

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ SWOT- ТА PEST-АНАЛІЗУ

Анотація. Розглянуто такі методи стратегічного планування, як SWOT- та PEST-аналіз, призначені для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на прикладі ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат".

Аннотация. Рассмотрены такие методы стратегического планирования, как SWOT- и PEST-анализ, предназначенные для анализа внешней и внутренней среды предприятия на примере ООО "ВП "Роганский мясокомбинат".

Annotation. The article deals with strategic planning methods such as SWOT- and PEST-analysis intended for the analysis of external and internal environment on the example of LLP "VP "Roganskyi miasokombinat".

Ключові слова: стратегічне управління, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, внутрішнє і зовнішнє середовище.

Одним із головних умов ефективного функціонування будь-якого підприємства є чітко сформована стратегія його поведінки. Правильно обрана стратегічна політика підприємства у фінансовому аспекті не тільки допоможе закріпити позиції на ринку, але й буде сприяти тенденції розвитку підприємства в цілому.

При формуванні фінансової стратегії підприємства, у першу чергу, необхідно врахувати й оцінити її зовнішнє та внутрішнє середовище. Оскільки призначення ефективної стратегії полягає в такій організації діяльності підприємства, за якої напрям його розвитку найбільшою мірою відповідає тенденціям змін в оточенні підприємства, та здійснення аналізу його внутрішнього середовища з метою визначення того, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися такими зовнішніми можливостями [1].

Несподівані зміни в зовнішньому середовищі вимагають швидкої й адекватної реакції підприємства для підтримки та посилення своєї конкурентоспроможності. Це потребує постійного перегляду відповідей на такі запитання: де тепер знаходиться підприємство, в якому напрямі воно повинно розвиватися в майбутньому, як воно збирається зайняти становище, в якому його хоче бачити керівництво.

Іншими словами, необхідна технологія проведення постійної діагностики ресурсів і можливостей підприємства під впливом зовнішніх чинників. Для цього можуть бути застосовані такі методи стратегічного аналізу, як PEST-аналіз – інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії та SWOT-аналіз, який дозволяє виявити й структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та погрози.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей та загроз і розробки оптимальної економічної стратегії на основі вибору з-поміж можливих альтернатив [2].

Метою дослідження є проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства з використанням таких методів стратегічного планування, як SWOT- та PEST-аналіз, виявлення факторів зовнішнього середовища, визначення конкурентних переваг і недоліків, а також можливостей та загроз для функціонування підприємства.

Питанням забезпечення формування та реалізації стратегії розвитку підприємств присвячені численні наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців: Бланка І. А., Духоніна Є. Ю., Лукіної Ю. В., Кіндрацької Г. І., Мостенської Т. Л., Рибінцева В. О., Пітера Ф. Друкера, Томаса Г. Герета та ін. Але досі залишаються невирішеними питання щодо єдиної послідовності етапів процесу формування процедури аналізу та рекомендацій, які б комплексно врахували як кількісні, так і якісні характеристики суб'єкта господарювання.

Назва методу SWOT-аналізу складена із початкових літер об'єктів стратегічного аналізу: S – Strength – сильні сторони; W – Weakness – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – загрози.

Метою SWOT-аналізу є здійснення експертної діагностики бізнес-середовища для виявлення тенденцій його розвитку, формування базових гіпотез про перспективи діяльності підприємства і його конкурентоспроможні можливості та визначення альтернативних напрямів стратегічного розвитку. Як будь-який експертний метод, SWOT-аналіз надає ефективні результати за умови повноти й актуальності отриманої інформації та чіткого розуміння керівництвом стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Проведення SWOT-аналізу підприємства передбачає аналіз поточної ситуації (оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, визначення конкурентних переваг і недоліків) і прогноз майбутнього (прогноз тенденцій розвитку аналізованих зовнішніх факторів, розробка вимог та рекомендацій, спрямованих на посилення переваг і подолання недоліків кожного з факторів).

Для успішного застосування SWOT-аналізу підприємства важливо вміти не тільки розкрити загрози і можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для підприємства є врахування стратегії своєї поведінки кожної з виявлених загроз і можливостей.

Для простішого проведення SWOT-аналіз виконується у формі таблиці, поділеної на чотири сектори. У табл. 1 наведено перелік зовнішніх і внутрішніх факторів для ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат". Сильні сторони підприємства – це те, у чому воно досягло успіхів або якась особливість, котра дасть підприємству додаткові можливості. Слабкі сторони підприємства – це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або те, що поки не вдається порівняно з іншими компаніями.

