

SWOT - АНАЛІЗ ВУГЛЕВИДОБУВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Оцінка сили підприємства і його слабкостей, а також його можливостей для нього звичайно називається “SWOT – аналізом” (S – strength – сила, W – weakness – слабкість, O – opportunities – можливість, T – threats, тобто небезпеки чи загрози).

У континуумі найвизначніших моделей SWOT посідає перше місце і базується на вичерпному переліку чинників, об’єднаних за певною логікою. Дана модель відображає намагання дослідників охопити якомога ширше коло показників, від поточного чи майбутнього значення яких залежить стратегічний вибір підприємства [7, 104].

SWOT – аналіз підлеглий основному принципу – стратегія повинна забезпечувати добру відповідність внутрішніх можливостей підприємства (його сильних і слабких сторін) з його зовнішньою ситуацією (відбитою частково в його можливостях і небезпеках).

Під SWOT – аналізом розуміються дослідження, які мають напрямок на визначення і оцінку сильних і слабких сторін підприємства, оцінку його можливостей і потенційних загроз. Методологія SWOT допускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі – встановлення ланцюжків зв’язків між ними, що надалі можуть бути використані для формування стратегії підприємства.

Сила – це те, що підприємство робить добре, чи характеристика, що додає йому важливої переваги. Слабкість – це те, що підприємство пропускає чи

виконує погано (у порівнянні з іншими), чи умови, що призводять до його невідгданого становища [1, 121]. Сильні сторони діяльності є базою підприємства у конкурентній боротьбі, яку воно має зберегти і зміцнювати. Щодо слабких сторін, керівництво має робити все можливе, щоб позбутись їх [5, 44].

Можливості визначаються як щось таке, що дає підприємству шанс зробити щось нове: виробити новий продукт, привернути нових клієнтів, упровадити нову технологію, перебудувати бізнес-процеси тощо. Загроза – це те, що може нанести підприємству збитки, позбавити його існуючих переваг, поява нових конкурентів, товарів-субститутів тощо. [2, 142]. А.Томпсон і А.Стрикленд сформулювали орієнтований набір характеристик, висновок з яких дозволяє скласти список можливостей і загроз для підприємства, що виходять із зовнішнього середовища [6].

У межах SWOT – аналізу підприємство, з одного боку, виявляє і оцінює власні сильні та слабкі сторони, з іншого – визначає можливості і загрози, які є в зовнішньому середовищі [5, 44].

На першому етапі SWOT – аналізу перераховуються слабкі і сильні сторони підприємства за схемою:

- сильні сторони;
- слабкі сторони;
- загрози;
- сприятливі можливості.

Виконавши перший етап SWOT – аналізу для вуглеводобувного підприємства, формуються 4 списки, які зручно розташувати у вигляді матриці.

Отримані результати представлені у табл. 1.

Таблиця 1. Матриця SWOT – аналізу вуглевидобувного підприємства

<ul style="list-style-type: none"> - Державна підтримка галузі - Кваліфікований персонал - Наявність матеріально-технічної бази та інфраструктури - Потужна ресурсна база - Наявність державного замовлення - Наявність налагоджених комерційних зв'язків з контрагентами - Налагоджені канали збуту, у тому числі прямі канали збуту - Високий рівень організації менеджменту на підприємстві 	<ul style="list-style-type: none"> - Нестабільний фінансовий стан - Нестача власних оборотних коштів - Деформація механізму розширеного відтворення - Моральна зношеність технологічного устаткування, застосовуваного у виробництві - Фізична зношеність технологічного устаткування, застосовуваного у виробництві - Ресурсо- і енергоємність виробничого процесу - Неповне використання наявних потужностей - Наявність бартерних операцій - Висока собівартість продукції - Слабкий маркетинг - Підвищення централізації управління - Слабка самостійність підрозділів
Сильні сторони	Слабкі сторони
Загрози	Можливості
<p>Орієнтація споживачів на внутрішньому ринку на якісні характеристики при відносно стабільному рівні цін</p> <p>Наявність конкурентів на зовнішньому ринку, що займають досить стійке становище</p> <p>Нестабільне правове поле держави</p> <p>Виникнення товарів-субститутів</p>	<p>Ситуація на ринку (підвищення попиту у зв'язку з подорожчанням нафти)</p> <p>Вугільна промисловість знаходиться на стадії реформування</p> <p>Незначна кількість конкурентів на цільовому сегменті ринку</p> <p>Можливість розширення експорту продукції</p> <p>Низький ступінь ризику (збуту)</p> <p>Перспектива інвестицій</p> <p>Наявність ресурсної бази</p> <p>Розвинута економічна інфраструктура регіону</p> <p>Можливість зростання потужностей і прибутку</p> <p>Поліпшення якості продукту (зниження рівня зольності)</p>

Склавши одержані оцінки, можна визначити загальну значимість сильних та слабких сторін, загроз та можливостей зовнішнього середовища, які наведені в табл. 3.

Такий аналіз дозволяє, виходячи зі стану зовнішнього середовища, визначити, наскільки суттєві сильні сторони та незначні слабкі, а також наскільки важливі загрози та можливості, виходячи зі стану внутрішнього середовища. При цьому порівнювати можна кількісні оцінки сильних сторін між собою та зі слабкими сторонами, так

само як і загрози можна порівнювати між собою і з можливостями. Кількісна оцінка сильних і слабких сторін дозволяє розставити пріоритети і на основі цих пріоритетів розподіляти ресурси між різними проблемами. Після визначення кількісних характеристик необхідно сформулювати виниклі проблеми для кожної комбінації сильних і слабких сторін із загрозами і можливостями. Таким чином, одержуємо проблемне поле підприємства.

