

## SWOT- АНАЛІЗ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Обґрунтовується необхідність використання стратегічних підходів до управління сучасним підприємством. Розкривається методологія стратегічного SWOT-аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на прикладі ПАТ "Укртелеком".*

**Ключові слова:** SWOT- аналіз, стратегічне управління, структура зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; виробничі альтернативи.

Постановка проблеми. У сучасних умовах будь-яке підприємство виступає як відкрита система, на яку здійснюють вплив безліч чинників не лише внутрішнього, а й зовнішнього середовища. Тож для визначення свого місця у конкурентному середовищі та формування стратегії подальшого розвитку для кожного підприємства об'єктивно необхідним стає використання найсучасніших підходів до управління. Одним із таких справедливо вважається метод SWOT-аналізу, що дає змогу здійснити комплексне аналітичне оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Цей метод уперше у 1963 році у Гарварді запропонував професор К. Ендрюс.

SWOT-аналіз - це метод структуризації та оцінювання інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, а також можливості та загрози, які складаються у його зовнішньому оточенні. Отримані результати представляються у вигляді SWOT - матриці. Стратегічне планування й управління із застосуванням такої матриці складається з таких кроків: аналіз зовнішніх чинників (заповнення квадратів можливостей, загроз); аналіз внутрішніх чинників (квадрати переваг, недоліків); побудова стратегій і тактичних дій. Перевагою цього методу вважається можливість розробки низки альтернативних рішень і обґрунтування найефективнішого виходячи з умов, що складаються на даний час.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологія SWOT-аналізу постійно удосконалювалася у процесі її застосування у стратегічному управлінні відомими зарубіжними компаніями й описана багатьма класиками з теорії менеджменту: Д. Аакером, Р. Акоффом, І. Ансоффом, Х. Віссемою, У. Кінгом, Д. Кліландом, Г. Мінцбергом, М. Портером, А. Дж. Стріклендом, А. Томпсоном, А. Чандлером, Д. Шенделом та іншими вченими. У практиці її застосування виявилось, що ця методологія вимагає уточнення та розробки методів глибшого аналізу різних

чинників безпосереднього та віддаленого середовища, а також повинна розрізнятися для підприємств різних галузей, масштабів виробництва, специфіки товарів чи послуг та інших чинників.

Вимагає також особливої уваги її застосування в умовах ринкової трансформації економіки, оскільки складаються специфічні умови не лише економічного, а й політичного, інституціонального, соціального характеру. Останнім часом в Україні методології стратегічного аналізу та проблем впровадження його концепції в практику підприємств приділяється багато уваги. Це підтверджується у науково-методичних публікаціях українських дослідників І.О. Александрова, В.А. Білошапки, І.О. Бланка, А.Е. Воронкової, В.Г. Герасимчука, В.І. Голікова, А.А. Мазаракі, А.П. Наливайка, Л.Є. Довгань, А.В. Дубоделової, В.В. Пастухової, М.Г. Пивоварова, О.М. Тридіда, М.В. Туленкова, Н.М. Ушакової, З.Є. Шершньової, А.М. Шаповалова та інших вчених.

Дослідження вітчизняних і зарубіжних наукових публікацій показує, що найбільше значення проведення SWOT-аналізу має для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, планування його діяльності й формування стратегії подальшого розвитку. Найпрогресивніші компанії навіть створюють в управлінських структурах стратегічні господарські центри і в офіційних документах позиціонують результати стратегічного SWOT-аналізу. Такий підхід широко застосовується при формуванні концепцій стратегічного розвитку регіонів України [8; 9]. Водночас застосування методології SWOT-аналізу показує необхідність, з одного боку, її популяризації, а з іншого - пошуку більш адекватних механізмів оцінки та ефективного використання результатів дослідження для стратегічного управління підприємством в умовах нестабільності та ризиковості зовнішнього середовища.

