

УДК 657.375.7:334.758.6

ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Пирець Н.М., к.е.н.

Гайдучок М.В.

ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
Розкрито сутність використання SWOT-аналізу для визначення конкурентних переваг підприємства та наведено методiku його проведення. Охарактеризовано матрицю SWOT-аналізу і відповідно до неї запропоновані чотири основні різновиди стратегії. Наведено основні принципи і правила, за допомогою яких проводиться повноцінний і якісний SWOT-аналіз конкретного українського підприємства в контексті оцінки його зовнішнього та внутрішнього середовища, у тому числі виявлення сильних та слабких сторін його головних конкурентів та ідентифікації зовнішніх можливостей і загроз з врахуванням особливостей сформульованої стратегії підприємства.

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

The essence of using SWOT analysis to determine the competitive advantage and provides methods of its implementation was grounded. The characteristic matrix of the SWOT-analysis and according to it, offered four basic types of strategies. The basic principles and rules by which conducted a full and qualitative SWOT-analysis of individual companies in the Ukrainian context for its external and internal environment, including identifying strengths and weaknesses of its main competitors and identify external opportunities and threats, taking into account characteristics of the formulated strategy company were shown.

Keywords: competitiveness, strategy, SWOT-analysis, the strengths and weaknesses, opportunities and threats, matrix.

Актуальність проблеми. Для успішного виживання і функціонування підприємства, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими підприємство може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для нього. Тобто підприємству необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, – здійснювати

© Пирець Н.М., Гайдучок М.В., 2013

стратегічне управління. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток 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 не складним методом стратегічного дослідження, однак він дозволяє врахувати достатню кількість факторів, які безпосередньо впливають на функціонування підприємства на ринку.

Аналіз останніх наукових досліджень. Дослідження конкурентних позицій підприємства за допомогою методики SWOT-аналізу знайшли відображення в працях наступних учених: Воскресеньської О.Є., Савчук О.А. Шершньова З.Є., Коновалової О.В. та інших. Однак, незважаючи на достатню увагу, яка приділяється сьогодні питанням SWOT-аналізу, спостерігається неоднозначність деяких теоретичних положень і недостатність методологічного інструментарію, тому ці питання потребують конкретизації та деталізації.

Мета роботи – дослідження змісту і значення використання SWOT-аналізу для виявлення конкурентних можливостей підприємства у процесі формування стратегії.

Викладення основного матеріалу дослідження. SWOT-аналіз є одним з найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства в ринковому середовищі. Стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність підприємства як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, що відкриваються перед підприємством у майбутньому [1].

SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози). В 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор К.Ендрюс вперше публічно озвучив акронім SWOT. Цей акронім був представлений візуально у вигляді матриці SWOT. Спочатку SWOT-аналіз був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції, пізніше – технологію використання SWOT-моделі запропонували для розробки стратегії поведінки фірми [2].

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості підприємства і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні 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 слабкостей підприємства та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг підприємства та формування її стратегічних пріоритетів [4].

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів.

На початковому етапі SWOT-аналізу визначаються сильні і слабкі сторони підприємства, тобто внутрішнє середовище підприємства.

Сильні сторони – це певні особливості, які надають підприємству додаткові можливості. Сильні сторони можуть полягати у навичках, значному досвіді, цінних організаційних ресурсах або конкурентних можливостях, досягненнях, які дають підприємству переваги на ринку.

Слабкі сторони – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства, або те, що ставить її у несприятливі умови. Величина негативного впливу слабкої сторони на підприємство залежить від того, наскільки ця слабкість важлива у конкурентній боротьбі [5].

На практиці для визначення сильних і слабких сторін підприємства може бути використано декілька підходів [6]:

- внутрішній – на основі аналізу досвіду підприємства, думок його фахівців;
- зовнішній – на основі порівняння з конкурентами;
- нормативний – на основі думок експертів і консультантів.

Перелік слабких і сильних сторін для кожного підприємства індивідуальний, а по суті – це коротка, об'єктивна та принципова його характеристика.

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашим підприємством і зрозуміти, які у вас є можливості, а також, яких загроз слід побоюватися.

Загрози – це труднощі й обмеження, що виникають на шляху підприємства в майбутньому. Загрозу можуть представляти: поява дешевших технологій, впровадження конкурентом нового або вдосконаленого продукту, вразливість при підвищенні процентних ставок тощо.

Можливості – це перспективи, що відкриваються для підприємства у майбутньому. Зокрема, розрізняють такі можливості у діяльності підприємства: здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів або виходити на нові ринки або нові сегменти ринку, розширення асортименту продукції з метою задоволення широкого кола потреб клієнтів, здатність використовувати навички і технологічні ноу-хау, та інше.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності підприємства [3].

Після того, як сформовано конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей, настає етап встановлення зв'язків між ними і будується матриця SWOT-аналізу, яка має наступний вигляд (рис. 1).

