

## **ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДУ SWOT-АНАЛІЗУ**

*Анотація. Проведено дослідження стратегічного аналізу підприємства за допомогою методу SWOT-аналізу, оцінено внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на розвиток підприємства, проаналізовано переваги та недоліки методів аналізу.*

*Аннотация. Проведено исследование стратегического анализа предприятия с помощью метода SWOT-анализа, оценены внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие предприятия, проанализированы преимущества и недостатки методов анализа.*

*Annotation. A study of the strategic analysis of the company based on the method of SWOT-analysis is conducted. The internal and external factors that influence the development of enterprises are evaluated. Advantages and disadvantages of methods of analysis are discussed.*

*Ключові слова: фінансова стратегія підприємства, стратегічний аналіз, SWOT-аналіз, елементи, переваги, недоліки.*

На сьогоднішній день ринок кондитерських виробів інтенсивно розвивається в Україні. Неухильно зростає попит на солодощі серед населення, посилюються вимоги до якості та безпеки харчових продуктів, з'являються нові види товарів – усі ці фактори призводять до зростання конкуренції виробників. Одним із актуальних завдань для підприємств галузі є формування та утримання стійких позицій як на вітчизняному, так і на міжнародних ринках. Це досягається за рахунок формування високоєфективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю. Тим паче, для досягнення цієї мети необхідно проводити постійний моніторинг усіх можливих зовнішніх загроз, з якими можливо зіткнутися у майбутньому, а також урахувати всі можливі вигоди від завоювання нового сегменту ринку. При цьому керівництву необхідно чітко знати внутрішні сильні та слабкі сторони функціонування фірми.

Стратегічне планування, як функція управління, полягає в прагненні завчасно врахувати внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємств [1].

Одним із основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють у комплексі внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз. Він надає можливості оцінити переваги перед конкурентами, виявити слабкі сторони у розвитку фірми, потенційні можливості та загрози для підприємства [2].

Питанням розвитку ринку кондитерських виробів присвячені праці багатьох вітчизняних науковців, серед яких: А. Гагаріна, Галушко О. С., І. Лазебної, А. Силивончик. Дослідження конкурентних позицій підприємств за допомогою методики SWOT-аналізу знайшли відображення в працях таких вчених, як: Воскресеньська О. Є., Савчук О. А., Шершньова З. С., Коновалова О. В. та ін. Водночас потребує подальшого аналізу вивчення конкурентних позицій лідируючих фірм на ринку кондитерських виробів.

Метою дослідження є розгляд одного з найпоширеніших методів стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища – SWOT-аналізу, виявлення його переваг і недоліків, а також, проведення стратегічного аналізу функціонування конкретного підприємства з використанням SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, ризиками, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [2].

Існує досить багато визначень окремих елементів SWOT-аналізу. Слід навести деякі з них.

Сильні сторони (strength) – це внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони (weaknesses) – це види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості (opportunities) – це альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (threats) – будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямі досягнення своїх місії та цілей [3].

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.

SWOT-аналіз порівняно з іншими методами має як певні переваги, так і недоліки, які потрібно знати і враховувати.

Перевагами SWOT-аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на процес стратегічного управління, визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів,

періодична діагностика ринку та ресурсів фірми. Цей метод дає можливість здійснювати аналіз як для всієї організації, так і для окремих підрозділів, товарної лінії або конкретного продукту, а також для порівняння з конкурентами. Ще однією безперечною позитивною перевагою цього інструмента є його простота і можливість залучення до обговорення досліджуваних проблем широкого кола керівників і спеціалістів [4].

SWOT-аналіз є досить швидким та дієвим методом оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища, який дає змогу оцінити поточний стан компанії і вчасно зорієнтуватися у ринковій ситуації.

Однак використовуючи SWOT-аналіз в управлінській практиці вітчизняних підприємств, менеджери нерідко стикаються з існуючими недоліками цього інструмента стратегічного аналізу:

1) при застосуванні SWOT-аналізу існує ризик як недооцінити, так і переоцінити деякі фактори, що, своєю чергою, призводить до труднощів при реалізації стратегії компанії;

2) недоліками SWOT-аналізу також є суб'єктивність вибору та ранжування факторів, слабка підтримка конкретних управлінських рішень та погана адаптація до нестабільного середовища.

Окрім цього виділяють проблемні аспекти застосування цього методу на вітчизняних підприємствах: труднощі з первинною інформацією і експертними оцінками, надмірне захоплення кількісним аналізом на шкоду якісному, недостатня увага до розгляду окремих параметрів, які необхідні для детального аналізу фірми [5].

Слід розглянути фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які мають вплив на діяльність ПАТ Кондитерська фабрика "Харків'янка". Це підприємство, яке функціонує на території України та основною сферою діяльності якого є виготовлення кондитерських виробів. У 2004 році підприємство увійшло до складу фінансової корпорації "Бісквіт-Шоколад". Отже, по-перше, необхідно проаналізувати сильні сторони підприємства.

У якості першого фактора, який входить до сильних сторін підприємства є широкий асортимент продукції, який випускає підприємство. До асортименту борошняних кондитерських виробів, що виробляє підприємство, входять: печиво (цукрове, здобне, затяжне, вівсяне), крекер, галети, вафлі, вафельні трубочки, бісквіти, рулети, торти вафельні та шоколадно-вафельні, пироги пісочні, вафельні сендвічі, батончики шоколадно-горіхові. Асортимент цукрової групи складається з карамелі, глазурованих та неглазурованих цукерок, шоколаду, тортів, зефіру, ірису, мармеладу.

Неодмінною перевагою є висока якість продукції. У липні 1998 року розпочато розробку та впровадження системи якості відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001. Систему було впроваджено в листопаді 1999 року і "Харківська бісквітна фабрика" першою серед підприємств кондитерської промисловості України отримала міжнародний сертифікат на систему якості. У грудні 2001 року фабрика стала єдиним підприємством в Україні, на якому впроваджено систему безпеки харчових продуктів ХАССП (аналіз ризиків та контролю критичних точок) при виробництві вафель "Дебют".

У 2002 році проведено ресертифікацію на відповідність системи менеджменту якості вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2000. У 2003 році сертифікати відповідності системи менеджменту якості міжнародному стандарту ISO 9001:2000 отримала кондитерська фабрика "Харків'янка". Сертифікація кондитерських виробів у системі УкрСЕПРО підтверджується сертифікатами відповідності [6].

Високий технічний та технологічний рівень роботи компанії. Річне виробництво продукції складає 24 тисячі тонн. Кондитерська фабрика "Харків'янка" має 6 головних виробничих цехів: карамельний, ірисо-цукерний, цукерно-шоколадний, шоколадний та борошняного-кондитерський. Це одна з небагатьох фабрик в Україні, яка має повний цикл переробки какао-бобів потужністю до 5 тисяч тонн у рік.

Слід розглянути використання нових технологій та модернізація виробництва. Корпорація "Бісквіт-Шоколад" ввела в експлуатацію нове устаткування з виробництва широкої гама здобного печива. Виробнича потужність нового устаткування дозволяє виготовляти до 500 кг продукції на годину, доволі широкого асортименту здобного печива, з використанням тіста різноманітної рецептури і з найрізноманітнішими наповнювачами. Також для розширення випуску пралинових цукерок корпорація в 2010 році за 1,5 млн євро придбала нову технологічну лінію потужністю 24 тонн продукції на добу. На цій лінії виготовляють глазуровані цукерки звичайної і куполоподібної форми на основі шоколадних і пралинових мас з різними інгредієнтами.

Третім позитивним фактором є висококваліфікований персонал. На підприємстві працює близько півтори тисячі кваліфікованих співробітників.

Фактор четвертий – це значні обсяги експорту продукції у країни СНГ. Згідно з даними єдиного загальнонаціонального рейтингу "Експортер року" та "Імпортер року", корпорація "Бісквіт-Шоколад", до складу якої входить підприємство ПАТ Кондитерська фабрика "Харків'янка" у 2012 році за рядом позицій стала одним із галузевих лідерів за обсягами експортно-імпортних операцій. Такі дані єдиного загальнонаціонального економічного рейтингу "Експортер року" та "Імпортер року" за результатами офіційних даних Державного комітету статистики України. Рейтинг проводиться за підтримки Міжнародної торгової палати України. Даний рейтинг враховує обсяг експорту, номенклатуру продаваних на зовнішні ринки виробів, а також кількість країн, у які відправляється продукція. Так, згідно з рейтингом, корпорація "Бісквіт-Шоколад" посіла перше місце серед експортерів готових виробів з борошна, хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів. Крім того, підприємство на четвертому місці як експортер какао та продуктів з нього. У рейтингу "Імпортер року" бісквітна фабрика посіла друге місце за показником ввезення какао-бобів і третє – за закупками котлів, машин і різного устаткування [6].

