

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

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

*Анотація. Проведено дослідження стратегічного аналізу торгівельного підприємства за допомогою методу SWOT-аналізу. Здійснено оцінювання внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на розвиток підприємства. Проаналізовано переваги та недоліки застосування SWOT-аналізу в сучасних умовах функціонування підприємства.*

*Аннотация. Проведено исследование стратегического анализа торгового предприятия с помощью метода SWOT-анализа. Осуществлено оценивание внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие предприятия. Проанализированы преимущества и недостатки применения SWOT-анализа в современных условиях функционирования предприятия.*

*Annotation. A study of the strategic analysis of a commercial company was conducted based on the method of SWOT-analysis. The internal and external factors that influence the development of enterprises were evaluated. Advantages and disadvantages of of SWOT-analysis under the current operating conditions are discussed.*

*Ключові слова: стратегічний аналіз, стратегія організації, SWOT-аналіз, можливості, загрози, сильні сторони, слабкі сторони.*

В умовах ринкової економіки найважливішим завданням будь-якого суб'єкта господарювання є постійний контроль за об'ємом продажів і доходами, оскільки під час швидко мінливого попиту і конкуренції, що загострюється, істотно зростає ризик незатребуваності продукції. Для своєчасного оцінювання поточної ситуації, прийняття збалансованих рішень, для управління доходами і прибутком організації як основними показниками фінансових результатів функціонування організації необхідний оперативний аналіз, а в багатьох випадках – моніторинг обсягу продажів, виручки й прибутку.

Оскільки ринкова інформація часто змінюється і є нестійкою, для її формування велике значення мають експертні оцінки, зроблені на підставі наявних даних управлінського обліку, внаслідок цього отримання на їх основі необхідного масиву необлікованої інформації, розробка методів аналізу, орієнтованих на активне використання. Одним із методів, що ґрунтуються на експертних оцінках, є SWOT-аналіз. Цей метод широко застосовується в зарубіжній практиці фінансового аналізу, де він розглядається як найважливіший інструмент маркетингового аналізу організації.

Питання стратегічного аналізу діяльності організацій досліджувалися вченими, серед яких зарубіжні, вітчизняні і російські: І. Ансофф, Александров І. О., Бланк І. А., Лукіна Ю. В., Терещенко С. І. [1 – 5]. У більшості наукових праць учених підходи до цієї наукової проблеми недостатньо розроблені як у теоретичному, так і в практичному аспектах, про що свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування процедури аналізу та рекомендацій, які б комплексно врахували як кількісні, так і якісні характеристики суб'єкта господарювання щодо використання фінансових ресурсів, що й зумовлює актуальність теми даної статті.

Метою статті є дослідження змісту і значення використання SWOT-аналізу для виявлення конкурентних переваг торгівельного підприємства. Таким чином, для визначення та оцінювання конкурентних переваг важливим є комплексне дослідження одночасно зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства й встановлення відповідних взаємозв'язків за допомогою SWOT-аналізу.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться такі 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 слабких сторін фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Під час проведення SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного підприємства, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даної організації [2].

Перевагами SWOT-аналізу, порівняно з іншими методами аналізу, є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що 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 та послуги, а також для порівняння з конкурентами.

Використання SWOT-аналізу – це досить швидкий та дієвий метод оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища, який дає змогу оцінити поточний стан компанії і вчасно зорієнтуватися у ринковій ситуації. Однак, використовуючи його в управлінській практиці, менеджери часто зіштовхуються з існуючими недоліками цього інструмента стратегічного аналізу, а саме:

- суб'єктивність вибору та ранжування факторів;
- погана адаптація до середовища, що постійно змінюється;

слабка підтримка конкретних управлінських рішень;  
ризик недооцінки або переоцінки обраних факторів, що призводить до труднощів у реалізації стратегії;  
необхідність постійного складання та перегляду стратегічного балансу, оскільки середовище, швидко змінюючись, потребує постійної уваги до себе.

Слід розглянути фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ "Щедрий лан", яке займається оптовою торгівлею хімічними продуктами та функціонує на даному ринку вже 12 років. З посиленням конкуренції на ринку підприємству необхідно докласти зусиль, щоб залишатися на ринку.

Тому на підставі зазначеного, слід скласти матрицю SWOT-аналізу підприємства ТОВ "Щедрий лан" для виявлення сильних та слабких сторін підприємства (табл. 1), аби усунути недоліки та вигідно використовувати переваги.

