

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ У ХОДІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ УСТАНОВОК ПІДПРИЄМСТВА

Дана стаття описує швидкий та простий метод діагностики, який дає змогу зрозуміти повну картину становища підприємства – свот-аналіз. Встановлено, що періодичне проведення свот-аналізу є надзвичайно корисним для прийняття та динамічного перегляду стратегічних цілей та завдань. Даний метод дозволяє обрати оптимальний варіант розвитку підприємства, сформуванню його стратегічних установок і уникнути існуючі небезпеки.

The article described the SWOT analysis. Found, that a regularly updated SWOT analysis, is an extremely useful tool for business owners who often need to make carefully considered business decisions, to maintain their current profitability and future business viability. So, the SWOT analysis tool is great for developing an understanding of an organization or situation and decision-making for all sorts of situations in business and organizations.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На сьогоднішній день в умовах важкого шляху виходу вітчизняного бізнесу з критичного кризового стану, можна констатувати факт переходу основних ринків країни від етапу «виживання» до нового етапу щільної конкуренції – «пліч-о-пліч», де для успішного розвитку бізнесу мало просто грамотно розставити товар, необхідно ще вміти успішно його просувати, «штовхуючись» з конкурентами.

У жорсткій боротьбі за успішне виживання в довгостроковій перспективі вже недостатньо використовувати лише інструменти фінансового аналізу, першочерговим стає необхідність думати і діяти активно, регулярно проводячи стратегічний (якісний) аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Метод свот-аналізу було розроблено американськими економістами кілька десятків років тому. Вітчизняні науковці та фахівці звернули увагу на методику застосування свот-аналізу і почали її активно досліджувати лише в останні роки. Окремі матеріали за даною темою присутні в працях таких авторів, як: Б. Е. Токарева, О. С. Федоніна., І. М. Репіна, О. І. Олексюка.

Більш детально розглядається проблематика застосування методу свот-аналізу на вітчизняних підприємствах в статтях Володимира Токарева, Олексія Самінського, Вікторії Кульчицької та т.д.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства приділяє особливу увагу двом групам факторів: по-перше, обстановці в галузі та конкуренції, по-друге, конкурентоспроможності, становищу на ринку, сильним і слабким сторонам компанії, на основі яких формуються або переглядаються стратегічні установок даної організації.

Стратегічні установок або місія організації означає спробу відповісти на запитання, в чому полягає кінцевий сенс діяльності організації. Вона зазвичай досить широка за масштабом і часто виглядає як опис довгострокових перспектив організації. Вони є базою і точкою відліку для всіх починань в організації. Зміст стратегічної установок не має певної стандартизованої форми, тобто не існує якого-небудь певного і універсального набору правил для формулювання стратегічної установок.

У різних організаціях її зміст, обсяг, форма і рівень деталізації буде відрізнятися в залежності від обраних підприємством форм та методів стратегічного аналізу. У повному

обсязі стратегічний аналіз доступний лише дуже великим компаніям, що зумовлене великими витратами на залучення зовнішніх спеціалістів та недостатністю компетенції внутрішніх. Однак в умовах динамічно мінливого середовища, навіть для порівняно невеликих підприємств, однієї інтуїції керівника стає недостатньо для успішних дій на ринку. Цим обумовлена необхідність постановки в таких компаніях обмежених, більш «дешевих» варіантів вироблення стратегій.

**Постановка завдання.** Пропонується основним інструментом регулярного стратегічного управління обрати матрицю «якісного» стратегічного аналізу – матрицю SWOT. Головним завданням є встановити особливості застосування SWOT – аналізу у ході формування стратегічних установок на прикладі конкретного суб'єкту господарювання – ДМК-24 ВАТ «Полтаваелектро».

Мета дослідження – узагальнення послідовності, механізму та результатів стратегічного планування на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Свот-аналіз існує для того, щоб визначати адекватну оцінку сил підприємства і ситуації на ринку.

