

## SWOT-АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОАО «ЛУНИНЕЦКИЙ МОЛОЧНЫЙ ЗАВОД»

О. М. НЕДЮХИНА, кандидат экономических наук, доцент  
УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»

## SWOT-ANALYSIS OF COMPETITIVENESS OF ОАО «LUNINETS DAIRY PLANT»

O. M. NEDIUKHINA, Candidate of economic sciences, Assistant professor  
Belarusian State Agricultural Academy

*В статье проведены оценка вероятностей и степеней влияния сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, а также составлена итоговая матрица SWOT-анализа, согласно которой выявлены основные направления деятельности ОАО «Лунинецкий молочный завод» на перспективу.*

*Ключевые слова: SWOT-анализ, конкурентоспособность, производство и сбыт, стратегическое управление, пути развития предприятия, внутренний и внешний рынок*

*The article assessed the probabilities and degrees of influence of strengths and weaknesses, opportunities and threats, and also compiled the final SWOT-analysis matrix, according to which the main areas of activity of Luninets Dairy Plant OJSC for the future were identified.*

*Keywords. SWOT analysis, competitiveness, production and sales, strategic management, enterprise development paths, domestic and foreign markets*

**Введение.** Основной целью оценки конкурентоспособности предприятия является определение его положения на отраслевом, региональном или международном рынках. Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли необходимо предприятию для того, чтобы определить, в чем преимущества и недостатки перед конкурентами, и сделать выводы для выработки собственных успешных конкурентных стратегий и поддержания конкурентных преимуществ [1].

**Анализ источников.** Теоретической и методологической основой для определения оценки конкурентоспособности предприятия послужили труды отечественных и зарубежных ученых, интернет ресурсы и др. [1–11].

Вопросам сущности и использования SWOT-анализа посвящено много публикаций, в частности К. Боумэна, С. Дибба, М. М. Глазова, И. В. Корнеевой, Л. Симкина, Я. А. Фомина, В. Е. Хруцкого [13].

**Методы исследования.** В процессе исследования применялись монографический, абстрактно-логический, сравнительный анализ и др.

**Основная часть.** Для того чтобы выявить конкретные направления улучшения коммерческой деятельности перерабатывающих предприятий, следует определить те «проблемные места» производства и реализации продукции, которые ограничивают возможности предприятий в их максимальной эффективной деятельности. Одним из методов изучения такого рода отклонений является SWOT-анализ деятельности предприятий [7].

Способ SWOT-анализа дает возможность исследовать сферу работы предприятий, так как в данной сфере регулярно протекают динамичные процессы перемен: то что-то возникает, то пропадает. Одна часть из этих процессов открывает для организаций новые возможности и создаёт благоприятные условия деятельности, а другая часть, наоборот, создаёт дополнительные трудности и ограничения [6,7].

SWOT-анализ проводится в несколько этапов. На первом этапе составляем список сильных и слабых сторон предприятий, а также возможностей и угроз, возникающих во внешней среде. При составлении такого списка исходим из реальных условий функционирования ОАО «Лунинецкий молочный завод» (табл.1).

Сильные стороны служат той базой, на которую организации должны опираться в конкурентной борьбе и которую они должны стремиться укреплять и расширять.

Таблица 1. SWOT-анализ ОАО «Лунинецкий молочный завод»

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
1	2
1. Востребованность продукции на рынке	1. Недостаток собственных средств для реализации крупных инвестиционных проектов
2. Использование современных технологий и оборудования	2. Отсутствие некоторых важных ассортиментных позиций, которыми обладают основные конкуренты предприятия
3. Значительный экспортный потенциал	3. Слабо развитая коммуникационная политика предприятия, неразвитость рекламных коммуникаций

Продолжение таблицы 1

1	2
4. Наличие квалифицированных и опытных кадров	4. Близость крупнейших предприятий отрасли, обладающих высокой мощностью обработки молочной продукции
5. Многолетний опыт работы	
6. Близость к потребителю, хорошая логистическая инфраструктура	
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
1. Увеличение потребительского спроса на молочную продукцию благодаря популяризации принципов здорового питания на основных рынках сбыта	1. Высокий уровень конкуренции на международном и белорусском рынках
2. Рост доли организации на внутреннем и внешнем рынках	2. Агрессивная ценовая политика конкурентов
3. Выход на новые рынки	3. Выход на рынок новых конкурентов
4. Укрепление экспортно-импортных отношений со странами Европы и Азии (наращивание поставок молочной продукции на Китай)	4. Снижение экспорта молочной продукции из-за введенных ограничений в Россию, являющуюся стратегическим партнером в этой области
5. Появление новых более современных технологий в анализе и изготовлении молочной продукции с использованием робототехники и более глубокой переработки сырья	5. Снижение реальных доходов населения
6. Интеграционные процессы среди производителей молока, в том числе и иностранных (создание холдингов)	6. Увеличение цен на сырье и материалы
	7. Присутствие скрытых неценовых и административных барьеров при продвижении продукции на российском рынке
	8. Введение квот на поставки молочной продукции на рынках сбыта

