

УДК 339.138

Гуменюк О.Г.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін
Чортківського навчально-наукового інституту підприємництва і бізнесу
Тернопільського національного економічного університету

ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ЯК ОСНОВНОГО ІНСТРУМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

USING A SWOT-ANALYSIS AS THE MAIN TOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

У статті розглядається доцільність використання SWOT-аналізу на підприємствах у сучасних ринкових умовах, оскільки входження економіки України до європейського ринку вимагає розроблення управлінської стратегії, адекватної цілям підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що формується на основі побудови цілісної системи компонентів стратегічного управління. Наголошується, що особливого значення набуває координація та узгодження заходів щодо дослідження ринку, його сегментації. Для вибору управлінської стратегії необхідно використовувати сукупність наукових підходів – системного, ситуаційного та інтеграційного, на чому і ґрунтується SWOT-аналіз, який є початковим етапом та основою формування управлінських стратегій підприємства.

Ключові слова: маркетингова стратегія, SWOT-аналіз, інформаційне забезпечення, стратегічний рівень підприємства, сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози.

АННОТАЦІЯ

В статье рассматривается целесообразность использования SWOT-анализа на предприятиях в современных рыночных условиях, поскольку вхождение экономики Украины в европейский рынок требует разработки управленческой стратегии, адекватной целям повышения конкурентоспособности отечественных предприятий, формирующейся на основе построения целостной системы компонентов стратегического управления. Отмечается, что особое значение приобретает координация и согласование мероприятий по исследованию рынка, его сегментации. Для выбора управленческой стратегии необходимо использовать совокупность научных подходов – системного, ситуационного и интеграционного, на чем и основывается SWOT-анализ, который является начальным этапом и основой формирования управленческих стратегий предприятия.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, SWOT-анализ, информационное обеспечение, стратегический уровень предприятия, сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы.

ANNOTATION

The feasibility of using SWOT-analysis in enterprises in modern market conditions is considered in the article. Since the entry of Ukraine into the European market requires the development of management strategies that will meet the objectives of improving the competitiveness of domestic enterprises, that are based on constructing an integrated system of components of strategic management. It is noted that of special importance is the coordination and harmonization measures to study the market, its segmentation. To select management strategies we need to use a set of scientific approaches: systemic, situational and integrational, on what SWOT-analysis is based on, which is the first step and the ground to the enterprise management strategies.

Key words: marketing strategy, SWOT-analysis, information support, enterprise strategic level, strengths and weaknesses of the company, opportunities and threats.

Постановка проблеми. У процесі конкурентної боротьби і вирішення численних проблемних питань становлення та виходу на ринок вітчизняні підприємства використовують різні стратегічні підходи, які переважно базуються на досвіді менеджерів і є недостатньо науково обґрунтованими. Це значно ускладнює процес досягнення намічених цілей. Проблема формування та застосування ефективних стратегій управління, особливо в системі взаємодії основних елементів оперативного та стратегічного менеджменту, потребує постійного уточненого аналізу, узгодження, вивчення і нових розроблень, що робить тему дослідження актуальною і практично значущою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам стратегічного управління діяльністю підприємств та формуванням відповідної стратегії у зарубіжній теорії і практиці приділяється значна увага, про що свідчать праці І. Ансоффа, Г. Асселя, Дж. Вествуда, М. Портера, Ф. Котлера, Ф. Тейлора, А. Файоля, Р. Хаммера. Звичайно, зрозуміло, що їхні наукові праці достатньою мірою не враховують особливості української економіки. Питанням розроблення стратегічного управління, в тому числі і питанням використання SWOT-аналізу, з урахуванням специфіки трансформаційного періоду присвячені праці вітчизняних науковців – Л.В. Балабанової, Л.Е. Басовського, П.С. Березівського, С. Гаркавенко, Н. Журавльової, Н. Куденко, О. Кузьміна, О. Лобанової, С. Мошенського, А. Павленка, Г. Тарасюка, О. Тимоніна, Ф. Федоренка.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та представлення методики проведення SWOT-аналізу, при цьому робиться спроба представити SWOT-аналіз як один із найважливіших інструментів стратегічного менеджменту, що комплексно систематизують та оцінюють внутрішні і зовнішні фактори, які впливають на розвиток компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення рівня розвитку конкурентного середовища та сили монопольної влади на ринку є необхідною умовою і важливим складником успішного просування товарів на ринку, проте недостатнім. Визначення та оцінка ступеня

та якості розвитку конкурентного середовища на ринку з позиції окремих його суб'єктів дає змогу сформулювати загальне уявлення про правила економічної поведінки на цьому ринку, однак це не забезпечує розроблення прагматичних моделей та алгоритмів ефективної управлінської поведінки в сучасних ринкових умовах. За цих умов виникає об'єктивно необхідна потреба у пошуку інших кроків для успішного ведення господарської діяльності. Одним із дієвих засобів можна виокремити використання стратегічного управління. Підприємствам необхідно визначати пріоритетні напрями розвитку, здійснювати бізнес-планування, враховувати зміни зовнішнього середовища, використовувати інноваційні методи організації управлінських процесів, змінювати напрями діяльності.

Умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро- та мікроекономічному рівні. Управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях – стратегічному, тактичному, оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень [4].

У сучасних умовах розвитку ринку як новим, так і вже відомим, успішним підприємствам стає все складніше втримуватись та залишатись прибутковими. Усі складнощі пов'язані з високим рівнем конкуренції, присутністю на ринку подібних товарів і послуг, перенасиченням рекламних та інформаційних носіїв, постійно зростаючими вимогами споживачів до підвищення якості продукції, з частими змінами стану і місткості ринку. Тому для успішного функціонування підприємства, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, товарів чи послуг потрібно вміти протистояти труднощам, з якими воно може зіткнутися у майбутньому, і прораховувати нові можливості, які можуть відкритися для нього.

Одним із основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють у комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз.

SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози). У 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор К. Ендрюс

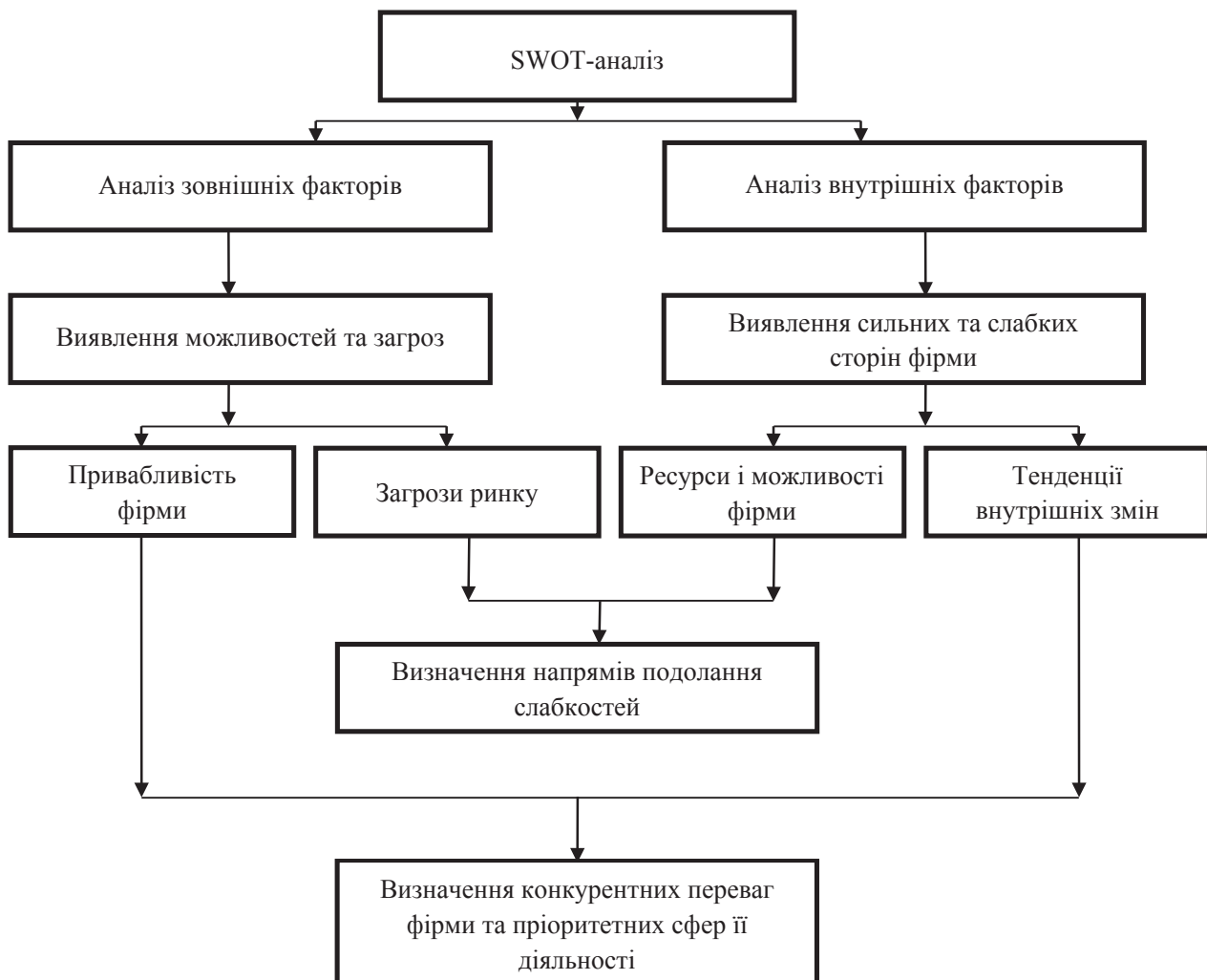


Рис. 1. Процес SWOT-аналізу

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 став використовуватися в ширшому значенні – для конструювання стратегій. Тобто з появою SWOT-моделі аналітики отримали інструмент для своєї інтелектуальної праці [1].

SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів оцінки середовища (за початковими буквами англійських слів «сила», «слабкість», «можливості», «загрози») – це групування факторів середовища функціонування підприємства на зовнішні та внутрішні, їх аналіз із позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства [5].

У межах SWOT-аналізу підприємство, з одного боку, виявляє та оцінює власні сильні та слабкі сторони, з іншого – визначає можливості і загрози, які є у зовнішньому середовищі [1].

Схематично процес SWOT-аналізу поданий на рис. 1.

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

SWOT-аналіз – це своєрідний, але важливий інструмент. Хоча він не містить вичерпної інформації для прийняття остаточних управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес аналізу та систематизації всієї наявної інформації з використанням власних оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік шляхів розвитку підприємства, його стратегій з огляду на його особливості – від адаптації до середовища до формування впливу на нього та можливостей уникнення негативних наслідків. Відомо, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, тому виникає потреба пошуку, розроблення та застосування методів організації такої роботи, і саме цим пояснюється часте застосування 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, як виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розроблення заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й з'ясування їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [2].

Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно містити базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення [4, с. 34].

Методика SWOT-аналізу базується на підході, який дає змогу вивчати як зовнішнє, так і внутрішнє середовища підприємства разом. За допомогою цієї методики можна побачити у взаємозв'язку сильні та слабкі сторони підприємства, які йому властиві, із зовнішніми загрозами, можливостями та перспективами. Спочатку виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, і саме цей результат може бути використаний для розроблення стратегії підприємства.

У проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різнобічну вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів організації. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які всередині організації мають бути добре видні. SWOT-аналіз може виконуватися із застосуванням методу «мозкового штурму». Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не належать до організації. Такі особи можуть бути неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати організацію до переосмислення своїх положень і дій. У проведенні SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і погроз, повинні використовуватися раніше проведені дослідження громадської думки [2].

Приблизні запитання, на які може відповісти SWOT-аналіз:

1. Чи використовує підприємство внутрішні сильні сторони чи відмінні переваги у своїй стратегії?
2. Якщо відмінних переваг на цю мить немає, то які з його сильних сторін можуть ними стати?
3. Наскільки слабкі сторони підприємства є його вразливими місцями в конкуренції?
4. Які сприятливі можливості дають підприємству реальні шанси на успіх за використання його кваліфікації та доступу до ресурсів?
5. На які загрози повинен реагувати менеджер та як?

Етапи проведення SWOT-аналізу:

1. Визначення сильних і слабких сторін підприємства (табл. 1). Перший етап дає змогу визначити сильні і слабкі сторони підприємства. Для цього потрібно скласти перелік параметрів, за якими оцінюватиметься підприємство; за цими параметрами визначити, що є

сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

2. Визначення ринкових можливостей і загроз (табл. 2). Цей етап дає змогу зробити ще один важливий крок – оцінити ринок. Саме

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін.	Загрози 1. 2. і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Поле С1М (заходи)	Поле С1З (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.	Поле С2М (заходи)	Поле С2З (заходи)

Рис. 2. Матриця SWOT [6, с. 616]

Таблиця 1

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі [6, с. 617]

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • конкурентні переваги (унікальність); • сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; • жорсткий конкурент на ринку; • стратегія наступу чи інша важлива стратегія; • сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності; • вища за середню обізнаність про стан ринку; • можливості захисту від конкурентів; • диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація; • достатні фінансові ресурси; • вищі за середні технологічні та інноваційні навички; творчий менеджмент; • добре вивчений ринок, потреби покупців; • вища за середню рентабельність і • прибутковість та маркетингові навички. 	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність реальних конкурентних переваг; • постійні атаки з боку ключових конкурентів; • нижчі за середні темпи зростання; • брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток; • втрата репутації у споживачів; • «пасивна задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація; • недоліки в стратегічній діяльності; • брак дій для пом'якшення конкурентного тиску; • виробництво з високими витратами, старіння потужностей; • відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; • «новачок» у бізнесі, чия репутація ще не доведена; • відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами.

