

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГУП "ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЙ ФОНД", КАК ОСНОВНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ, ОТВЕЧАЮЩЕГО ЗА АДРЕСНУЮ ПОДДЕРЖКУ СОЦИАЛЬНО НЕЗАЩИЩЕННЫХ СЛОЕВ НАСЕЛЕНИЯ И ОСОБЫХ КАТЕГОРИЙ ГРАЖДАН В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

STRATEGIC ANALYSIS OF THE STATE  
UNITARY ENTERPRISE "FOOD FACILITY"  
AS THE CORE OF THE ENTERPRISE  
RESPONSIBLE FOR TARGETED  
SUPPORT FOR SOCIALLY  
DISADVANTAGED GROUPS  
AND SPECIAL CATEGORIES  
OF CITIZENS IN THE ECONOMIC CRISIS

*T. Tsvetkova  
I. Fomichenko  
T. Khnykina*

#### Annotation

The article presents a strategic analysis of the State Unitary Enterprise "Food Facility" on the basis of the SWOT-analysis techniques. They identified the main opportunities and threats for the future activities of SUE "Food Facility" in the St. Petersburg market.

**Keywords:** strategic analysis, SWOT- analysis, food security, social support of the population.

*Цветкова Татьяна Борисовна*

*К.э.н., доцент каф. внешнеэкономической  
деятельности и торгового дела,*

*Санкт-Петербургский*

*политехнический университет*

*Фомиченко Ирина Александровна*

*К.э.н., доцент каф. менеджмента,*

*Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого*

*Хныкина Татьяна Семеновна*

*К.э.н., доцент каф. менеджмента,*

*Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого*

#### Аннотация

В статье осуществлен стратегический анализ деятельности ГУП "Продовольственный фонд" на основе методики SWOT-анализа. Были выявлены основные возможности и угрозы для дальнейшей деятельности ГУП "Продовольственный фонд" на рынке Санкт-Петербурга.

#### Ключевые слова:

Стратегический анализ, SWOT-анализ, продовольственная безопасность, социальная поддержка населения.

Санкт-Петербургское государственное унитарное предприятие "Продовольственный фонд" создано в 2004 году от имени субъекта Российской Федерации – города Санкт-Петербурга на основании Постановления Правительства города Санкт-Петербурга от 14.09.2004 №1563 "О региональном продовольственном фонде Санкт-Петербурга".

Цель создания: формирование региональных резервов сельскохозяйственной продукция, сырья и продовольствия и обеспечение продовольственной безопасности Санкт-Петербурга.

Предприятие находится в ведении Комитета по развитию предпринимательства и потребительского рынка

Санкт-Петербурга, осуществляющего координацию и регулирование деятельности Предприятия.

#### Основные задачи:

- ◆ Осуществление деятельности по закупкам сельскохозяйственной продукция, сырья и продовольствия и обслуживание регионального фонда Санкт-Петербурга.
- ◆ Создание запасов продовольственных ресурсов для обеспечения срочных потребностей Санкт-Петербурга.
- ◆ Проведение мероприятий по стабилизации рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Санкт-Петербурга.
- ◆ Обеспечение продовольственной безопасности Санкт-Петербурга.

ГУП "Продовольственный фонд" осуществляет деятельность по формированию регионального продовольственного фонда, в первую очередь, фонда продовольственного зерна, и производит муку для нужд Санкт-Петербурга.

*Предприятие оперирует в следующих товарных категориях сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия:*

- ◆ Зерно – пшеница, рожь (закупка, хранение, регулирование рынка).
- ◆ Мука – пшеничная и ржаная (производство, продажа).
- ◆ Прочие товары мукомольного производства:
- ◆ Отруби (производство, продажа);
- ◆ Гранулированные кормосмеси (производство, продажа).
- ◆ Плодоовощная продукция (закупка, хранение, регулирование рынка) [18].

Как видно из описания ГУП "Продовольственный фонд" – это стратегически важное предприятие для обеспечения жизнедеятельности второго по величине и значимости города Российской Федерации и от эффективности его деятельности зависит то, насколько успешно городское правительство сможет бороться с различными проявлениями экономического кризиса. В связи с этим необходимо осуществить стратегический анализ деятельности ГУП "Продовольственный фонд" и выявить основные угрозы и возможности в его деятельности.

Для проведения стратегического анализа деятельности ГУП "Продовольственный фонд" авторами была выбрана методика SWOT-анализа, которая наиболее полно отвечает заявленным целям исследования.

Для проведения SWOT-анализа были выбраны 3 эксперта, специализирующихся в вопросах экономики, внешнеэкономической деятельности, а также стратегического менеджмента и маркетинга. Каждый эксперт оценивал каждый фактор внешней и внутренней среды, после чего находилось округленное среднее. Перейдем к этапам анализа.

