



залучення коштів власників підприємства для придбання додаткового обладнання чи модернізації старого;
отримання коштів від здачі в оренду складських приміщень для покупки додаткового обладнання чи модернізації старого;
2) залучення нових спеціалістів, що знаються на впроваджуваній технології, або перекваліфікація старих. Її реалізація передбачає:
залучення додаткових коштів на виплати заробітної платні додаткових працівників;
залучення додаткових коштів для перекваліфікації працівників.
Реалізація останньої альтернативної стратегічної цілі передбачає песимістичний характер дій, а саме об'єднання з іншим підприємством аналогічної сфери діяльності.
Реалізація цієї цілі передбачає всього дві тактичні цілі, а саме:
1) створення сприятливого клімату для підприємства, що має намір об'єднатися з проблемним та розробити для нього оптимальний план співпраці в подальшому розвитку;
домовленості між власниками підприємства;
вибір підприємств аналогічної сфери діяльності, які відповідають технологічним стандартам, а також є прибутковими та мають постійні замовлення;
розробити привабливий план можливої подальшої співпраці;
проведення переговорів з обраними підприємствами аналогічної сфери діяльності;
2) проведення правового та економічного злиття передбачає:
укладання договору про злиття з обраним підприємством аналогічної сфери діяльності;
усунення та вирішення всіх проблемних питань під час злиття.
Кінцевим варіантом реалізації всіх альтернативних стратегічних цілей є реорганізація боргу проблемних підприємств інструментальної галузі.
Реалізація кожної стратегічної цілі допоможе проблемним підприємствам інструментальної галузі погасити значний непокритий збиток та інші зобов'язання. Але перші дві цілі передбачають реалізацію головної мети за досить тривалий термін, але з відновлення фінансової стійкості, а остання – за короткий термін, але у складі іншого підприємства.
Реалізація кожної стратегічної цілі передбачає залучення додаткових коштів та часу. Дивлячись на складну економічну ситуацію в країні, можна сказати, що отримання кінцевого результату буде складним. Залучити додаткові кошти в умовах нестабільності, важко навіть розвинути підприємствам, не кажучи вже про проблемні та збиткові. Зазначені сценарії подальшого функціонування є найбільш доступними, тому підприємства мають розробити плани їх реалізації та отримати можливість вийти на прибутковий рівень розвитку.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с. 2. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. / Л. І. Донець, О. В. Шепеленко, С. М. Баранцева та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с. 3. Исследования в современном управлении : учеб. пособ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.bibliofond.ru/detail.aspx?id=464223>. – Библиофонд. 4. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 196 с.

Сауляк Д. В.

УДК 005.52:005.33:338.43:621

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДИКИ PEST-АНАЛІЗУ

Анотація. Розглянуто основні складові зовнішнього середовища відповідно до PEST-аналізу. Визначено основні фактори впливу зовнішнього середовища на підприємства машинобудівної галузі. Виявлено важливість та характер впливу виділених факторів на стратегію підприємства.

Анотация. Рассмотрены основные составляющие внешней среды в соответствии с PEST-анализом. Определены основные факторы влияния внешней среды на предприятия машиностроительной отрасли. Выявлены значимость и характер влияния выделенных факторов на стратегию предприятия.

© Сауляк Д. В., 2014

Annotation. The main components of the environment in accordance with the PEST-analysis were considered. The main factors of influence of the environment on the enterprise of the engineering industry were identified. The importance and nature of the influence of the selected factors on the strategy of a company were revealed.

Ключові слова: стратегічний аналіз, PEST-аналіз, зовнішнє середовище, машинобудівна галузь.

Кожний суб'єкт господарювання функціонує в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначають можливості та обмеження у його діяльності. У ході свого функціонування підприємством здійснюється безперервний процес обміну із зовнішнім середовищем, що є важливою умовою підтримки потенціалу та виживання підприємства.

В умовах нестабільності та мінливості економіки кожна організація повинна своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та швидко пристосовуватися до них. Цьому сприяє заздалегідь проведений стратегічний аналіз середовища існування підприємства. Тому актуальним вбачається проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища із застосуванням одного із методів, а саме PEST-аналізу для машинобудівної галузі України.

Метою даної статті є висвітлення основних загроз та можливостей, які зумовлені зовнішнім середовищем, для підприємств машинобудівної галузі, що функціонують в Україні, за допомогою PEST-аналізу.