Вихід компанії на нові ринки збуту. Більше третини своєї шоколадної продукції компанія відправляє на експорт. Вже не перший рік відвантажує її до Німеччини, Ізраїлю, Литви, Латвії, Вірменії, Узбекистану, Азербайджану, Молдови, США. У жовтні 2010 року почалося відвантаження цукерок до Іраку. Це перший досвід роботи на Близькому Сході. Крім того, великий інтерес для підприємства становить китайський ринок, оскільки споживання кондитерських виробів там зростає швидкими темпами. Кілька останніх років "Бісквіт-Шоколад" брала участь у головній китайській кондитерській виставці Sweets China в Шанхаї. Пробні відвантаження в Китай зроблено в 2011 році, а через рік вже поставлено туди більше 50 тонн виробів. В основному це печиво і карамель. При цьому вся продукція, що відвантажується на нові ринки, має маркування відповідно арабською та китайською мовами.

Далі слід розглянути фактори, які є "слабкими сторонами" у роботі підприємства. Відчутні коливання обсягів виготовлення продукції залежно від природних та сезонних змін, що призводить до циклічних змін прибутків протягом року. Цей фактор є відчутним для роботи підприємства, оскільки продукція, яку виготовляє підприємство, є сезонною. Влітку спостерігається зменшення обсягів виробництва.

Недостатньо ефективною є організація служби реклами на підприємстві, а саме кондитерська фабрика недостатньо повно використовує всі наявні на теперішній час засоби проведення рекламної кампанії для своєї продукції.

Наявність високої конкуренції у галузі та поява нових товарів субститутів. Наразі в Україні виробляється понад 1 млн тонн кондитерських виробів на рік: у 2011 році було випущено 1 069,8 тис. тонн виробів, за 10 місяців 2012 року – 865,7 тис. тонн кондитерської продукції, – якщо брати до уваги виробництво великих, середніх та вагомих за обсягом малих підприємств [7].

Недоліком є незадовільний імідж на ринку. Згідно з даними державного комітету статистики, корпорація "Бісквіт-Шоколад" у 2011 році займає 7 % кондитерського ринку України, у той час, як корпорація "Рошен" займає 54 %, компанія "Конті" – 20 %, концерн "АВК" – 16 %.

Ще одним наслідком є зниження обсягів виробництва. Основними причинами зниження виробництва стали заборонні мита, які були введені на ввезення карамелі і ряд інших видів кондитерської продукції країнами Митного Союзу, а також зниження купівельної спроможності населення в Україні [8].

Наступним кроком проведення SWOT-аналізу є визначення можливостей та загроз для функціонування підприємства. Отже, слід розглянути можливості.

1. Покращення якості та конкурентоспроможності продукції за рахунок модернізації та технічного переоснащення виробництва. Підприємство періодично проводить поновлення основних засобів та закупівлю нового обладнання. Оскільки на теперішній час спостерігається активний розвиток технологій та швидке "моральне" старіння технічного обладнання, то потрібно весь час проводити модернізацію.

2. Розвиток рекламних технологій. Активне використання засобів масової інформації та інших інновацій у сфері рекламних технологій дозволяє надати споживачам більше інформації про продукцію підприємства, і як наслідок, збільшити їх кількість.

3. Збільшення експорту продукції, пошук нових ринків збуту. Цей напрям діяльності є актуальним для кондитерської фабрики, оскільки підприємство весь час займається пошуком нових ринків збуту своїх продукції за кордоном.

4. Вступ у зону вільної торгівлі з ЄС. Україна ще не підписала згоду про зону вільної торгівлі з країнами ЄС. Ринок країн Європейського союзу дуже великий, ємнісний, він міг компенсувати втрати від експорту в інші країни.

