. М. Петлякова, который готовит большое количество необходимых кадров.

7. *Система общих ценностей.* Ценностями для предприятия являются ориентиры, правила и нормы, которые приняли все члены предприятия. ТАНТК им. Г. М. Бериева проводит полный инструктаж и должностные обязанности, поддерживает сотрудников, беспокоится о полноценном отдыхе и комфортном пребывании на рабочем месте.

#### НА ВТОРОМ ЭТАПЕ БЫЛ ПРОВЕДЕН АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Для того, чтобы оценить возможные перспективы развития деятельности ПАО «Таганрогский авиационный научно–технический комплекс имени Г. М. Бериева», был рассмотрен ряд факторов, относящихся к внешней среде. Именно поэтому был проведен анализ макроокружения, в частности — PEST–анализ, результаты которого позволили выявить сферы, влияющие на отрасль, а также степень их влияния.

PEST–анализ представляет собой метод анализа, в котором рассматривается макроокружение, в таких сферах, как:

- политическая;
- экономическая;
- социально–культурная;
- научно–техническая.

Основной идеей данного вида анализа является прогноз факторов макроокружения, которые могут действительно повлиять на функционирование предприятия.

Представим результаты проведенного PEST–анализа.

*Политическая сфера.* Данная сфера играет важную роль в развитии ТАНТК им. Г. М. Бериева. Государственные органы обеспечивают предприятию заказы на авиационную технику. ТАНТК им. Г. М. Бериева предоставляет свои самолеты не только Министерству обороны Российской Федерации, но и Министерству Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий.

Таким образом, колебания политической ситуации будут в большой степени отражаться на состоянии предприятия. Если заказы уменьшатся, то у предприятия появится излишек, который является специфическим труднореализуемым продуктом.

*Экономическая сфера.* Сложившаяся экономическая ситуация имеет положительное влияние на количество выпускаемой продукции. По прогнозам ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» («ОАК») внутренний рынок военной авиации будет стремиться заполнить 60% продукции (Годовой отчет Объединенной авиастроительной корпорации: <http://www.uacrussia.ru/ru/investors/open-information/godovye-otchety/>).

В сложившейся ситуации немалое влияние на деятельность предприятия оказывает риск валютных колебаний. Из-за повышения курса валютных показателей снижается покупательская способность сначала у населения, а вследствие этого — и у государства. Следовательно, государственных заказов становится меньше.

*Социально–культурная сфера общества.* Данные о сложившейся демографической обстановке в стране свидетельствуют о росте населения с 2010 года. За последние несколько лет количество желающих получить образование в организациях среднего профессионального образования фактически не изменилось и в 2015 году составляет 2,08 млн. человек. По данным прогноза BusinesStat, в 2020 году предвидится прирост учащихся в организациях среднего профессионального образования (их количество составит 2,1 млн. человек). Произойдет это за счет увеличения требований и основательного роста цены за услуги высших учебных заведений (Сайт РБК. Анализ рынка среднего профессионального образования в России в 2011–2015 г. г, прогноз на 2016–2020 г. г.: <http://marketing.rbc.ru/research/562949999783926.shtml>).

*Научно–техническая сфера.* Для повышения эффективности производства необходимо внедрять новые технологии. Особенное место в авиастроении занимают НИОКР, которые необходимы для снижения издержек после внедрения инноваций и вывода на рынок сбыта совершенствованной версии продукции.

В Таблице 1 приведены факторы PEST–анализа, которые были проанализированы для ТАНТК им. Г. М. Бериева.

Таблица 1.

ФАКТОРЫ PEST–АНАЛИЗА

<i>Политические</i>	<i>Экономические</i>
Неблагоприятная политическая обстановка в Российской Федерации. Ужесточение налоговой политики. Вероятность развития военных действий.	Рост темпов инфляции. Нестабильность экономической ситуации в стране. Изменение валютных показателей.
<i>Социально–культурные</i>	<i>Научно–технические</i>
Демографическая обстановка. Уровень образованности. Отношение людей к карьерному росту.	Использование инновационных технологий в отрасли. Развитие НИОКР. Техническое развитие отрасли.

Далее были оценены вероятности и опрошены эксперты данного предприятия. Результаты исследования представлены на Рисунке 2.

