

УДК 330.13

ВАЖНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА НА ПРИМЕРЕ ОАО «ПЕЛЕНГ»

Л.М. КОРОТКЕВИЧ¹, В.Д. БОЧКОВА²

¹ к.э.н., доцент кафедры «Инженерная экономика»

²студент учебной группы 10302121

Белорусский национальный технический университет
г. Минск, Республика Беларусь

Аннотация. В данной статье рассматривается процесс стратегического анализа на примере ОАО «Пеленг» — ведущего предприятия в области оптико-электронного оборудования. Исследование включает в себя комплексный SWOT-анализ для оценки внутренних сильных и слабых сторон компании, а также внешних возможностей и угроз. На основе этого анализа был сформирован ряд идей развития, кульминацией которых стал выбор стратегии развития. В статье показано, как структурированное стратегическое планирование может привести возможности предприятия в соответствие с требованиями рынка для обеспечения устойчивого развития.

Ключевые слова: стратегический анализ, стратегическое планирование, стратегия развития предприятия, оптико-электронное оборудование.

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC ANALYSIS BY THE EXAMPLE OF JSC «PELENG»

L.M. KOROTKEVICH¹, V.D. BOCHKOVA²

¹Ph.D., Associate Professor of the Department «Engineering Economics»

²students of study group 10302121

Belarusian National Technical University
Minsk, Republic of Belarus

Abstract. This article examines the process of strategic analysis using the example of JSC «Peleng» — a leading enterprise in the field of optoelectronic equipment. The study includes a comprehensive SWOT analysis

to assess the company's internal strengths and weaknesses, as well as external opportunities and threats. Based on this analysis, a range of development ideas were formulated, culminating in the selection of a growth strategy. The article demonstrates how structured strategic planning can align a company's capabilities with market demands to ensure sustainable development.

Keywords: strategic analysis, strategic planning, enterprise development strategy, optoelectronic equipment.

Стратегический анализ на промышленном предприятии имеет ключевое значение для обеспечения его устойчивого развития и конкурентоспособности. Он позволяет комплексно оценить внутренние ресурсы и внешние условия, выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные тенденции, потенциальные угрозы и возможности для роста. На основе такого анализа руководство может принимать обоснованные решения, формулировать долгосрочные цели, оптимизировать производственные процессы и распределять ресурсы с максимальной эффективностью. Без глубокого стратегического анализа предприятие рискует утратить свои позиции на рынке, столкнуться с неэффективным использованием капитала или оказаться неготовым к изменениям в отрасли. Таким образом, регулярное проведение стратегического анализа является необходимым условием для успешного управления промышленным предприятием в условиях динамичной и высококонкурентной среды.

В данной статье рассмотрена разработка стратегии развития для предприятия ОАО «Пеленг». ОАО «Пеленг» – предприятие, специализирующееся на разработке и производстве оптико-электронных систем, включая приборы ночного видения, тепловизоры, лазерные дальномеры и прицелы для военного, охранного и гражданского применения.

Для выбора стратегии развития предварительно необходимо провести анализ, что поможет выявить оптимальные направления роста, минимизировать риски и сбалансировать стратегические решения, используя преимущества предприятия для реализации возможностей и нейтрализации угроз.

Результат анализа факторов внешней и внутренней среды представлен в таблице 1 (таблица 1).

Таблица 1 – Взвешенная балльная оценка сильных сторон для SWOT-анализа

Сильные стороны	Значимость	Оценка	Взвешенная оценка в баллах	Доля
1. Хорошее состояние ключевых активов	2	4	8	0,094
2. Рост вложений в активную часть ОС	2	5	10	0,118
3. Плановая модернизация производственных линий	3	5	15	0,176
4. Стабильный коэффициент обновления	3	2	6	0,071
5. Рост квалификации персонала	2	4	8	0,094
6. Увеличение использования рабочего времени	4	2	8	0,094
7. Рост производительности труда	5	3	15	0,176
8. Рост объема реализации	5	1	5	0,059
9. Сокращение простоев	1	4	4	0,047
10. Контролируемая структура затрат	3	2	6	0,071
Итого			85	

В результате оценки можно выявить, что наиболее значимыми сильными сторонами являются рост вложений в активную часть ОС, плановая модернизация производственных линий, рост производительности труда. Эти факторы указывают на целенаправленное наращивание производственных мощностей за счет обновления оборудования, системное повышение эффективности технологических про-

цессов и оптимальное использование трудовых ресурсов, что в совокупности создает прочную основу для укрепления конкурентных позиций предприятия на рынке.