Ринкові можливості – це сприятливі обставини, які підприємство може використати для одержання переваги. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які може використати підприємство. Ринкові загрози – це події, настання яких може несприятливо вплинути на підприємство [2].

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат"

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент. 2. Популярність торгової марки. 3. Висока якість продукції. 4. Кваліфікований персонал. 5. Ефективний маркетинг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока собівартість. 2. Недостатність оборотних засобів. 3. Залежність від зовнішніх кредиторів. 4. Великий об'єм витрат
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення сфери діяльності. 2. Використання нових технологій. 3. Збільшення попиту. 4. Розширення збутової мережі. 5. Зниження операційних витрат 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення конкуренції. 2. Сезонні коливання. 3. Економічний спад. 4. Підвищення цін на сировину. 5. Обмежувальна політика державних органів

Таким чином, сильними сторонами підприємства є його стійка конкурентна позиція, що сформувалася завдяки високій якості продукції, кваліфікованій роботі персоналу та ефективній рекламній кампанії. Проте високі витрати та собівартість продукції, а також необхідність залучення позикових коштів є слабкими сторонами діяльності підприємства.

На основі встановлення взаємозв'язків між сильними і слабкими сторонами підприємства й зовнішніми можливостями і загрозами можна розробити та обґрунтувати систему заходів необхідних при формуванні стратегії підприємства. Для цього формується розширена матриця SWOT-аналізу. На перетині розділів утворюються чотири поля: Поле "СІМ" (сила і можливості), Поле "СІЗ" (сила і загрози), Поле "СЛІМ" (слабкість і можливості), Поле "СЛІЗ" (слабкість і загрози) (табл. 2).

Після позиціонування факторів середовища було виявлено, що: до критичного стану підприємство можуть призвести вихід у галузь великого числа конкурентів, зниження рівня доходів споживачів, обмежувальна політика державних органів, наприклад, збільшення податків і зборів, зростання транспортних тарифів, зміна правил торгівлі. Тому розроблена стратегія повинна бути спрямована на максимальне використання наданих можливостей і максимально можливий захист від загроз.

Таблиця 2

Розширена матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення сфери діяльності. 2. Використання нових технологій. 3. Збільшення попиту. 4. Розширення збутової мережі. 5. Зниження операційних витрат 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення конкуренції. 2. Зниження попиту. 3. Сезонні коливання. 4. Економічний спад. 5. Підвищення цін на сировину
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент. 2. Популярність торгової марки. 3. Висока якість продукції. 4. Кваліфікований персонал. 5. Ефективний маркетинг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкуренції спричинить додаткові фінансові витрати. 2. Конкуренція, державна політика, економічні зміни впливатимуть на стратегію підприємства. 3. Популярність продукції захистить від товарів-субститутів і зміцнить конкурентні переваги. 4. Ефективний моніторинг дозволить вчасно виявити тенденції зміни попиту, а технічна оснащеність – оперативно пристосуватися до змін
Сильні сторони	СІМ	СІЗ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент. 2. Популярність торгової марки. 3. Висока якість продукції. 4. Кваліфікований персонал. 5. Ефективний маркетинг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Популярність та широкий асортимент продукції будуть сприяти виходу на нові ринки. 2. Кваліфікація персоналу та високий контроль якості сприятимуть швидкому пристосуванню до ринкових змін. 3. Використання нових технологій дозволить знизити витрати 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів, високі витрати погіршать конкурентну позицію. 2. Непродумана рекламна політика не втримає покупців при зміні смаків. 3. Негативні зміни рівня життя
Слабкі сторони	СЛІМ	СЛІЗ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока собівартість. 2. Недостатність оборотних засобів. 3. Залежність від зовнішніх кредиторів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту призведе до збільшення оборотних засобів і витрат. 2. Зниження собівартості при незмінному рівні цін та збільшення 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів, високі витрати погіршать конкурентну позицію. 2. Непродумана рекламна політика не втримає покупців при зміні смаків. 3. Негативні зміни рівня життя

4. Великий об'єм витрат	завантаження потужностей дозволять збільшити прибутки	виробничих збільшити продукцію.	населення зменшать попит на продукцію. 4. Неприятлива державна політика, високі розміри податків можуть привести до негативних наслідків
-------------------------	---	---------------------------------	---

Для оцінки розглянутих факторів та виявлення найбільш значущих із них на основі використання експертних оцінок було складено матрицю Вільсона, за допомогою якої визначають вплив факторів на підприємство (табл. 3) та ймовірність посилення їх впливу.