Свот-аналіз (SWOT-аналіз) – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища). Він характеризує наступні системи факторів:

- 1) сильні сторони (Strengths) – переваги організації;
- 2) слабкості (Weaknesses) – недоліки організації;
- 3) можливості (Opportunities) – фактори зовнішнього середовища, використання яких надасть переваг організації на ринку;
- 4) загрози (Threats) – фактори, які можуть потенційно погіршити положення організації на ринку [1, с.46].

Використовуючи даний методичний прийом, можна проаналізувати поєднання сильних і слабких сторін підприємства з його можливостями та загрозами, як і якою мірою невідворотно вплинуть на ослаблення сильних сторін підприємства, які загрози у поєднанні з якими слабкими сторонами погіршать становище фірми на ринку, які слабкі сторони фірми створять для неї нові загрози (і які саме) у зовнішньому середовищі, невикористання яких сильних сторін створить для підприємства нові загрози (або посилять наявні) у зовнішньому середовищі [2, с.237].

Методика свот-аналізу – це виключно ефективний, доступний, дешевий спосіб оцінки стану управлінської ситуації в організації, діяльності конкретних підрозділів, оцінки сильних сторін, рівня ефективності кадрової роботи, основних переваг і недоліків конкурентів, що, в свою чергу, створює чудові передумови для розробки тактики конкурентної боротьби і забезпечує конкурентні переваги [3, с.8].

Маємо зазначити, що застосування свот-аналізу дозволяє систематизувати всю наявну інформацію і, маючи реальну картину наявної ситуації, приймати зважені рішення, які стосуються не тільки розвитку бізнесу, але і різних інших питань, що вимагають загальної оцінки всіх можливих «за» і «проти». Застосування методики свот-аналізу в ході наукових досліджень, вирішенні найскладніших економічних, управлінських і маркетингових завдань, аналізі законодавчої та нормативної бази, прийнятті найбільш ефективних рішень з питань, що стосуються абсолютно всіх сфер діяльності і навіть щоденного життя, дозволяє отримати найбільш зважені результати.

У ході дослідження було проаналізовано стан ДМК-24, яка є структурним підрозділом ВАТ «Полтаваелектро», не має статусу юридичної особи, знаходиться в приватній власності, основний вид діяльності – будівництво ліній енергозабезпечення місцевого призначення напругою 0,4 та 10 кВт.

Авторами визначено сильні та слабкі сторони даного підприємства, проаналізовано можливості та загрози ринку діяльності підприємства.

#### 1. Визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Для оцінки підприємства автори визначають перелік параметрів, за якими буде

оцінюватися підприємство, і розглядають сильні і слабкі сторони по кожному з них. З усього переліку обирають найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства і вносять їх у матрицю SWOT-аналізу (табл.1).

Список параметрів:

- організація ,
- виробництво,
- фінанси,
- інновації,
- маркетинг [4].

Таблиця 1

Визначення сильних і слабких сторін базового підприємства

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організація	– Високий рівень кваліфікації співробітників підприємства, які займають керівні посади	– Низька зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства
	– Низький рівень плинності кадрів – Надійна й ефективна структура організації, яка склалася в ході багаторічної стабільної діяльності	– Відсутність молодих, креативних кадрів
Виробництво	– Висока якість випущених продукції та послуг – Постійні перевірені і надійні партнери – Мала кількість конкурентів спричинена високою специфікою, трудомісткістю та великим обсягом кошторисних витрат	– Зниження обсягу замовлень – Висока ступінь зносу устаткування (за окремими групами знос нараховано повністю) – Собівартість продукції з кожним роком зростає без відповідного зростання виручки – Тривалий період оборотності власного капіталу, дебіторської, кредиторської заборгованості, запасів і основних фондів
Фінанси	– У структурі капіталу підприємства майже відсутні довгострокові зобов'язання	– Весь власний капітал зосереджений у материнському підприємстві – Зростання поточних зобов'язань, не дивлячись на вкрай критичні показники - більше 90% – Недостатньо власних оборотних коштів і основних джерел формування запасів – Стабільні непокриті збитки за підсумками діяльності за останні 2 роки
Інновації	– Впровадження нових видів діяльності (перевезення великогабаритних вантажів, оренда приміщень)	– Застаріле обладнання та технології – Зниження обсягу нематеріальних активів на 75% за останні 2 роки
Маркетинг	– Високий рівень оцінки роботи підприємства його постійними замовниками	– Вузкий асортимент можливих додаткових послуг

2. Визначення ринкових можливостей і загроз.

