



Інакше кажучи, на відміну від стратегічного управління, що є симбіозом аналітичного й організаційного процесів, стратегічне планування виступає суто як аналітичний процес.

Отже, стратегічному управлінню належить основна, домінуюча роль як першому етапі процесу управління кредитними ризиками, на якому вирішується питання прийняття ризикових стратегій у секторі дії кредитних ризиків [4].

Ризикова стратегія – це багатогранне поняття, яке М. Мінцбегг, Б. Альтсренд, Д. Лемпел [5] визначають за п'ятьма напрямками як п'ять "П": стратегія – це план, управління, орієнтир або напрямок розвитку із сьогодення в майбутнє; стратегія – це принципи або модель поведінки; стратегія – це позиція; стратегія – це перспектива; стратегія – це прийом, маневр, спрямований на те, щоб обігнати конкурента.

Кредитна політика банку передбачає розробку механізмів реалізації ризикової стратегії. До них відносяться: формування системи внутрішніх кредитних рейтингів; удосконалення регламентів і процедур (у тому числі централізації і децентралізації прийняття рішень); установлення лімітів (портфельних, концентрації, галузевих, максимального розміру на одного позичальника, максимального терміну кредитування тощо); моніторинг поведінкових характеристик відкритих ризикових позицій; корегування і регулювання негативних відхилень у траєкторії їхнього проходження.

На основі аналітичного аналізу передбачуваних кредитних ризиків і річної стратегії розвитку складаються плани діяльності банку, встановлюються кількісні ліміти ризику з основних бізнес-процесів або продуктів. Політики і процедури з виконання стратегії управління кредитними ризиками передбачають вироблення загальної "Політики управління ризиками" і створення "Положення про моніторинг кредитних ризиків". Положення містить такі розділи: система розподілу повноважень, відповідальність за дотримання лімітів ризику, система внутрішнього контролю, внутрішній і зовнішній аудит [4].

Таким чином, метою стратегічного управління є визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання механізмів реалізації ризикової стратегії, що є основою для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможного існування банку в довгостроковій перспективі.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Стрельцова Н. Т. Методологические аспекты формирования стратегии коммерческого банка [Электронный ресурс] / Н. Т. Стрельцова, И. Н. Демчук. – Режим доступа : <http://www.misbfm.ru>. – Название с экрана. 2. Складенко В. В. Банковский менеджмент : учеб. пособ. / В. В. Складенко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 108 с. 3. Біляєва О. П. Формування стратегій управління кредитними ризиками банківської установи на основі використання SWOT-аналізу / О. П. Біляєва // Управління розвитком. – 2013. – № 18. – С. 3–4. 4. Ковальов О. П. Стратегічне управління кредитними ризиками / О. П. Ковальов // Актуальні проблеми економіки : Науковий екон. журнал. – 2006. – № 5. – С. 21–30. 5. Минцбегг Г. Школы стратегий Г. Миценберг, Б. Альтсренд, Д. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2000. 6. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.

УДК 338.24:658.5

Муха А. Г.

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

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ АВІАЦІЙНО-РЕМОНТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДИКИ SWOT-АНАЛІЗУ

Анотація. Проведено стратегічний аналіз авіаційно-ремонтних підприємств, виявлено сильні і слабкі сторони підприємств, оцінено їх можливості. Систематизовано загрози за ступенем ймовірності і можливими наслідками для підприємства. На основі практичних результатів запропоновано варіанти перспектив розвитку.

Аннотация. Проведен стратегический анализ авиационно-ремонтных предприятий, выявлены сильные и слабые стороны предприятий, оценены их возможности. Систематизированы угрозы по степени вероятности и возможным последствиям для предприятия. На основе практических результатов предложены варианты перспектив развития.

© Муха А. Г., 2014



Annotation. The article presents a strategic analysis of aviation maintenance companies, identifies the strengths and weaknesses of the companies, evaluates their capabilities, systematizes threats according to the likelihood and possible consequences for an enterprise. Based on practical results options of prospects are proposed.

Ключові слова: SWOT-аналіз, можливості, загрози, сильні та слабкі сторони.

У сучасних умовах розвитку ринку компаніям, що укоренилися в ньому, і тим, що тільки виходять на ринок, доводиться усе складніше. Їх проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, надлишком подібних товарів і послуг, перенасиченням рекламних та інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Тому для успішного виживання і функціонування компанії, підвищення якості і конкурентоспроможності її продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї. Тобто компаніям необхідно визначати пріоритетні напрями розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, – здійснювати стратегічне управління. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз.