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле „СіМ”	Поле „СіЗ”
Слабкі сторони	Поле „СлМ	Поле „СлЗ

Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії фірми:

- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія “Максі-Максі”);
- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія “Максі-Міні”);
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія “Міні-Максі”);
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз (стратегія “Міні-Міні”) [4].

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так

і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витрачати невеликі кошти на його проведення, а також застосування в різних сферах економіки та управління, адаптація до об'єкта дослідження будь-якого рівня, вільний вибір аналізованих елементів залежно від поставлених цілей, визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз, суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Розглянемо результати проведення SWOT-аналізу конкретного українського підприємства на прикладі ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”. Спочатку дослідимо внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства (табл. 1, табл. 2).

Таблиця 1. Сильні та слабкі сторони ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”

	СИЛЬНІ СТОРОНИ «S» – STRENGTH	СЛАБКІ СТОРОНИ «W» – WEAKNESS
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	Позитивний імідж підприємства Технічне переоснащення сталеливарного цеху Великий асортимент продукції Розвинена збутова мережа Вигідне географічне положення Добре вивчений ринок, потреби покупців Ефективні системи оцінки якості праці і підбору кадрів, висококваліфікований персонал	Виробництво продукції з високими виробничими витратами Низька інтенсивність модернізації виробничих потужностей Низький рівень продажу і залучення капіталу протягом кількох останніх років Труднощі з постачанням комплектуючих Відсутність інвестицій Погане відстеження процесу виконання стратегії

Таблиця 2. Зовнішні загрози і можливості ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”

	МОЖЛИВОСТІ «O» – OPPORTUNITIES	ЗАГРОЗИ «T» – THREATS
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	Залучення потужних інвестицій Оптимізація виробничих витрат Продаж продукції по більш конкурентним цінам Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів Споріднена диверсифікація, товари з доповненнями Можливість виходу на нові ринки Послаблення позицій конкурентів і завоювання більших часток ринку	Економічно-політична нестабільність Несприятливе законодавче поле для діяльності підприємства Повільний темп зростання ринку Зниження конкурентами ціни на пропонувану продукцію Підвищення вимог споживачів до продукції Велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в тому числі і іноземних)

Під час проведення SWOT-аналізу, в тій частині яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, застосовуємо прийом ранжування та імовірнісної оцінки факторів з вибором тільки “парних” факторів можливостей і загроз. Для кожного з n факторів вибирається певна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості факторів M_i та Z_i – для можливостей і загроз відповідно, де i – номер фактора (повинна виконуватися умова $M_i = Z_i$) [8].

Для кожної пари можливостей і загроз визначають імовірності P_{Mi} та P_{Zi} таким чином, щоб дотримувалася умова $P_{Mi} + P_{Zi} = 1$

Загальну оцінку можливостей (M) і загроз (Z) розраховують за формулами:

$$M = \sum M_i \times P_i \quad (1)$$

$$Z = \sum z_i \times P_i \quad (2)$$

де i – номер фактора.

Як видно з таблиці зовнішні можливості перевищують загрози, тобто позиція ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод” буде позиціонуватися у лівій половині матриці SWOT-аналізу (див. рис.1)

Таблиця 3. Оцінка зовнішніх можливостей і загроз ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{Mi}	$M_i \times P_{Mi}$	Фактори	Z_i	P_{Zi}	$Z_i \times P_{Zi}$
Зниження податкового тиску	5	0,6	3	Зростання податкового тиску	5	0,4	2
Послаблення конкуренції	7	0,5	3,5	Посилення конкуренції	7	0,5	3,5
Розширення ринків збуту	8	0,6	4,8	Повільний темп зростання ринку	8	0,4	3,2
Залучення інвестицій	9	0,8	7,2	Відсутність інвестицій	9	0,2	1,8
Стрімкий розвиток модернізації обладнання	6	0,7	4,2	Низька інтенсивність модернізації обладнання	6	0,3	1,8
Зменшення вартості сировини	10	0,1	1	Збільшення вартості сировини	10	0,9	9
Разом:	45		23,7	Разом:	45		21,3

Для того, щоб однозначно визначити рекомендовану стратегію, необхідно буде провести аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Для цього визначимо звичайну та абсолютну конкурентну силу підприємства.

Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін рекомендується проводити як порівняльний аналіз, причому головний напрям уваги має спрямовуватися на конкурентоспроможність підприємства. Конкурентна сила (C_3) підприємства визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами.

Оцінка абсолютної конкурентної сили підприємства здійснюється за такою методикою. Спочатку вибирається перелік факторів, що визначають сильні і слабкі сторони діяльності підприємства. Потім проводиться порівняння оцінок цих факторів з оцінками найсильніших конкурентів, причому показник абсолютної конкурентної сили розраховується як алгебраїчна сума різниць між оцінками підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів [7].

Наприклад, якщо визначається “абсолютна” конкурентна сила ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод” шляхом порівняння з показниками трьох інших компаній – конкурентів, результати аналізу визначаються за формулою:

$$C_{ij} = \sum (C_i - \max c_{k_{ij}}) \quad (3)$$

де C_i – оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для підприємства;
 $c_{k_{ij}}$ – оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для z -го конкурента;

n – кількість факторів, вибраних для аналізу;

m – кількість конкурентів.