5. Розвиток власної сировинної бази. У сфері управління корпорації знаходиться Первухінський цукровий завод. Було вирішено, що в 2012 – 2013 роках однією з головних цілей інвестицій буде комплексна модернізація ділянки дефекосатурації на цьому підприємстві. Взятися за капіталомісткий проект тому, що це найважливіший технологічний цикл у процесі переробки цукрових буряків. Він є визначальним у здобутті якісної цукрової сировини, а відповідно і кінцевої продукції. Таким чином, вихід продукції збільшиться на 0,5 %. Крім того, одночасно вдасться знизити енергоємність виробництва, а отже, і собівартість продукції [8].

Наступним кроком слід розглянути "загрози" для підприємства.

1. Подальша не прогнозована зміна макроекономічних показників, коливання курсів іноземних валют, а також посилення конкурентної боротьби у галузі. Зміна всіх перерахованих факторів, а особливо коливання курсів валют мають безпосередній вплив на успішну діяльність підприємства, оскільки значну частину виробництва займають експортно-імпорتنі операції.

2. Зміна споживчих уподобань. Зростає кількість споживачів, які, піклуючись про своє здоров'я, частіше купують "легкі" цукерки. Це продукт, начинений малокалорійними мусами і містить менше цукру. Також сьогодні у покупців користуються попитом шоколадні цукерки з праліновою начинкою.

3. Збільшення імпорту із-за кордону. Ринок України все більше відкривається для іноземних виробників. Обсяг імпорту кондитерських виробів тільки за 2011 рік зріс на 47 %, в тому числі за шоколадними – на 37 %. За 10 місяців 2010 року імпорт дещо знизився (на 2 %), при цьому за шоколадними виробами залишився на рівні 2011 року.

4. Збільшення цін на сировину та енергоресурси. З жовтня до березня 2010 року енергоресурси зросли в ціні на 33 %, какао-порошок – на 58 %, какао-боби – на 36 %, молоко сухе – на 82 %, молоко згущене – на 46 %, яйця – на 39 %, борошно – на 16 %, олія – на 8 %, патока – на 5 %. Одночасно ціни на свою продукцію підняли виробники тари та упакування, в окремих постачальників подорожчання складо до 20 %. У цей же період зросла і вартість ряду послуг, зокрема, залізничних перевезень [6].

5. Зміни у митному законодавстві країн експортерів. 14 вересня 2011 року уряд Республіки Казахстан прийняв постанову "Про введення захисних заходів відносно ввезення деяких видів кондитерських виробів", яким ввів на три роки мита на ввезення карамелі в розмірі 30 % від митної вартості (але не менше EUR0, 27/1 кг), шоколадних цукерок – 49 % від митної вартості (але не менше EUR0, 8/кг) та інших кондитерських виробів з цукру і його замінників – 39 % від митної вартості (але не менше EUR0, 42/кг). Ці заходи вдарили, в першу чергу, по Україні як найбільшому експортеру кондитерських виробів до Казахстану, і за січень – червень 2012 року обсяги поставок українських солодощів до Республіки Казахстан впали на 70 % порівняно з аналогічним періодом минулого року [8].

Слід занести всі наведені фактори сильних та слабких сторін, можливостей та загроз до відповідних місць у табл. 1.

## Матриця SWOT-аналізу для ПАТ Кондитерська фабрика "Харків'янка"

| Сильні сторони  | Слабкі сторони  |
|---|---|
| 1. Широкий асортимент продукції.<br>2. Висока якість продукції.<br>3. Високий технічний та технологічний рівень роботи компанії.<br>4. Використання нових технологій та модернізація виробництва.<br>5. Висококваліфікований персонал.<br>6. Значні обсяги експорту продукції у країни СНГ.<br>7. Вихід компанії на нові ринки збуту  | 1. Відчутні коливання обсягів виготовлення продукції залежно від природних та сезонних змін, що призводить до циклічних змін прибутків протягом року.<br>2. Недостатньо ефективна організація служби реклами на підприємстві.<br>3. Наявність високої конкуренції у галузі та поява нових товарів-субститутів.<br>4. Незадовільний імідж на ринку.<br>5. Зниження обсягів виробництва |
| Можливості  | Загрози   |
| 1. Покращення якості та конкурентоспроможності продукції за рахунок модернізації та технічного переоснащення виробництва.<br>2. Розвиток рекламних технологій.<br>3. Збільшення експорту продукції, пошук нових ринків збуту.<br>4. Вступ у зону вільної торгівлі з ЄС.<br>5. Розвиток, удосконалення інфраструктури споживчого ринку.<br>6. Розвиток власної сировинної бази | 1. Подальша непрогнозована зміна макроекономічних показників, коливання курсів іноземних валют, а також посилення конкурентної боротьби у галузі.<br>2. Зниження обсягів виробництва у галузі.<br>3. Зміна споживчих уподобань.<br>4. Збільшення імпорту із-за кордону.<br>5. Збільшення цін на сировину та енергоресурси.<br>6. Зміни у митному законодавстві країн-експортерів      |