Слабые стороны должны стать предметом самого пристального внимания со стороны руководства, которое должно стремиться к извлечению от них.

Возможности представляют собой положительные тенденции и явления во внешней среде, за счёт использования которых может быть достигнут принципиально новый уровень эффективности.

Угрозы представляют собой отрицательные тенденции и явления во внешней среде, которые при отсутствии соответствующей реакции

со стороны организации могут привести к значительному снижению эффективности её функционирования [1,4,10].

Классифицируем каждую сильную и слабую сторону сначала по вероятности ( $P$ , – изменяется в пределах от нуля до единицы) использования её в деятельности предприятий хлебопекарной промышленности, а затем по степени влияния ( $A_i$  – изменяется в пределах от нуля до пяти) на деятельность ОАО «Лунинецкий молочный завод», составляя матрицы сильных и слабых сторон (табл. 2).

**Таблица 2. Оценки вероятностей и степеней влияния сильных и слабых сторон**

<i>Сильные стороны (S)</i>	$P_i$	$A_i$
1. Востребованность продукции на рынке	0,75	5,00
2. Использование современных технологий и оборудования	0,85	4,00
3. Значительный экспортный потенциал	0,86	4,00
4. Наличие квалифицированных и опытных кадров	0,65	5,00
5. Многолетний опыт работы	0,86	5,00
6. Близость к потребителю, хорошая логистическая инфраструктура	0,70	5,00
<i>Слабые стороны (W)</i>	$P_i$	$A_i$
1. Недостаток собственных средств для реализации крупных инвестиционных проектов	0,75	5,00
2. Отсутствие некоторых важных ассортиментных позиций, которыми обладают основные конкуренты предприятия	0,55	5,00
3. Слабо развитая коммуникационная политика предприятия, неразвитость рекламных коммуникаций	0,95	4,00
4. Близость крупнейших предприятий отрасли, обладающих высокой мощностью обработки молочной продукции	0,90	4,50

По итогам анализа табл. 2 можно отметить наибольшую степень влияния сильных и слабых сторон на деятельность предприятия ОАО «Лунинецкий молочный завод»:

- многолетний опыт работы;
- использование современных технологий и оборудования;
- значительный экспортный потенциал;
- близость крупнейших предприятий отрасли, обладающих высокой мощностью обработки молочной продукции;
- слабо развитая коммуникационная политика предприятия, неразвитость рекламных коммуникаций.

Далее построим матрицу сильных сторон (табл. 3)

Таблица 3. Матрица сильных сторон

Вероятность использования сильных сторон (Pi)	Степень влияния сильных сторон предприятия на его деятельность (Ai)		
	Сильное (4,51–5,00)	Умеренное (3,01–4,50)	Малое (до 3,00)
Высокая (0,71–1,00)	Востребованность продукции на рынке; Многолетний опыт работы	Использование современных технологий и оборудования; Значительный экспортный потенциал	ВМ
Средняя (0,41–0,70)	Наличие квалифицированных кадров; Близость к потребителю, хорошая логистическая инфраструктура	СУ	СМ
Низкая (до 0,40)	НС	НУ	НМ

По итогам анализа матрицы сильных сторон (табл. 3) предприятию можно рекомендовать использовать в своей деятельности, следующие сильные стороны: востребованность продукции на рынке; многолетний опыт работы; близость к потребителю, хорошая логистическая инфраструктура; значительный экспортный потенциал; наличие квалифицированных и опытных кадров.

Указанные сильные стороны будут использоваться в дальнейшем при построении рабочей и итоговой матрицы SWOT-анализа.

Аналогично поступаем и со слабыми сторонами. При оценке слабых сторон вероятность их проявления оценивается также, как и для сильных сторон.