#### Этап 1.

*Анализ внутренней среды ГУП "Продовольственный фонд"* (далее – Предприятия). Для анализа внутренней среды был взят горизонт в 2 года (2013–2014гг.), проанализированы внутренние документы, предоставленные Предприятием, а также проведен подробный экономический анализ деятельности.

*Основными группами переменных внутренней среды Предприятия являются:*

- ◆ система управления;

- ◆ трудовые ресурсы;
- ◆ материально-техническая база;
- ◆ технология, товары и услуги;
- ◆ маркетинг;
- ◆ финансы.

*Алгоритм оценки внутренней среды (табл. 1):*

1. Каждая группа факторов делится на конкретные факторы, отражающие те или иные аспекты внутренней среды Предприятия.

2. Каждый эксперт дает оценку каждому фактору внутренней среды, после чего выводится средняя оценка. Оценка дается в диапазоне от –5 до +5. Оценки, имеющие знак "-", говорят о том, что оцениваемый фактор является слабой стороной Предприятия. Оценки, имеющие знак "+", говорят о том, что оцениваемый фактор является сильной стороной предприятия. Чем выше значение оценки, тем более ярко проявляется сила / слабость фактора.

3. В графе "Основание" дается краткое обоснование поставленной оценке каждого фактора.

#### Этап 2.

*Анализ внешней среды ГУП "Продовольственный фонд".*

Внешние факторы, с которыми имеет дело компания, относятся к таким сферам, как: экономика, политика, рынков, технология, конкуренция, международные отношения, социальная сфера.

*Алгоритм оценки внешней среды:*

- ◆ сначала определяется значимость группы внешних факторов (т.е. степень ее влияния на деятельность Предприятия) в диапазоне от "0" (отсутствие воздействия) до "4" (максимальное воздействие) баллов. Оценка значимости групп внешних факторов для Предприятия представлена в **табл. 2**.

- ◆ затем проводится оценка внешних возможностей и угроз для Предприятия. Результаты оценки оформляются в виде **табл. 3**.

**Таблица 2.** Значимость группы факторов.

Экономические факторы	4
Политические факторы	4
Рыночные факторы	3
Конкурентные факторы	3
Производственно-технологические факторы	2
Международные факторы	2
Социальные факторы	4

Таблица 1/1.

## Анализ внутренних сильных и слабых сторон Предприятия.

Группа факторов	Факторы	Экспертная оценка (в баллах)		Основание
		слабая сторона [-5;0]	сильная сторона [0;+5]	
1. Система управления	1.1 Эффективность функционирования аппарата управления S1		3	Не все основные цели деятельности Предприятия были достигнуты в анализируемом периоде (2013-2014гг.), что подтверждают результаты проверки Контрольно-счетной палаты СПб. Следует отметить, что руководство Предприятия напрямую зависит от Комитета по развитию предпринимательства и потребительского рынка СПб.
	1.2 Эффективность действующей организационной структуры S2		4	Анализ представленной предприятием структуры управления дивизионального типа. Наблюдается некоторая нерациональность в подчинении отделов: отдел закупок по роду деятельности относится к коммерческой сфере, однако, вынесен отдельно и не подчиняется начальнику управления по коммерческой деятельности.
	1.3 Организация системы коммуникаций S3		4	См. предыдущий пункт: нерациональная подчиненность подразделений затрудняет прохождение коммуникаций по всем уровням системы управления
	1.4 Наличие внутренних регламентов, правил, процедур S4		5	Объект является государственным унитарным предприятием, как правило, на таких предприятиях существуют стандартные регламентирующие работу документы установленного государством образца.
	1.5 Общая для всей организации система контроля S5		3	Не все основные цели деятельности Предприятия были достигнуты в анализируемом периоде (2013-2014гг.), что подтверждают результаты проверки Контрольно-счетной палаты СПб. Система контроля и ее эффективность оцениваются по достижению/не достижению основных целей деятельности Предприятия.
2. Трудовые ресурсы	2.1 Квалификация персонала S6			Не все основные цели деятельности Предприятия были достигнуты в анализируемом периоде (2013-2014гг.), что подтверждают результаты проверки Контрольно-счетной палаты СПб.
	2.2 Совокупность выплат работникам в сравнении со средним по региону S7		3	Средняя заработная плата на Предприятии (источник - Штатное расписание) существенно не отличается от средней по региону - Санкт-Петербургу (см. [5, 10])
	2.3 Стимулирование труда персонала W1	-5		Стимулирование труда персонала отсутствует - см. Штатное расписание.
	2.4 Кадровая политика W2	-3		Отсутствие мотивации и стимулирования персонала существенно снижают эффективность кадровой политики Предприятия
	2.5 Текучесть кадров S8		4	Коэффициент текучести кадров в 2013г. составил 7,7, а в 2014г. - 3,03, снизившись более, чем в два раза (источник - данные экономического анализа).
3. Материально-техническая база	3.1 Местонахождение складских помещений W3	-3		Часть запаса (оперативный) сосредоточен в Новосибирской области, Красноярском крае, Республике Башкортостан, Вологодской, Оренбургской, Саратовской, Курской, Ульяновской областях (источник - результаты проверки Контрольно-счетной палаты СПб)
	3.2 Местонахождение производственных помещений S9		3	Расположение в Центральном районе города (пр. Обуховской обороны, 7, литера Н) - не всегда удобен с точки зрения подъезда грузовых машин, район отличается высоким уровнем пробок на дорогах, с другой стороны, расположение почти в центре города сокращает логистические транспортные маршруты.
	3.3 Состояние материальных ресурсов предприятия (степень физического и морального износа) W4	-1		Коэффициент физического износа ОФ показывает достаточно высокую степень изношенности ОФ, которая увеличивается за период с 0,51 до 0,66. Также за период снижается коэффициент годности ОФ - с 0,49 до 0,34 (источник - экономический анализ предприятия)