Постановка завдання. Мета статті - на прикладі конкретного підприємства, застосувавши

методику SWOT-аналізу, виявити його слабкі та сильні сторони й запропонувати принципи розробки стратегії подальшого розвитку.

Викладення основного матеріалу дослідження. В умовах нестійкості зовнішнього оточення, невизначеності та ризику виникає проблема своєчасної адаптації підприємства до зовнішніх змін, причому зовнішнє середовище дуже динамічне. Оскільки процес взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем має перманентний характер, для забезпечення стійкого функціонування виникає необхідність передбачення його розвитку в довгостроковій перспективі. На розв'язання цієї проблеми частково спрямований SWOT-аналіз.

Аналітична діяльність у системі стратегічного планування охоплює аналіз факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства і спрямована на виявлення можливостей, загроз, а також сильних і слабких сторін діяльності (SWOT-аналіз), що необхідно для вибору обґрунтованого рішення щодо перспектив розвитку підприємства. Цей аналіз виступає основою для правильного визначення місії, стратегічних цілей і напрямів розвитку підприємства. Зауважимо, що в процесі SWOT-аналізу оцінюється поточний стан підприємства і його зовнішнього середовища і тому цей він має діагностичний характер. SWOT-аналіз як управлінський інструмент має певні особливості, серед яких виділимо такі: є початковим етапом стратегічного планування для більшості функціонуючих підприємств; є складовим етапом процесу формування стратегії; у центрі уваги знаходяться фактори, що суттєво впливають на конкурентну позицію підприємства, його конкурентні переваги (споживачі, постачальники, конкуренти); припускає широке використання методу експертної оцінки; передбачає обов'язкову кількісну (бальну) оцінку факторів макросередовища, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища підприємства [12].

Процес SWOT-аналізу передбачає таку послідовність вивчення факторів зовнішнього та внутрішнього оточення: відстеження змін фактора аналіз стану фактора виявлення характеру впливу фактора на підприємство оцінка сили впливу фактора на підприємство прогнозування можливих наслідків впливу фактора на підприємство. SWOT-аналіз є основою для генерування стратегій підприємства і тому має особливе значення в процесі формування та вибору стратегій підприємства. Враховуючи особливості процесу SWOT-аналізу, його значущість у визначенні стратегічних альтернатив розвитку підприємства, можна визначити функції, які реалізуються при здійсненні SWOT-аналізу. До них належать: паралельне вивчення внутрішнього

та зовнішнього середовищ; оцінка поточного стану факторів середовища; формування інформаційної бази для виявлення стратегічних проблем, розробки альтернативних стратегій підприємства та інформації про здатність підприємства продовжувати, розвивати або переорієнтовувати свою діяльність [7, с.8].

Стратегічний аналіз спрямований на оцінку перспективного стану ресурсів підприємства і ринкових сегментів, і тому має прогнозний характер.

На думку більшості дослідників, предметом стратегічного аналізу є стратегічні компетенції підприємства, які належать до всієї сукупності його продуктів та послуг і потребують особливого підходу з точки зору управління. Порівняльна характеристика видів перспективного аналізу за певними аспектами дає можливість більш чіткого визначення характерних рис стратегічного аналізу та SWOT-аналізу: 1) періодичність SWOT-аналізу залежить від часового періоду реалізації стратегії (тобто проводиться після завершення певного етапу стратегії) та від успішності реалізації стратегії (суттєве відхилення від встановлених результатів обумовлює необхідність його проведення); 2) аналіз зовнішнього середовища, як частина SWOT-аналізу, належить до функцій відділу перспективного розвитку або маркетингу, тоді як аналіз внутрішнього середовища підприємства може здійснюватися або плановим відділом або кожним функціональним підрозділом за відповідною функціональною сферою підприємства; 3) результати SWOT-аналізу виступають основою для визначення стратегічних альтернатив підприємства..