Возможные последствия от проявления слабых сторон оцениваются по следующей шкале:

- разрушение – 4,5–5,0;
- критическое состояние – 3,6–4,4;
- тяжёлое состояние – 2,1–3,5;
- «лёгкие ушибы» – до 2,0.

Построим матрицу слабых сторон (табл. 4).

Таблица 4. Матрица слабых сторон

Вероятность появления слабых сторон ( $P_i$ )	Возможные последствия для предприятия от присутствия слабых сторон ( $A_i$ )			
	Разрушение (5,00)	Критическое состояние (4,01–4,99)	Тяжелое состояние (3,01–4,00)	«Легкие ушибы» (до 3,00)
Высокая (0,71–1,00)	Недостаток собственных средств для реализации крупных инвестиционных проектов	Близость крупнейших предприятий отрасли, обладающих высокой мощностью обработки молочной продукции	Слабое использование принципов маркетинга	ВЛ
Средняя (0,41–0,70)	Отсутствие некоторых ассортиментных позиций, которыми обладают основные конкуренты предприятия	СК	СТ	СЛ
Низкая (до 0,40)	НР	НК	НТ	НЛ

По итогам анализа матрицы (табл. 4) предприятию можно рекомендовать обратить повышенное внимание на следующие слабые стороны: недостаток собственных средств для реализации крупных инвестиционных проектов; отсутствие некоторых ассортиментных позиций, которыми обладают основные конкуренты предприятия.

При помощи экспертного опроса определяем вероятность использования благоприятных возможностей ( $PJ$ ) и степень их влияния на деятельность предприятий ( $KJ$ ) с учётом того, что  $P$  и  $K$  изменяются в пределах от нуля до единицы.

Вероятность такая же, как и в матрицах сильных и слабых сторон, а степень влияния следующая:

- сильная – 0,75–1,00;
- умеренная – 0,51–0,74;
- малая – до 0,50.

Далее проведем оценку вероятностей и степеней влияния возможностей и угроз (табл. 5).

**Таблица 5. Оценки вероятностей и степеней влияния  
возможностей и угроз**

<i>Возможности (O)</i>	Pi	Ki
1. Увеличение потребительского спроса на молочную продукцию благодаря популяризации принципов здорового питания на основных рынках сбыта	0,40	4,51
2. Рост доли предприятия на внутреннем и внешнем рынках	0,95	5,00
3. Выход на новые рынки сбыта	0,95	5,00
4. Укрепление экспортно-импортных отношений со странами Европы и Азии (наращивание поставок молочной продукции на Китай)	0,70	5,00
5. Появление новых более современных технологий в анализе и изготовлении молочной продукции с использованием робототехники и более глубокой переработки сырья	0,85	4,00
6. Интеграционные процессы среди производителей молока, в том числе и иностранных (создание холдингов)	0,65	3,50
<i>Угрозы (T)</i>	Pi	Ai
1. Высокий уровень конкуренции на международном и белорусском рынках	0,85	5,00
2. Агрессивная ценовая политика конкурентов		
3. Выход на рынок новых конкурентов	0,95	5,00
4. Снижение экспорта молочной продукции из-за введенных ограничений в Российскую Федерацию, являющуюся стратегическим партнером в этой области	0,95	4,99
5. Снижение реальных доходов населения	0,45	4,00
6. Увеличение цен на сырье и материалы	0,45	4,00
7. Присутствие скрытых неценовых и административных барьеров при продвижении продукции на российском рынке	0,55	4,50
8. Введение квот на поставки молочной продукции на рынках сбыта	0,35	0,30

По итогам анализа табл. 5 на деятельность предприятия сильную степень влияния оказывают:

- рост доли предприятия на внутреннем и внешнем рынках;
- выход на новые рынки сбыта;
- укрепление экспортно-импортных отношений со странами Европы и Азии (наращивание поставок молочной продукции на Китай);
- появление новых более современных технологий в анализе и изготовлении молочной продукции с использованием робототехники и более глубокой переработки сырья.

Построим матрицу благоприятных возможностей (табл. 6).

