

УДК 65.012.32 (477)

SWOT-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Шляхта О.М.*Mіжрегіональна академія управління персоналом*

У статті досліджено SWOT-аналіз, як один із інструментів стратегічного менеджменту. Проаналізовано, що в сучасному стратегічному менеджменті одним із самих поширеніших методів, що дозволяє комплексно оцінити стан підприємства, його переваги та недоліки у мінливому конкурентному середовищі, є саме SWOT-аналіз. З'ясовано поняття та реальну можливість його застосування на практиці.

Ключові слова: SWOT-аналіз, менеджмент, стратегічний менеджмент, ресурс.

The article examines the SWOT-analysis as a tool of strategic management. Analyzed that in the modern strategic management one of the most common methods that allows assessing the condition of the company, its advantages and drawbacks in a changing competitive environment, it is a SWOT-analysis. Found out the concept and the real possibility of its application in practice.

Keywords: SWOT-analysis, management, strategic management, resource.

Актуальність проблеми. Сучасний етап інтеграційних процесів України у світове господарське співтовариство потребують значних когрегувань щодо розробки стратегій розвитку та визначення стабільності національних суб’єктів господарювання. На сьогоднішній день підприємницька діяльність в умовах ринкової економіки обов’язково повинна базуватися на постійному моніторингу, ідентифікації та діагностуванні внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, які необхідні для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Одним із найбільш часто використовуваних інструментів стратегічного менеджменту підприємства є SWOT-аналіз. Актуальність теми дослідження полягає в тому, що застосовуючи даний метод дослідження підприємство зможе більш ефективніше сформувати свій стратегічний портфель. SWOT-аналіз є універсальним і одночасно нескладним методом стратегічного дослідження, однак він дозволяє врахувати достатню кількість ринкових факторів, які безпосередньо чи опосередковано

впливають на функціонування підприємства на ринку. Завдяки SWOT-аналізу підприємство, враховуючи власний і ринковий потенціал, зможе обґрунтувати свої цілі та стратегії в умовах як стабільної економіки, так і кризових її проявах. Це підвищить ефективність конкурентної боротьби і, відповідно, – конкурентоспроможність підприємства загалом.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Вагомий вклад у дослідження проблем імплементації аналізу та його вагомості зробили такі вчені як: Р. Стюарт, М. Дошер, О. Бенепе, Б. Лі, А. Гамфрі, К. Ендрюст та інші.

Теоретичними і практичними питаннями стратегічного менеджменту присвячені також роботи вітчизняних дослідників: Багряна Н.В., Бубен-ко П.Т., Гладкової Ю.Н., Голікова А.П., Довбні С.Б., Єпіфанової А.О., Масловської Л.Ц., Михасюк І.Р., Немець Л.М., Санько С.П. й інших авторів.

Однак, незважаючи на достатню увагу, яка приділяється сьогодні питанням стратегічного менеджменту, спостерігається неоднозначність деяких теоретичних положень і недостатність методичного інструментарію, яким неефективно володіють практики. Це зокрема стосується і SWOT-аналізу – методу, який, не дивлячись на те, що є предметом уваги багатьох учених, які досліджують питання та проблематику стратегічного менеджменту, однак який все ще потребує конкретизації та деталізації.

Одним із принципових питань, які виникають при використанні цього методу, стосуються коректності та повноти формування можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства, а також кількісної оцінки ступеня їх впливу на розвиток підприємства.

Однак головною проблемою є врахування результатів аналізу при розробці стратегії, що є лише одним із елементів стратегічного менеджменту, якому притаманні ознаки динамічності формування стратегії та необхідність управління стратегічними змінами. Раціональне здійснення стратегічного менеджменту в таких умовах вимагає постійного об'єктивного та якісного аналізу, безперервного розвитку і удосконалення відповідного методичного інструментарію.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні основ організації, розкритті практики використання SWOT-аналізу, а також пошуку напрямків удосконалення цієї системи в сучасних реаліях української

економіки на основі систематизації існуючих пропозицій щодо цього питання.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

- обґрунтовано актуальність вдосконалення SWOT-аналізу;
- досліджено роль SWOT-аналізу в економіці України;
- розглянуто процес становлення системи SWOT-аналізу в Україні;
- запропоновано шляхи вдосконалення SWOT-аналізу в Україні;