Таблиця 1

**Матриця SWOT-аналізу для ТОВ "Щедрий лан"**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Творчий, підприємницький менеджмент.</li> <li>2. Добре вивчений ринок, потреби покупців.</li> <li>3. Здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу.</li> <li>4. Імідж надійного партнера.</li> <li>5. Висока якість продукції.</li> <li>6. Гнучка політика цін.</li> <li>7. Наявність супроводжувальних послуг (агрономічна підтримка).</li> <li>8. Вища за середню обізнаність про стан ринку</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дефіцит фінансових ресурсів.</li> <li>2. Слабка позиція у конкурентній боротьбі.</li> <li>3. Низька прибутковість та рентабельність.</li> <li>4. Відсутність чіткої стратегії.</li> <li>5. Високий рівень витрат.</li> <li>6. Вразливість підприємства до конкурентного тиску.</li> <li>7. Недостатній рівень організації реклами</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на нові ринки.</li> <li>2. Розширення асортиментного профіля для задоволення потреб споживачів.</li> <li>3. Отримання додаткових фінансових ресурсів.</li> <li>4. Партнерство з новими постачальниками.</li> <li>5. Можливість залучення висококваліфікованого персоналу.</li> <li>6. Упровадження нових послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява нових конкурентів на регіональному ринку.</li> <li>2. Посилення конкурентного тиску.</li> <li>3. Соціально-політична нестабільність.</li> <li>4. Високі темпи інфляції.</li> <li>5. Девальвація національної валюти.</li> <li>6. Зростання збуту товарів-замінників.</li> <li>7. Зміни в смаках та потребах споживачів</li> </ol>

Таким чином, використавши технологію SWOT-аналізу для оцінювання макро- та мікросередовища було визначено сильні й слабкі сторони зовнішнього фінансового середовища непрямого і безпосереднього впливу. Ці результати можна використати інформаційну базу під час розробки стратегії підприємства. У такому контексті їх доцільно розглядати у вигляді табл. 2

Таблиця 2

**Розширений SWOT-аналіз для ТОВ "Щедрий лан"**

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	<p>Поле СіМ (заходи)</p> <p>Диверсифікація діяльності для посилення конкурентних переваг, використання іміджу "надійного" партнера для приваблення нових клієнтів. Використання агрономічної підтримки як головної конкурентної переваги. Використання творчого менеджменту для розширення ринків збуту</p>	<p>Поле СлМ (заходи)</p> <p>На основі можливості виходу на нові ринки збуту розробити довгострокову стратегію. На основі підписаних договорів із покупцями формувати платіжний календар. Співпрацювати з постачальниками на підставі заздалегідь укладених договорів, за рахунок чого мати можливість отримати знижку, тобто знизити собівартість, тим самим забезпечивши зростання рентабельності</p>
Загрози	<p>Поле СіЗ (заходи)</p> <p>Підвищення кваліфікації кадрів задля підвищення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз потреб споживачів задля прийняття рішення про необхідність впровадження нових послуг. Оптимізація обсягів постачання, що дасть можливість не заморожувати кошти в запасах</p>	<p>Поле СлЗ (заходи)</p> <p>Мінімізація можливих ризиків і витрат, які можуть виникнути через специфіку діяльності підприємства. Для посилення своїх конкурентних позицій необхідно впровадити накопичувальну систему знижок або бонусів, аби позитивно відрізнитися на ринку від конкурентів. Використання реклами для приваблення нових клієнтів та підвищення іміджу компанії</p>

За результатами проведеного аналізу визначено пріоритети в розподілі наявних ресурсів відповідно до зовнішніх можливостей і загроз підприємства ТОВ "Щедрий лан", яке займається оптовою торгівлею хімічними продуктами. Виявлено основні причини, що негативно впливають на діяльність підприємства і запропоновано альтернативні рішення, спрямовані на їхнє усунення і підвищення конкурентоспроможності даного підприємства у процесі формування стратегії. А саме підприємству необхідно звернути увагу на посилення своїх конкурентних позицій, розширення ринків збуту, проведення ефективної реклами.

З огляду на те, що частина факторів зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу характеризується високим ступенем невизначеності розвитку, система SWOT-аналізу може доповнюватися оцінюванням методів сценарного або експертного стратегічного фінансового аналізу.

Використання SWOT-аналізу підприємством дасть йому змогу перетворити свої недоліки на переваги, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, максимально використовувати свої можливості.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Воскресеньська О. Є. Розширення інструментарію стратегічного планування [Електронний ресурс] / О. Є. Воскресеньська, О. А. Савчук. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ei/2011\\_45/PDF/08\\_Vosk.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ei/2011_45/PDF/08_Vosk.pdf). – Назва з екрану. 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. Александров І. О. Фінансова стратегія підприємства / І. О. Александров // Наукові праці Донецького національного технічного університету. – 2003. – № 65. – С. 121–128. 4. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1999. – 225 с. 5. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ніка-Центр ; Ельга, 2004. – 720 с. 6. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства / Ю. В. Лукіна // Фінанси України. – 2006. – № 3. – С. 113–118. 7. Терещенко С. І. Моделі оцінки платоспроможності підприємств / С. І. Терещенко // Фінанси України. – 2001. – № 7. – С. 69–74.