Таблица 6. Матрица возможностей

Вероятность появления возможностей (Pi)	Степень влияния возможностей предприятия на его деятельность (Ai)		
	Сильное (4,51–5,00)	Умеренное (3,01–4,50)	Малое (до 3,00)
Высокая (0,71–1,00)	Выход на новые рынки сбыта; Рост доли предприятия на внутреннем и внешнем рынках	Появление новых более современных технологий в изготовлении молочной продукции с использованием робототехники	ВМ
Средняя (0,41–0,70)	Укрепление экспортно-импортных отношений со странами Европы и Азии (наращивание поставок продукции в Китай)	Интеграционные процессы среди производителей молока, в т.ч. иностранных (создание холдингов)	СМ
Низкая (до 0,40)	Увеличение потребительского спроса, благодаря популяризации принципов здорового питания на основных рынках сбыта	НУ	НМ

По итогам анализа матрицы благоприятных возможностей (табл. 6) предприятию можно порекомендовать использовать следующие возможности:

- возможность выхода на новые рынки сбыта;
- возможность роста доли предприятия на внутреннем и внешнем рынках;
- возможность укрепления экспортно-импортных отношений со странами Европы и Азии (наращивание поставок продукции в Китай);
- появление новых более современных технологий в изготовлении молочной продукции с использованием робототехники.

При помощи экспертного опроса устанавливаем вероятность появления внешних угроз Р по той же градации, как и для возможностей, а также возможные последствия от их проявления по следующей шкале:

- разрушение – 0,91–1,00;
- критическое состояние – 0,76–0,90;
- тяжёлое состояние – 0,76–0,90;
- «лёгкие ушибы» – до 0,50.

Далее строим матрицу угроз (табл. 7).

К разрушительным последствиям с высокой степенью проявления можно отнести высокий уровень конкуренции на международном и белорусском рынках, а также выход на рынок новых конкурентов. К критическим последствиям с высокой вероятностью проявления может привести снижение экспорта продукции из-за введения ограничений в Российской Федерации.

Таблица 7. Матрица угроз

Вероятность появления угроз (Pi)	Возможные последствия для предприятия от реализации угроз в его деятельности (Ai)			
	Разрушение (5,00)	Критическое состояние (4,01–4,99)	Тяжелое состояние (3,01–4,00)	«Легкие ушибы» (до 3,00)
Высокая (0,71–1,00)	Высокий уровень конкуренции на международном и белорусском рынках; Выход на рынок новых конкурентов	Снижение экспорта продукции из-за введения ограничений в РФ, является стратегическим партнером в этой области	ВТ	ВЛ
Средняя (0,41–0,70)	СР	Присутствие скрытых неценовых и административных барьеров при продвижении продукции на российском рынке	Снижение реальных доходов населения; Увеличение цен на сырье и материалы	СЛ
Низкая (до 0,40)	НР	НК	Введение квот на поставки продукции	НЛ

К критическим последствиям со средней вероятностью проявления могут привести скрытые неценовые и административные барьеры при продвижении продукции на российском рынке.

После этого составляем рабочую матрицу SWOT-анализа (табл. 8). Для этого в разделе «сильные стороны» (S) записываем сверху вниз выбранные по итогам анализа матрицы сильные стороны пять сильных сторон и их оценки (A) из этой же таблицы.

Таблица 8. Рабочая матрица SWOT-анализа  
ОАО «Лунинецкий молочный завод»

	Ai	Благоприятные возможности (O)				Внешние угрозы (T)		
		Выход на новые рынки сбыта	Рост доли предприятия на внутреннем и внешнем рынках	Укрепление экспортно-импортных отношений со странами Европы и Азии	Появление новых более современных технологий в изготовлении молочной продукции с использованием робототехники	Высокий уровень конкуренции	Выход на рынок новых конкурентов	Снижение экспорта продукции из-за введения ограничений в РФ
<i>Вероятность проявления</i>	Pj	0,75	0,95	0,70	0,85	0,85	0,95	0,95
<i>Коэффициент влияния</i>	Kj	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,99
<b>Сильные стороны (S)</b>								
Востребованность продукции на рынке	5	5	5	5	4	4	4	4
Использование современных технологий и оборудования	5	5	5	5	5	5	5	5
Значительный экспортный потенциал	4	5	5	4	4	5	5	4
Наличие квалифицированных и опытных кадров	5	4	5	3	3	4	2	4
Многолетний опыт работы	5	5	4	3	4	5	3	5
Близость к потребителю, хорошая логистическая инфраструктура	5	5	5	5	4	5	5	5
<b>Слабые стороны (W)</b>								
Недостаток собственных средств для реализации крупных инвестиционных проектов	5	-4	-5	-3	-2	-4	-3	-3
Отсутствие некоторых ассортиментных позиций, которыми обладают основные конкуренты предприятия	5	-3	-5	-1	-5	-2	-4	-4

Ниже, в разделе «слабые стороны» (W), сверху вниз записываем 5 слабых сторон и выставляем соответствующие оценки из табл. 3 со знаком «минус».