SWOT – початкові літери слів *strengths* (сильні сторони), *weaknesses* (слабкі сторони), *opportunities* (можливості), *threats* (загрози). У 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор К. Ендрюс вперше публічно озвучив акронім SWOT. Цей акронім був поданий візуально у вигляді матриці SWOT. Спочатку SWOT-аналіз був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції, пізніше став використовуватися в ширшому значенні – для конструювання стратегій. Тобто з появою SWOT-моделі аналітики отримали інструмент для своєї інтелектуальної праці [1].

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкими сторонами, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Проблемами використання методу SWOT-аналізу та побудови матриці рішень займалися багато вітчизняних і зарубіжних вчених, таких, як: Дж. Вествуд, С. Дибб, П. Дойль, Куденко Н. В., Загородня Г. В., Терещенко В. М., Балабанова Л. В. У працях цих вчених зазначається, що SWOT-аналіз дає основу для оцінки ефективних сторін діяльності і можливостей коректування її слабких сторін, тобто визначає як зовнішні, так і внутрішні фактори.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться такі завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабких місць фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення.

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства [2].

У процесі проведення SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різноманітну вхідну інформацію, уникаючи просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даної організації. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині організації мають бути добре помітні. SWOT-аналіз може виконуватися із застосуванням методу "мозкового штурму". Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до організації. Такі особи можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати організацію до переосмислення своїх положень і дій. У процесі проведення SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і загроз, повинні використовуватися раніше проведені дослідження громадської думки.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів [3]:

I. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства (табл. 1). Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, за яким оцінюватиметься підприємство; за кожним параметром визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

II. Визначення ринкових можливостей і загроз. Це своєрідна "розвідка місцевості" – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз слід побоюватися.

За результатами SWOT-аналізу було виявлено основні аспекти підприємства та зовнішнього середовища. Необхідно використовувати висококваліфікований науковий персонал для впровадження нових технологій.

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу авіаційно-ремонтних підприємств

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність власних фундаментальних науково-технічних розробок минулого, що експлуатуються у сучасних умовах. 2. Досвід освоєння ремонту високотехнологічної продукції. 3. Висококваліфікований науково-дослідний персонал. 4. Інтегрованість у процеси спеціалізації і кооперації високотехнологічних виробництв. 5. Диверсифікованість виробництва у напрямі цивільної продукції. 6. Розроблення та досвід виробництва надсучасних технологій. 7. Наявність навчальної бази. 8. Налагоджені зв'язки із представниками різних країн 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень інноваційного розвитку підприємства. 2. Відсутність маркетингової діяльності, що стає перешкодою в пошуках ринків збуту та нових клієнтів. 3. Відсутність стабільного ринку збуту. 4. Низький рівень модернізації деяких напрямів діяльності. 5. Слабка мотивація праці персоналу. 6. Недостача власних коштів і висока кредиторська заборгованість
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення ємності нових сегментів міжнародних ремонтних операцій. 2. Запуск нових комерційних безпілотних проектів. 3. Поширення науково-економічної співпраці у напрямі Україна-ЄС, Україна-Близький Схід. 4. Державні замовлення на ремонт авіаційної продукції для державних потреб. 5. Ремонт сучасної військової техніки. 6. Наявність зростаючого попиту на авіаційну продукцію. 7. Диверсифікація на ремонт цивільної авіаційної техніки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення замовлень через втрату існуючих клієнтів. 2. Зменшення або відсутність інтересу держави до ремонту авіаційної техніки. 3. Скорочення державного замовлення. 4. Втрата самостійності підприємства шляхом поглинання конкурентами. 5. Стрімкий розвиток техніко-технологічної складової радіоелектронної галузі. 6. Посилення позицій конкурентів на цивільному ринку. 7. Втрата замовлень через конкурентів

Склавши одержані оцінки, можна визначити загальну значимість сильних та слабких сторін, загроз та можливостей зовнішнього середовища, які наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Матриця SWOT-аналізу авіаційно-ремонтних підприємств (змішаний тип аналізу)

1	2	3
Змішаний тип аналізу	<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність власних фундаментальних науково-технічних розробок минулого, що експлуатуються у сучасних умовах. 2. Досвід освоєння ремонту високотехнологічної продукції. 3. Висококваліфікований науково-дослідний персонал. 4. Інтегрованість у процеси спеціалізації і кооперації високотехнологічних виробництв. 5. Диверсифікованість виробництва у напрямі цивільної продукції 	<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень інноваційного розвитку підприємства. 2. Відсутність маркетингової діяльності, що стає перешкодою в пошуках ринків збуту та нових клієнтів. 3. Відсутність стабільного ринку збуту. 4. Низький рівень модернізації деяких напрямів діяльності. 5. Слабка мотивація праці персоналу. 6. Недостача власних коштів і висока кредиторська заборгованість

