



Если выполнено неравенство  $A1 > P1$ , то это свидетельствует о платежеспособности организации на момент составления баланса. У организации достаточно средств для покрытия наиболее срочных обязательств абсолютно и наиболее ликвидных активов.

Если выполнено неравенство  $A2 > P2$ , то быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и организация может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит.

Если выполнено неравенство  $A3 > P3$ , то в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

Выполнение первых трех условий приводит автоматически к выполнению условия  $A4 \leq P4$ . Выполнение этого условия свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости организации, наличия у нее собственных оборотных средств. Баланс считается ликвидным, если  $A1 \geq P1$ ,  $A2 \geq P2$ ,  $A3 \geq P3$ , а значит  $A4 \leq P4$ . Невыполнение какого-либо из первых трех неравенств свидетельствует о том, что ликвидность баланса в большей или меньшей степени отличается от абсолютной) [10, с. 179].

В случае, когда одно или несколько неравенств имеют знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, ликвидность баланса в большей или меньшей степени отличается от абсолютной. При этом недостаток средств по одной группе активов компенсируется их избытком по другой, хотя компенсация имеет место лишь по стоимостной величине, поскольку в реальной платежной ситуации менее ликвидные активы не могут заместить более ликвидные.

*Научн. рук. Иванченко В. В.*

**Литература:** 1. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент / Ю. Бригхем, Л. Гапенски ; пер. с англ. под ред. В. В. Ковалева. – СПб. : Экономическая школа, 1997. – Т. 2. 2. Бернштейн Л. А. Анализ финансовой отчетности / Л. А. Бернштейн. – М. : Финансы и статистика, 1996. 3. Джеймс К. Ван Хорн. Основы финансового менеджмента / Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович мл. – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2006. 4. Дамодаран А. Инвестиционная оценка / А. Дамодаран. – М. : Альпина бизнес букс, 2006. 5. Кяран У. Ключевые показатели менеджмента / У. Кяран. – К., 2008. 6. Колас Б. Управление финансовой деятельностью предприятия / Б. Колас ; пер. с фр. под ред. Я. В. Соколова. – М. : ЮНИТИ, 1997. 7. Ковалев В. В. Анализ баланса или как понимать баланс / В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – М. : Проспект, 2009. 8. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2009. 9. Гиляровская Л. Т. Экономический анализ : учебник / Л. Т. Гиляровская, Г. В. Корнякова, Г. Н. Соколова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 615 с. 10. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учебник / Г. В. Савицкая. – М. : Новое знание, 2004. 11. Миннибаева К. А. Экономический анализ : учебно-практическое пособие / К. А. Миннибаева. – Белгород : Изд. БГТИ, 2008. – 220 с.

---

**Калініченко А. Ю.**

УДК [005.52:005.33]:005.21

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ SWOT- ТА PEST-АНАЛІЗУ**

*Анотація. Розглянуто такі методи стратегічного планування, як SWOT- та PEST-аналіз, призначені для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на прикладі ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат".*

*Аннотация. Рассмотрены такие методы стратегического планирования, как SWOT- и PEST-анализ, предназначенные для анализа внешней и внутренней среды предприятия на примере ООО "ВП "Роганский мясокомбинат".*

---

© Калініченко А. Ю., 2013

*Annotation. The article deals with strategic planning methods such as SWOT- and PEST-analysis intended for the analysis of external and internal environment on the example of LLP "VP "Roganskyi mi-asokombinat".*

*Ключові слова: стратегічне управління, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, внутрішнє і зовнішнє середовище.*

Одним із головних умов ефективного функціонування будь-якого підприємства є чітко сформована стратегія його поведінки. Правильно обрана стратегічна політика підприємства у фінансовому аспекті не тільки допоможе закріпити позиції на ринку, але й буде сприяти тенденції розвитку підприємства в цілому.

При формуванні фінансової стратегії підприємства, у першу чергу, необхідно врахувати й оцінити її зовнішнє та внутрішнє середовище. Оскільки призначення ефективної стратегії полягає в такій організації діяльності підприємства, за якої напрям його розвитку найбільшою мірою відповідає тенденціям змін в оточенні підприємства, та здійснення аналізу його внутрішнього середовища з метою визначення того, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися такими зовнішніми можливостями [1].

Несподівані зміни в зовнішньому середовищі вимагають швидкої й адекватної реакції підприємства для підтримки та посилення своєї конкурентоспроможності. Це потребує постійного перегляду відповідей на такі запитання: де тепер знаходиться підприємство, в якому напрямі воно повинно розвиватися в майбутньому, як воно збирається зайняти становище, в якому його хоче бачити керівництво.

Іншими словами, необхідна технологія проведення постійної діагностики ресурсів і можливостей підприємства під впливом зовнішніх чинників. Для цього можуть бути застосовані такі методи стратегічного аналізу, як PEST-аналіз – інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії та SWOT-аналіз, який дозволяє виявити й структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та погрози.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей та загроз і розробки оптимальної економічної стратегії на основі вибору з-поміж можливих альтернатив [2].

Метою дослідження є проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства з використанням таких методів стратегічного планування, як SWOT- та PEST-аналіз, виявлення факторів зовнішнього середовища, визначення конкурентних переваг і недоліків, а також можливостей та загроз для функціонування підприємства.

Питанням забезпечення формування та реалізації стратегії розвитку підприємств присвячені численні наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців: Бланка І. А., Духоніна Є. Ю., Лукиної Ю. В., Кіндрацької Г. І., Мостенської Т. Л., Рибінцева В. О., Пітера Ф. Друкера, Томаса Г. Герета та ін. Але досі залишаються невирішеними питання щодо єдиної послідовності етапів процесу формування процедури аналізу та рекомендацій, які б комплексно врахували як кількісні, так і якісні характеристики суб'єкта господарювання.

Назва методу SWOT-аналізу складена із початкових літер об'єктів стратегічного аналізу: S – Strength – сильні сторони; W – Weakness – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – загрози.

Метою SWOT-аналізу є здійснення експертної діагностики бізнес-середовища для виявлення тенденцій його розвитку, формування базових гіпотез про перспективи діяльності підприємства і його конкурентоспроможні можливості та визначення альтернативних напрямів стратегічного розвитку. Як будь-який експертний метод, SWOT-аналіз надає ефективні результати за умови повноти й актуальності отриманої інформації та чіткого розуміння керівництвом стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Проведення SWOT-аналізу підприємства передбачає аналіз поточної ситуації (оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, визначення конкурентних переваг і недоліків) і прогноз майбутнього (прогноз тенденцій розвитку аналізованих зовнішніх факторів, розробка вимог та рекомендацій, спрямованих на посилення переваг і подолання недоліків кожного з факторів).

Для успішного застосування SWOT-аналізу підприємства важливо вміти не тільки розкрити загрози і можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для підприємства є врахування стратегії своєї поведінки кожної з виявлених загроз і можливостей.

Для простішого проведення SWOT-аналізу виконується у формі таблиці, поділеної на чотири сектори. У табл. 1 наведено перелік зовнішніх і внутрішніх факторів для ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат". Сильні сторони підприємства – це те, у чому воно досягло успіхів або якась особливість, котра дасть підприємству додаткові можливості. Слабкі сторони підприємства – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або те, що поки не вдається порівняно з іншими компаніями.

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використати для одержання переваги. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які може використати підприємство. Ринкові загрози – це події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство [2].

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат"

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Широкий асортимент. 2. Популярність торгової марки. 3. Висока якість продукції. 4. Кваліфікований персонал. 5. Ефективний маркетинг	1. Висока собівартість. 2. Недостатність оборотних засобів. 3. Залежність від зовнішніх кредиторів. 4. Великий об'єм витрат
Можливості	Загрози
1. Розширення сфери діяльності. 2. Використання нових технологій. 3. Збільшення попиту. 4. Розширення збутової мережі. 5. Зниження операційних витрат	1. Збільшення конкуренції. 2. Сезонні коливання. 3. Економічний спад. 4. Підвищення цін на сировину. 5. Обмежувальна політика державних органів

Таким чином, сильними сторонами підприємства є його стійка конкурентна позиція, що сформувалася завдяки високій якості продукції, кваліфікованій роботі персоналу та ефективній рекламній кампанії. Проте високі витрати та собівартість продукції, а також необхідність залучення позикових коштів є слабкими сторонами діяльності підприємства.

На основі встановлення взаємозв'язків між сильними і слабкими сторонами підприємства й зовнішніми можливостями і загрозами можна розробити та обґрунтувати систему заходів необхідних при формуванні стратегії підприємства. Для цього формується розширена матриця SWOT-аналізу. На перетині розділів утворюються чотири поля: Поле "СіМ" (сила і можливості), Поле "СіЗ" (сила і загрози), Поле "СЛіМ" (слабкість і можливості), Поле "СЛіЗ" (слабкість і загрози) (табл. 2).

Після позиціонування факторів середовища було виявлено, що: до критичного стану підприємство можуть призвести вихід у галузь великого числа конкурентів, зниження рівня доходів споживачів, обмежувальна політика державних органів, наприклад, збільшення податків і зборів, зростання транспортних тарифів, зміна правил торгівлі. Тому розроблена стратегія повинна бути спрямована на максимальне використання наданих можливостей і максимально можливий захист від загроз.

Таблиця 2

Розширена матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Розширення сфери діяльності. 2. Використання нових технологій. 3. Збільшення попиту. 4. Розширення збутової мережі. 5. Зниження операційних витрат	1. Збільшення конкуренції. 2. Зниження попиту. 3. Сезонні коливання. 4. Економічний спад. 5. Підвищення цін на сировину
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
1. Широкий асортимент. 2. Популярність торгової марки. 3. Висока якість продукції. 4. Кваліфікований персонал. 5. Ефективний маркетинг	1. Популярність та широкий асортимент продукції будуть сприяти виходу на нові ринки. 2. Кваліфікація персоналу та високий контроль якості сприятимуть швидкому пристосуванню до ринкових змін. 3. Використання нових технологій дозволить знизити витрати	1. Посилення конкуренції спричинить додаткові фінансові витрати. 2. Конкуренція, державна політика, економічні зміни впливатимуть на стратегію підприємства. 3. Популярність продукції захистить від товарів-субститутів і зміцнить конкурентні переваги. 4. Ефективний моніторинг дозволить вчасно виявити тенденції зміни попиту, а технічна оснащеність – оперативно пристосуватися до змін
Слабкі сторони	СЛіМ	СЛіЗ
1. Висока собівартість. 2. Недостатність оборотних засобів. 3. Залежність від зовнішніх кредиторів. 4. Великий об'єм витрат	1. Розширення асортименту призведе до збільшення оборотних засобів і витрат. 2. Зниження собівартості при незмінному рівні цін та збільшення завантаження виробничих потужностей дозволить збільшити прибутки	1. Поява нових конкурентів, високі витрати погіршать конкурентну позицію. 2. Непродумана рекламна політика не втримає покупців при зміні смаків. 3. Негативні зміни рівня життя населення зменшать попит на продукцію. 4. Несприятлива державна політика, високі розміри податків можуть привести до негативних наслідків

Для оцінки розглянутих факторів та виявлення найбільш значущих із них на основі використання експертних оцінок було складено матрицю Вільсона, за допомогою якої визначають вплив факторів на підприємство (табл. 3) та ймовірність посилення їх впливу.

Значення факторів середовища підприємства, які містяться на полях матриці ВВ, ВС, СВ, вважають високими, та їх обов'язково необхідно врахувати при розробці стратегії. Також значну увагу приділяють факторам, що знаходяться на полях ВН, СС хоча їх вплив середній, а значення досить високе.

Таблиця 3

**Оцінка впливу факторів на діяльність підприємства**

Вплив фактора на діяльність підприємства	Ймовірність посилення впливу фактора на підприємство		
	Висока	Середня	Низька
Високий	Поле ВВ 1. Розширення сфери діяльності. 2. Підвищення цін на сировину	Поле ВС 1. Збільшення попиту. 2. Збільшення конкуренції. 3. Зниження рівня доходів споживачів	Поле ВН 1. Зниження операційних витрат. 2. Висока якість продукції
Середній	Поле СВ 1. Популярність торгової марки. 2. Ефективний маркетинг. 3. Обмежувальна політика державних органів	Поле СС 1. Залежність від зовнішніх кредиторів. 2. Використання нових технологій	Поле СН 1. Сезонні коливання. 2. Кваліфікований персонал
Низький	Поле НВ 1. Економічний спад	Поле НС 1. Поява товарів-субститутів	Поле НН

Для підприємства ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат" після проведеного аналізу найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту, збільшення попиту на продукції та підвищення популярності торгової марки.

За допомогою PEST-аналізу здійснюється аналіз макросередовища підприємства, що значною мірою дозволяє розробити фінансову стратегію, яка була б адекватною до умов макросередовища. PEST-аналіз певною мірою виступає як складова SWOT-аналізу, що належить до встановлення факторів зовнішнього середовища непрямого впливу, які впливають на формування можливостей та загроз для підприємства.

При проведенні PEST-аналізу необхідно проаналізувати можливий вплив на діяльність підприємства чотирьох основних факторів макроекономічного середовища: Political політичний; Economic економічний; Social соціальний; Technological технологічний [3].

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається, в першу чергу, для того, щоб мати розуміння про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про кошти, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності [4].

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці та якості життя, мобільність людей, активність споживачів та ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно перешикуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології [5].

У табл. 4 наведено основні ключові фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Розглянувши узагальнюючу матрицю PEST-аналізу можна зробити висновок, що найбільш впливовими для підприємства є економічні фактори, а саме попит на продукцію, зміни рівня цін на ринку та залежність від імпоротної сировини, а також політичні фактори, що проявляються у політичній нестабільності та змінах у податковому законодавстві.