Розрахунки за вказаною формулою показано у таблиці 4.

Як видно з таблиці 4 найвища звичайна оцінка конкурентної сили у ТОВ “Керченський стрілочний завод”, яка становить – 71 бал. Звичайна оцінка конкурентної сили ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод” становить 69 балів – друге значення серед конкурентів. Цей показник дозволяє здійснити попарне порівняння з конкурентною силою конкурентів. Так, ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод” відстає від найближчих конкурентів на 2 бали, випереджає ВАТ “Макіївський стрілочний завод” на 6 балів, а ВАТ

“Керченський металургійний комбінат” на 21 бал.

Абсолютна конкурентна сила – це показник, який дозволяє визначити позицію фірми, що досліджується, відносно умовного ідеального підприємства. Показник конкурентної сили S_3 і показник абсолютної конкурентної сили S_{abs} використовуються як індикатори для остаточного визначення позиції підприємства за допомогою матричної SWOT-моделі.

Таблиця 4. Звичайна та абсолютна конкурентна сила ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”

№	Фактори	Оцінка (0-10 балів)				
		Скі 1 ТОВ “Керченський стрілочний завод”	Скі 2 ВАТ “Керченський металургійний комбінат”	Скі 3 ВАТ “Макіївський стрілочний завод”	ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”	
					Сі	Сімах
1	Прибутковість	8	6	8	6	-2
2	Ринкова частка	5	3	3	4	-1
3	Репутація	9	6	8	10	1
4	Продукція	8	6	7	8	0
5	Виробничі потужності	8	5	7	9	1
6	Трудові ресурси	5	4	5	6	1
7	Продуктивність	9	6	8	8	-1
8	Фінансові ресурси	7	4	6	6	-1
9	Впровадження новинок	4	3	4	5	-1
10	Система збуту	8	5	7	7	-1
Конкурентна сила		71	48	63	69	-4

Отже, абсолютна конкурентна сила ПАТ оцінюється у 4 бали.

Вище було з’ясовано, що для підприємства зовнішні можливості перевищують загрози, тепер, визначивши, що слабких сторін у підприємства більше, ніж сильних, можна точно визначити позицію – поле СлМ (див. рис.1), якій відповідає стратегія “Міні – Максї”. Таким чином, підприємство повинно спрямовувати дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу.

Виходячи із оцінки внутрішнього стану ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод” та досліджень зовнішнього оточення, побудуємо ма-

трицю SWOT-аналізу у таблиці 5.

Таблиця 5. Матриця SWOT-аналізу ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<p>Поле „СіМ”</p> <p>Використовуючи позитивний імідж, ринкові позиції та конкурентні переваги, при наявності технічного переоснащення виробничих потужностей є можливість залучення інвестицій, оптимізації виробничих витрат, розширення виробництва, обслуговування додаткових груп споживачів та проникнення на нові сегменти ринку.</p>	<p>Поле „СіЗ”</p> <p>Дніпропетровський стрілочний завод виробляє продукцію, яка відповідає стандартам якості, що дає їй можливість утримувати свої позиції навіть при нестабільному функціонуванні ринку та економічно-політичній нестабільності.</p>
Слабкі сторони	<p>Поле „СлМ”</p> <p>На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, залучення інвестицій, розширення виробництва та оптимізації виробництва завод може знизити витрати на виробництво продукції, підвищити рівень продажу та залучення капіталу, розширити ринки збуту своєї продукції за умов належного фінансування виробництва.</p>	<p>Поле „СлЗ”</p> <p>Дніпропетровський стрілочний завод має спрогнозувати зміну вимог споживачів щодо продукції, щоб не втратити своїх позицій на ринку.</p>

За результатами аналізу виявлено основні негативні причини, що впливають на діяльність ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”, запропоновані альтернативні рішення, спрямовані на їхнє усунення. Проведений SWOT-аналіз дає можливість виявити та запобігти ризикам, які чекають на підприємство при здійсненні її діяльності.

Висновки. SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного аналізу, суть якого полягає у встановленні зв’язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого надалі можна використати для формування і вибору стратегій підприємства. Перевагами SWOT-аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління, визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранчєєв В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – 301 с .
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегічний менеджмент: Підручник. – М.:

- ИНФРА-М, 2005. – 237 с.
3. Боумэн Клифф. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1997.
 4. Виханский О.С. Стратегічне управління: підручник / О.С. Виханский. - 2-е вид., Перераб. і доп. – М.: Економіст, 2004. – 296 с.
 5. Лапін О.М. Стратегічне управління сучасною організацією / О.М. Лапін / Управління персоналом. – 2005. – № 2. – С. 63-71
 6. Памбухчянц О.В. Технология розничной торговли: Учебник. – М.: Издательский дом «Дашков и Ко», 2005. – 288 с.
 7. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
 1. Токарев В. «Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы» [Электронный ресурс]: Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: [//http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/adapt_swot.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/adapt_swot.shtml).