У ході стратегічного SWOT-аналізу недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз про конкурентоспроможність підприємства, - треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їхніх груп. Для цього всі фактори, що розглядаються, потрібно віднести до позитивно чи негативно діючих, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно внутрішнього середовища. Структуру матриці SWOT - аналізу покажемо на прикладі ПАТ "Укртелеком" (Табл. 1).

Аналіз реального стану ПАТ "Укртелеком" на основі матриці SWOT та можливих альтернатив подальшого розвитку дає можливість передбачити такі найбільш доцільні стратегічні напрямки його діяльності: побудова мережі мобільного зв'язку третього покоління (3G) та створення системи конвергентних послуг з

SWOT - аналіз господарської діяльності ПАТ "Укртелеком"

Можливості		О	Сильні сторони		S
1			2		
1	У плані доступу до мереж загального користування ПАТ «Укртелеком» є однозначним монополістом. Реалізується масштабний проект створення загально національної мережі широкопasmового доступу до інформаційно-телекомунікаційних послуг	1	ПАТ «Укртелеком» як універсальний оператор має унікальні переваги – надавати своїм клієнтам у комплексі послуги мобільного та фіксованого зв'язку, а також доступу до Інтернету по всій території України. Компанія охоплює близько 71% ринку послуг місцевого телефонного зв'язку та 83% ринку послуг міжміського та міжнародного телефонного зв'язку.		
2	«Укртелеком» є учасником (акціонером) низки спільних підприємств та акціонерних товариств, що функціонують на телекомунікаційному ринку України	2	Володіє правом технічного обслуговування та експлуатації телекомунікаційних мереж і надання в користування каналів електров'язку за технологією UMTS/WCDMA		
3	«Укртелеком» вбачає свою місію в тому, щоб бути лідером телекомунікацій України	3	Володіє потужною і розгалуженою транспортною мережею з високим ступенем надійності і резервування		
4	Основною статтею інвестиційних витрат ПАТ «Укртелеком» є розвиток нових послуг та технологій;	4	Є найбільшим в Україні оператором фіксованого телефонного зв'язку та Інтернет-провайдером, який обслуговує понад 10,4 млн. телефонних ліній та 513 тис. абонентів швидкісного доступу до мережі Інтернет.		
5	Здійснюється модернізація бізнес-процесів, впроваджуються нові процедури обслуговування клієнтів та продажу послуг.	5	Приріст доходів на 102% порівняно з 2011 р. було отримано завдяки вдалій маркетинговій та інвестиційній політиці, масштабним рекламним кампаніям та акціям з підключення абонентів, розширення спектра додаткових послуг, які доступні абонентам товариства.		
6	ПАТ «Укртелеком» характеризується чіткою дисципліною та мораллю. Приділяється велика увага відповідальності працівників та відношенню до роботи. Залучення іноземних кредитів та інвестицій з метою розвитку мереж і послуг ПАТ «Укртелеком».	6	Оновлення фундаментальних і наукових знань, вдосконалення практичних навичок керівників та фахівців здійснюються у філії «Центр післядипломної освіти» ПАТ «Укртелеком». Серед працівників товариства понад 98% професіоналів мають вищу освіту, серед фахівців – близько 89%.		
7	З метою задоволення зростаючих потреб клієнтів «Укртелеком» створює най-потужнішу в Україні національну магістральну мережу передавання даних, побудовану на базі сучасної технології DWDM, пропускна спроможність якої наближається до 4 Гбіт/с.	7	Фахівці «Укртелекому» розробили стратегію партнерської діяльності компанії, пріоритетним напрямком якої визнано підтримку українського спорту.		
Загрози		T	Слабкі сторони		W
1	Значна частина обладнання є морально застарілою	1	Зменшення доходів від традиційної телефонії		
2	Перевищення витрат над доходами за формою №2 «Звіт про фінансові результати» за 2011 рік	2	Швидкий розвиток мереж операторів мобільного зв'язку і відповідне перетікання трафіку з мережі фіксованого телефонного зв'язку до мереж операторів мобільного зв'язку		
3	Значна зміна структури послуг, що споживаються населенням, з радикальним перетіканням доходів до послуг мобільного зв'язку та катастрофічним зменшенням споживання послуг традиційної телефонії	3	Надання в користування міжміських каналів зв'язку. Доходи зменшилися через зростання конкуренції на цьому ринку, відповідне зниження рівня тарифів, побудову іншими операторами телекомунікацій власних транспортних мереж.		