Отримані під час проведення SWOT-аналізу результати можна використати у якості інформаційної бази під час розробки стратегії підприємства. У такому контексті їх доцільно подати у вигляді табл. 2.

## Розширений SWOT-аналіз для ПАТ Кондитерська фабрика "Харків'янка"

|            | Сильні сторони  | Слабкі сторони  |
|------------|---|---|
| Можливості | Поле Сім<br>(заходи)<br><br>Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, при наявності значних виробничих потужностей ПАТ КФ "Харків'янка" є: можливість розширення виробництва, обслуговування додаткових груп споживачів та проникнення на нові сегменти як закордонного, так і вітчизняного ринків | Поле СлМ<br>(заходи)<br><br>На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва у довгостроковій перспективі підприємство може розробити ресурсозберігаючу стратегію, розширити ринки збуту своєї продукції за умов належного фінансування виробництва |
| Загрози    | Поле Сіз<br>(заходи)<br><br>Підприємство виробляє продукцію, яка відповідає стандартам якості, що дає їй можливість утримувати свої позиції навіть при нестабільному функціонуванні ринку   | Поле Слз<br>(заходи)<br><br>Підприємство має спрогнозувати зміну смаків споживачів, щоб не втратити своїх позицій на ринку  |

Отже, SWOT-аналіз – це найпопулярніший інструмент стратегічного управління, спрямований на формування портфеля стратегій підприємства з урахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. Він характеризується наявністю переваг (систематизація впливових чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, періодична діагностика ринку та наявних ресурсів, виявлення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів тощо) і недоліків (суб'єктивність вибору, ранжування й оцінювання чинників бізнес-середовища, погана адаптація підприємства до його змін, слабка підтримка управлінських рішень тощо), які необхідно враховувати під час стратегічного управління. Професійне застосування методик SWOT-аналізу дає змогу своєчасно отримувати відомості, придатні для використання у стратегічному й тактичному плануванні на основі оцінювання зовнішнього середовища й ділового клімату, результатів діяльності, позиціонування підприємства в конкурентному просторі.

---

**Література:** 1. Воскресеньська О. Є. Розширення інструментарію стратегічного планування [Електронний ресурс] / О. Є. Воскресеньська, О. А. Савчук. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ei/2011\\_45/PDF/08\\_Vosk.pd](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ei/2011_45/PDF/08_Vosk.pd). 2. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його аспекти і недоліки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Ключові аспекти наукової діяльності". – Дніпропетровськ : Дніпропет. нац. ун-т. ім. О. Гончара, 2010. – С. 5–9. 3. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – формування маркетингових стратегій : навч. посібн. / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2005. – 301 с. 4. Капітал, основні та оборотні засоби підприємства : [навч. посібн.] / П. В. Круш, О. В. Клименко, В. І. Подвігіна та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 328 с. 5. Фінанси підприємств і організацій споживчої кооперації : [підручник для студентів кооперативних вищих навчальних закладів] / О. Г. Біла, В. П. Косаріна, С. Т. Мельник та ін. – К. : НМЦ "Укоопосвіта", 1999. – 520 с. 6. Официальный сайт Корпорации "Бисквит-Шоколад". – Режим доступу : <http://www.biscuit.com.ua>. 7. Гагарина А. Шоколадные настроения [Электронный ресурс] / А. Гагарина // Хлеб и кондитерка. – 2011. – № 1. – Режим доступу : <http://www.meatbusiness.ua/>. 8. Гук П. Все будет в шоколаде [Электронный ресурс] / П. Гук // Хлеб и кондитерка. – 2013. – № 2. – Режим доступу : <http://www.meatbusiness.ua/>.