

Масляєва О.О.,

викладач,

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

E-mail: olgamas@ukr.net

## ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ДЛЯ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СИНЕЛЬНИКІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

*У сучасних умовах господарювання та розвитку, підприємствам, що функціонують на ринку, і тим хто тільки хоче ввійти на нього, доводиться досить складно. Розвиток вітчизняної ринкової активності супроводжується процесами створення нових підприємств та торгових марок, що зумовлює подальше загострення конкуренції. Українські підприємства змушені витримувати конкуренцію не тільки на внутрішньому, але й на зовнішньому ринках. Однією з причин низької конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є низька активність боротьби за розширення частки на внутрішньому та зовнішньому ринках, просування товарів та завоювання прихильності споживача. У зв'язку з цим постає нагальна потреба оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, а тому підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників має стати вагомим пріоритетом їх конкурентної політики. Тому, для успішного виживання і функціонування компанії, підвищення якості і конкурентоспроможності її продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї. Тобто підприємствам потрібно визначати пріоритетні напрями розвитку, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а, отже, - здійснювати стратегічне управління.*

*Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентний розвиток, молокопереробні підприємства, конкурентоспроможність, фактори зовнішнього середовища, фактори внутрішнього середовища.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Стратегія розвитку молокопереробних підприємств має включати заходи спрямовані як на випуск конкурентоспроможної продукції, так і на утримання досягнутого рівня конкурентоспроможності. Усе це не можливе без певних зусиль підприємств з вивчення конкурентного середовища.

Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в 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). В 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор К. Ендрюс 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 - 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 [3]. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що 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.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання конкурентоспроможності агропромислових підприємств та використання методу SWOT-аналізу та побудови матриці було і залишається актуальним для науковців, таких як: Балабанова Л. В., Вініченко І. І., Гончаренко О. В., Згурська О. М., Радева М. М., Моргун О. В. та інші. В працях цих вчених зазначається, що SWOT-аналіз дає основу для оцінки ефективних сторін діяльності і можливостей коректування її слабких сторін, тобто визначає як зовнішні, так і внутрішні фактори.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, для визначення сильних і слабких сторін молокопереробного підприємства, результатом якого є визначення конкурентної стратегії підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** 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 наступні 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 слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [5].

Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення [4]. Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За

допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, 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. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині 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 відносяться до організації. Такі особи можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати організацію до переосмислення своїх положень і дій. При проведенні SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і погроз, повинні використовуватися раніше проведені дослідження громадської думки [ 2 ].

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів[1]:

I. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства. Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

II. Визначення ринкових можливостей і загроз. Проводимо оцінку ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію за межами молокопереробного підприємства, і дозволяє визначити які є можливості, а також, яких загроз слід остерігатися.

III. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT.

На основі вище викладеного, був проведений аналіз діяльності молокопереробного підприємства ТОВ «Синельниківський молочний завод».

Поточною концепцією конкурентного розвитку ТОВ «Синельниківський молочний завод» є стратегія універсального аутсайдера. Підприємство орієнтоване на випуск молочної продукції більш дешевої цінової категорії зі слабо вираженими конкурентними перевагами. Складна функціональна структура внутрішнього середовища виробників молочної продукції зумовлює важливість кожного з внутрішніх факторів у формуванні стратегії конкурентного розвитку. Сферою виробничої діяльності ТОВ «Синельниківський молочний завод» є наступні сегменти регіонального ринку: масла вершкового, молока та вершків і нежирної молочної продукції (табл. 1).

Таблиця 1

#### Динаміка виробництва молокопродукції, тонн

Види продукції	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2014 у % до	
						2010	2013
Масло вершкове	60,6	93,5	126,7	157,9	148,5	245,0	94,0
Молоко та вершки	3855,9	3215,2	1376,1	1389,5	1159,2	30,1	83,4
Нежирна молочна продукція	743,7	952,8	917,3	1088,7	886,4	119,2	81,4

Джерело: власні дослідження

Дані таблиці засвідчують провідне місце в структурі виробництва продукції з незбираного молока. Водночас випуск масла вершкового і нежирної молочної продукції при менших обсягах виробництва характеризується більш високими темпами приросту.

