

## SWOT–АНАЛИЗ КАК СПОСОБ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**Т.Г. ЖОЛОХ, А.О. ВАСИЛЬЧЕНКО**

*Полесский государственный университет,  
г. Пинск, Республика Беларусь*

**Введение.** Важнейшим этапом при выработке эффективной стратегии предприятия является стратегический анализ, который дает реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию внешней среды, в которой работает предприятие.

SWOT–анализ с 1960–х гг. является одним из самых распространенных методов в менеджменте. Применение SWOT–анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и на основе данных принимать взвешенные решения, касающиеся развития предприятия.

**Основная часть.** Аббревиатура SWOT в современной интерпретации была предложена К. Эндрюсом на гарвардской конференции по вопросам бизнес–политики в 1963 году, она представляет собой первые буквы английских слов: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы) [2, с. 3]. Таким образом, с помощью данной методики можно выявить потенциал силы (S), потенциал слабости (W), установить возможности (O), предоставляемые предприятию внешней средой, а также выявить угрозы (T) со стороны внешней среды.

Данный анализ относят к группе ситуационных и предпринимают для того, чтобы перед организацией появилась отчетливая картина, состоящая из лучшей возможной информации и данных, а также сложилось понимание внешних сил, тенденций и препятствий, в условиях которых организация намеревается занять конкурентоспособное место [3, с. 127].

В современном SWOT–анализе можно выделить 3 основных этапа:

- 1) выявление перечня факторов, характеризующих внутреннюю и внешнюю среду объекта;
- 2) оценка и ранжирование выявленных факторов;
- 3) формулирование стратегий развития объекта на основе пересечений пар факторов SWOT [1, с. 152].

Объектом исследования данной статьи является региональное туристическое предприятие.

Таблица 1 – Влияние экономической среды на деятельность регионального туристического предприятия

Факторы внешней среды	Важность для сферы туризма	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Общий уровень экономического развития	3	3	–1	+1
Система налогообложения и качество экономического законодательства	3	2	–1	+2
Уровень развития конкурентных отношений	3	3	–1	–6
Масштабы правительственной поддержки отрасли	2	3	+1	+9
Инвестиционные процессы	2	0	–	–9
Система ценообразования и уровень централизованного регулирования цен	3	3	+1	+4

Примечание—Источник: собственная разработка

SWOT–анализ факторов внешней среды может включать в себя факторы, влияющие на конкурентоспособность туристического предприятия.

Важность фактора для отрасли по шкале: 3 – сильная важность, 2 – умеренная важность, 1 – слабая важность.

Влияние фактора на предприятие по шкале: 3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – не влияет.

Направленность фактора по шкале: +1 – позитивное влияние, –1 – негативное влияние.

Из таблицы 1 видно, что наиболее положительное влияние имеют такие факторы, как:

- масштабы правительственной поддержки отрасли;
- система ценообразования и уровень централизованного регулирования цен.

Наиболее отрицательное влияние на деятельность предприятия оказывают следующие факторы:

- общий уровень экономического развития;
- уровень развития конкурентных отношений.

Таблица 2 – Влияние демографической среды на деятельность туристического предприятия

Факторы среды	Важность для сферы туризма	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Количество потенциальных потребителей	3	3	–1	+9
Наличие и потенциальное количество рабочей силы	2	3	–1	+9
Квалифицированные характеристики рабочей силы	3	2	+1	+6

Примечание – Источник: собственная разработка

Из таблицы 2 видно, что наиболее положительное влияние оказывают:

- квалифицированные характеристики рабочей силы.

Наиболее отрицательное влияние имеют следующие факторы:

- количество потенциальных потребителей;
- наличие и потенциальное количество рабочей силы.

Таблица 3 – Влияние социально–культурной среды на деятельность туристической фирмы

Факторы среды	Важность для сферы туризма	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
1	2	3	4	5
Традиции и культурные ценности	3	3	+1	+9
Взаимоотношения внутри общества	2	2	+1	+9
Отношение к иностранным инвестициям	2	0	–	–9
Отношения предприятие–общественные организации	2	2	+1	+6
Влияние профсоюзов на формирование общественного мнения	2	2	+1	+4

Примечание – Источник: собственная разработка

Из таблицы 3 видно, что наиболее положительное влияние имеют:

- традиции и культурные ценности.

Таблица 4 – Влияние научно–технической среды на деятельность регионального туристического предприятия

Факторы среды	Важность для сферы туризма	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Появление «технологических прорывов»	2	2	–1	+6
Сокращение или продление жизненного цикла технологий	2	2	–1	+4
Требования к квалификации кадров	2	2	+1	+6

Примечание – Источник: собственная разработка

На основании данных таблицы 4 можно сделать вывод, что наиболее положительное влияние на деятельность регионального туристического предприятия оказывают:

- требования к квалификации кадров.
- Наиболее отрицательное влияние имеют:
- появление «технологических прорывов»;
  - сокращение или продление жизненного цикла технологий.

Таблица 5 – Влияние политико–правовой среды на деятельность туристического предприятия

Факторы среды	Важность для сферы туризма	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Отношения государства и собственности	3	0	–	–9
Политическая стабильность в государстве	3	3	+1	+9
Характер отношения государства к сфере туризма	3	3	+1	+9
Уровень регулирования и контроля со стороны государства	2	3	+1	+9
Политика государства в области подготовки кадров	2	1	–1	+4
Законы и нормативные акты	3	2	+1	+9
Эффективность правовой системы	3	2	+1	+9
Практическая реализация законодательства	3	2	+1	+6
Исполнение всех правовых норм	3	2	+1	+6

Примечание – Источник: собственная разработка

Исходя из данных таблицы 5, наиболее положительное влияние имеют следующие факторы:

- политическая стабильность в государстве;
- характер отношения государства к сфере туризма;
- уровень регулирования и контроля со стороны государства.

Наиболее отрицательное влияние на деятельность турфирмы оказывают:

- политика государства в области подготовки кадров.

Таблица 6 – Важнейшие факторы внешней среды, влияющие на деятельность регионального туристического предприятия

Факторы внешней среды	Позитивное влияние	Степень важности	Негативное влияние	Степень важности
Экономическая среда	масштабы государственной поддержки отрасли	+9	общий уровень экономического развития	+1
	система ценообразования и уровень централизованного регулирования цен	+4	уровень развития конкурентных отношений	-6
Демографическая среда	квалифицированные характеристики рабочей силы	+6	количество потенциальных потребителей	+9
			наличие и потенциальное количество рабочей силы	+9
Социально-культурная среда	традиции и культурные ценности	+9		
Научно-техническая среда	требования к квалификации кадров	+6	появление «технологических прорывов»	+6
			сокращение или продление жизненного цикла технологий	+4
Политико-правовая среда	политическая стабильность в государстве	+9	политика государства в области подготовки кадров	+4
	характер отношения государства к сфере туризма	+9		
	уровень регулирования и контроля со стороны государства	+9		

Примечание – Источник: собственная разработка

Таблица 7 – Важнейшие факторы внешней среды, влияющие на деятельность региональной туристической фирмы

Факторы внешней среды	Позитивное влияние	Степень важности	Негативное влияние	Степень важности
Экономическая среда	масштабы государственной поддержки отрасли	+9	общий уровень экономического развития	+1
Демографическая среда	квалифицированные характеристики рабочей силы	+6	количество потенциальных потребителей	+9
Социально-культурная среда	традиции и культурные ценности	+9		
Научно-техническая среда		требования к квалификации кадров	появление «технологических прорывов»	+6
Политико-правовая среда	политическая стабильность в государстве	+9	политика государства в области подготовки кадров	+4

Примечание – Источник: собственная разработка

Таблица 8 – Влияние конкурентной среды на деятельность регионального туристического предприятия

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Имидж, опыт	3	3	-1	+9
Финансовое состояние	3	3	-1	+6
Наличие квалифицированных кадров	2	2	+1	+6
Связи с общественными организациями	2	2	+1	+4
Существующие ценности и нормы в организации	3	1	+1	+9
Структура организации	3	2	-1	+6
Система контроля и стимулирования	2	1	-1	+4
Регуляторные ограничения со стороны государства	1	1	-1	-9

Примечание –Источник: собственная разработка

Из таблицы 8 видно, что наиболее положительное влияние оказывают:

- наличие квалифицированных кадров;
- связи с общественными организациями.

Наиболее отрицательное влияние имеют:

- имидж, опыт;
- финансовое состояние.

Таблица 9 – Влияние поведения поставщиков на деятельность туристической фирмы

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Количество и концентрация поставщиков	2	2	+1	+6
Наличие отраслей, использующих аналогичные ресурсы	1	2	-1	+2
Оценка затрат конверсии	3	1	-1	-4
Уровень специализации поставщиков	3	3	+1	+6

Примечание – Источник: собственная разработка

На основании данных таблицы 9 можно сделать вывод, что наиболее положительное влияние оказывает уровень специализации поставщиков.

Наиболее отрицательное влияние оказывает наличие отраслей, использующих аналогичные ресурсы.

Таблица 10 – Влияние характеристик предоставляемых услуг на деятельность регионального туристического предприятия

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности
Уникальность	3	1	-1	+9
Востребованность на рынке	3	3	-1	+9
Цена	3	3	+1	+4
Качество	3	3	+1	+6
Конкурентные преимущества	3	3	-1	+1

Примечание – Источник: собственная разработка

Исходя из данных таблицы 10, наиболее положительное влияние имеют такие факторы, как:

- цена;
- качество.