Таблица 2 – Взвешенная балльная оценка слабых сторон для SWOT-анализа

Слабые стороны	Значимость	Оценка	Взвешенная оценка в баллах	Доля
1. Снижение фондоотдачи активной части	2	3	6	0,085
2. Опережающий рост пассивных ОС над активными	3	1	3	0,042
3. Снижение доли инженерно-технических работников	4	2	8	0,113
4. Увеличение затрат на персонал	2	2	4	0,056
5. Опережающий рост ФЗП	3	3	9	0,127
6. Замедление оборачиваемости оборотных средств	5	5	25	0,352
7. Накопление неликвидных запасов	1	4	4	0,056
8. Увеличение материальных затрат	4	3	12	0,169
Итого			71	

По результатам анализа слабых сторон можно сделать вывод, что наибольшей долей обладают такие показатели, как снижение доли инженерно-технических работников, опережающий рост ФЗП, замедление оборачиваемости оборотных средств, увеличение материальных затрат. Доля замедления оборачиваемости оборотных средств значительно больше остальных факторов, что для промышленного предприятия, такого как ОАО «Пеленг», особенно критично,

так как замедление оборачиваемости может ограничивать возможности для своевременного обновления оборудования и технологий, подрывая его конкурентные позиции на рынке.

Таблица 3 – Взвешенная балльная оценка возможностей для SWOT-анализа

Возможности	Значимость	Оценка	Взвешенная оценка в баллах	Доля
1. Рост спроса на продукцию	1	5	5	0,058
2. Снижение зависимости от иностранных кредитов за счет роста национального госдолга	2	1	2	0,023
3. Стабилизация цен	4	2	8	0,093
4. Рост экспортной конкурентоспособности	2	2	4	0,047
5. Стабильность доходов	5	4	20	0,233
6. Разработка инновационной продукции для новых сегментов рынка	5	5	25	0,291
7. Рост экспорта вне СНГ	2	3	6	0,070
8. Укрепление позиций в СНГ	1	4	4	0,047
9. Внедрение экологических технологий	3	4	12	0,140
Итого			86	

Проведя балльную оценку возможностей, можно сделать вывод о том, что наибольшей долей в общей сумме возможностей обладают стабильность доходов, разработка инновационной продукции для новых сегментов рынка, внедрение экологических технологий. Это свидетельствует о том, что предприятие обладает значительным по-

тенциалом для диверсификации деятельности, укрепления рыночных позиций и долгосрочного развития за счет сочетания финансовой надежности, технологической адаптивности и соответствия глобальным трендам устойчивого развития.

Таблица 4 – Взвешенная балльная оценка угроз для SWOT-анализа

Угрозы	Значимость	Оценка	Взвешенная оценка в баллах	Доля
1. Внешнеэкономическая зависимость	4	5	20	0,241
2. Рыночные колебания	3	5	15	0,181
3. Ограничения доступа к международным рынкам капитала	2	3	6	0,072
4. Снижение рентабельности	4	1	4	0,048
5. Перенасыщение рынков	2	1	2	0,024
6. Давление на фонд оплаты труда	1	5	5	0,060
7. Увеличение требований к социальной ответственности	1	2	2	0,024
8. Диверсификационный риск	4	4	16	0,193
9. Риски срыва контрактов и логистики	5	2	10	0,120
10. Ужесточение нормативов	3	1	3	0,036
Итого			83	

Анализ таблицы оценки угроз показал, что наибольшей долей обладают такие факторы, как внешнеэкономическая зависимость, рыночные колебания, диверсификационный риск. Эти факторы создают серьезные вызовы для устойчивости бизнеса, требуя разработки стратегии, направленной на снижение внешней зависимости, повышение операционной гибкости и тщательную оценку инвестиционных решений при диверсификации деятельности.

Приведем матрицу SWOT-анализа на рисунке 1.