Методика визначення ринкових можливостей і загроз майже ідентична методиці визначення сильних і слабких сторін підприємства. Список параметрів: фактори попиту, конкуренції, збуту, економічні фактори, політичні та правові фактори, науково-технічні фактори, природні і екологічні фактори [4]. Результати визначення ринкових можливостей і загроз для Дніпропетровської МК №24 ВАТ «Полтаваелектро» представлено у табл. 2.

Таблиця 2

## Визначення ринкових можливостей і загроз

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
Попит	– Вихід на новий ринок дрібних споживачів електроресурсів	– Втрата конкурентоспроможності на тендерних торгах
Конкуренція	– Високі бар'єри входу на ринок – Конкуренти симетрично розподілені по країні	– Можливий вихід на ринок великої іноземної компанії-конкурента
Збут	– Збільшення кількості посередників, що дає можливість поліпшити умови постачання і збуту	– Відсутність можливості виходу на територіально нові ринки – Залучення конкурентами іноземних партнерів і капіталовкладень
Економічні фактори	– Зміна податкової політики держави	– Інфляція (ризик знецінення реальної вартості капіталу)
Політичні та правові фактори	– Держава повністю контролює основну діяльність даної сфери діяльності і захищає від іноземних	– Відсутність політичної стабільності в країні – Низький рівень законслухняності в країні – Постійні зміни в законодавстві – Високий рівень корумпованості влади
Науково-технічні фактори	– Високий рівень розвитку науки, постійна поява нових технологій і перспективних кадрів	– Низький рівень державної підтримки розвитку науки та промисловості
Природні і екологічні фактори	– Зниження шкоди для навколишнього середовища від діяльності підприємства	– Неприятливі умови для основної діяльності, пов'язані зі збільшенням тривалості зимового сезону в регіоні

## 3. Формування матриці SWOT-аналізу

Для зіставлення можливостей підприємства та умов ринку застосовується матриця SWOT, яка має наступний вигляд (табл. 3).

Для успішного застосування методології SWOT важливо вміти не тільки помітити загрози і можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для організації є врахування в стратегії її поведінки кожної з виявлених загроз і можливостей.

Ця матриця дає можливість визначити основні напрямки розвитку підприємства та сформулювати його основні проблеми, що потребують якнайшвидшого вирішення для успішного розвитку підприємства [5].

Таблиця 3

## Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Високий рівень кваліфікації співробітників підприємства, які займають керівні посади</li> <li>– Постійні перевірені і надійні партнери</li> <li>– Мала кількість конкурентів спричинена високою специфікою, трудомісткістю та великим обсягом кошторисних витрат</li> <li>– Високий рівень оцінки роботи підприємства його постійними замовниками</li> <li>– У структурі капіталу підприємства майже відсутні довгострокові зобов'язання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Низька зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства. Відсутність молодих, креативних кадрів</li> <li>– Собівартість продукції з кожним роком зростає без відповідного зростання виручки</li> <li>– Зростання поточних зобов'язань, не дивлячись на вкрай критичні показники – більше 90%</li> <li>– Недостатньо власних оборотних коштів і основних джерел формування запасів</li> <li>– Застаріле обладнання та технології</li> <li>– Вузкий асортимент можливих додаткових послуг</li> </ul>