Таблиця 3. Кількісна оцінка сильних і слабких сторін, загроз і можливостей зовнішнього середовища

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Державна підтримка галузі	33	Нестабільний фінансовий стан	44
Кваліфікований персонал	38	Нестача власних оборотних коштів	47
Наявність матеріально-технічної бази та інфраструктури	48	Деформація механізму розширеного відтворення	49
Потужна ресурсна база	61	Моральна зношеність технологічного устаткування, застосовуваного у виробництві	56
Наявність державного замовлення	49	Фізична зношеність технологічного устаткування, застосовуваного у виробництві	54
Наявність налагоджених комерційних зв'язків з контрагентами	44	Ресурсо - і енергоємність виробничого процесу	48
Налагоджені канали збуту, у тому числі прямі канали збуту	37	Неповне використання наявних потужностей	56
Високий рівень організації менеджменту на підприємстві	28	Наявність бартерних операцій	29
		Висока собівартість продукції	37
		Слабкий маркетинг	30
		Підвищення централізації управління	37
		Слабка самостійність підрозділів	41
<i>Загрози</i>		<i>Можливості</i>	
Орієнтація споживачів на внутрішньому ринку на якісні характеристики при відносно стабільному рівні цін	74	Ситуація на ринку (підвищення попиту у зв'язку з подорожчанням нафти)	61
Наявність конкурентів на зовнішньому ринку, що займають досить стійке становище	68	Вугільна промисловість знаходиться на стадії реформування	53
Нестабільне правове поле держави	52	Незначна кількість конкурентів на цільовому сегменті ринку	48
Виникнення товарів-субститутів	64	Можливість розширення експорту продукції	61
		Низький ступінь ризику (збуту)	68
		Перспектива інвестицій	74
		Наявність ресурсної бази	61
		Розвинута економічна інфраструктура регіону	68
		Можливість зростання потужностей і прибутку	61
		Поліпшення якості продукту (зниження рівня зольності)	53

Сформульовані в такий спосіб проблеми можуть бути кількісно оцінені з використанням експертних оцінок сильних і слабких сторін, загроз і можливостей. Кількісна оцінка проблеми складається як сума експертних оцінок

комбінацій сильних і слабких сторін із загрозами і можливостями, що перекриваються даною проблемою (табл. 5).

Таблиця 5. Кількісна оцінка проблем підприємства

Проблема	Оцінка
1. Збільшення відрахувань до фонду розвитку (накопичення), створення галузевого інноваційного фонду, залучення передових технологій видобутку та адаптація їх до місцевих умов виробництва	(208)
2. Збільшення обсягів та якості продукції	(109)
3. Оновлення виробничого потенціалу та впровадження новітніх технологій	(90)
4. Розширення клієнтської бази	(88)
5. Впровадження методики корпоративного управління	(78)
6. Акумуляція коштів населення шляхом акціонування	(58)
7. Впровадження системи пільг та знижок	(49)
8. Швидке освоєння нових технологій, підвищення якості праці	(38)
9. Залучення субсидій	(33)
10. Одержання податкових пільг, пільгових кредитів	(33)
11. Підвищення якості роботи маркетингової служби та кваліфікації персоналу	(30)
12. Посилення контролю на всіх стадіях виробничого і збутового процесу	(28)
13. Зменшення числа бартерних операцій	10

SWOT – аналіз можливо провести протягом будь-якого реально існуючого часу: від 1-2 годин до кількох днів. Якщо у першому випадку висновки доводиться робити на основі експрес-опитування, то при наявності 2-5 днів є можливість завчасно вивчити документи, провести необхідні інтерв'ю, розробити модель ситуації і детально обговорити проблеми із зацікавленими особами.

На основі проведеного аналізу можна виділити ряд першочергових проблем, які мають бути вирішені для побудови ефективної стратегії розвитку підприємства в ринкових умовах. Отже, згідно табл. 5 основним стримуючим фактором розвитку виступає стан основних виробничих фондів, що

проявляться через підвищену потребу у розширенні і наповненні фонду накопичення. Наступною проблемою є збільшення видобутку вугілля, вона є похідною від першої проблеми і передбачає наявність значного потенціалу – як ресурсного, так і виробничого, – оскільки наявний фонд використовується лише на 30-50%, водночас вирішення цієї проблеми є запорукою зростання прибутковості і покращення фінансового стану підприємства. Проблема переходу до корпоративного управління посідає 5 місце у результатах аналізу, проте це не означає, що вона не є основною причиною вищезгаданих “слабких сторін” підприємства, усуненням якої

можна значно розширити горизонт і перспективи діяльності підприємства.

SWOT-аналіз є, таким чином, істотною складовою стратегічних досліджень стану і перспектив розвитку підприємства. Це відносно легкий у застосуванні інструмент для оцінки стратегічного стану фірми. Метод SWOT дозволяє встановити лінії зв'язку між зовнішніми можливостями і загрозами та сильними і слабкими сторонами фірми [3, 101].

Така робота спрямована на те, щоб стратегія підприємства якнайкраще поєднувала зовнішню ситуацію (можливості і загрози) з потенціалом підприємства (сильними і слабкими сторонами).

Література

1. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посібник. –К.: ЦУЛ, 2003. –396 с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Типов С.А. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие / Под ред. И.И. Мазур. –М.: Высш. шк., 2000. –587 с.
3. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посібник –К.: Центр навч. літ-ри, 2004. –336 с.
4. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. –К.: КНЕУ, 2001. –227 с.
5. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. –К.: МАУП, 2000. –128 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. –М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. –576 с.
7. Strategor. Politique generale de l'enterprise. Dunod. Paris, 1997. – 551 p.