Питанням вивчення зовнішнього середовища присвячені чисельні наукові праці вітчизняних та закордонних науковців, а саме: Бланка І. А., С. Віханського, Дж. Гейбла, У. Ділла, А. Томпсона, М. Портера та ін.

Методика PEST-аналізу ґрунтується на вивченні факторів макросередовища за такими напрямками: політика, економіка, соціально-культурні особливості та технологічне середовище.

До політичних факторів необхідно віднести фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду. Важливість вивчення політичного фактора полягає в тому, що необхідно чітко розуміти наміри органів державної влади стосовно розвитку суспільства та засобів, за допомогою яких держава буде реалізовувати свою політику.

Сучасна українська дійсність характеризується нестабільністю правового середовища, регулярними змінами законів та нормативно-правових документів. У зв'язку з цим, будь-якому суб'єкту господарювання доводиться постійно пристосовуватися до нових законодавчих актів, що потребує додаткових накладних витрат, пов'язаних із приведенням до відповідного стану звітних документів підприємства, проведення семінарів та навчань щодо застосування нових норм законів, користування послугами юристів та ін. Часті зміни в законодавстві можуть призвести до появи у підприємства штрафних санкцій, що спричинилися через неправильне трактування того чи іншого нормативного акту, недотримання термінів виконання зобов'язань з цієї причини та інших порушень, пов'язаних зі сплатою податків і зборів.

Політичним фактором, який істотно впливає на підприємства машинобудівної галузі, є нестабільність уряду. Зміна керуючої політичної сили призводить до перебудови в усіх державних структурах, органах місцевого самоврядування, в податковій та фінансовій системах, тобто відбувається повна зміна політичного середовища функціонування суб'єктів господарювання.

Проте з іншого боку, згідно із Законом України "Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу", держава підтримує та створює сприятливі економічні умови для збільшення обсягів виробництва підприємств, які випускають сільськогосподарську техніку та обладнання для харчової та переробної промисловостей, шляхом введення пільгового оподаткування податком на додану вартість, зменшення ставки податку на прибуток, надання кредитів за спеціальним режимом кредитування, створення системи моніторингу цін на основні види металопродукції та енергоносіїв, що використовуються підприємствами вітчизняного машинобудування для агропромислового сектору [1].

Іншим важливим фактором для підприємств машинобудівної галузі є членство України у Світовій організації торгівлі (СОТ) з 2008 року, що вимагає від машинобудівних підприємств дотримання міжнародних стандартів. Входження до СОТ надає для держави певні переваги, проте зростає конкуренція для вітчизняних товарів та послуг. Зокрема, для залучення і утримання клієнтів машинобудівних підприємств їм недостатньо використовувати новітні технології виробництва машин та устаткування, обов'язковим елементом стає розвиток маркетингу, створення системи лояльності, міжнародна сертифікація та ін.

Проблемою вітчизняного машинобудування є відсутність імпорتنних обмежень, внаслідок чого український ринок машинобудування страждає від нерівноправної конкуренції, що знижує попит на українську продукцію, та неякісного імпорту [2].

До економічних факторів відносяться фактори, які пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії. Основною причиною вивчення економічних факторів під час проведення PEST-аналізу є створення картини розподілу ресурсів, доступ до яких є найважливішою умовою функціонування підприємства.



Одним із визначальних економічних факторів зовнішнього середовища для підприємства є діяльність його конкурентів. Станом на 2013 рік в Україні нараховується приблизно 60 великих машинобудівних підприємств, які пропонують різне устаткування та обладнання, тому можна стверджувати, що конкуренція в галузі є інтенсивною.

Іншим економічним фактором, що впливає на розвиток машинобудування в Україні, є обсяг інвестицій у галузь, який, за даними Державної служби статистики України, у 2013 році склав лише 6,5 % від загального об'єму інвестицій в промисловість та становив 62 млрд грн [6]. Такі показники пояснюються нестабільністю політичної та правової ситуації в країні і неможливістю підприємств гарантувати прибутковість інвестиційного проекту та стабільний дохід на інвестиції.

Для успішного функціонування та розвитку підприємству необхідно використовувати не лише власні кошти, а й залучати довгострокові позики. Вартість банківських позик у 2013 році досягла 25 – 30 % річних, що практично загальмувало кредитування економіки. На сьогодні вартість кредиту для юридичних осіб становить 18 – 20 % залежно від банку, проте, на думку спеціалістів, ставки, за яких підприємства зможуть нормально працювати та обслуговувати кредиторську заборгованість, повинні складати 10 – 15 %.