1	2
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вихід на новий ринок дрібних споживачів електроресурсов</li> <li>– Збільшення кількості посередників, що дає можливість поліпшити умови постачання і збуту</li> <li>– Держава повністю контролює основну діяльність та захищає від іноземних підприємців</li> <li>– Високий рівень розвитку науки, постійна поява нових технологій і перспективних кадрів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Втрата конкурентоспроможності на тендерних торгах</li> <li>– Інфляція (ризик знецінення реальної вартості капіталу)</li> <li>– Відсутність політичної стабільності в країні</li> <li>– Низький рівень законслухняності в країні</li> <li>– Високий рівень корумпованості влади</li> <li>– Низький рівень державної підтримки розвитку науки та промисловості</li> <li>– Неприятливі умови для основної діяльності пов'язані зі збільшенням тривалості зимового сезону в регіоні</li> </ul>

4. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку.

Зіставивши сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями та загрозами ринку, авторами зроблено певні висновки, які наведено у табл. 4.

5. Стратегічні установки ДМК-24 ВАТ «Полтаваелектро»

Для виявлення подальшої стратегії руху підприємства слід встановити можливі зв'язки між окремими позиціями чотирьох списків [6]. Заповнивши табл. 4, виявлено, що з огляду на існуючі можливості, підприємству слід ставити і досягати наступних цілей:

1. Вихід підприємства на нові ринки з приватними споживачами електроресурсів, що значно збільшить обороти підприємства.
2. Мінімізація витрат на матеріали за рахунок можливостей працівників зі зв'язків з постачальниками, що знизить собівартість робіт.

Таблиця 4

Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства  
з можливостями і загрозами ринку

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	<p>Щоб одержати віддачу від можливостей, які є у зовнішньому середовищі, необхідно використати сильні сторони організації.</p> <p>Відсутність конкурентів дає можливість для виходу підприємства на нові ринки з приватними споживачами електроресурсів.</p> <p>Використовуючи досвід і знання працівників зі зв'язків з постачальниками, можна мінімізувати витрати підприємства на матеріали.</p> <p>Невелика кількість конкурентів дозволить найбільш ефективно впроваджувати інноваційні розробки.</p>	<p>За рахунок виявлених можливостей необхідно спробувати подолати наявні в організації слабкості.</p> <p>Постійний склад співробітників знижує рівень мотивації окремих працівників до розвитку, це можна змінити шляхом залучення нових креативних і перспективних кадрів.</p> <p>Слід спробувати знизити собівартість продукції за рахунок впровадження нових прогресивних технологій, оновлення обладнання і мінімізації витрат на закупівлю матеріалів та інших оборотних активів.</p> <p>Заборгованість за поточними зобов'язаннями необхідно компенсувати збільшенням обороту діяльності за рахунок залучення нових покупців і замовників.</p>
Загрози	<p>Необхідно використовувати силу і потенціал підприємства для усунення передбачуваних загроз.</p> <p>Невелика кількість конкурентів робить втрату тендерних замовлень майже неможливою.</p> <p>Відсутність можливості виходу на територіально нові ринки необхідно компенсувати впровадженням на ринки, що знаходяться безпосередньо на території дії підприємства, нових видів пропозицій.</p> <p>Політико-правові фактори можуть мати значний вплив на діяльність підприємства, але специфіка і відносно вузька спрямованість основної діяльності не дозволяють державі створити нереальні для діяльності умови.</p>	<p>Необхідно реально і критично оцінювати слабкі сторони і загрози для того, щоб усунути негативний вплив, що викликаний недоліками виробництва і запобігти ідентифікованим загрозам.</p> <p>Зростання собівартості продукції, поточних зобов'язань та брак обігових коштів, орієнтації основної діяльності на літній сезон в умовах інфляції і політичної нестабільності необхідно усувати шляхом пошуку нових гілок діяльності, ринків збуту, удосконалення обладнання і технологій, збільшення кількості споживачів та ефективного вкладення внутрішніх позикових коштів в санаційній стратегії поведінки підприємства.</p>

1. Розробка і впровадження інноваційних методів будівництва, ремонту та обслуговування ЛЕП.
2. Залучення нових креативних і перспективних кадрів для збільшення загального рівня мотивації до роботи працівників підприємства.