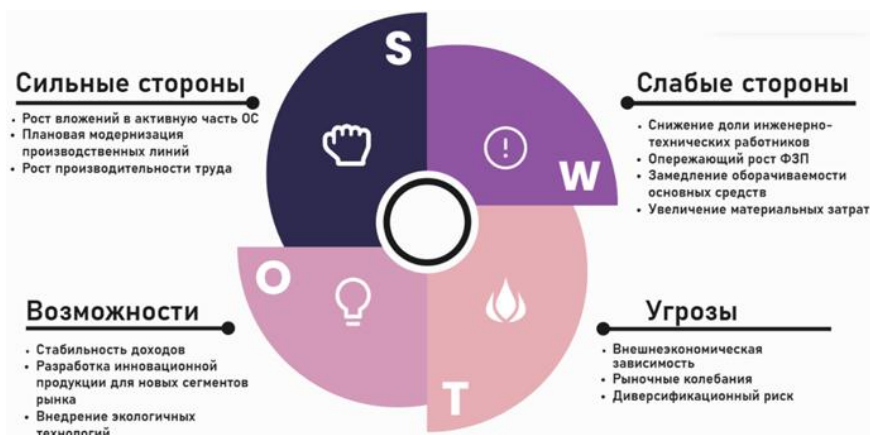


Рисунок 1 – SWOT-анализ для ОАО «Пеленг»

На основании данного анализа сформированы следующие стратегические альтернативы развития, позволяющие рассмотреть различные направления деятельности предприятия:

- совершенствование маркетинга;
- совершенствование ресурсобеспечения;
- совершенствование инвестиционной деятельности;
- совершенствование инновационной деятельности.

Для выбора приоритетной стратегии развития предприятия необходимо рассмотреть проекты в рамках предлагаемых альтернатив.

Для наглядности представим проекты в виде таблицы (таблица 5).

Таблица 5 – Описание сущности проектов

Проект	Направление	Сущность
Маркетинговые стратегии		
Проект№1	Стратегия интегрированного роста (C1)	Создание внутри предприятия прикладного инжинирингового и сервисного подразделения
Проект№2	Стратегия развития рынков (C2)	Адаптация своих возможностей для смежных рынков
Проект№3	Стратегия развития продукта (C3)	Оснащение камер машинного зрения бортовыми нейросетевыми процессорами
Ресурсные стратегии		
Проект№4	Стратегия ресурсосбережения (C4)	Внедрение автоматизированных станций с роботизированными манипуляторами
Проект№5	Стратегия повышения ресурсного потенциала (C5)	Создание специализированного центра для создания сложных разработок
Проект№6	Стратегия самообеспечения (C6)	Создание комплекса по выпуску микросборок контроллеров
Инвестиционные стратегии		
Проект№7	Стратегия активного инвестирования (C7)	Создание программы внутренних стартапов на предприятии
Проект№8	Стратегия сокращения инвестиционной активности (C8)	Повышение эффективности использования существующих мощностей

Окончание таблицы 5

Проект №9	Стратегия модернизации (С9)	Замена станков и организация «умного склада»
Стратегии выбора и развития технологий		
Проект №10	Стратегия вертикальной интеграции вперед (С10)	Создание собственных каналов продаж и сервиса
Проект №11	Стратегия вертикальной интеграции назад (С11)	Инвестиции в создание дочерней компании по изготовлению специализированных линз, призм
Проект №12	Стратегия горизонтальной интеграции (С12)	Слияние с производителем оборудования для смежного рынка

В качестве методологической основы, позволяющей с заданной математической точностью вычислять веса альтернатив и ранжировать приоритеты, в работе использован метод анализа иерархий (МАИ). Суть метода заключается в иерархической декомпозиции системы выбора приоритетов, элементы которой располагаются по уровням в зависимости от причинно-следственных связей. Связи между уровнями оцениваются экспертно-аналитическим методом с присвоением вербально-числовых значений в заданном диапазоне оценок.

После проведения всех необходимых расчетов в методе анализа иерархий наступает этап итогового ранжирования проектов. Этот этап объединяет результаты предыдущих шагов. Ключевой процесс здесь – определение приоритетов. Для каждого проекта вычисляется его общий, приоритет. Этот приоритет получается путем комбинирования двух видов информации: весов критериев (которые показывают важность каждого критерия для достижения цели) и локальных приоритетов самих проектов (которые показывают, насколько хорошо каждый проект соответствует каждому конкретному критерию).

Проекты упорядочиваются по убыванию их приоритета: проект с самым высоким значением приоритета занимает первое место и считается наилучшей альтернативой и так далее. Таким образом, финальный ранжированный список проектов отражает их комплексную оценку по всем значимым критериям с учетом относительной важности этих критериев. Этот список и является основным результатом метода МАИ, предоставляя четкое, количественно обоснованное упорядочение вариантов выбора.

Графическая интерпретация ранжирования приведена на рисунке 2.