Таблиця 4

**PEST-аналіз виробника для ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат"**

Політика	Оцінка впливу	Економіка	Оцінка впливу
1. Зміни в податковому законодавстві. 2. Політична нестабільність	+2	1. Рівень попиту. 2. Дефляція. 3. Коливання валютних курсів. 4. Інфраструктурні та ресурсно-сировинні зміни, залежність від імпоротної сировини	+5
	-2		+1
			-3
			-4
Соціум	Оцінка впливу	Технологія	Оцінка впливу
1. Кадровий дефіцит. 2. Зміна доходів населення. 3. Низький рівень умов праці та техніки безпеки. 4. Демографічні зміни	-2	1. Технологічна відсталість, високий знос основних фондів.	-2
	+2		+3
	-1	2. Швидкість оновлення та освоєння нових технологій	
	-1		



Таким чином, розглянувши можливості ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат", його слабкі та сильні сторони, провівши аналіз загроз, що виходять із зовнішнього середовища, можна визначити стратегію підприємства, при цьому спираючись на цілі організації.

Оскільки компанія працює на ринку, що розвивається з сильною конкуренцією, то для неї найкращою буде комбінована стратегія, яка спрямована на вирішення своїх конкурентних переваг і передбачає більш глибоке проникнення на ринок.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Прохорова В. В. Стратегічний аналіз діяльності авіабудівних підприємств на основі технології SWOT та PEST-аналізу [Електронний ресурс] / В. В. Прохорова. – Режим доступу : [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/vestnik/2010/9/NTU\\_XPI\\_59\\_2010\\_30.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/2010/9/NTU_XPI_59_2010_30.pdf). 2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с. 3. Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища виноробних підприємств України в ринкових умовах [Електронний ресурс] / В. О. Рибінцев // Проблеми системного підходу в економіці. – 2012. – № 1. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>. 4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. – 720 с. 5. Кучер В. А. Концептуальні основи визначення рівня конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Кучер // Экономика Крыма. – 2011. – № 1. – Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/EkonK/2011\\_1/2011/econ\\_1\\_2011/310-315.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/EkonK/2011_1/2011/econ_1_2011/310-315.pdf).

---

**Сафіна К. О.**

УДК 336.717:005.21

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ**

*Анотація. Проведено дослідження підходу до формування стратегії розвитку банку на основі моделі стратегічних карт з метою підвищення його прибутковості. Розглянуто збалансовану систему показників, яка забезпечує реалізацію та досягнення єдиної стратегії.*

*Аннотация. Проведено исследование подхода к формированию стратегии развития банка на основе модели стратегических карт с целью повышения его доходности. Рассмотрена сбалансированная система показателей, которая обеспечивает реализацию и достижение единой стратегии.*

*Annotation. The article is concerned with the approach to the bank development strategy based on the model of strategic maps designed to improve its profitability. A balanced scorecard, which provides the implementation and achievement of a common strategy is considered.*

*Ключові слова: управління, прибуток банку, стратегічна карта, BSC, стратегія, розвиток.*

Ефективна робота банківської системи в умовах високої невизначеності макросередовища, лібералізації державного регулювання банківської діяльності, інтернаціоналізації і глобалізації фінансових ринків, посилення конкуренції між операторами фінансових послуг вимагає постійного вдосконалення методів управління, розробки й упровадження нових інструментів і критеріїв своєчасної діагностики найважливіших показників роботи банків, за допомогою яких можна забезпечити формування достатніх фінансових ресурсів і надійність кредитно-депозитних операцій за критерієм мінімальних ризиків вкладників і високої довіри до банків.

В Україні приклади низької ефективності управління комерційними банками через відсутність необхідного рівня зобов'язань перед вкладниками не такі вже й рідкісні. Разом з тим зарубіжна практика ведення банківської справи свідчить, що найбільш успішними банками є ті, які, крім забезпечення нормативних показників, приділяють належну увагу таким основним принципам управління, як: наявність у банків стратегічних цілей з урахуванням потреб клієнтів, підтримка активів і капіталу банку на високому рівні, відповідність організаційної структури і системи внутрішнього контролю стратегії розвитку, постійна робота з підвищення професіоналізму персоналу і корпоративної культури. На жаль, банківський менеджмент в Україні поки що не приділяє належної уваги практичній реалізації цих принципів, віддаючи перевагу отриманню короткострокових, але максимальних доходів, які, до того ж, часто пов'язані з високим рівнем ризиків.

---

© Сафіна К. О., 2013