Викладення основного матеріалу дослідження. SWOT-аналіз у його сучасному вигляді з'явився завдяки праці групи вчених Стенфордського Дослідницького Інституту (StanfordResearchInstitute – SRI): Р. Стюарт (керівник досліду), М. Дошер, О. Бенепе, Б. Лі та А. Гамфрі (Robert Stewart, Marion Dosher, Dr. Otis Benere, Birger Lie, Albert Humphrey). Досліджаючи організацію стратегічного планування у компаніях зі списку Fortune's 500 (яке провадилось з 1960 по 1969 роки), вони в кінцевому результаті прийшли до системи, яку назвали SOFT: Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat. У подальшому модель була модифікована та перейменована у представлений вище SWOT [1].

Задачею SWOT/SOFT-аналізу згідно задуму авторів була ідентифікація ключових факторів, які повинні враховуватись при розробці стратегії. Тому аналіз проводився в 6 ключових напрямках: продукт (що ми продаємо?); процеси (як ми подаємо?); покупці (кому ми продаємо?); дистрибуція (як воно доходить до покупців?); фінанси (які ціни, витрати та інвестиції?); адміністрування (як ми всім цим управляемо?) [2, с. 7].

На підставі виявлених у процесі аналізу факторів у подальшому приймались стратегічні рішення.

Вперше модель SWOT була опублікована у 1966 році, остаточна модифікація аналізу була представлена авторами в 1973 році. Акронім SWOT означає: Strengths (Сила); Weaknesses (Слабкість); Opportunities (Можливості); Threats (Загрози) [3].

З появою даної моделі аналітики отримали можливість сформулювати відомі, але розмежовані та безсистемні уявлення про підприємство та конкурентне середовище у вигляді логічно узгодженої схеми взаємодії основних факторів, які впливають на суб'єкта господарювання у процесі його діяльності. Досягається це за рахунок того, що менеджери мають зрівнювати внутрішні сили та слабкості своєї компанії з можливостями,

які дає їм ринок. Виходячи з якості відповідності робиться висновок про те, в якому напрямку організація має розвивати свій бізнес та в кінцевому результаті визначається розподіл ресурсів по сегментам.

Огляд внутрішнього та зовнішнього середовища є важливою частиною стратегічного планувального процесу. Фактори внутрішнього середовища підприємства зазвичай класифікуються як Сила (S) або Слабкість (W), і, відповідно, фактори зовнішнього середовища можуть бути класифіковані як Можливості (O) та Загрози (T).

SWOT-аналіз надає інформацію, яка може допомогти у використанні підприємством ресурсів та можливостей у конкурентному середовищі, в якому воно працює. Як такий, він відіграє важливу роль при розробці та виборі стратегії. Наступний рисунок 1 вказує, яким чином при аналізі здійснюється огляд навколошнього середовища [4]:

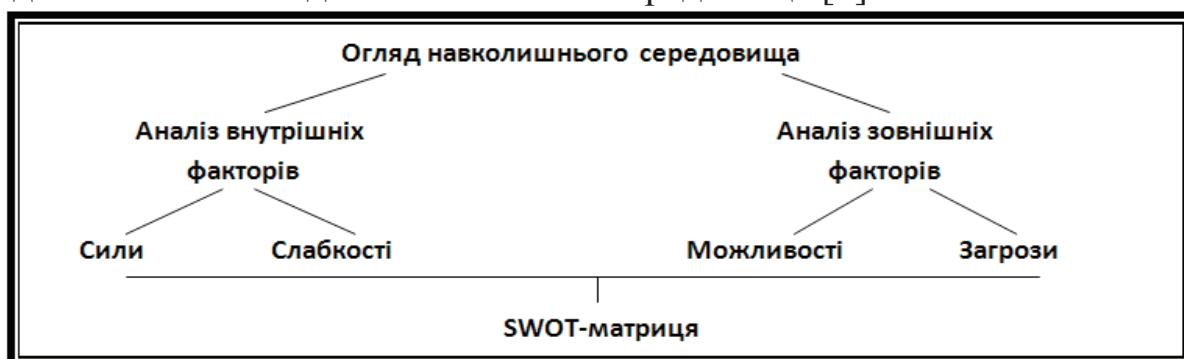


Рис. 1. Огляд навколошнього середовища

Класичний аналіз передбачає також оцінку в балах кожного з факторів відносно середньогалузевих показників або по відношенню до даних стратегічно важливих конкурентних підприємств. Підсумкова SWOT-матриця виглядає приблизно наступним чином (табл. 1) [5]:

На перетині SW3 OT проставляється експертна оцінка їх взаємного впливу в балах. Загальна сума балів по рядках та стовпцях показує пріоритетність врахування того чи іншого фактору при формуванні стратегії.