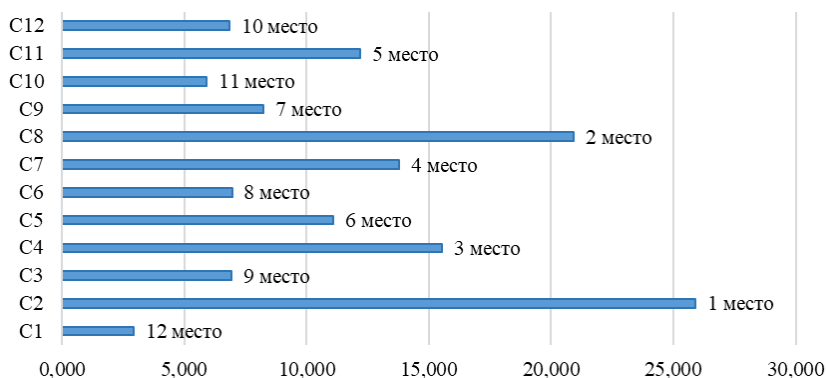


Рисунок 2 – Оценка проектов по местам

По результатам проведенных расчетов видно, что первое место занимает проект №2, что означает, что стратегия развития рынков для предприятия по всем оцененным критериям считается наиболее предпочтительной.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бердин, А. Ю., Короткевич, А. И., Короткевич, Л. М. Стратегический маркетинг: пособие по одному курсу для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» заоч. формы обучения / А. Ю. Бердин, А. И. Короткевич, Л. М. Короткевич. – Гомель: ГГТУ им. П. О. Сухого, 2006. – 83 с.

2. Короткевич, Л. М., Силин, В.А. Разработка модели формирования инвестиционной стратегии опытного предприятия / Л.М. Короткевич, В.А. Силин – Минск: БНТУ, 2022. – 103 с.
3. Аниканова, Е.Э., Короткевич, Л. М. Оценка влияния факторов внешней среды на эффективность функционирования промышленного предприятия / Е. Э. Аниканова, Л. М. Короткевич – Минск: БНТУ, 2014. – 9 с.
4. Разработка стратегии: 7 советов для начала работы – URL: <https://www.linkedin.com/pulse/> (дата обращения: 21.05.2025).
5. Что такое SWOT-анализ и как его провести – URL: https://beseller.by/blog/swot-analiz/#_1juj56qkfuxy (дата обращения: 21.05.2025).
6. Разработка стратегии операций – URL: <https://www.fnc-group.ru/razrabotka-strategii-operaciy.html> (дата обращения: 20.05.2025).
7. Этапы разработки стратегии: 12 шагов и 1 метод – URL: <https://strategium.space/news/razrabotka-strategii-etapy-metody/> (дата обращения: 24.05.2025).
8. Процесс стратегического планирования: миссия, приоритеты, цели, KPI, инициативы // BSCDesigner. – URL: <https://bscdesigner.com/ru/process-strategicheskogo-planirovaniya.htm> (дата обращения: 21.05.2025).

REFERENCES

1. Berdin, A. Yu., Korotkevich, A. I., Korotkevich, L. M. Strategic marketing: a guide to the same name. course for students of specialty 1-26 02 03 “Marketing” correspondence course. forms of education / A. Yu. Berdin, A. I. Korotkevich, L. M. Korotkevich. – Gomel: GGTU im. P. O. Sukhoi, 2006. – 83 p.
2. Korotkevich, L.M., Silin, V.A. Development of a model for the formation of an investment strategy for an experimental enterprise / L.M. Korotkevich, V.A. Silin – Minsk: BNTU, 2022. – 103 p.
3. Anikanova, E.E., Korotkevich, L. M. Assessment of the influence of environmental factors on the efficiency of an industrial enterprise / E. E. Anikanova, L. M. Korotkevich – Minsk: BNTU, 2014. – 9 p.

4. Strategy Development: 7 Tips to Get Started – URL: <https://www.linkedin.com/pulse/> (date of access: 21.05.2025).
5. What is a SWOT Analysis and How to Conduct It – URL: https://be-seller.by/blog/swot-analiz/#_1juj56qkfuxy (date of access: 21.05.2025).
6. Operations Strategy Development – URL: <https://www.fnc-group.ru/razrabotka-strategii-operaciy.html> (date of access: 20.05.2025).
7. Strategy Development Stages: 12 Steps and 1 Method – URL: <https://strategium.space/news/razrabotka-strategii-etapy-metody/> (date of access: 24.05.2025).
8. Strategic planning process: mission, priorities, goals, KPI, initiatives // BSCDesigner. – URL: <https://bscdesigner.com/ru/process-strategicheskogo-planirovaniya.htm>. (date of access: 21.05.2025).