В разделе «благоприятные возможности» (O) слева направо записываем четыре отобранные возможности и для каждой из них в строках P<sub>j</sub> и K<sub>j</sub> выставляем оценки по итогам таблицы.

Аналогичным образом поступаем и с угрозами. Составляем итоговую матрицу SWOT-анализа (табл. 9).

В квадрантах SO, ST, WO, WT рабочей матрицы выставляем в соответствующих клетках оценки влияния (a<sub>ij</sub>) соответствующих факторов сильных и слабых сторон на использование благоприятных возможностей или на защиту от опасностей.

Эти оценки «плюс пять» означает полное использование данной благоприятной возможности или полное предотвращение отрицательных последствий возможной угрозы.

Для слабых сторон (W) оценка изменяется в диапазоне от нуля до минус пяти, где оценка «минус пять» означает полную нереальность использования благоприятной возможности или предотвратит угрозу.

Для этого записываем, как и в рабочей матрице все сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. В колонке A<sub>i</sub> записываем все ранее выставленные для сильных и слабых сторон оценки. В строке P<sub>j</sub> выставляется вероятность проявления возможностей и угроз, а в строке K<sub>j</sub> – оценки степени влияния угроз и возможностей на деятельность предприятия ОАО «Лунинецкий молочный завод».

В квадрантах SO записывают результаты расчётов R<sub>n</sub> по формуле:

$$R_n = A_i * P_j * K_j * a_{ij},$$

где, A<sub>i</sub> – степень влияния сильных и слабых сторон;

P<sub>j</sub> – вероятность использования;

K<sub>j</sub> – степень влияния угроз и возможностей;

a<sub>ij</sub> – степень влияния сильных и слабых сторон на возможности и угрозы.

В квадрантах ST, WO, WT записываем результаты расчётов Z<sub>n</sub>, D<sub>n</sub> и E<sub>n</sub> соответственно по вышеприведенной формуле.

Таблица 9. Итоговая матрица SWOT-анализа конкурентоспособности ОАО «Лунинецкий молочный завод»

	Ai	Благоприятные возможности (O)					Внешние угрозы (T)				
		Выход на новые рынки сбыта	Рост доли предприятия на внутреннем и внешнем рынках	Укрепление экспортно-импортных отношений со странами Европы и Азии	Появл. новых современных технологий в игг. молочной прод. с испг. робототехники		Высокий уровень конкуренции	Выход на рынок новых конкурентов	Снижение экспорта		
<i>Вероятность проявления</i>	Pj	0,75	0,95	0,70	0,85		0,85	0,95	0,95		
<i>Коэффициент влияния</i>	Kj	0,78	0,98	0,75	0,92		0,87	1,00	0,98		
<b>Сильные стороны (S)</b>						$\sum R_n$				$\sum Z_n$	$\sum R_n + \sum Z_n$
Востребованность продукции на рынке	5	14,6	23,3	13,1	15,6	66,7	14,8	19,0	18,6	52,4	119,1
Использование современных технологий и оборудования	5	14,6	23,3	13,1	19,6	70,6	18,5	23,8	23,3	65,5	136,1
Значительный экспортный потенциал	4	11,7	18,6	8,4	12,5	51,2	14,8	19,0	14,9	48,7	99,9
Наличие квалифицированных и опытных кадров	5	11,7	23,3	7,9	11,7	54,6	14,8	9,5	18,6	42,9	97,5
Многолетний опыт работы	5	14,6	18,6	7,9	15,6	56,8	18,5	14,3	23,3	56,0	112,8
Близость к потребителю, хорошая логистическая инфраструктура	5	14,6	23,3	13,1	15,6	66,7	18,5	23,8	18,6	60,9	127,5
<b>Слабые стороны (W)</b>						$\sum D_n$				$\sum E_n$	$\sum D_n + \sum E_n$
Недостаток собственных средств для реализации крупных инвестиционных проектов	5	11,7	23,3	7,9	7,8	50,7	14,8	14,3	32,7	61,7	112,4
Отсутствие некоторых ассортиментных позиций, которыми обладают основные конкуренты предприятия	5	8,8	23,3	2,6	19,6	54,2	7,4	19,0	32,7	59,1	113,3

Благодаря SWOT-анализу были определены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы предприятия ОАО «Луинецкий молочный завод». Сильные и слабые стороны – это внутренняя среда бизнеса, т. е. то, что есть на момент проведения анализа. Возможности и угрозы – это то, что может или не может произойти во внешней среде бизнеса и зависит или не зависит от действий руководителя предприятия. С помощью данного SWOT-анализа были сделаны следующие выводы: правильно ли развивается бизнес; какие риски надо предусмотреть; что следует сделать; каковы перспективы данного предприятия.