У підсумку SWOT-аналізу складається матриця стратегічних заходів: **SO** – які необхідно провести, щоб використати сильні сторони для підвищення можливостей компанії; **WO** – які необхідно провести, до-лаючи слабкі сторони та використовуючи надані можливості; **ST** – які використовують сильні сторони підприємства задля уникнення загроз; **WT** – які мінімізують слабкі сторони задля уникнення загроз.

Таблиця 1. SWOT-матриця

Сьогодення	Взаємний вплив										Майбутнє		
	Можливості						Загрозливі проблеми						
Сильні сторони	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		Можливості
S1	++	+	0	++	0		0	0	++	+	+	+9	O1
S2	0	+	+	0	++		+	0	+	0	0	+6	O2
S3	+	0	0	0	++		0	++	+	0	0	+6	O3
S4	+	++	++	+	0		+	0	0	+	+	+9	O4
S5	++	+	0	0	+		++	+	+	0	0	+8	O5
Слабкі сторони													Проблеми та ризики
W1	-	0	0	-	--		-	-	-	0	0	-7	T1
W2	0	--	--	-	-		0	0	-	0	-	-8	T2
W3	0	-	0	-	-		-	0	--	-	--	-9	T3
W4	-	0	-	0	--		0	-	-	0	0	-6	T4
W5	--	-	0	0	0		-	0	--	-	0	-7	T5
	+2	+1	0	0	-1		+1	+1	-2	0	-1	+1	

Задля визначення відносної важливості кожного з перерахованих факторів SWOT необхідний значний перелік попередніх даних. Об'єкти в рамках кожного фактору мають ранжуватись по значущості: тобто першою буде йти сама важлива сила, потім друга і так далі (табл. 2).

SWOT-аналіз допомагає відповісти на наступні запитання: чи використовує підприємство внутрішні сильні сторони чи відмінні переваги у своїй стратегії? Якщо підприємство не має відмінних переваг, то які з його потенційних сильних сторін можуть ними стати? Чи являються слабкості підприємства його вразливими місцями в конкуренції та/або вони не дають можливості використовувати певні сприятливі обставини? Які слабкості потребують корегування виходячи зі стратегічних міркувань? Які сприятливі можливості дають підприємству реальні шанси на успіх при використанні його кваліфікації та доступу до ресурсів? (сприятливі можливості без способів їх реалізації – ілюзія, сильні та слабкі сторони підприємства роблять його краще чи гірше пристосованого до використання сприятливих можливостей по відношенню до сторонніх організацій); які загрози мають найбільше турбувати менеджера та які стратегічні дії він має здійснити для хорошого захисту?

Оскільки інформація на сьогоднішній день являється основним джерелом отримання даним у будь-якій галузі чи сфері пропонується для кожного джерела оцінювання по п'ятибалльній (як видно з вищенаведеної таблиці) шкалі: 5 – найкраща оцінка, 1 – найгірша оцінка. Рекомендації по виставленню оцінок можуть бути наступні [7]: а) за часом представлення; б) за достовірністю; в) за вартістю; г) за доступністю; д) за повнотою.