Продукція досліджуваного підприємства представлена вузьким асортиментом, номенклатура якого налічує чотири групи: продукція з цільного молока, нежирна молочна продукція, сметана, масло вершкове. Наявність в асортименті підприємства декількох видів молочної продукції свідчить про достатню виробничу базу, яка дозволяє використовувати різноманітні технологічні рішення. Технологічна схема виробництва молочної продукції ТОВ «Синельниківський молочний завод» характеризується досить простими, але надійними виробничими рішеннями. ТОВ «Синельниківський молочний завод» повністю укомплектований всім необхідним, переважно вітчизняним обладнанням для виробництва основних видів молочних продуктів. Весь спектр продукції підприємства проводиться відповідно до вимог галузевих стандартів. Залишковим продуктом застосовуваної є обрат, який реалізується, або передається постачальникам сировинного молока.

Виявлені в результаті дослідження зовнішні і внутрішні джерела формування конкурентних позицій досліджуваного молокопереробного підприємства створюють всі передумови для подальшої оцінки конкурентних переваг товаровиробника та розробки конкурентної стратегії його розвитку.

Запропоновані напрями в повній мірі можуть бути використані при розробці конкурентної стратегії ТОВ «Синельниківський молочний завод» для кожного з внутрішньогалузевих сегментів ринку молочної продукції Дніпропетровської області. Однак остаточне визначення змісту стратегії не можливе без вибору цільових споживчих сегментів та позиціонування майбутніх конкурентних переваг на підставі вимог споживчих груп [7].

Узагальнення результатів SWOT-аналізу дозволило визначити основні напрями досягнення досліджуваним переробним підприємством поставлених цілей подальшого конкурентного розвитку: збільшення обсягів постачання молока, перехід на використання більш високоякісної сировини; нарощування обсягів виробництва молочної продукції, поліпшення її споживчих властивостей; пошук і концентрація зусиль на невеликих,

незайнятих нішах ринку; пристосування до потреб конкретних груп споживачів; утримання на низькому рівні витрат виробництва молокопродуктів; оптимізація кількісної та якісної структури персоналу; підвищення ефективності управління підприємством; розширення обсягів та масштабу збуту молочної продукції, активізація маркетингової діяльності; мінімізація фінансових ризиків підприємства.

Таблиця 2

## Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Синельниківський молочний завод»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	«Сильні сторони» і «можливості»	«Сильні сторони» і «загрози»
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення географії закупок сировинного молока місцевого регіону;</li> <li>- збільшення випуску високоякісної продукції;</li> <li>- швидка переорієнтація на нові споживчі сегменти;</li> <li>- утримання цінової переваги за рахунок завантаження виробничих потужностей;</li> <li>- розширення збуту молочної продукції за допомогою торгових посередників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перехід на технології з меншими затратами сировинного молока;</li> <li>- формування довгострокових відносин з найбільш пріоритетними постачальниками;</li> <li>- виробництво продукції з більш високими якісними характеристиками;</li> <li>- формування довгострокових відносин з найбільш пріоритетними торговими посередниками;</li> <li>- диференціація продукції та орієнтація на інші споживчі сегменти</li> </ul>
	Слабкі сторони	«Слабкі сторони» і «можливості»	«Слабкі сторони» і «загрози»
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення асортименту продукції;</li> <li>- здійснення агресивної збутової політики;</li> <li>- розширення території збуту молочної продукції;</li> <li>- зростання виручки за рахунок збільшення випуску продукції вищої цінової категорії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення ареалу закупівель молока;</li> <li>- придбання сучасного високо-технологічного обладнання та застосування інноваційних технологій;</li> <li>- розвиток фірмової торгівлі;</li> <li>- використання послуг сторонніх висококваліфікованих спеціалістів</li> </ul>