**Заключение.** Таким образом, при разработке стратегии развития ОАО «Луинецкий молочный завод» должно быть учтено:

- необходимо использовать высокое качество продукции и ориентацию продукции на отечественного потребителя для получения отдачи от увеличения доли рынка и от снижения затрат по производству продукции;
- за счет увеличения доли рынка и снижения затрат по производству продукции необходимо преодолевать имеющиеся на предприятии слабости;
- необходимы высококвалифицированные и опытные кадры управления для предотвращения появления новых конкурентов;
- разработанная стратегия должна позволить организации избавиться от неэффективной политики распределения и низкого уровня квалификации специалистов.

Поэтому для усиления конкурентных преимуществ предприятия ОАО «Луинецкий молочный завод» необходимо расширить ассортимент выпускаемой продукции, а также повысить ее качество. Расширение ассортимента позволит предприятию выйти на новый уровень, привлечь новых покупателей и повысить лояльность постоянных. Также расширение ассортимента – это дополнительные возможности для получения прибыли, реализации остатков, создания более гармоничного и продуманного товарного ряда, привлечения потребителей и повышения конкурентоспособности.

#### Список литературы

1. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Д. В. Арутюнова, Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ: 2010. – 122 с.
2. Воронов, Д. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий / Д. Воронов, – г. Екатеринбург, 2013

3. Долинская, М. Г., Соловьев, И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М. Г. Долинская, И. А. Соловьев, // – М.: 2007. – 374 с.
4. Кадышева, Е. В. Методика проведения SWOT анализа. Образцы матриц SWOT [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sosconsalting.ru/ru/akt/akt10>. Дата доступа: 04.04.2017 г.
5. Макарова, Л. В. Анализ конкурентоспособности предприятия на основе SWOT-анализа / Л. В. Макарова, Р. В. Тарасов, О. Ф. Акжигитова // Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/02/31786>. Дата доступа: 04.04.2017 г.
6. Недюхина, О. М. SWOT-анализ конкурентоспособности ОАО «Лунинский молочный завод» / О. М. Недюхина // Материалы V-ой Международной научно-практической конференции, посвященной 50-летию кафедры управления «Актуальные проблемы менеджмента в АПК» Горки, 29–30 апреля 2021 г. / Гл. ред. И. В. Шафранская. – Горки: Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, 2021. – С. 9–23.
7. Патрахина, Т. Н. SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/08PVN215.pdf>. Дата доступа: 04.04.2020 г.
8. Перцовский, Н. И. Международный маркетинг: Учеб. пособие / Н. И. Перцовский, И. А. Спиридонов, С. В. Барсукова; Под ред. Н. И. Перцовского. – М.: 2007. – 601 с.
9. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отрасли и конкурентов / М. Портер // пер. с англ. – М.: 2007. – 453 с.
10. Редько, В. Н. Стратегический менеджмент в АПК: Курс лекций / В. Н. Редько. – Мн.: Право и экономика, 2006. – 114 с.
11. Современный стратегический анализ. Учеб. пособие / Е. Ю. Кузнецова [и др.]; под общей ред. проф., д-ра экон. наук Е. Ю. Кузнецова. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 131, [1] с.
12. Официальный сайт национальный статистического комитета Республики Беларусь. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnayastatistika/publications/izdania/public\\_compilation/index\\_15301/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnayastatistika/publications/izdania/public_compilation/index_15301/). Дата доступа: 05.04.2020 г.
13. Фомин, Я. А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учеб. пособие для вузов / Я. А. Фомин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 349 с.

### **Информация об авторе**

Недюхина Оксана Михайловна – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой управления УО «Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия». Информация для контактов: тел. раб. 8(2233)79608, e-mail: [aksana\\_gorki@tut.by](mailto:aksana_gorki@tut.by)

*Материал поступил в редакцию 29.05.2022 г.*