1		2	
4	Значний вплив держави на управління компанією, що привносить значну нестабільність, спричинену політичною складовою;	4	Дуже нерівномірним залишається розподіл користувачів інтернет по регіонах.
5	Необхідність надання вкрай збиткових, але соціально значимих або таких, що забезпечують обороноздатність держави, послуг без компенсації понесених збитків;	5	Світова економічна криза, що почалася у другій половині 2008 року, кардинально змінила ситуацію на фінансових ринках і, починаючи з кінця 2008 року, «Укртелеком» намагається забезпечувати покриття своїх зобов'язань усіма доступними засобами.
6	Інвестиційна програма товариства на 2012 рік мінімальна і включає лише найнеобхідніші проекти розвитку мереж ширококутового доступу та мобільного зв'язку, без яких говорити про конкурентоспроможність компанії просто неможливо.	6	Тарифи на значну кількість послуг, які надає «Укртелеком», регулюються державою і встановлені на рівні, нижче їх собівартості, через що компанія втрачає щомісяця більше 100 млн. грн.
<b>Можливості</b>		<b>О</b>	<b>Сильні сторони</b>
1	«Укртелеком» є учасником (акціонером) низки спільних підприємств та акціонерних товариств, що функціонують на телекомунікаційному ринку України	1	Володіє правом технічного обслуговування та експлуатації телекомунікаційних мереж і надання в користування каналів електрозв'язку за технологією UMTS/WCDMA
2	У плані доступу до мереж загального користування ПАТ «Укртелеком» є однозначним монополістом. Реалізується масштабний проект створення загально національної мережі ширококутового доступу до інформаційно-телекомунікаційних послуг	2	ПАТ «Укртелеком» як універсальний оператор має унікальні переваги – надавати своїм клієнтам у комплексі послуги мобільного та фіксованого зв'язку, а також доступу до Інтернету по всій території України. Компанія охоплює близько 71% ринку послуг місцевого телефонного зв'язку та 83% ринку послуг міжміського та міжнародного телефонного зв'язку.
3	«Укртелеком» вбачає свою місію в тому, щоб бути лідером телекомунікацій України	3	Володіє потужною і розгалуженою транспортною мережею з високим ступенем надійності і резервування
4	основною статтею інвестиційних витрат ПАТ «Укртелеком» є розвиток нових послуг та технологій; здійснюється модернізація бізнес-процесів, впроваджуються нові процедури обслуговування клієнтів та продажу послуг.	4	Є найбільшим в Україні оператором фіксованого телефонного зв'язку та Інтернет-провайдером, який обслуговує понад 10,4 млн. телефонних ліній та 513 тис. абонентів швидкісного доступу до мережі інтернет.
5	ПАТ «Укртелеком» інвестувало в розвиток нових послуг та технологій 1,073 млрд. грн., що становить 145% відносно 2007 р.	5	Приріст доходів на 164% порівняно з 2010 р. було отримано завдяки вдалій маркетинговій та інвестиційній політиці, масштабним рекламним кампаніям і акціям з підключення абонентів, розширення спектра додаткових послуг, які доступні абонентам товариства.
6	ПАТ «Укртелеком» характеризується чіткою дисципліною та мораллю. Приділяється велика увага відповідальності працівників та відношенню до роботи. Залучення іноземних кредитів та інвестицій з метою розвитку мереж і послуг ПАТ «Укртелеком».	6	Оновлення фундаментальних і наукових знань, вдосконалення практичних навичок керівників та фахівців здійснюються у філії «Центр післядипломної освіти» ПАТ «Укртелеком». Серед працівників товариства понад 98% професіоналів мають вищу освіту, серед фахівців – близько 89%.