1	2	3
	6. Розроблення та досвід виробництва надсучасних технологій. 7. Наявність навчальної бази. 8. Налагоджені зв'язки із представниками різних країн	
<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> Збільшення ємності нових сегментів міжнародних ремонтних операцій. Запуск нових комерційних безпілотних проектів. Поширення науково-економічної співпраці у напрямку Україна-ЄС, Україна-Близький Схід. Державні замовлення на ремонт авіаційної продукції для державних потреб. Ремонт сучасної військової техніки. Наявність зростаючого попиту на авіаційну продукцію. Диверсифікація на ремонт цивільної авіаційної техніки 	<p>Сильні сторони + можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> За рахунок високого НІОКР розширення ринків збуту. Розробки нових видів техніки, що дозволить залучити нові замовлення. Розширення діяльності завдяки новим партнерам. Відкриття та відтворення нових та існуючих цехів для збільшення виробництва. Внесок у світовий розвиток і залучення нових інвестицій 	<p>Слабкі сторони + можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> Державна підтримка, що дозволить мати стабільний ринок. Диверсифікація виробництва на ремонт техніки, тим самим поліпшується матеріальне становище робітників і поліпшується мотивація. Запуск нових комерційних проектів дозволить модернізувати існуючі активи, наповнити підприємство власними коштами
<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> Зменшення замовлень через втрату існуючих клієнтів. Зменшення або відсутність інтересу держави до ремонту авіаційної техніки. Скорочення державного замовлення. Втрата самостійності підприємства шляхом поглинання конкурентами. Стрімкий розвиток техніко-технологічної складової радіоелектронної галузі. Посилення позицій конкурентів на цивільному ринку. Втрата замовлень через конкурентів 	<p>Сильні сторони + загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> Реалізовувати проекти цивільного призначення, що дозволить мінімізувати втрати від основної діяльності. Патрнерські відносини на рівні стратегічного альянсу, що дозволить уникнути поглинення іншим підприємством. Внутрішні замовлення, навчання нових кадрів, що зменшує залежність від іноземних партнерів. Унікальність НІОКР, що дозволить конкурувати на ринку 	<p>Слабкі сторони і загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> Втрата самостійності може призвести до розвитку завдяки інвестиціям, тим самим підвищенню загально рівня і створення нових видів діяльності. Диверсифікація допоможе менш залежати від замовлень вузького сегменту військової техніки і тим самим зменшити втрати. Посилення конкурентів може стимулювати НІОКР для відстоювання своїх позицій. Перехід на цивільний ринок, що зменшує залежність від державного сектору

Такий аналіз дозволяє, виходячи зі стану зовнішнього середовища, визначити, наскільки суттєві сильні сторони та незначні слабкі, а також наскільки важливі загрози та можливості, виходячи зі стану внутрішнього середовища. При цьому можна порівнювати кількісні оцінки сильних сторін зі слабкими сторонами, так само, як і загрози можна порівнювати між собою і з можливостями. Кількісна оцінка сильних і слабких сторін дозволяє розставити пріоритети і на основі цих пріоритетів розподіляти ресурси між різними проблемами. Після визначення кількісних характеристик необхідно сформулювати проблеми, що виникли для кожної комбінації сильних і слабких сторін із загрозами і можливостями.

Таким чином, у ході SWOT-аналізу можна виявити такі сильні сторони: досвід освоєння ремонту високотехнологічної продукції, висококваліфікований науково-дослідний персонал, диверсифікованість виробництва у напрямі цивільної продукції; слабкі сторони: низький рівень інноваційного розвитку підприємства, відсутність стабільного ринку збуту та слабка мотивація праці персоналу.

SWOT-аналіз показав, що головними загрозами авіаційно-ремонтних підприємств виступає зменшення замовлень через утрату існуючих клієнтів. Також можна виділити втрату замовлень через конкурентів та втрату самостійності підприємств, такі загрози для підприємства обумовлені нестачею власних коштів і високою кредиторською заборгованістю.

Важливо зазначити головні можливості авіаційно-ремонтних підприємств. – це, насамперед, державні замовлення на ремонт авіаційної продукції для державних потреб та диверсифікація на ремонт авіаційної техніки.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Александров І. О. Фінансова стратегія підприємства / І. О. Александров // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна. – Донецьк. – 2003. – № 65. – С. 121–128.
2. Біденко К. Р. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємств як інструмент антикризового управління / К. Р. Біденко // Управління розвитком. – 2012. – № 12(133). – С. 107–109.
3. Гениберг Т. В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы / Т. В. Гениберг, Н. А. Иванова, О. В. Полякова // Научные записки НГУЭУ. – 2009. – № 4. 4. Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://ukrstat.org/uk>.