Стратегією усунення негативного впливу, що викликаний недоліками виробництва, і запобігання ідентифікованим загрозам є пошук нових гілок діяльності, ринків збуту, удосконалення обладнання і технологій, збільшення кількості споживачів та ефективне вкладення внутрішніх позикових коштів в санаційну стратегію поведінки підприємства (рис.1) [7].

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Методика свот-аналізу є ефективним, доступним, дешевим способом оцінки стану управлінської ситуації в організації, діяльності конкретних підрозділів, оцінки сильних сторін, рівня ефективності кадрової роботи, основних переваг і недоліків конкурентів, що, в свою чергу, створює чудові передумови для розробки тактики конкурентної боротьби і забезпечує конкурентні переваги.

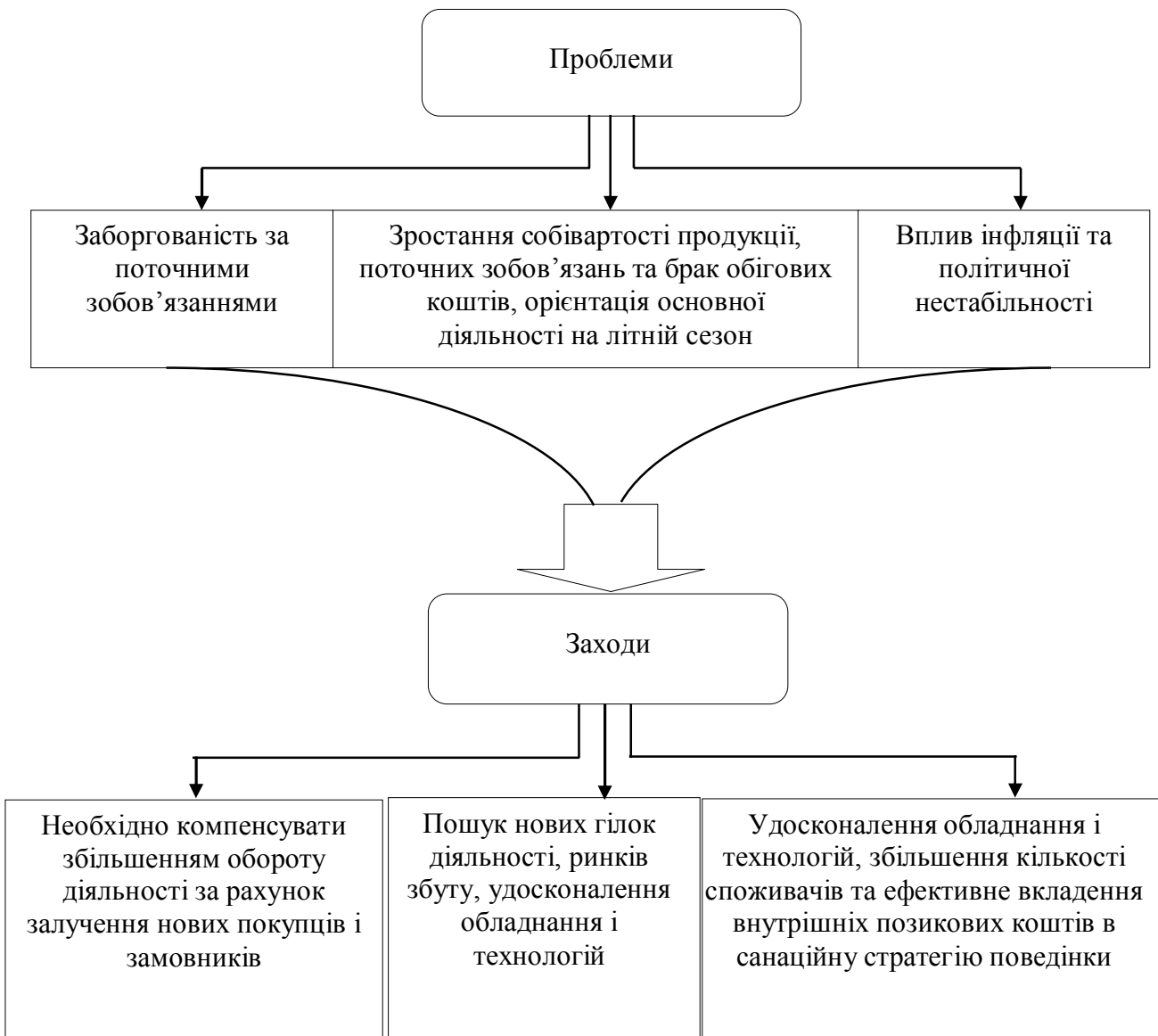


Рис. 1. Виявлені проблеми підприємства та шляхи їх вирішення

Застосування свот-аналізу в ході наукових досліджень, вирішенні найскладніших економічних, управлінських і маркетингових завдань, аналізі законодавчої та нормативної бази, прийнятті найбільш ефективних рішень з питань, що стосуються абсолютно всіх сфер діяльності і навіть щоденного життя, дозволяє отримати найбільш зважені результати.

У ході дослідження було проаналізовано стан ДМК-24, яка є структурним підрозділом ВАТ «Полтаваелектро», не має статусу юридичної особи, знаходиться в приватній власності, основний вид діяльності – будівництво ліній енергозабезпечення місцевого призначення напругою 0,4 та 10 кВт.

Авторами визначено сильні та слабкі сторони даного підприємства, проаналізовано можливості та загрози ринку діяльності підприємства.

В ході аналізу виявлено ряд проблем, визначено шляхи їх вирішення, основні завдання підприємства та подальші цілі.

В найближчий час підприємству слід вирішити наступні проблеми: зменшити або усунути заборгованість за поточними зобов'язаннями; зростання собівартості продукції, поточних зобов'язань та брак обігових коштів, орієнтація основної діяльності на літній сезон; вплив інфляції та політичної нестабільності.