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформувані стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика - ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

**Висновки.** Для визначення конкурентної стратегії молокопереробного підприємства доцільно використовувати SWOT-аналіз. Це дозволить дослідити стан підприємства на ринку молочної продукції та виявити перспективи щодо його розвитку з урахуванням існуючих і можливих загроз. Проведений SWOT-аналіз дозволив встановити, що ТОВ «Синельниківський молочний завод», як стійке та прогресивне підприємство з позитивним іміджем і ефективною організацією своєї діяльності та виявити можливості



для його розвитку. Виявлені в процесі аналізу загрози дозволять врахувати свої слабкі сторони та уникнути негативного впливу на діяльність підприємства. Виявлено особливості стратегічного аналізу молочної галузі на прикладі даного підприємства, урахування яких дозволить підвищити ефективність діяльності підприємств-виробників молочної продукції.

### Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В. SWOT- аналіз – основа формування маркетингових стратегій [Текст]: навч. посібник / Л. В. Балабанової – Київ.: Знання, 2005. – 301 с.
2. Вініченко І. І. Конкуреноспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи [Текст] / І. І. Вініченко, Д. В. Маховський // Агросвіт, 2013. – № 21. – С. 10–13.
3. Гончаренко О. В. Інституціональне регулювання розвитку інновацій в агропромисловому виробництві: теорія, методологія, практика: [монографія] / О. В. Гончаренко. – Київ: ТОВ «ДКС Центр», 2014. – 440 с.
4. Згурська О. М. Маркетингові аспекти забезпечення конкурентоспроможності агропромислових підприємств молокопереробної галузі [Текст] / О. М. Згурська // Агросвіт, 2013 . – №23 . – С.38-43.
5. Моргун О. В. Напрями розвитку молочної галузі та молокоперобної промисловості [Текст] / О. В. Моргун// Економіка АПК. - №7. – 2009. – С.62-66.
6. Радева М. М. Методика аналізу конкурентоспроможності підприємства на основі розрахунку критерію ринкових можливостей [Текст] / М. М. Радева // Держава та регіони. – 2006. – № 2. – С. 215–220.
7. Сітковська А. О. Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства / А. О. Сітковська// Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. - №8. – С.131-134

## REFERENCES

1. Balabanova, L. V. (2005). *SWOT- analiz – osnova formuvannia marketynhovykh stratehij [SWOT analysis is the basis of forming marketing strategies]*. Kyiv: Znannia [ in Ukraine].
2. Vinichenko, I. I., & Makhovs'kyj D. V. (2013). “Konkurentospromozhnist' ahrarnykh pidpryemstv: stan i perspektyvy ” [Competitiveness of agricultural enterprises: state and prospects]. *Ahrosvit - Agrosvit, 21, 10–13* [ in Ukraine].
3. Honcharenko, O. V.( 2014). *Instytutsional'ne rehuliuвання rozvytku innovatsij v ahropromyslovomu vyrobnytstvi: teoriia, metodolohiia, praktyka [Institutional regulation of innovation in agricultural production, theory, methodology, practice]*. Kyiv: TOV «DKS Tsentr» [ in Ukraine].
4. Zghurs'ka, O. M. (2013). Marketynhovi aspekty zabezpechennia konkurentospromozhnosti ahropromyslovykh pidpryemstv molokopererobnoi haluzi [Marketing aspects of ensuring the competitiveness of agro-industrial enterprises of the dairy industry]. *Ahrosvit - Agrosvit, 23, 38–43* [ in Ukraine].
5. Morhun, O. V. (2009). Napriamy rozvytku molochnoi haluzi ta molokoperobnoi promyslovosti [Directions for the dairy industry and malacopteron industry]. *Ekonomika APK - Ekonomika APK, 7, 62-66* [ in Ukraine].
6. Radieva, M. M. (2006). Metodyka analizu konkurentospromozhnosti pidpryemstva na osnovi rozrakhunku kryteriiu rynkovykh mozhlyvostej [The method of analysis of competitiveness of the enterprise on the basis of the calculation criteria of market opportunities]. *Derzhava ta rehiony - The state and the regions, 2, 215–220* [in Ukraine].
7. Sitkovs'ka, A. O. (2014). Formuvannia konkurentnoi stratehii ahrarnoho pidpryemstva [Formation of competitive strategy of agricultural enterprises] *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University, 8, 131-134.* [ in Ukraine].