Таблица 1/2.

Анализ внутренних сильных и слабых сторон Предприятия.

Группа факторов	Факторы	Экспертная оценка (в баллах)		Основание
		слабая сторона [-5;0]	сильная сторона [0;+5]	
4. Технология, товары и услуги	4.1 Система контроля запасов W5	-2		Достаточно низкая оборачиваемость запасов в днях (источник - экономический анализ); разброс местонахождения запасов по территории всей страны и сопредельных республик затрудняют осуществление эффективного контроля.
	4.2 Организация закупочной работы W6	-1		Предприятие не имело в наличии постоянного запаса РПФ, утвержденного Постановлением СПб от 12.11.12 №1188, от 13.03.14 №161. Ежемесячные отрицательные отклонения колебались в диапазоне от 12 до 45,5 тыс. тонн (источник - результаты проверки Контрольно-счетной палаты СПб)
	4.3 Организация хранения сырья, товаров S10		1	Данных по существенным потерям сырья/товаров в предоставленных документах нет, следовательно, условия хранения соответствуют требованиям. В тоже время нужно отметить, что местонахождение многих складских помещений находится слишком далеко от СПб - т.е. территориальная организация хранения запасов является скорее отрицательным фактором.
	4.4 Качество S11		5	Предприятие отслеживает качество сырья и товаров на этапе закупки, а также следит за тем, чтобы запасы, у которых заканчивается срок годности, были вовремя реализованы на рынке.
	4.5 Предоставление дополнительных услуг S12		3	Предприятие осуществляет только один вид дополнительных услуг - доставку товаров.
5. Маркетинг	5.1 Доля рынка S13		1	Доля рынка продажи муки хлебозаводам составляет 15% (источник - результаты проверки Контрольно-счетной палаты СПб)
	5.2 Формирование товарного ассортимента W7	-2		Предприятие должно иметь запасы мяса и мясoproдуктов, зерна, сахара, растительного масла, молока и молокопродуктов, рыбной продукции, картофеля и соли пищевой. Однако, на сегодняшний день основной ассортимент Предприятия состоит из муки и зерна (источник - результаты проверки Контрольно-счетной палаты СПб)
	5.3 Ценообразование S14		3	Предприятие устанавливает среднерыночные цены на свою продукцию, что позволяет ему получать коммерческую прибыль (источник - результаты проверки Контрольно-счетной палаты СПб). В то же время система ценообразования не является гибкой - нет системы скидок, дифференцированного подхода к установлению цены для тех, или иных потребителей
	5.4 Продвижение товаров на рынок и реклама S15		1	У Предприятия налажены стабильные связи с поставщиками и потребителями (каналы товародвижения). Реклама присутствует в очень ограниченном виде: в специализированных справочниках, в поисковых системах сети Интернет
	5.5 Связи с общественностью S16		1	Запрос в Яндекс выдал результат только на второй странице поиска, показав лишь одну статью в прессе. В то же время, Предприятие принимает участие в тематических выставках и конференциях
6. Финансы	6.1 Источники формирования финансовых ресурсов S17		4	В целом источники формирования получили достаточно высокие оценки в ходе экономического анализа, однако, наблюдается тенденция снижения некоторых показателей (источник - экономический анализ)
	6.2 Использование финансовых средств S18		4	См. п.6.1
	6.3 Система субсидирования S19		5	В анализируемом периоде Предприятие получало субсидии из бюджета СПб в размере 9,2% от всех доходов предприятия в 2013г. и 11,8% - в 2014 г. Именно субсидии позволяют в первую очередь нивелировать отрицательную прибыль от реализации за оба года.
	6.4 Финансовая устойчивость, ликвидность и платежеспособность S20		5	По итогам экономического анализа Предприятие получило очень высокую оценку его финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности

**Табл. 3** заполняется следующим образом:

- ◆ в графе 1 даются названия групп факторов и оценка значимости каждой группы из табл. 2;
- ◆ в графе 2 отражается название факторов, входящих в каждую группу;
- ◆ в графах 3 и 5 определяются противоположные направления изменения факторов внешней среды. Например, темпы инфляции могут повышаться либо снижаться. При этом повышение темпов инфляции – неблагоприятная тенденция для развития Предприятия, поэтому ее следует отразить в графе 3, и, напротив, снижение темпов инфляции – тенденция положительная, поэтому она должна быть отражена в графе 5;
- ◆ далее, определив противоположные направления изменения факторов, необходимо оценить степень влияния данного фактора на Предприятие. Оценка экспертами дается в баллах в диапазоне от "–5" баллов (сильная опасность) через "0" (отсутствие воздействия) до "+5" баллов (сильная возможность). Бальная оценка с соответствующим знаком отражается в графе 4;
- ◆ после этого определяется сила воздействия фактора, которая определяется как произведение значимости группы факторов (графа 1) на экспертную оценку фактора (графа 4). Полученное значение записывается либо в графу 6, если значение со знаком "–", либо в графу 7, если значение со знаком "+";
- ◆ в графе 8 дается краткое обоснование экспертной оценки.

## Этап 3.

*Построение SWOT-матрицы*

На основе данных SWOT-анализа составляется матрица SWOT (таблица 4). Слева выделяются два раздела – сильные и слабые стороны, выявленные по результатам составления табл. 1. В верхней части матрицы выделяются два раздела – возможности и угрозы, выявленные на основании табл. 3.

На пересечении разделов образуются четыре поля, для которых следует рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии предприятия.

Таким образом, в поле СИВ отражены те внешние возможности, которые Предприятие может использовать в своей деятельности за счет указанные напротив каждой возможности сильных сторон Предприятия.

Поле СИУ показывает угрозы внешней среды, которые Предприятие может так или иначе нейтрализовать, или существенно снизить их негативное влияние за счет перечисленных напротив каждой угрозы сильных сторон.

Поле СЛВ показывает те возможности внешней сре-

ды, которые Предприятие в настоящий момент не может использовать в своей хозяйственной деятельности из-за указанных напротив каждой возможности слабых сторон.

Поле СЛУ показывает внешние угрозы, которые могут создать для Предприятия наибольшие трудности, так как перечисленные напротив каждой угрозы слабые стороны Предприятия мешают снизить негативное влияние угроз.

Основные возможности и проблемы Предприятия отражены в матрице SWOT. Выбор именно этих возможностей и угроз обусловлен аналитическими материалами, представленными в таблице 3. Для составления матрицы из таблицы 3 были отобраны те возможности и угрозы, которые имели существенную оценку – в данном случае существенной оценкой были те факторы, которые получили баллы от 8 до 20 и от –8 до –20. Факторы, получившие меньшие оценки, можно отнести к несущественным, так как они оказывают крайне малое влияние на деятельность Предприятия. Опишем более подробно основные возможности и угрозы, выявленные в ходе SWOT-анализа.

## Возможности

- ◆ санкционная политика РФ [19, 20]. Данная возможность представляет для Предприятия существенный интерес и может быть реализована благодаря тому, что квалификация управленческого аппарата и сотрудников позволяет разработать планы по расширению сферы влияния на рынке и по выходу на другие рынки; при этом у предприятия хватает своих мощностей, а также финансовых ресурсов, чтобы реализовать планы по расширению и выходу на новые рынки;
- ◆ антимонопольная политика – на рынках продаж зерна и мукомольной продукции государство негласно поощряет существующую олигополию, что объясняется стратегической важностью данного вида продуктов. В связи с этим Предприятие, благодаря квалификации руководства и кадров, может разработать планы по увеличению существующей доли рынка и использовать текущую систему ценообразования, как дополнительный фактор, позволяющий выигрывать в конкуренции;
- ◆ жесткость государственного регулирования экономики – также, как и в предыдущем случае, этот фактор позволяет эффективно конкурировать и расширять сферу своего влияния, так как государство осуществляет программу субсидирования подобных предприятий в разных регионах;
- ◆ инвестиционная / субсидарная политика – Предприятие достаточно эффективно уже использует данную возможность и продолжит использовать ее далее, благодаря квалификации руководства и персонала, эффективной финансовой системе Предприятия, а также производственным мощностям;

Таблица 3/1.

Оценка внешних возможностей и угроз для предприятия.