З огляду на існуючі можливості, підприємство має можливість покращити своє становище, у зв'язку з цим необхідно запланувати досягнення таких цілей: вихід на нові ринки з приватними споживачами електроресурсів; мінімізація витрат на матеріали за рахунок можливостей працівників зі зв'язків з постачальниками; розробка і впровадження інноваційних методів будівництва, ремонту та обслуговування ЛЕП, залучення нових креативних і перспективних кадрів.

Таким чином, встановлено, що свот-аналіз дозволяє обрати оптимальний варіант розвитку підприємства і сформулювати його стратегічні установки, уникнути існуючі небезпеки і максимально ефективно використовувати наявні в розпорядженні ресурси.

#### **Список використаної літератури**

1. Токарев Б. Е. Методы сбора и использования маркетинговой информации: [учебно-практ. пособ.] / Б. Е.Токарев; АНХ при Прав. РФ. – М.: Экономистъ, 2004. – 210 с.
2. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.] / О. С.Федонін, І. М.Рєпіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
3. Венетуліс Т. А. Конспект лекцій з дисципліни «Санакційний аудит» для студентів очного і заочного факультетів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» / Т. А. Венетуліс, М. К. Терещенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/books/\\_book-78.htm](http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/books/_book-78.htm).
4. Что такое SWOT-анализ, СВOT-анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://surin.marketolog.biz/swot.htm>.
5. Разрабатываем план маркетинга: SWOT-анализ: Исследовательская компания nfowave [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://oms.ram.ru/mark/smb/plan/swot>.
6. SWOT анализ и стратегическое планирование. Каталог программ для маркетологов и аналитиков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.swot-analysis.ru/index\\_2.html](http://www.swot-analysis.ru/index_2.html)