**SWOT-АНАЛІЗ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

1		2	
7	ПАТ «Укртелеком» та ЗАТ «Київстар Дж. Ес. Ем» підписали угоду щодо відкриття з 3 березня 2010 року національного GSM-роумінгу у мережі «Київстар» абонентам мобільного зв'язку ««Укртелеком»».	7	Фахівці «Укртелеком» розробили стратегію партнерської діяльності компанії, пріоритетним напрямком якої визнано підтримку українського спорту.
<b>Загрози</b>		<b>T</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1	Значна частина обладнання морально застаріла	1	Зменшення доходів від традиційної телефонії
2	Перевищення витрат над доходами за формою №2 «Звіт про фінансові результати» за 2012 рік	2	Швидкий розвиток мереж операторів мобільного зв'язку і відповідне перетікання трафіку з мережі фіксованого телефонного зв'язку до мереж операторів мобільного зв'язку
3	Станом на 01.01.2012 року дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги складає 1 057 млн. грн., у порівнянні з початком 2010 року відбулось збільшення заборгованості по таких категоріях споживачів: по бюджету – на 60 млн. грн., по населенню – на 19,4 млн.	3	Надання в користування міжміських каналів зв'язку. Доходи зменшилися через зростання конкуренції на цьому ринку, відповідне зниження рівня тарифів, побудову іншими операторами телекомунікацій власних транспортних мереж.
4	Значний вплив держави на управління компанією, що привносить значну нестабільність, спричинену політичною складовою;	4	Дуже нерівномірним залишається розподіл користувачів інтернет по регіонах.
5	Необхідність надання вкрай збиткових, але соціально значимих або таких, що забезпечують обороноздатність держави, послуг без компенсації понесених збитків; це і значна зміна структури послуг, що споживаються населенням, з радикальним перетіканням доходів до послуг мобільного зв'язку та катастрофічним зменшенням споживання послуг традиційної телефонії	5	Світова економічна криза, що почалася у другій половині 2008 року, кардинально змінила ситуацію на фінансових ринках і, починаючи з кінця 2008 року, «Укртелеком» намагається забезпечувати покриття своїх зобов'язань усіма доступними засобами.
6	Інвестиційна програма товариства на 2012 рік мінімальна і включає лише найнеобхідніші проекти розвитку мереж ширококутвого доступу та мобільного зв'язку, без яких говорити про конкурентоспроможність компанії просто неможливо.	6	Тарифи на значну кількість послуг, які надає «Укртелеком», регулюються державою і встановлені на рівні, нижче їх собівартості, через що компанія втрачає щомісяця більш ніж 100 млн. грн.

↑  
**Зовнішнє середовище**

Джерело: складено за: [11]  
передачі голосу, даних та відео- на основі існуючої мережі фіксованого телефонного зв'язку і новобудованої мережі мобільного зв'язку; прискорений розвиток найрентабельніших видів послуг, в першу чергу послуг швидкісного доступу до мережі Інтернет та інших додаткових послуг на його основі, за рахунок подальшого розширення базової ширококуткової транспортної мережі та мережі доступу; підвищення ефективності використання існуючої телекомунікаційної інфраструктури та зменшення експлуатаційних витрат за рахунок поетапного переходу до використання сучасних технологій мереж наступного покоління (NGN); оптимізація бізнес-

↑  
**Внутрішнє середовище**

процесів у товаристві, впровадження автоматизованої системи управління OSS/BSS; подальше вдосконалення механізмів продажу послуг.

Висновки. Застосування принципів SWOT-аналізу як методологічної основи стратегічного управління сучасним підприємством передбачає деякі умови (обмеження):

1. Треба мати на увазі, що фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно виконувати певне їх ранжування на коротко- та довгострокові дії. Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи

інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно спрогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз.

2. Необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних: одно- й багатофакторні, описові та індуктивні методи, методи аналізу залежностей і методи аналізу взаємозв'язків. Застосування того чи іншого методу залежить від рівня шкалування залежних і незалежних змінних, а також змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу.

3. SWOT-аналіз важливий не сам по собі, як метод аналізу економічної системи, - його значення полягає у створенні підґрунтя для формування вдалої стратегії розвитку підприємства.

4. SWOT-аналіз є узагальненою основою для розуміння і управління навколишнім середовищем, в якому функціонує організація. Ця модель допомагає аналітику виділити основні проблеми, які постають перед організацією, у процесі детального аналізу чотирьох окремих елементів SWOT.

5. SWOT-аналіз - перевірений практикою інструмент для одержання огляду стратегічної ситуації фірми. Він підпорядковується основному принципу - стратегія повинна забезпечувати відповідність внутрішніх можливостей компанії (її сильних і слабких сторін) ситуації, що складається в зовнішньому оточенні.

#### Список літератури

1. Андреева И. Г. Использование SWOT-анализа малого предпринимательства региона при разработке сценариев его развития [Текст] / И.Г. Андреева // Экономический анализ: теория и практика. - 2008. - №19. - С.18-23.
2. Дубоделова А. В. SWOT-аналіз конкурентних

можливостей підприємства / А. В. Дубоделова, М. В. Гербут [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2009\\_657/03.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2009_657/03.pdf).

3. Корчанов С. SWOT-анализ / С.В.Корчанов. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.mraking.ru/page.php?ss=8&tp=P>.
4. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : [підручник. ] / Ковтун О.І. - Львів : Вид - во "Новий Світ - 2000", 2009. - 680 с.
5. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. - К. : Центр навчальної літератури, 2004. - 336 с.
6. Пивоваров М. Г. SWOT-анализ производственно-хозяйственной деятельности малых предприятий / М. Г. Пивоваров, А. М. Шаповалов // Вісник економічної науки України. - 2010. - № 2. - С. 109-113.
7. Пастухова В.В. Методичні рекомендації з використанням SWOT - аналізу в системі стратегічного управління підприємством. / Пастухова В.В. - К.: КДТЕУ, 2008. - 54 с.
8. Стратегія регіонального розвитку Хмельницької області на 2011-2020 рр. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://adm.km.ua/doc/RD\\_Strategy\\_Khmelnyskyi\\_12052011\\_UA.pdf](http://adm.km.ua/doc/RD_Strategy_Khmelnyskyi_12052011_UA.pdf)
9. Стратегія розвитку Черкаської області до 2015 року (зі змінами, внесеними рішенням обласної ради від 28.12.2011 №12-1/VI) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.oda.gov.ua/docs/prog/Strategiya2015.pdf>
10. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
11. Укртелеком сьогодні / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrtelecom.ua/>
12. Филобокова Л. Ю. SWOT - анализ в системе стратегического управления малым предпринимательством [текст] / Л. Филобокова. - Экономический анализ. - 2008. - №17. - С. 36-39.
13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К. : КНЕУ, 2004. - 699 с.

#### Аннотация

Марина Соболева

### SWOT- АНАЛИЗ КАК МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Обосновывается необходимость использования стратегических подходов к управлению современным предприятием. Раскрывается методология стратегического SWOT- анализа внешней и внутренней среды предприятия на примере ПАО "Укртелеком".

**Ключевые слова:** SWOT- анализ, стратегическое управление, структура внешней и внутренней среды предприятия; производственные альтернативы.

#### Summary

Marina Soboljeva

### SWOT- ANALYSIS AS METHODOLOGICAL BASE OF STRATEGIC MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT

The necessity of using strategic approaches to the management of a modern enterprise is substantiated. methodology of strategic SWOT-analysis of the external and internal environment on the example of "Ukrtelecom" is disclosed.

**Keywords:** SWOT-analysis, strategic management, the structure of the external and internal environment; production alternatives.