Группа факторов	Факторы	Экспертная оценка (в баллах)			Сила воздействия (в баллах) (гр.1 x гр.4)		Основание оценки фактора
		-5	Экспертная оценка	+5	Угрозы	Возможности	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Экономические факторы (значимость - 4)	темпы инфляции Т1	Резко повысятся	-3	Снизятся до минимального уровня	-12		Инфляция растет, хотя во втором квартале 2015г. темпы роста инфляции ниже, чем в первом квартале 2015г., тем не менее, в ближайшем будущем тенденция к снижению уровня инфляции не наблюдается [1]
	уровень занятости населения Т2	Снижается	-4	Повышается	-16		С конца 2014г. и два квартала 2015г. уровень занятости снижается, а уровень безработицы растет, что отражается на покупательской способности населения, а также на собираемости налогов [4, 13, 15, 17]
	стабильность курса рубля Т3	Нестабильный	-2	Стабильный	-8		В четвертом квартале 2014г. и первом квартале 2015г. курс рубля по отношению к доллару был нестабилен, в конце 1-го квартала 2015г. рубль стал стабилизироваться, но в настоящий момент можно наблюдать вхождение рубля в сектор нестабильности [11, 16]
	ставки по кредитам Т4	Растут	-2	Снижаются	-8		Ставки резко выросли в конце декабря 2014г. следом за ростом ставки ЦБ РФ, в феврале 2015г. ЦБ РФ стал снижать ключевую ставку, однако, ставки по кредитам почти не снизились [2, 7, 12]
	тарифы на транспортные услуги и энергоресурсы Т5	Растут	-2	Снижаются	-8		Тарифы на транспорт колебались в 2014г. и в начале 2015г., но в настоящее время наблюдается их рост. Тарифы на энергоресурсы регулярно повышаются [8]
	налоговые ставки Т6	Растут	-1	Снижаются	-4		Введение торгового сбора, налога на КИК, ранее повышенные ставки по отчислениям с ФОТ, повышение тарифов взносов и другие негативные тенденции в налоговой политике РФ [9, 14]
Итоговая оценка:					-56	-	
2. Политические факторы (значимость - 4)	санкционная политика РФ О1	слабая	5	жесткая		20	Введение контрсанкций дает возможность более эффективно осуществлять закупочную политику (диктуя свои цены поставщикам с/х продукции), а также реализацию продукции с/х назначения (уход с рынка более успешных иностранных конкурентов)
	антимонопольная политика О2	жесткая	3	слабая		12	У Предприятия есть возможность занять монопольную позицию на рынке Санкт-Петербурга
	жесткость государственного регулирования экономики О3	ослабевает	3	усиливается		12	Государство стремится стандартизировать и нормировать многие процессы; усиливает налоговое давление; вводит различные программы поддержки как для физических лиц, так и для предприятий определенных сфер. Для Предприятия это возможность пользоваться государственной поддержкой, а также более эффективно конкурировать за счет государственного давления на предприятия-конкуренты
	инвестиционная / субсидарная политика О4	Отсутствие поддержки	5	Наличие поддержки		20	Предприятие пользуется государственными субсидиями, т.к. государство напрямую заинтересовано в основном виде деятельности Предприятия (см. пакет Баланса и структуру доходов)
Итоговая оценка:						64	

Таблица 3/2.

Оценка внешних возможностей и угроз для предприятия.