Ще одним фактором, який суттєво впливає на фінансові результати діяльності машинобудівних підприємств, є нестабільність валютного курсу. Внаслідок необхідності придбання закордонних деталей для виробництва обладнання, підприємствам доводиться залучати кредити в іноземній валюті. З початку 2014 року курс долара США піднявся з 8,5 до 12 гривень за долар, а курс євро з 10 до 16 гривень за євро [3], що спричинило значні витрати для підприємств, які мали іноземні кредити.

До соціокультурних факторів відносять соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їх ціннісну орієнтацію, ставлення людей до роботи та якості життя, рівень освіченості населення. Саме тому соціально-культурні тенденції формують споживчі переваги і величину попиту на продукцію підприємства, забезпечуючи йому можливість реалізувати її.

Серед техніко-технологічних факторів виділяють фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також "ноу-хау". Аналіз технологічної компоненти дозволяє виявити тенденції у технологічному розвитку, які найчастіше є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів [4].

Постійний розвиток машинобудівного обладнання спрощує та скорочує процес виробництва машинобудівної продукції, максимально автоматизує його. Підприємствам галузі, в свою чергу, для успішного функціонування на ринку, необхідно своєчасно реагувати на потреби споживачів та оновлювати технологічну базу відповідно до сучасних тенденцій.

Таким чином, на основі викладеного матеріалу було створено матрицю PEST-аналізу, що наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Матриця PEST-аналізу машинобудівної галузі України

Політичні фактори	Економічні фактори
Нестабільність правового середовища. Нестабільність політичної ситуації. Надмірна політизація суспільства. Державна підтримка машинобудування. Членство України в СОТ. Відсутність імпорتنних обмежень на машинобудівну продукцію	Зростання конкуренції. Низький рівень інвестицій в галузь. Дефіцит спеціалістів. Висока вартість банківських кредитів. Нестабільність валютного курсу. Зростання цін на енергоносії. Зростання рівня інфляції
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Низький рівень платоспроможності населення. Зміна вимог споживачів до машинобудівної продукції. Відсутність чіткої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності. Низька привабливість робочих місць у машинобудівній галузі	Висока вартість машинобудівного обладнання. Низька інноваційна активність підприємства. Значне зношування активної частини основних фондів. Продукція, що випускається, є морально застарілою

Отже, в табл. 1 узагальнено фактори зовнішнього середовища, що впливають на функціонування машинобудівних підприємств у сучасних вітчизняних умовах господарювання.

Деталізація характеру впливу наведених факторів на діяльність підприємств машинобудівної галузі відбулася з використанням методики, запропонованої фірмою *Renewal Associates* [5] (табл. 2).

Поглиблений PEST-аналіз машинобудівної галузі України

Групи факторів	Фактори	Відносна важливість впливу фактора				Вплив на стратегію підприємства
		У часі	За типами	За динамікою	Відносна значущість фактора	
Політика	Нестабільність правового середовища	N/F	-	>	Very important	Штрафи, додаткові витрати на юридичні послуги
	Нестабільність політичної ситуації	N/F	-	>	Very important	Суворіше дотримання норм закону
	Надмірна політизація суспільства	N/F	-	>	Important	Шкодить стабільності роботи підприємства
	Державна підтримка машинобудування	N/F	+	<	Very important	Максимальне використання переваг від додаткових пільг
	Членство України в СОТ	N/F	+	>	Significant	Дотримання стандартів якості, сертифікація продукції, можливість виходу на нові ринки
	Відсутність імпорتنних обмежень на машинобудівну продукцію	N/F	-	=	Significant	Посилення рекламної кампанії, постійне розширення збутової мережі
Економіка	Зростання конкуренції	N/F	-	>	Significant	Підвищення витрат на утримання та залучення клієнтів, перегляд цінової політики в бік зниження
	Низький рівень інвестицій у галузь	N	-	>	Significant	Орієнтування на власні джерела фінансування, можлива розробка бізнес-проектів
	Дефіцит спеціалістів	N/F	-	=	Important	Створення центру навчання спеціалістів
	Висока вартість банківських кредитів	N	-	=	Important	Переважне використання фінансового лізингу
	Нестабільність валютного курсу	F	-	>	Significant	Відмова від залучення кредитів в іноземній валюті, страхування валютних ризиків
	Зростання цін на енергоресурси	N/F	-	>	Very important	Знижується рівень конкурентоспроможності підприємства
	Зростання рівня інфляції	N/F	-	>	Very important	Зменшення активності у діяльності, що потребує довгострокових інвестицій
Соціум	Низький рівень платоспроможності населення	N/F	-	=	Significant	Пошук шляхів зниження собівартості продукції
	Зміна вимог споживачів до машинобудівної продукції	F	-	>	Important	Моніторинг інтересів споживачів та рингу машинобудівної продукції
	Відсутність чіткої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності	N/F	-	>	Important	Порушення обов'язкових технічних регламентів, нормативних документів про стандартизацію
Техніка	Висока вартість машинобудівного обладнання	N/F	-	>	Significant	Використання фінансового лізингу
	Низька інноваційна активність підприємства	N/F	-	>	Important	Реальна небезпека втрати конкурентоспроможності
	Значне зношування активної частини основних фондів	N/F	-	>	Important	Пошук шляхів оновлення устаткування
	Продукція, що випускається, є морально застарілою	N/F	-	>	Important	Розробка нової продукції з використанням новітніх технологій