Факторы	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
<b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>								
Неблагоприятная политическая обстановка в Российской Федерации	2	5	3	4	4	3	3,658537	0,304878
Ужесточение налоговой политики	3	1	1	2	1	2	1,25	0,15625
Вероятность развития военных действий в стране	2	4	3	3	2	3	2,857143	0,2380952
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>								
Рост темпов инфляции	3	5	5	4	4	3	4,054054	0,5067568
Нестабильность экономики в Российской Федерации	2	3	2	2	3	3	2,5	0,2083333
Изменение валютных показателей	1	5	5	4	4	5	4,545455	0,1893939
<b>СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</b>								
Демографическая обстановка	1	2	1	1	2	1	1,25	0,0520833
Уровень образованности	1	3	2	2	3	3	2,5	0,1041667
Отношение людей к карьерному росту	2	3	3	4	4	4	3,529412	0,2941176
<b>НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>								
Использование инновационных технологий в отрасли	2	3	4	4	3	3	3,333333	0,2777778
Развитие НИОКР	3	3	3	3	4	4	3,333333	0,4166667
Техническое развитие отрасли	2	2	3	3	3	4	2,857143	0,2380952
<b>ИТОГ</b>	<b>24</b>						<b>35,66841</b>	

Рисунок 2. Факторы PEST–анализа с оценками.

На Рисунке 2 представлены факторы с учетом их влияния, экспертные оценки, выведена средняя оценка по каждому фактору и отображена оценка с поправкой на вес путем умножения средней оценки частного влияния фактора на сумму влияния всех анализируемых факторов.

На Рисунке 3 представлены факторы PEST–анализа с взвешенными оценками.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Неблагоприятная политическая обстановка в Российской Федерации	0,46	Рост темпов инфляции	0,51
Ужесточение налоговой политики	0,16	Нестабильность экономики в Российской Федерации	0,21
Вероятность развития военных действий в стране	0,24	Изменение валютных показателей	0,19
<b>ИТОГО</b>	<b>0,85</b>		<b>0,90</b>
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ		НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Демографическая обстановка	0,05	Использование инновационных технологий в отрасли	0,28
Уровень образованности	0,10	Развитие НИОКР	0,28
Отношение людей к карьерному росту	0,29	Техническое развитие отрасли	0,24
<b>ИТОГО</b>	<b>0,45</b>		<b>0,79</b>

Рисунок 3. Факторы PEST–анализа с взвешенными оценками.

Из данных Рисунка 3 видно, на какие факторы при построении стратегии необходимо обратить внимание исследуемому предприятию.

Проведенный анализ выявил, что наибольшую оценку для предприятия имеет экономическая сфера, поскольку именно она имеет большее влияние на отрасль. От состояния экономики зависит будущая цена продукции, однако, при нестабильности российской экономики сложно делать долгосрочные прогнозы. Чуть менее сильное влияние имеет политическая сфера, но она также важна, поскольку способствует обеспечению отрасли заказами. Научно–технические факторы имеют значение 0,79, что также достаточно важно, поскольку сферу авиастроительства постоянно необходимо совершенствовать. Значение для социально–культурной сферы составило 0,45.

Далее посредством проведения SWOT–анализа была выбрана подходящая стратегия для предприятия.

Как известно, SWOT–анализ предназначен для определения текущего положения предприятия и возможного направления развития его стратегии посредством изучения сильных и слабых сторон, а также возможностей и угрозы [1].

В Таблице 2 указаны сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для предприятия с учетом балльных оценок.



Таблица 2.

ФАКТОРЫ SWOT-АНАЛИЗА

<p><i>Сильные стороны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая квалификация менеджеров; 3</li> <li>• высокое место в производственном рейтинге города; 5</li> <li>• наличие центра обучения; 3</li> <li>• наличие необходимых ресурсов; 3</li> <li>• наличие клиентов государственного характера; 5</li> <li>• надежные партнеры; 4</li> <li>• наличие своего аэропорта; 4</li> <li>• четко сформулированная стратегия и цели; 4</li> <li>• большой опыт работы; 5</li> <li>• большие мощности. 4</li> </ul>	<p><i>Слабые стороны:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• специфичность продукции вследствие отсутствия возможности стандартного способа рекламы; 4</li> <li>• небольшое количество клиентов; 5</li> <li>• зависимость от ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» («ОАК»); 4</li> <li>• отсутствие новых каналов сбыта для осуществления внешнеэкономической деятельности. 5</li> </ul>
<p><i>Возможности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выход на новый рынок сбыта; 5/0,4</li> <li>• внедрение электронного документооборота; 3/0,9</li> <li>• увеличение качества продукции; 5/0,8</li> <li>• увеличение сроков службы продукции; 5/0,6</li> <li>• возможность расширения предприятия. 3/0,4</li> </ul>	<p><i>Угрозы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• изменение курса валютных показателей; 5/0,8</li> <li>• неблагоприятный политический климат; 4/0,7</li> <li>• снижение качества из-за некачественно выполненных работ; 4/0,5</li> <li>• внедрение некачественного программного обеспечения. 3/0,5</li> </ul>

На Рисунке 4 изображена матрица оценок по факторам с возможными вероятностями и значимостями факторов.