Таблиця 2. Приклад можливих діючих факторів

	СИЛИ (внутрішні)	СЛАБКОСТІ (внутрішні)
МОЖЛИВОСТІ (зовнішні)	SO (сили/можливості) <u>Очевидні природні пріоритети</u>	WO (слабкості/можливості) <u>Потенційно привабливі варіанти</u>
	Чітко проявлена компетентність. Адекватні фінансові джерела. Висока ефективність конкурентної боротьби. Чітке розуміння потреб користувачів та їх позитивне ставлення до бренду компанії. Прозоро сформульована стратегія. Використання економії в масштабах виробництва, цінова перевага. Власна унікальна технологія, патенти, найкращі виробничі потужності. Перевірений надійний менеджмент. Надійна логістика. Висока майстерність НДКТР* Найбільш ефективна в галузі чи сфері реклама та промоакції. Основне питання: «Якщо ми ще не розглядали певні інші сфери та/чи галузі і не визначали їх пріоритетність, то чому б це не зробити?»	Втрата деяких аспектів компетенцій. Недоступність фінансів, потрібних для реалізації стратегії. Ринкова майстерність нижче середнього. Відсутність аналізу інформації потреб користувачів та їх негативне ставлення до бренду компанії. Слабкий учасник ринку. Відсутність чітко сформованої стратегії, непослідовність у її реалізації. Висока вартість продукції у порівнянні з основними конкурентами. Застарілі технології та обладнання. Втрата глибини і гнучкості управління. Неefективна логістика. Слабкі позиції в здійсненні НДКТР* Основне питання: «Що насправді заважає нам робити певні речі, якщо вони дійсно підходять нам стратегічно та є суттєвими та реалістичними?»
ЗАГРОЗИ (зовнішні)	ST (сили/загрози) <u>Легко захищатися та протистояти</u>	WT (слабкості/загрози) <u>Потенційно високий ризик</u>
	Можливість обслуговування додаткових груп користувачів. Розширення діапазону можливих товарів. Поява нових технологій. Зменшення числа торгових бар'єрів при виході на нові зовнішні ринки. Сприятливе коливання курсів валют. Більша доступність ресурсів. Ослаблення обмежуючого законодавства. Ослаблення нестабільності бізнесу. Основне питання: «Чи належним чином ми проінформовані та організовані задля вирішення певних питань та чи впевнені ми, що не існує ніяких прихованих сюрпризів?» і «З тих пір як ми сильні у певній сфері, чи може будь-яка із загроз бути перетворена на можливість?»	Ослаблення росту ринку, несприятливі демографічні зміни для введення нових ринкових сегментів. Збільшення продажів товарів-замінників, зміна вподобань та потреб користувачів. Жорстка конкуренція. Поява іноземних конкурентів з товарами низької вартості. Несприятливі коливання курсів валют. Посилення вимог постачальників. Законодавче регулювання цін. Основне питання: «Чи в змозі ми точно оцінити ризики певних питань та там, де оці ризики є високими – чи маємо ми конкретні плани по контролюваному реагуванню задля їх уникнення/захисту/ запобігання?»

*науково-дослідницькі конструкторські та технологічні роботи (англ. R&D – Research & Development) – сукупність робіт/дій, спрямованих на отримання нових знань та їх практичне застосування при створенні нового виробу або технології [6].

По кожному конкретному випадку доцільно буде також встановити рівень значущості того чи іншого критерію. Справа в тому, що для різних випадків та різних оцінок значущість тих чи інших критеріїв може змінюватись, а оцінка такої значущості робить модель більш універсальною. Значущість так само оцінюється по п'ятибальній шкалі, при цьому 5 – найвища оцінка, 1 – найнижча.

Доповнюючи вищенаведене можна сказати, що здійснюється внутрішній аудит компанії та аудит зовнішнього середовища. У процесі проведення зовнішнього аудиту оцінюється привабливість ринку та інші можливості та загрози зовнішнього середовища. Оцінюючи привабливість ринку, потрібно звернути увагу на: тенденції ринку; поведінку покупців; структуру збути; конкурентне середовище.

Окрім цього, важливий вплив на успішність підприємства можуть чинити наступні фактори зовнішнього макросередовища, на які, як правило, підприємство впливати не в змозі: законодавство та політичне середовище, очікувані та можливі його зміни; економічний стан країни, регіону; соціально-демографічні фактори; зміна технологій; міжнародне бізнес-середовище; екологічне середовище. Далі потрібно прийняти до уваги всі тенденції, які підприємство може використати та продумати дії, спрямовані на нейтралізацію загроз. У процесі проведення внутрішнього аудиту підприємства оцінюється його внутрішні ресурси, бізнес-процеси, аналізується конкурентоспроможність. У процесі проведення аналізу підтверджується або змінюється формулювання стійких конкурентних переваг підприємства.