Для цілей аналізу використовувалися такі позначення: у часі: N – впливає в теперішньому і, скоріше за все, закінчить впливати в найближчі 6 – 12 місяців; N/F – впливає і продовжить впливати більше, ніж за 6 – 12 місяців; F – зараз не впливає, але впливатиме в майбутньому; за типом: "-" – негативний вплив; "+" – позитивний вплив; за динамікою: ">" – впливає та збільшує вплив; "=" – впливає з постійною значущістю; "<" – впливає та зменшує вплив; відносна значущість фактора: *critical* – фактори, які загрожують існуванню компанії або потребують серйозного перегляду місії компанії та її цілей; *very important* – фактори, що, найбільш вірогідно, викликають зміни в діяльності підприємства, її операційній структурі, зовнішніх взаємовідносинах, правилах та установах, але без зміни її основних цілей та місії; *important* – фактори, що тягнуть за собою деякі зміни в діяльності та структурі підприємства; *significant* – фактори, що впливають на діяльність підприємства, але без вагомих змін в її організаційній структурі; *unimportant* – фактори, що не здійснюють значного впливу на підприємство [5].

Отже, проведений аналіз зовнішнього середовища показав, що для сучасних машинобудівних підприємств України існує дуже багато загроз, основною причиною яких є нестабільне політичне становище та низький розвиток економіки держави. У зв'язку з цим, основною вимогою для успішної діяльності підприємства стає його гнучкість та здатність швидко та вчасно пристосовуватися до динамічного зовнішнього середовища. Проте, відповідно до оцінки значущості факторів, можна зазначити, що жодний з них не загрожує існуванню підприємства за умови прийняття зважених стратегічних та оперативних рішень на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Зважаючи на актуальність стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства для забезпечення ефективності його діяльності гостро зростає необхідність подальшого дослідження даної тематики.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу : Закон України від 07.02.2002 р. № 3023-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>. 2. Корольов Д. Машинобудування України: і знову крок назад [Електронний ресурс] / Д. Корольов. – Режим доступу : <http://electromashina.com.ua>. – Назва з екрану. 3. Національний банк України. Офіційне Інтернет-представництво. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>. – Назва з екрану. 4. Ситніченко В. Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників [Електронний ресурс] / В. Ситніченко. – Режим доступу : <http://www.ukrtest.com>. 5. Renewal Associates, LLC [Electronic resource]. – Access mode : <http://renewalassociates.com>. 6. Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>. – Назва з екрану.

Тітова А. І.

УДК 336.717.3:[005.52:005.21]

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ БАНКУ

Анотація. Розглянуто стратегічний аналіз, який в системі стратегічного управління депозитними операціями виступає як інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює депозитну діяльність і вивчає регулювання попиту і пропозиції на депозитні послуги.

Аннотация. Рассмотрен стратегический анализ, который в системе стратегического управления депозитными операциями выступает в качестве инструмента, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает депозитную деятельность и изучает регулирование спроса и предложения на депозитные услуги.

Annotation. Strategic analysis has been researched which in the strategic management of deposit operations serves as a tool by which the company's management identifies and evaluates deposit activities and examines regulation of supply and demand for deposit services.

Ключові слова: SWOT-аналіз, макросередовище, депозитні операції, стратегія банку.

© Тітова А. І., 2014