Значення факторів середовища підприємства, які містяться на полях матриці ВВ, ВС, СВ, вважають високими, та їх обов'язково необхідно врахувати при розробці стратегії. Також значну увагу приділяють факторам, що знаходяться на полях ВН, СС хоча їх вплив середній, а значення досить високе.

Таблиця 3

Оцінка впливу факторів на діяльність підприємства

Вплив фактора на діяльність підприємства	Ймовірність посилення впливу фактора на підприємство		
	Висока	Середня	Низька
Високий	Поле ВВ 1. Розширення сфери діяльності. 2. Підвищення цін на сировину	Поле ВС 1. Збільшення попиту. 2. Збільшення конкуренції. 3. Зниження рівня доходів споживачів	Поле ВН 1. Зниження операційних витрат. 2. Висока якість продукції
Середній	Поле СВ 1. Популярність торгової марки. 2. Ефективний маркетинг. 3. Обмежувальна політика державних органів	Поле СС 1. Залежність від зовнішніх кредиторів. 2. Використання нових технологій	Поле СН 1. Сезонні коливання. 2. Кваліфікований персонал
Низький	Поле НВ 1. Економічний спад	Поле НС 1. Поява товарів-субститутів	Поле НН

Для підприємства ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат" після проведеного аналізу найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту, збільшення попиту на продукції та підвищення популярності торгової марки.

За допомогою PEST-аналізу здійснюється аналіз макросередовища підприємства, що значною мірою дозволяє розробити фінансову стратегію, яка була б адекватною до умов макросередовища. PEST-аналіз певною мірою виступає як складова SWOT-аналізу, що належить до встановлення факторів зовнішнього середовища непрямого впливу, які впливають на формування можливостей та загроз для підприємства.

При проведенні PEST-аналізу необхідно проаналізувати можливий вплив на діяльність підприємства чотирьох основних факторів макроекономічного середовища: Political політичний; Economic економічний; Social соціальний; Technological технологічний [3].

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається, в першу чергу, для того, щоб мати розуміння про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про кошти, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності [4].

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці та якості життя, мобільність людей, активність споживачів та ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно перешикуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології [5].

У табл. 4 наведено основні ключові фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Розглянувши узагальнюючу матрицю PEST-аналізу можна зробити висновок, що найбільш впливовими для підприємства є економічні фактори, а саме попит на продукцію, зміни рівня цін на ринку та залежність від імпортової сировини, а також політичні фактори, що проявляються у політичній нестабільності та змінах у податковому законодавстві.

Таблиця 4

PEST-аналіз виробника для ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат"

Політика	Оцінка впливу	Економіка	Оцінка впливу
1. Зміни в податковому законодавстві. 2. Політична нестабільність	+2	1. Рівень попиту. 2. Дефляція. 3. Коливання валютних курсів. 4. Інфраструктурні та ресурсно-сировинні зміни, залежність від імпортової сировини	+5
	-2		+1
			-3
			-4
Соціум	Оцінка впливу	Технологія	Оцінка впливу
1. Кадровий дефіцит. 2. Зміна доходів населення.	-2	1. Технологічна відсталість, високий знос основних фондів.	-2
	+2		

3. Низький рівень умов праці та техніки безпеки.	-1	2. Швидкість оновлення та освоєння нових технологій	+3
4. Демографічні зміни	-1		

Таким чином, розглянувши можливості ТОВ "ВП "Роганський м'ясокомбінат", його слабкі та сильні сторони, провівши аналіз загроз, що виходять із зовнішнього середовища, можна визначити стратегію підприємства, при цьому спираючись на цілі організації.

Оскільки компанія працює на ринку, що розвивається з сильною конкуренцією, то для неї найкращою буде комбінована стратегія, яка спрямована на вирішення своїх конкурентних переваг і передбачає більш глибоке проникнення на ринок.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Прохорова В. В. Стратегічний аналіз діяльності авіабудівних підприємств на основі технології SWOT та PEST-аналізу [Електронний ресурс] / В. В. Прохорова. – Режим доступу : http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/2010/9/NTU_XPI_59_2010_30.pdf. 2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с. 3. Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища виноробних підприємств України в ринкових умовах [Електронний ресурс] / В. О. Рибінцев // Проблеми системного підходу в економіці. – 2012. – № 1. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>. 4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. – 720 с. 5. Кучер В. А. Концептуальні основи визначення рівня конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Кучер // Экономика Крыма. – 2011. – № 1. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/EkonK/2011_1/2011/econ_1_2011/310-315.pdf.