**МАСЛЯЕВА О.А. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ SWOT- АНАЛИЗА КАК ИНСТРУМЕНТА ДЛЯ ВЫБОРА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «СИНЕЛЬНИКОВСКИЙ МОЛОЧНЫЙ ЗАВОД»**

*В современных условиях хозяйствования и развития, предприятиям, функционирующих на рынке, и тем, кто только хочет войти на него, приходится довольно сложно. Развитие отечественной рыночной активности сопровождается процессами создания новых предприятий и торговых марок, что приводит к дальнейшему обострению конкуренции. Украинские предприятия вынуждены выдерживать конкуренцию не только на внутреннем, но и на внешнем рынках. Одной из причин низкой конкурентоспособности отечественных предприятий является низкая активность борьбы за расширение доли на внутреннем и внешнем рынках, продвижение товаров и завоевания благосклонности потребителя. В связи с этим возникает насущная необходимость оценки уровня конкурентоспособности предприятия, а поэтому повышение конкурентоспособности украинских товаропроизводителей должна стать весомым приоритетом их конкурентной политики. Поэтому, для успешного выживания и функционирования компании, повышение качества и конкурентоспособности ее продукции, надо уметь предвидеть трудности, с которыми она может столкнуться в будущем, и новые возможности, которые могут открыться для нее. То есть предприятиям нужно определять приоритетные направления развития, приспосабливаться к изменениям внешней среды, использовать новые технологии организации управленческих процессов, менять стратегии деятельности, а значит - осуществлять стратегическое управление.*

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия, конкурентное развитие, молокоперерабатывающие предприятия, конкурентоспособность, факторы внешней среды, факторы внутренней среды.

**MASLYAEVA O. THE USE OF SWOT ANALYSIS AS A TOOL FOR THE CHOICE OF COMPETITIVE STRATEGY ON THE EXAMPLE OF LLC «SINELNIKOVSKOYE DAIRY PLANT»**

*In modern conditions of managing and development companies operating in the market, and those who just want to get into it, is quite difficult. The development of the domestic market activity is accompanied by the processes of creation of new enterprises and brands, making further aggravation of competition. Ukrainian companies are forced to compete not only in domestic but also in foreign markets. One of the reasons for low competitiveness of Ukrainian enterprises is the low activity of the struggle for the expansion of the share of the domestic and foreign markets, promotion of goods and gains the favor of the consumer. In this regard, there is urgent need to assess the level of competitiveness of the enterprise and therefore improving the competitiveness of Ukrainian producers should make a major priority of competition policy. Therefore, for successful survival and operation of the company, improving the quality and competitiveness of its products, it is necessary to be able to foresee the difficulties it might face in the future and new opportunities that may open for her. That is, companies need to define the priority directions of development, to adapt to environmental changes, to use new technologies, management processes, change strategies and, therefore, is to exercise strategic control.*

**Keywords: competitive strategy, competitive development, milk processing enterprises, competitiveness, environmental factors, internal environment factors.**

Стаття надійшла до редакції 26.09.2016 р.

## Авторська довідка

	Українською мовою	Англійською мовою
ПІБ/ Last name, first name	Масляєва Ольга Олександрівна	Maslyayeva Olga
Науковий ступінь/ Scientific degree	-	-
Вчене звання/ Scientific rank	-	-
Посада/ Position	викладач	lecturer
Установа/ Establishment	Дніпропетровський державний аграрно- економічний університет	Dnipropetrovsk state agrarian- economic University