Группа факторов	Факторы	Экспертная оценка (в баллах)			Сила воздействия (в баллах) (гр.1 x гр.4)		Основание оценки фактора
		-5	Экспертная оценка	+5	Угрозы	Возможности	
1	2	3	4	5	6	7	8
3. Рыночные факторы (значимость - 3)	формы рынка в заинтересованной сфере деятельности O5	Свободная конкуренция	4	Олигополия, монополия		12	В данный момент на мукомольном рынке наблюдается олигополия (присутствуют три основных игрока: Предприятие, Аладушкин Групп и Макфа). Государственная поддержка может позволить Предприятию занять основную долю рынка СПб.
	интенсивность конкуренции O6	высокая	2	низкая	-9	6	В настоящее время конкуренция между тремя основными игроками на рынке находится на достаточно низком уровне
	доходы различных социальных групп T7	Сильно дифференцированы	-3	Слабо дифференцированы			Наблюдается тенденция к существенному расслоению общества на два основных класса: богатые и бедные, средний класс сокращается под влиянием кризиса и государственной политики
	динамика спроса и предложения O7	P >> C	4	P ≤ C		12	Предприятие реализует продукты первой необходимости, спрос на которые есть всегда
	преодолимость барьеров вхождения на рынок конкурентами O8	низкие барьеры	3	Высокие барьеры		9	Производство муки и оптовая торговля с/х продуктами требует большого объема финансирования на начальном этапе бизнеса, что является существенным барьером для потенциальных игроков
Итоговая оценка:					-9	39	
4. Конкурентные факторы (значимость - 3)	возможность рефлексивного воздействия со стороны конкурентов T8	сильное	-1	Слабое /отсутствует	-3		Основные конкуренты Предприятия - "Аладушкин групп" и "Макфа" - являются крупными предприятиями, работающими во всех регионах России, и занимающими хорошие конкурентные позиции. Они реализуют достаточно активную конкурентную стратегию, которая подразумевает ответные действия на рыночные шаги их конкурентов
	степень уязвимости конкурентов T9	низкая	-1	высокая	-3		См. предыдущий пункт. Крупные успешные предприятия, работающие по все России не один десяток лет, обладают хорошим конкурентным иммунитетом
	скорость предпринимательских реакций конкурентов на изменения на рынке T10	высокая	-1	низкая	-3		См. предыдущий пункт. Уровень маркетинга у данных компаний достаточно высок и позволяют оперативно реагировать на различные рыночные изменения.
	имидж компании O9	низкий	+3	высокий		3	На рынке Санкт-Петербурга Предприятие имеет хороший имидж, позволяющий достаточно успешно конкурировать.
Итоговая оценка:					-9	3	
5. Производственно-технологические факторы (значимость - 2)	возможности новых технологических разработок O10	малая	3	большая		6	На сегодняшний день существует достаточно много технологических разработок, которые регулярно улучшаются и модернизируются, дающих возможность предприятиям данной сферы работать с высокой эффективностью и минимальными потерями. Однако, следует отметить, что большинство оборудования и техники производится иностранными компаниями
	темпы обновления технологии O11	Низкие	2	высокие		4	См. предыдущий пункт
Итоговая оценка:					-	10	

Таблица 3/3.

Оценка внешних возможностей и угроз для предприятия.

Группа факторов	Факторы	Экспертная оценка (в баллах)			Сила воздействия (в баллах) (гр.1 x гр.4)		Основание оценки фактора
		-5	Экспертная оценка	+5	Угрозы	Возможности	
1	2	3	4	5	6	7	8
6. Международные факторы (значимость - 2)	государственные стратегии защиты от иностранной конкуренции O12	нет	5	есть		10	Для государства является стратегически важной та деятельность, которую осуществляет Предприятие. Государство ограничивает, или запрещает ввоз некоторых товаров на территорию РФ, поддерживая таким образом отечественного производителя
<i>Итоговая оценка:</i>					-	10	
7. Социальные факторы (значимость - 4)	социальная напряженность в обществе T11	высокая	-2	низкая	-8		В данный момент уровень социальной напряженности в обществе можно оценить как средний, с тенденцией к небольшому росту [3, 6]
	уровень предложения на рынке рабочей силы O13	низкий	+3	высокий			Уровень предложения на рынке труда повышается в связи с увольнениями на разных предприятиях, наиболее сильно испытывающих влияние кризиса. Это дает возможность Предприятию устанавливать выгодные для него условия при приеме на работу, а также расширяет возможности по поиску квалифицированного персонала
	активность профессиональных союзов в защите прав трудящихся O14	высокая	+3	низкая			Как правило, на российских предприятиях профсоюзы являются довольно пассивными органами, в то же время, в последние годы наблюдается усиление роли профсоюзов в жизни трудоспособного населения.
<i>Итоговая оценка:</i>					-8	24	

◆ формы рынка в заинтересованной сфере деятельности – свою олигополистическую позицию на рынке Предприятие может укреплять и расширять за счет хороших производственных мощностей, эффективной организации большинства бизнес-процессов, а также рациональному финансовому планированию и финансовой поддержке государства;

◆ динамика спроса и предложения – в настоящее время спрос на продукцию Предприятия высок (т.к. это товары первой необходимости), однако, Предприятие не может эффективно реализовать данную возможность, в первую очередь, из-за крайне ограниченного ассортимента, который требуется существенно расширить. Помимо этого на проблематичность реализации данной возможности влияет непродуманность системы закупки и нахождение складских площадей слишком далеко от основных потребителей Предприятия;

◆ преодолимость барьеров вхождения на рынок конкурентами – возможность может быть использована

для увеличения своей доли рынка, благодаря тому, что у предприятия есть необходимые мощности, он уже занимает устойчивое положение на рынке, имеет эффективное ценообразование и у него достаточно финансовых ресурсов для этого;

◆ государственные стратегии защиты от иностранной конкуренции – см. предыдущий пункт (в данном случае на рынок не допускаются именно иностранные конкуренты);

◆ уровень предложения на рынке рабочей силы – эту возможность Предприятию достаточно трудно использовать, так как у него слабая кадровая политика, которая не позволяет осуществлять стратегическое планирование потребности в кадровых ресурсах, эффективно его мотивировать и стимулировать, обучать и т.д.