Таблиця 2

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі [6, с. 618]

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
• розвиток економіки країни;	• інфляція;
• соціально-політична стабільність;	• велика ймовірність виникнення нових конкурентів (у тому числі іноземних);
• обґрунтоване законодавство;	• зростання збуту товарів-замінників;
• обслуговування додаткових груп споживачів;	• уповільнений темп зростання ринку;
• входження у нові ринки (сегменти);	• «ворожі дії» з боку держави;
• розширення виробництва для задоволення потреб споживачів;	• тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу;
• споріднена диверсифікація, товари з доповненнями;	• виникнення труднощів в укладанні договорів із постачальниками та споживачами;
• вертикальна інтеграція;	• зміни в потребах і смаках споживачів;
• можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп;	• негативні демографічні зміни;
• самозаспокоєність ключових конкурентів;	• негативна екологічна ситуація;
• швидке зростання ринку.	• соціально-політична нестабільність.

тут відбувається оцінка ситуації поза підприємством і можна зрозуміти позитивні можливості та вірогідні погрози, яких варто побоюватися та за можливості уникати.

3. Порівняння сильних і слабких сторін підприємства з огляду на гіпотетичні та реальні можливості і погрози, які існують на ринку. Для порівняння можливостей підприємства з умовами ринку й узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT, яка має такий вигляд (рис. 2).

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі у розробленні стратегій певного типу, такі як поле СіМ – передбачає розроблення стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ – орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ – спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ – передбачає розроблення такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі [4, с. 221].

Звичайно, SWOT-аналіз не є досконалим. Порівняно з іншими методами він має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є легкість у використанні, доступність збору інформації і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність багатьох варіантів, саме тому він зараз так часто застосовується менеджерами. Класифікація знань про внутрішні та зовнішні фактори впливу на підприємство та відповідно на сам процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформувані стратегічні пріоритети, періодично проводити аналітику ринку та ресурсів підприємства – це переваги використання SWOT-аналізу.

Найголовнішим недоліком SWOT-аналізу, на наш погляд, є те, що, хоча на вигляд він є простим та доступним, саме ця простота може привести до поспішних та безглузких висновків, недоказаних та двояких понять. Тому дуже важлива достовірність та повнота вхідних даних. Кваліфікація експертів, які проводять SWOT-аналіз, дуже впливає на результат та подальшу тактику, а відомо, що людський фактор часом може спрацювати по-різному. Недоліками SWOT-аналізу, які також потрібно мати на

увазі, є неможливість урахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Висновки. Отже, існує багато різних думок щодо корисності цього виду аналізу (позитивних і негативних). І саме тому вивчення питань, що стосуються проведення та використання SWOT-аналізу, має важливе значення для здійснення планування розвитку та подальшого функціонування підприємства. Сама методика цього виду аналізу – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки реального стану управлінської та маркетингової ситуації в установі. Він допомагає систематизувати усі проблемні ситуації, які є зараз чи можуть відбутися у майбутньому; краще розуміти види наявних ресурсів, їхню структуру, на які варто опиратися у покращенні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього середовища, фірм-конкурентів зокрема; залучати і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальний шлях розвитку і за можливості уникнути небезпек; приймати зважені важливі рішення, які підуть на користь розвитку бізнесу. Грамотні і вчасно прийняті стратегічні рішення – це те, що сьогодні має вагоме значення у діяльності, розвитку та житті організації. Саме вони остаточно впливають на конкурентоспроможність продукції та успішність підприємства загалом. Тому ці аспекти і становлять інтерес для науковців та вимагають подальшого наукового обґрунтування і дослідження.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. <http://www.marketing-ua.com/research.php>.
2. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://in1.com.ua/book/13007/10315>.
3. <http://www.infowave.ru/projects/adviser/swot-analysis/>.
4. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник / Л.В. Балабанова. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – 301 с.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
6. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз: підручник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ / За ред. д. е. н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутинця. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2007. – 704 с.