	Внутренние сильные стороны (S):												Внутренние слабые стороны (W):				
	3	5	3	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5
<b>Внешние возможности (O):</b>	5	0,4	2	6	10	6	6	10	8	8	8	10	8	8	10	8	10
<b>Внешние угрозы (T):</b>	3	0,9	2,7	8,1	13,5	8,1	8,1	13,5	10,8	10,8	10,8	13,5	10,8	10,8	13,5	10,8	13,5
<b>Возможности (O):</b>	5	0,8	4	12	20	12	12	20	16	16	16	20	16	16	20	16	20
<b>Угрозы (T):</b>	5	0,6	3	9	15	9	9	15	12	12	12	15	12	12	15	12	15
<b>Внешние возможности (O):</b>	3	0,4	1,2	3,6	6	3,6	3,6	6	4,8	4,8	4,8	6	4,8	4,8	6	4,8	6
<b>Внешние угрозы (T):</b>	5	0,8	4	12	20	12	12	20	16	16	16	20	16	16	20	16	20
<b>Возможности (O):</b>	4	0,7	2,8	8,4	14	8,4	8,4	14	11,2	11,2	11,2	14	11,2	11,2	14	11,2	14
<b>Угрозы (T):</b>	4	0,5	2	6	10	6	6	10	8	8	8	10	8	8	10	8	10
<b>Возможности (O):</b>	3	0,5	1,5	4,5	7,5	4,5	4,5	7,5	6	6	6	7,5	6	6	7,5	6	7,5

Рисунок 4. Матрица оценок по факторам SWOT-анализа.

Оценку факторов можно определить путем перемножения оценки внутренних и внешних факторов на вероятность возникновения. Данная формула выглядит следующим образом:

$$A = A_i \times \rho_i \times K_j, \tag{1}$$

где  $A_i$  — оценка внутренних и внешних факторов сильных и слабых сторон предприятия;

$\rho_i$  — вероятность достижения события;

$K_j$  — значимость фактора.

Далее была построена следующая матрица с увязкой внутренней и внешней среды, представленная на Рисунке 5.

				Внутренние сильные стороны (S):										Внутренние слабые стороны(W):				
				3	5	3	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	
Внешние возможности (O):	5	0,4	2	1	1	0,6	0,8	0,3	0,3	1	0,9	1	1	1	0,8	0,3	-0,8	
	3	0,9	2,7	1	0,2	0,7	0,8	0,3	0,4	0,4	0,5	1	1	-1	0,2	-1	-1	
Внешние угрозы (T):	5	0,8	4	1	1	0,8	1	0,9	0,6	0,3	1	1	0,9	0,7	1	-1	0,5	
	3	0,4	1,2	1	0,8	1	0,3	0,9	1	1	1	1	1	0,7	0,5	1	0,2	
Внутренние сильные стороны (S):	5	0,8	4	-0,2	0,3	0,3	1	1	0,5	-0,2	-0,2	-0,8	-0,8	-1	1	-1	-1	
	4	0,7	2,8	-0,3	0,7	-1	0,3	0,8	0,2	0,3	0,5	0,4	0,2	-1	0,7	-1	0,7	
Внутренние слабые стороны (W):	4	0,5	2	0,8	0,8	1	0,7	-1	-1	-1	-1	-0,2	-1	-1	1	-1	0,8	
	3	0,5	1,5	-0,2	-1	0,9	-0,2	-1	0,8	0,6	-1	-1	-0,2	-1	0,5	-1	0,3	

Рисунок 5. Матрица оценок по взаимодействию факторов SWOT-анализа.

На Рисунке 5 изображена матрица, в которой присутствует прямая и обратная связь между факторами. Сильная прямая связь обозначается 1, а обратная ей -1. Промежуточные значения находятся в интервале от -1 до 1.

Последний этап сводится к формированию итоговой матрицы, в которой указана совокупность взвешенных оценок (Рисунок 6). Данная матрица способствует выбору необходимой стратегии развития предприятия.