Угрозы

◆ темпы инфляции – данная угроза существует для

Таблица 4.

## SWOT-матрица.

	<p><i>Возможности</i></p> <p>санкционная политика РФ O1 антимонопольная политика O2 жесткость государственного регулирования экономики O3 инвестиционная / субсидарная политика O4 формы рынка в заинтересованной сфере деятельности O5 динамика спроса и предложения O7 преодолимость барьеров вхождения на рынок конкурентами O8 государственные стратегии защиты от иностранной конкуренции O12 уровень предложения на рынке рабочей силы O13</p>	<p><i>Угрозы</i></p> <p>темпы инфляции T1 уровень занятости населения T2 стабильность курса рубля T3 ставки по кредитам T4 тарифы на транспортные услуги и энергоресурсы T5 доходы различных социальных групп T7 социальная напряженность в обществе T11</p>
<p><i>Сильные стороны</i></p> <p>Эффективность функционирования аппарата управления S1 Эффективность действующей организационной структуры S2 Организация системы коммуникаций S3 Наличие внутренних регламентов, правил, процедур S4 Общая для всей организации система контроля S5 Квалификация персонала S6 Совокупность выплат работникам в сравнении со средним по региону S7 Текучесть кадров S8 Местонахождение производственных помещений S9 Организация хранения сырья, товаров S10 Качество S11 Предоставление дополнительных услуг S12 Доля рынка S13 Ценообразование S14 Продвижение товаров на рынок и реклама S15 Связи с общественностью S16 Источники формирования финансовых ресурсов S17 Использование финансовых средств S18 Система субсидирования S19 Финансовая устойчивость, ликвидность и платежеспособность S20</p>	<p><i>Поле СИВ</i></p> <p>O1: S1, S2, S6, S9, S10, S13 - S20 O2: S1, S2, S6, S13, S14 O3: S1, S2, S3, S4, S6, S13, S14, S19 O4: S1, S2, S6, S9 - S12, S18, S19 O5: S9 - S16, S17-S20 O8: S9 - S16, S17-S20 O12: S1, S2, S6, S9, S10, S13 - S20</p>	<p><i>Поле СИУ</i></p> <p>T1: S1, S6, S17-S20 T3: S1, S6, S17-S20 T5: S1, S6, S17-S20 T11: S11, S14</p>
<p><i>Слабые стороны</i></p> <p>Стимулирование труда персонала W1 Кадровая политика W2 Местонахождение складских помещений W3 Состояние материальных ресурсов предприятия (степень физического и морального износа) W4 Система контроля запасов W5 Организация закупочной работы W6 Формирование товарного ассортимента W7</p>	<p><i>Поле СЛВ</i></p> <p>O7: W3, W5, W6, W7 O13: W1, W2</p>	<p><i>Поле СЛУ</i></p> <p>T2: W7 T7: W7</p>

всех предприятий, однако для анализируемого Предприятия она нивелируется за счет эффективной финансовой политики (Предприятия полностью финансово устойчиво, ликвидно и платежеспособно), государственной поддержки и квалификации руководства и персонала;

♦ уровень занятости населения – угроза имеет тенденцию к росту, следовательно, покупательская способность населения, уже существенно снизившаяся, может снижаться и дальше, что приведет к отказу от приобретения многих продуктов. С другой стороны, продукты, реализуемые предприятием относятся к товарам первой необходимости, следовательно, будут покупаться. Однако, Предприятию необходимо расширить ассортимент

таких товаров, чтобы быть более устойчивым в период кризиса. В настоящее время ассортимент не отвечает таким требованиям;

♦ стабильность курса рубля – см. описание угрозы "темпы инфляции";

♦ ставки по кредитам – см. описание угрозы "темпы инфляции". Нужно сказать, что Предприятие в настоящее время не нуждается в банковском кредитовании и, судя по экономическому анализу, само может выступать в роли кредитора, или инвестора;

♦ тарифы на транспортные услуги и энергоресурсы – см. описание угрозы "темпы инфляции". В данном случае Предприятию можно рекомендовать провести реви-

зию договоров с транспортными компаниями, а также исследование транспортного рынка, что поможет выявить более рациональные предложения, а также возможности изменения существующих договоренностей. Так же можно рекомендовать подробно проанализировать расходы на энергоресурсы, после чего выработать мероприятия по энергоэкономии;

◆ доходы различных социальных групп – в связи с тем, что экономическое расслоение общества усиливается, организациям становится труднее планировать свой ассортимент, так как требования у различных соци-

альных групп очень разные. В анализируемом Предприятии формирование ассортимента уже является слабой стороной, которая будет лишь еще больше ослабляться, если не принять меры к расширению и углублению ассортимента.