Наиболее отрицательное влияние на деятельность учреждения оказывают следующие факторы:

- востребованность на рынке;
- конкурентные преимущества.

Таблица 11 – Важнейшие факторы внутренней среды, влияющие на деятельность регионально-го туристического предприятия

Факторы внутренней среды	Позитивное влияние	Степень важности	Негативное влияние	Степень важности
Конкурентная среда	наличие квалифицированных кадров	+6	имидж, опыт	+9
	связи с общественными организациями	+4	финансовое состояние	+6
Поведение поставщиков	уровень специализации поставщиков	+6	наличие отраслей, использующих аналогичные ресурсы	+2
Характеристика продукции	цена	+4	востребованность на рынке	+9
	качество	+6	конкурентные преимущества	+1

Примечание – Источник: собственная разработка

Таблица 12 – Важнейшие факторы внутренней среды, влияющие на деятельность предприятия

Факторы внутренней среды	Позитивное влияние	Степень важности	Негативное влияние	Степень важности
Конкурентная среда	наличие квалифицированных кадров	+6	имидж, опыт	+9
Поведение поставщиков	уровень специализации поставщиков	+6	наличие отраслей, использующих аналогичные ресурсы	+2
Характеристика продукции	качество	+6	востребованность на рынке	+9

Примечание – Источник: собственная разработка

Таким образом, в процессе исследования были выявлены факторы, характеризующие внешнюю и внутреннюю среду регионального туристического предприятия; произведены оценка и ранжирование выявленных факторов.

На основании анализа факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на конкурентоспособность рассматриваемого туристического предприятия, была составлена итоговая матрица SWOT-анализа (таблица 13) и сформулированы стратегии развития данного предприятия на основе пересечений пар факторов SWOT.

Таблица 13 – Итоговая матрица SWOT-анализа туристического предприятия

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– правительственная поддержка сферы туризма;</li> <li>– наличие квалифицированных кадров;</li> <li>– следование традициям и культурным ценностям;</li> <li>– политическая стабильность в государстве;</li> <li>– налаженная система отношений со стратегическими партнерами;</li> <li>– качество предоставляемых услуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неполное использование передовых информационных технологий;</li> <li>– невысокая известность;</li> <li>– невысокая конкурентоспособность.</li> </ul>
Возможности (O)	SO-стратегия	WO-стратегия
<ul style="list-style-type: none"> <li>– растущий рынок;</li> <li>– возможности роста.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение доли рынка;</li> <li>– выход на новые рынки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие информационных технологий на предприятии;</li> <li>– диверсификация услуг.</li> </ul>
Угрозы (T)	ST-стратегия	WT-стратегия
<ul style="list-style-type: none"> <li>– невысокий уровень экономического развития;</li> <li>– небольшое количество потенциальных потребителей.</li> <li>– недостаточно эффективная политика государства в области подготовки кадров.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– регулярное проведение маркетинговых исследований;</li> <li>– повышение квалификации персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– совершенствование технологий оказания услуг;</li> <li>– совершенствование маркетинговых коммуникаций.</li> </ul>

Примечание – Источник: собственная разработка

Благодаря проведению SWOT-анализа, туристическая фирма сможет выбрать оптимальный путь развития, избежать угроз со стороны внешней среды и максимально эффективно использовать имеющиеся возможности и ресурсы.

**Заключение.** По результатам SWOT-анализа данному предприятию рекомендованы следующие стратегии:

- увеличение доли рынка;
- выход на новые рынки;
- развитие информационных технологий на предприятии;
- диверсификация услуг;
- регулярное проведение маркетинговых исследований;
- повышение квалификации персонала;
- совершенствование технологий оказания услуг;
- совершенствование маркетинговых коммуникаций.

Таким образом, данная методика позволит лучше оценить и разработать мероприятия для эффективного управления финансовым состоянием туристического предприятия.

### **Список цитированных источников**

1. Майсак, О.С. Swot–анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами / О.С. Майсак // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2013. – № 1 (21). – С.151–157.
2. Патрахина, Т.Н. SWOT–анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации / Т.Н. Патрахина // Интернет–журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2015. – Том 7, № 2 – С.1–11 [Электронный ресурс]. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/08PVN215.pdf> – Дата доступа: 16.03.2016.
3. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

## **SWOT–ANALYSIS AS A METHOD OF STRATEGIC PLANNING OF TOURISM ENTERPRISES COMPETITIVENESS**

*T.G. ZHOLOH, A.O. VASILCHENKO*

### *Summary*

SWOT analysis is an element of strategic planning of competitiveness of tourist enterprises. The article reflects the main stages of the analysis, the factors characterizing the external and internal environment of the regional tourism enterprises as well as the assessment and ranking of the identified factors. Summarized matrix of the SWOT analysis and formulated strategy of tourism enterprises.

*Статья поступила 12 апреля 2016г.*