				Внутренние сильные стороны (S):										Внутренние слабые стороны(W):					
				3	5	3	3	5	4	4	4	5	4	Итого	4	5	4	5	Итого
Внешние возможности (O):	5	0	2	6	10	3,6	4,8	3	2,4	8	7,2	10	8	63	8	8	2,4	-8	10,4
	3	1	3	8,1	2,7	7,29	6,48	5,4	4,32	8,64	5,4	13,5	10,8	72,63	-10,8	2,7	-10,8	-13,5	-32,4
Внешние угрозы (T):	5	1	4	12	20	9,6	12	18	9,6	10,37	16	20	14,4	142	11,2	20	-16	10	25,2
	3	1	3	7,2	10,5	9	9	12	2,4	6,221	12	15	12	95,32	-12	-15	3,6	12	-11,4
Внутренние сильные стороны (S):	3	0	1	3,6	4,8	3,6	1,08	5,4	4,8	7,465	4,8	6	4,8	46,34	3,36	3	4,8	1,2	12,36
	Итого			36,9	48	33,09	33,36	43,8	23,52	40,69	45,4	64,5	50	838,5	-0,24	18,7	-16	1,7	8,32
Внутренние слабые стороны (W):	5	1	4	-2,4	6	3,6	12	20	8	-3,2	-3,2	-16	-12,8	12	-16	20	-16	-20	-32
	4	1	3	-2,52	9,8	-10,08	4,032	6,72	2,24	3,36	5,6	5,6	4,48	29,23	-11,2	9,8	-11,2	9,8	-2,8
Итого	4	1	2	4,8	8	14,58	9,072	-10,8	-8	-8	-8	-2	-21,6	-21,95	-8	10	-8	8	2
	3	1	2	-0,9	-7,5	12,96	-3,6	-27	4,8	3,6	-6	-7,5	-4,32	-35,46	-6	3,75	-6	2,25	-6
Итого			-1,02	16,3	21,06	21,5	-11,08	7,04	-4,24	-11,6	-19,9	-34,24	-32,35	-41,2	43,55	-41,2	0,05	-77,6	

Рисунок 6. Итоговая матрица оценок SWOT-анализа.

На Рисунке 6 показана итоговая матрица с суммами, исходя из это можно формировать стратегию. Итоговую оценку можно найти по формуле:

$$A_{ij} = A_i \times K_j \times p_j \times a_{ij}, \quad (2)$$

где  $A_i$  — бальная оценка сильной или же слабой стороны предприятия;

$K_j$  — степень влияния возможности или угрозы;

$p_j$  — вероятность проявления фактора;

$a_{ij}$  — степень взаимодействия факторов парного анализа.

Далее были просуммированы каждая строка и каждый столбец квадранта для получения итоговой суммы для выбора стратегии предприятия. Возможные варианты выбора стратегии представлены на Рисунке 7.

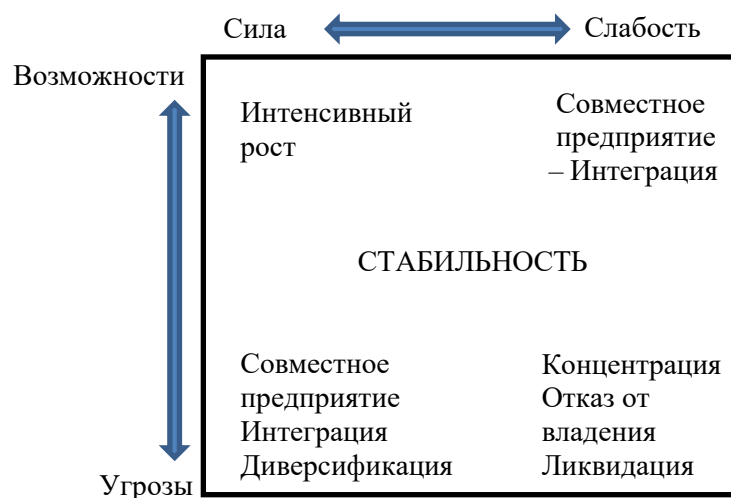


Рисунок 7. Варианты выбора стратегии.

Результаты проведенного исследования выявили, что для ТАНТК им. Г. М. Бериева рекомендуется выбор стратегии интенсивного роста предприятия, поскольку максимальная сумма в итоговой SWOT–матрице совпадает с квадрантом интенсивного роста.

Таким образом, результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод о том, что ТАНТК им. Г. М. Бериева необходима стратегия, которая соответствует квадранту сильных сторон и возможностей, то есть стратегия интенсивного роста, которая разрабатывается с учетом сильных сторон предприятия для эффективной реализации его возможностей.

Таким образом, предприятие может реализовать стратегию, направленную на:

- обучение персонала работе в новой системе электронного документооборота;
- расширение рынка сбыта за счет высококвалифицированных менеджеров;
- реализацию цели по улучшению качества и увеличению срока службы продукции.

Исходя из этого, следует, что при формировании стратегии интенсивного роста управленческий состав ТАНТК им. Г. М. Бериева должен уделять большое внимание экономической сфере общества и учитывать следующие факторы макроокружения:

- рост темпов инфляции;
- развитие НИОКР;
- поддержку стремления персонала к карьерному росту;
- учет политической обстановки в России.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что при учете данных, полученных в результате проведенного исследования, предприятие будет развиваться.

*Список литературы:*

1. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент. Таганрог: Изд–во ТТИ ЮФУ, 2010.

*References:*

1. Arutyunova D. V. Strategicheskii menedzhment. Taganrog, Izd–vo TTI YuFU, 2010.