◆ социальная напряженность в обществе – приводит к тому, что люди сокращают свое потребление и стремятся приобретать в основном товары первой необходимости. Нивелировать данную угрозу Предприятие может за счет качества своей продукции и оптимального ценообразования.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Статистика уровня инфляции в России. Доступно онлайн по адресу: <http://bhom.ru/inflation/rus/?startdate=year&graphon=yes>. Проверено 10.02.2016.
2. Кредиты 2015. Доступно онлайн по адресу: [http://cbkg.ru/articles/kredity\\_2015.html](http://cbkg.ru/articles/kredity_2015.html). Проверено 10.02.2016.
3. Гроздь гнева. Рейтинг межэтнической напряженности в регионах России. Доступно онлайн по адресу: <http://club-rf.ru/thegrapesofwrath/01/>. Проверено 10.02.2016.
4. Калиновский И. Назад, в эпоху выживания // Эксперт Online, 24.02.2015. Доступно онлайн по адресу: <http://expert.ru/2015/02/24/nazad-v-epohu-vyzhivaniya/>. Проверено 10.02.2016.
5. Портал поиска работы Findjob. Доступно онлайн по адресу: <http://findjob.ru/>. Проверено 10.02.2016.
6. Прогноз Economist Intelligence Unit: Уровень социальной напряженности в странах мира в 2014 году. Доступно онлайн по адресу: <http://gtmarket.ru/news/2014/01/05/6574>. Проверено 10.02.2016.
7. Когда снизятся процентные ставки по кредитам в 2015 году? Доступно онлайн по адресу: <http://hcepeople.ru/kogda-snizyatsya-protcentnyie-stavki-po-kreditam-v-2015-godu/>. Проверено 10.02.2016.
8. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Санкт-Петербургу и Ленинградской области. Доступно онлайн по адресу: [http://petrostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/petrostat/ru/statistics/Sant\\_Petersburg/prices/](http://petrostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/petrostat/ru/statistics/Sant_Petersburg/prices/). Проверено 10.02.2016.
9. Уцына Е. 15 налоговых изменений в 2015 году // Гарант.ру. Информационно-правовой портал, 30.12.2014. Доступно онлайн по адресу: <http://www.garant.ru/article/592675/>. Проверено 10.02.2016.
10. Средняя заработная плата в Санкт-Петербурге. Доступно онлайн по адресу: <http://ppt.ru/info/10>. Проверено 10.02.2016.
11. Прогнозы по курсу рубля в 2015. Что повлияет на курс. Доступно онлайн по адресу: <http://pronedra.ru/macroeconomics/2015/04/27/kurs-rublya-prognoz-2015/>. Проверено 10.02.2016.
12. Процентные ставки и структура кредитов и депозитов по срочности. Доступно онлайн по адресу: [http://www.cbr.ru/statistics/?PrId=int\\_rat](http://www.cbr.ru/statistics/?PrId=int_rat). Проверено 10.02.2016.
13. Федеральная служба государственной статистики. Доступно онлайн по адресу: [http://www.gks.ru/bgd/free/b04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d05/13a.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d05/13a.htm). Проверено 10.02.2016.
14. Налоговые и бухгалтерские изменения с 2015 года // Главбух, 04.12.2014. Доступно онлайн по адресу: <http://www.glavbukh.ru/art/21421-nalogovye-i-buhgalterskie-izmeneniya-s-2015-goda>. Проверено 10.02.2016.
15. Безработица в России: проблемы и перспективы. Доступно онлайн по адресу: <http://www.investmentrussia.ru/teoriya-investirovaniya/bezrobotitsa-v-rossii.html>. Проверено 10.02.2016.
16. Желобанов Д. Стабильность рубля долго не продлится // Ведомости, 08.05.2015. Доступно онлайн по адресу: <http://www.vedomosti.ru/finance/articles/2015/05/08/stabilnost-rublya-dolgo-ne-prodlitsya>. Проверено 10.02.2016.
17. Уровень безработицы в Российской Федерации. Доступно онлайн по адресу: <http://xn-----8sbcbbbcq17bijpi7ac0eweh.xn--p1ai/>. Проверено 10.02.2016.
18. Санкт-Петербургское государственное унитарное предприятие "Продовольственный фонд". Официальный сайт. Доступно онлайн по адресу: <http://xn--d1aa0acbdh8a.xn--p1ai/>. Проверено 10.02.2016.
19. Красюк И. А. Продовольственная безопасность России в современных экономических условиях // Российский внешнеэкономический вестник. – 2015. – № 5. – С. 68–75.
20. Фрумкин Б. Е. Агропромышленный комплекс России в условиях "войны санкций" // Вопросы экономики. – 2015. – № 12. – С. 147–153.