Ключові фактори аналізу: менеджмент; маркетинг; персонал; аналіз системи збути підприємства; аналіз продуктового портфелю; аналізуються пріоритетні конкуренти; наявність сталої конкурентної переваги; аналіз цінової політики.

Перераховані фактори не є вичерпними. В залежності від специфіки бізнесу та ринку можуть виявитись й інші фактори, які потребують уважного аналізу. В той же час не потрібно прискіпливо аналізувати в любих ситуаціях вищеперераховані параметри. Важливо не тільки об'єктивно оцінити параметри, але й вибрати серед їх безлічі обмежений ряд суттєво важливих для виживання, розвитку, росту та прибутковості бізнесу.

Щоб на практиці уникнути можливих помилок та отримати макси-

мум користі від SWOT-аналізу, необхідно притримуватись декількох основних правил: по можливості максимально конкретизувати сферу проведення SWOT-аналізу; дотримуйтесь коректності при віднесені тог чи іншого фактору до сил/слабкостей чи можливостей/загрозам; SWOT-аналіз має показувати реальний стан і перспективи підприємства на ринку, а не внутрішнє їх сприйняття, тому сильні та слабкі сторони можуть рахуватись такими тільки у тому випадку, якщо вони (або їх результат) саме таким чином сприймаються зовнішніми покупцями та партнерами; якість SWOT-аналізу напряму залежить від об'єктивності та використання різносторонньої інформації; необхідно уникати розлогих та двозначних формулювань.

Висновки. Отже, завдяки своїй концептуальній простоті SWOT став широко застосовуватись менеджерами, але при цьому є схильним і до неправильного застосування.

По перше, для його проведення непотрібні ні ємкісні бази даних, ні формальна підготовка. Любой, хто хоч трішки знайомий з підприємством та має уявлення про ринок, може скласти простий SWOT. З іншої сторони, притаманна аналізу простота може привести до поспішних та безглуздих висновків, повних невизначених та двозначних понять. Простота аналізу оманлива, її результати сильно залежать від повноти та якості вихідної інформації.

По-друге, для проведення SWOT потрібні або експерти з дуже глибоким розумінням поточного стану та тенденцій розвитку ринку, або дуже значний об'єм робіт по збору та аналізу первинної інформації для досягнення цього розуміння.

По-третє, помилки допущені при формуванні таблиці (включення лишніх факторів чи випущення важливих, некоректна оцінка вагомих коефіцієнтів та взаємного впливу), не можуть бути виявлені у процесі подальшого аналізу (окрім зовсім явних) – вони призведуть до невірних висновків та помилкових стратегічних рішень. Окрім цього, інтерпретація отриманої моделі, а, відповідно, якість висновків та рекомендацій, сильно залежить від кваліфікації експертів, які провадять SWOT-аналіз.

Отже, на сьогоднішній день існує багато думок щодо корисності даного типу аналізу: як позитивних так і негативних. Саме тому ці аспекти вимагають подальшого наукового обґрунтування та будуть нами

досліджуватися в подальшому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Swotanalysis: (Swotanalysis history – the origins of the SWOT analysis model) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>.
2. SWOTAnalysis for Management Consulting: [Електронний ресурс] / Albert S. Humphrey //SRIAlumniAssociationNewsletter – грудень 2005 – Режим доступу: <http://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf>.
3. История SWOT-анализа: (Маркетинговые стратегии) [Електронний ресурс] // Marketopedia – 23.06.2011 – Режим доступу: <http://marketopedia.ru/47-swot-analiz.html>.
4. SWOTAnalysis: (StrategicManagement) [Електронний ресурс] // QuickMBA – Режим доступу: <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>.
5. SWOT-анализ: (Маркетинговые стратегии) [Електронний ресурс] // Marketopedia – 23.06.2011 – Режим доступу: <http://marketopedia.ru/47-swot-analiz.html>.
6. НІОКР: (матеріал із Вікіпедії – вільної енциклопедії) [Електронний ресурс] // Вікіпедія. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%98%D0%9E%D0%9A%D0%A0>.
7. Информационное обеспечение стратегического управления компанией: выбор источников информации с помощью матрицы принятия решений: (Стратегическое управление и планирование) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stplan.ru/articles/practice/infosrc.htm>.