

## **СКЛАДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО БАЛАНСУ ТА СУТНІСТЬ SWOT—АНАЛІЗУ**

Недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз про конкурентоспроможність підприємства, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їхніх груп. Для цього всі фактори, що розглядаються, потрібно віднести до позитивно чи негативно діючих, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно внутрішнього середовища (табл. 2.12. і 2.13).

Відомо, що не буває явищ або подій, які мали б лише позитивні чи негативні наслідки, тому кожний з факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, треба мати на увазі, що аналіз середовища здійснюють певні особи, які можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах. Основне правило все ж є: потрібно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їхньому взаємозв'язку та залежності.

Стратегічний баланс — це певне поєднання негативно та позитивно впливаючих на діяльність підприємства факторів (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; можливості — це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Складання стратегічного балансу в західній літературі дістало назву SWOT—аналіз .

Таблиця 2.12

## ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ СТОРІН ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В SWOT-АНАЛІЗІ

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ конкурентні переваги (унікальність)</li> <li>➤ найважливіші особливості у компетенції відносно певної діяльності</li> <li>➤ сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер</li> <li>➤ жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи)</li> <li>➤ стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір»</li> <li>➤ сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності</li> <li>➤ вища за середню обізнаність про стан ринку</li> <li>➤ знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів</li> <li>➤ концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку</li> <li>➤ диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація</li> <li>➤ конкуренція щодо зниження витрат</li> <li>➤ вища за середню рентабельність і прибутковість</li> <li>➤ достатні фінансові ресурси</li> <li>➤ вищі за середні маркетингові навички</li> <li>➤ вищі за середні технологічні та інноваційні навички</li> <li>➤ творчий, підприємницький менеджмент</li> <li>➤ добре вивчений ринок, потреби покупців</li> <li>➤ здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу</li> <li>➤ імідж надійного партнера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ відсутність реальних конкурентних переваг</li> <li>➤ постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується)</li> <li>➤ втрата конкурентної позиції, внаслідок...</li> <li>➤ нижчі за середні темпи зростання</li> <li>➤ брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції</li> <li>➤ брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість</li> <li>➤ втрата репутації у споживачів</li> <li>➤ «пасти задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація</li> <li>➤ робота в стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя, недоліки в стратегічній діяльності</li> <li>➤ слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага дослідженням і розробкам</li> <li>➤ брак дій для пом'якшення конкурентного тиску</li> <li>➤ слабка система розподілу</li> <li>➤ виробництво з високими витратами, старіння потужностей</li> <li>➤ розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію або занадто великі — починається «хвороба великих компаній»</li> <li>➤ відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів</li> <li>➤ «новачок» у бізнесі, чию репутацію ще не доведено</li> <li>➤ погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (у тому числі по переміщенню на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку</li> <li>➤ відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами</li> </ul>

Таблиця 2.13

## ЗАГАЛЬНІ ЗОВНІШНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В SWOT –АНАЛІЗІ

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ розвиток економіки країни</li> <li>➤ соціально-політична стабільність</li> <li>➤ обґрунтоване законодавство</li> <li>➤ обслуговування додаткових груп споживачів</li> <li>➤ входження у нові ринки (сегменти)</li> <li>➤ розширення виробництва для задоволення потреб споживачів</li> <li>➤ споріднена диверсифікація</li> <li>➤ товари з доповненнями</li> <li>➤ вертикальна інтеграція</li> <li>➤ можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп</li> <li>➤ самозаспокоєність ключових конкурентів</li> <li>➤ швидке зростання ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ інфляція</li> <li>➤ велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних)</li> <li>➤ зростання збуту товарів-замінників</li> <li>➤ уповільнений темп зростання ринку або спад</li> <li>➤ «ворожі дії» з боку держави</li> <li>➤ зростання тиску конкурентів</li> <li>➤ тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу</li> <li>➤ технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції</li> <li>➤ виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами</li> <li>➤ зміни в потребах і смаках споживачів</li> <li>➤ негативні демографічні зміни</li> <li>➤ негативна екологічна ситуація</li> <li>➤ соціально-політична нестабільність</li> </ul>

В цих умовах підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози.

З огляду на це треба зважати на такі особливості SWOT-аналізу:

1) суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;

2) імовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);

3) швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

Процвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, виконують SWOT-аналіз за обраним переліком і оцінками факторів один раз на квартал [48].

Існує досить багато визначень окремих елементів SWOT-аналізу. Наведемо деякі з них:

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

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

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

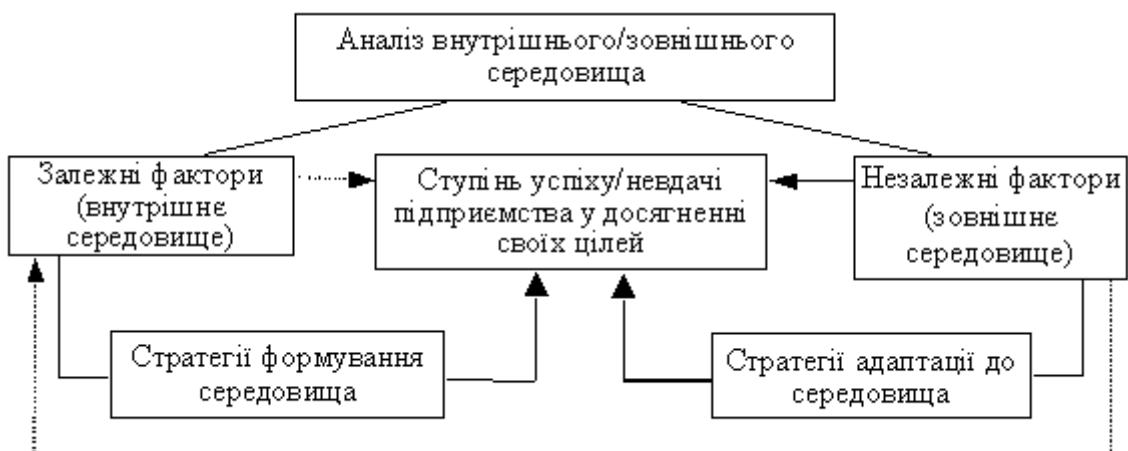
Загрози (threats) — будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

SWOT-аналіз — це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу.

SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи формування впливу на) середовища (рис. 2.8).

SWOT-аналіз витримав перевірку часом, і досі доводячи свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегії.



**Рис. 2.8.** Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис.2.9).

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких



Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Те, що аналіз і прогнозування тенденцій треба проводити одночасно, підтверджує перелік етапів проведення SWOT-аналізу (табл. 2.15).

Необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних: одно- й багатофакторні, описові та індуктивні методи, методи аналізу залежностей і методи аналізу взаємозв'язків. На багатьох підприємствах при застосуванні SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластер-аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від рівня шкалування залежних і незалежних змінних, а також змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі (див. розд. 2.7).

**Таблиця 2.15**

**ОСНОВНІ ЕТАПИ ЗАСТОСУВАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ**

Аналіз поточної ситуації (діагноз)	Аналіз майбутнього (прогноз)
1. Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів	
2. Оцінка зовнішніх факторів (експертиза)	5. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного (обраного) зовнішнього фактора
3. Оцінка внутрішніх факторів (експертиза)	6. Розробка вимог до рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів
4. Хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)?	7. Якими ми бажаємо та можемо бути ?
	8. Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності