

Тематична рубрика: **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ**

УДК 657.6:631.11

Ільченко Т.В.

к. е. наук, доцент кафедри маркетингу
Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

**РОЛЬ SWOT-АНАЛІЗУ В ОБГРУНТУВАННІ ПЕРСПЕКТИВ
РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА
THE ROLE OF SWOT - ANALYSIS FOR THE AGRICULTURAL
ENTERPRISE DEVELOPMENT**

Досліджено теоретичні аспекти використання SWOT-аналізу в галузі стратегічного менеджменту на аграрних підприємствах. Здійснено аналіз сильних та слабких сторін аграрного підприємства, його маркетингових можливостей та загроз. На основі проведеного аналізу визначено складові стратегії розвитку, які спрямовані на забезпечення сільськогосподарському підприємству конкурентоспроможності на аграрному ринку та перспектив розвитку в майбутньому.

Ключові слова: маркетинг, стратегічне планування, маркетингові стратегії, SWOT-аналіз, мікро- і макросередовище.

Исследованы теоретические аспекты использования SWOT-анализа в области стратегического менеджмента в аграрных предприятиях. Осуществлен анализ сильных и слабых сторон аграрного предприятия, его маркетинговых возможностей и угроз. На основе проведенного анализа определены составляющие элементы стратегии развития, которые направлены на обеспечение сельскохозяйственному предприятию конкурентоспособности на аграрном рынке и перспектив развития в будущем.

Ключевые слова: маркетинг, стратегическое планирование, маркетинговые стратегии, SWOT-анализ, микро- и макросреда.

The theoretical aspects of using SWOT-analysis in the field of strategic management at agricultural enterprises are investigated. It is analyzed the strengths and weaknesses of the agricultural enterprise, its marketing opportunities and threats. On the basis of the analysis, the components providing the competitiveness and future development of agricultural enterprise at the market are determined.

Keywords: marketing, strategic planning, marketing strategies, SWOT analysis, micro and macro environment.

Постановка проблеми. Для сучасних економічних умов, в яких діють аграрні підприємства, характерні такі тенденції як невизначеність їх внутрішнього середовища та нестабільність макроекономічної ситуації. Тому з метою пристосування до всіх змінних зовнішніх чинників аграрне підприємство повинне використовувати в своїй діяльності сучасні методи стратегічного планування.

Головним інструментом для практичної реалізації нових підходів до управління сільськогосподарським виробництвом на основі сучасних досліджень у галузі стратегічного менеджменту є застосування сучасних технологій економічного аналізу, серед яких провідне місце належить SWOT-аналізу. Саме SWOT-аналіз дозволяє здійснити глибоке дослідження зовнішнього мікро- і макросередовища та внутрішнього стану аграрного підприємства, виявити тенденції у змінах зовнішнього середовища, можливості і резерви для подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням у галузі стратегічного аналізу як складової стратегічного планування присвячені роботи великої кількості як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких

Л.В. Балабанова, Н.В.Куденко, Г.В.Завгородня, В.М.Терещенко, М. Портер, А. Томпсон, Ф. Хедуорі та ін..

В наукових працях цих вчених зазначається, що SWOT-аналіз дає основу для оцінки ефективних сторін діяльності організації, виявлення сприятливих можливостей та загроз з боку навколишнього ринкового середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Але, не зважаючи на велику кількість наукових досліджень з обраної тематики та на широке коло розглянутих проблем, залишається низка невирішених питань, а саме з погляду їх використання у стратегічному аналізі розвитку галузей сільськогосподарських підприємств. Необхідність застосування нових підходів до стратегічного аналізу у цій галузі та ряд специфічних аспектів вимагають подальших наукових пошуків та розробок.

Постановка завдання. Метою статті є розгляд можливостей застосування SWOT-аналізу з метою визначення основних орієнтирів розвитку підприємств аграрної сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сільськогосподарське підприємство, як і будь-яка організація, взаємодіє з навколишнім середовищем за допомогою безлічі різноманітних зв'язків і взаємозалежностей. Саме тому ефективне та успішне функціонування сільськогосподарських підприємств в ринковому середовищі передбачає можливість їх пристосування до зовнішніх умов, які змінюються.

Таким чином, для їх успіху на ринку слід використовувати на практиці, так зване, стратегічне бачення, яке відображає сутність бізнесу і спрямовує всі його зусилля на досягнення більш високих показників, ніж у найближчих конкурентів. Тому, головною є проблема оцінки маркетингової діяльності підприємства, визначення її ефективності за допомогою використання такої методики як SWOT-аналіз, який є основою при формуванні маркетингової стратегії розвитку [1, с. 37-38].

Тому все частіше у теорії та практиці аграрного маркетингу й логістики застосовують аналітичні підходи, які уможливають оцінювання поточного

стану підприємства та перспектив його розвитку, зокрема метод SWOT-аналізу (SWOT – аббревіатура SWOT походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози)). У науковій літературі зустрічаються ще й такі синоніми цього терміну, як матриця TOWS або метод WOTS-up.

SWOT-аналіз має на меті виявлення, визначення і відбір основних пріоритетів, проблем та можливостей, наданих зовнішнім середовищем, в межах якого функціонує компанія, а також безпосередньо пов'язаних з розвитком компанії та її внутрішньою діяльністю. Застосування методу SWOT дає можливість встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, і зовнішніми загрозами та можливостями. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах). Тому стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед організацією [2, с. 78].

SWOT-аналіз є початковим етапом та основою формування маркетингових стратегій на підприємстві. Також він є проміжною ланкою між формулюванням місії підприємства та визначенням конкретних стратегічних цілей та завдань. Конкретизація цілей і завдань неможлива без отримання чіткої оцінки потенціалу підприємства і ситуації на ринку [3, с.60].

Тому завданням SWOT-аналізу є — надати менеджеру необхідну інформацію для обґрунтованого вибору маркетингової стратегії з урахуванням подальших змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах функціонування підприємства. Формування портфеля маркетингових стратегій підприємства — складний та трудомісткий процес, тому його слід здійснювати в певній логічній послідовності: дослідження макросередовища, розробка його профілю та виявлення небезпек і можливостей; дослідження мікросередовища, розробка його профілю та виявлення як небезпек і

можливостей (з боку чинників безпосереднього оточення), так і сильних та слабких сторін (з боку чинників внутрішнього середовища); розробка зведеного профілю маркетингового середовища та матриці SWOT-аналізу; розробка профілю позиціонування елементів та формування портфеля маркетингових стратегій [4, с. 27].

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів.

На першому етапі визначаються власні сильні й слабкі сторони підприємства. Для цього складається перелік параметрів, за яким здійснюватиметься оцінка внутрішнього середовища підприємства.

На другому етапі визначаються ринкові можливості й загрози. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які є можливості, а також, які загрози необхідно передбачити.

Так, загрозами підприємства з боку зовнішнього середовища за М. Портером можна виділити:

- загроза вторгнення (вихід на ринок нових гравців);
- ринкова влада постачальників (наприклад, неприйнятні ціни оренди);
- загроза появи товарів-субститутів (замінників);
- ринкова влада покупців (цінова чутливість; перемикання на інші форми отримання послуг);
- дії конкурентів (розширення їх діяльності, створення ними більш привабливих пропозицій і т.д.) [5].

На третьому етапі здійснюється зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями й загрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT.

У аграрній сфері кожному підприємству необхідна власна маркетингова стратегія, яка б дозволила йому, з одного боку нейтралізувати загрози та слабкі сторони, а з іншої - реалізувати всі свої можливості та переваги.

Отже, на основі представленої інформації можна запропонувати наступну послідовність етапів опрацювання маркетингових стратегій аграрного підприємства на основі SWOT-аналізу наведені на рис. 1.



Рис. 1. Етапи опрацювання стратегій аграрного підприємства на основі SWOT-аналізу

Джерело: розроблено автором

Враховуючи вище зазначені теоретичні аспекти, на прикладі діяльності аграрного підприємства Павлоградського району Дніпропетровської області був проведений аналіз сильних та слабких сторін даного підприємства, а також його зовнішніх можливостей і загроз (табл. 1, 2).

Таблиця 1

Сильні і слабкі сторони досліджуваного підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Достатня популярність	Вузький асортимент продукції
Імідж на ринку	Недотримання графіку постачання
Фокусування на споживачеві, його потребах	Середній рівень цін
Високий контроль якості	Недосконала структура управління
Висока рентабельність	Недозавантаженість виробничих потужностей
Зростання оборотних коштів	Вузька спеціалізація
Конкурента цінова політика	Відстороненість персоналу від ухвалення управлінських рішень
Сучасні технології виробництва	Залежність від постачальників сировини та комплектуючих
Обґрунтована стратегія у сфері діяльності	Застаріле устаткування

Джерело: авторська розробка на основі джерел [4], [6, с.617]

Таблиця 2

Зовнішні можливості і загрози досліджуваного підприємства

Можливості	Погрози
Вдосконалення технології виробництва	Зростання податків і мит
Стійкий попит на продукцію	Зниження рівня цін
Зниження податків і мит	Зростання темпів інфляції
Зниження цін на сировину і матеріали	Посилення законодавства
Відсутність зарубіжних конкурентів	Зниження рівня життя населення
Не повністю задоволений попит на продукцію	Зміна купівельних переваг
Державна підтримка малих підприємств	Поява товарів-субститутів
Поліпшення рівня життя населення	Нестабільність курсів валют
Вдосконалення менеджменту	Несприятлива економічна ситуація в державі
Розорення і відхід фірм-виробників	Посилення конкуренції
Підвищення рівня цін	Поява нових виробників

Вільний вхід на ринок	Поява принципово нового товару
Охоплення нових сегментів ринку	Недотримання графіку постачання продукції
Організація відділу збуту	Погіршення політичної обстановки

Джерело: авторська розробка на основі джерел [4], [6, с.618]

Після складання матриці SWOT підприємству необхідно відповісти на такі питання:

- чи має підприємство сильні сторони або конкурентні переваги, на яких могла б ґрунтуватися стратегія?
- чи роблять слабкі сторони підприємства його уразливим у конкурентній боротьбі і/або позбавляють вони підприємство можливості використати певні перспективи галузі? Які слабкі сторони має подолати стратегія?
- які можливості у зовнішньому середовищі може використати підприємство зі своїми ресурсами і досвідом, щоб реально розраховувати на успіх?
- яких загроз має побоюватися керівництво і які стратегічні зміни воно має запровадити, щоб забезпечити надійний захист?

У разі, якщо керівництво підприємства не знає сильних і слабких сторін, не уявляє собі зовнішніх можливостей і не підозрює про загрози, не вміє визначити парні комбінації між цими елементами, воно не зможе розробити стратегію, яка б відповідала станіві підприємства. Тому складання матриці SWOT є необхідним компонентом стратегічної оцінки сучасного стану підприємства [4, с. 224-225].

За результатами SWOT-аналізу при виборі стратегій діяльності аграрне підприємство повинно аналізувати такі чинники:

- стан аграрної галузі і позиція на ній господарства;
- привабливість ринку;
- стратегії конкурентів;
- конкурентні переваги підприємства;

- цілі і місію підприємства;
- потенціал підприємства;
- специфіку продукції, яка випускається або буде випускатись;
- витрати на виробництво та збут;
- інтереси керівництва та працівників;
- якісний склад і кваліфікація персоналу підприємства;
- ступінь залежності від зовнішнього середовища;
- фактор часу;
- фінансові ресурси підприємства;
- рівень ризику.

Завершальним етапом розробки маркетингової стратегії аграрного підприємства є розробка операційних стратегій. Операційну стратегію формує кожен первинний підрозділ підприємства: цех, бригада, ферма, дільниця тощо.

Таким чином, щоденна діяльність підрозділу аграрного підприємства з маркетинговою орієнтацією повинна бути двох видів:

- стратегічний вид діяльності (забезпечення загальних стратегічних цілей та завдань підприємства і підрозділу, тобто забезпечення майбутньої прибутковості);

- операційна діяльність (забезпечення раціонального використання закріплених ресурсів, тобто забезпечення поточної прибутковості).

Типовий стратегічний план для досліджуваного підприємства може включати:

- основні відомості про підприємство;
- основні результати SWOT-аналізу підприємства: можливості, загрози, сильні і слабкі сторони;
- місію і стратегічні цілі підприємства;
- корпоративну базову стратегію підприємства;
- конкурентні стратегії;
- функціональні стратегії;
- операційні стратегії;

- основні програми, проекти і бюджети реалізації стратегічного плану;
- показники стратегічного плану як орієнтири для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Після цих дій постають чергові завдання по організації їх виконання:

1. Скоординувати стратегічні дії з оперативними.
2. Розробити програми і проекти що будуть застосовуватися в рамках стратегії та процедури для оцінки, вибору і реалізації проектів (у разі необхідності).
3. Виробити тактику подолання опору стратегічним змінам.
4. Привести у відповідність зі стратегією організаційну структуру аграрного підприємства.
5. Привести у відповідність зі стратегією організаційну культуру підприємства, стиль управління та інші завдання.

Таким чином, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування на аграрному підприємстві, оскільки його методика – ефективний та доступний засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в господарстві [7].

Висновки з проведеного дослідження. В контексті викладеного матеріалу можна зробити наступні висновки:

1. Проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування в аграрному підприємстві, оскільки його методика – ефективний та доступний засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в організації. 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 ефективні напрямки розвитку й уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку агробізнесу.

2. Застосування методу SWOT-аналізу дає можливість встановити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, які притаманні даному підприємству, із зовнішніми можливостями та загрозами. Таким чином, при плануванні заходів для підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства необхідно поєднувати внутрішні можливості (його сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах).

Тому стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність підприємства як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед організацією.

3. Для аграрних підприємств заслуговують на увагу та врахування наступні фактори зовнішнього середовища: вітчизняні сільськогосподарські товаровиробники мають можливість зайняти певну нішу на світовому продовольчому ринку, а саме: нішу виробництва екологічно чистої аграрної продукції; наявність в умовах кризи значних резервів підвищення внутрішнього попиту; економічна державна підтримка сільського господарства України в рамках реалізації комплексу державних цільових програм на різних рівнях.

4. Проведений SWOT-аналіз надає можливість визначити, що аграрні підприємства повинні прагнути посилити конкурентні позиції стосовно тих факторів, які є можливостями, з одночасною ліквідацією слабких сторін.

Зважаючи на те, що у вітчизняній практиці ведення аграрного бізнесу сфера застосування стратегічного підходу до управління сільськогосподарським підприємством залишається досить обмеженою. Головною причиною такого становища є недостатнє дослідження методологічних проблем стратегічного аналізу та управління в аграрній сфері, зокрема використання SWOT-аналізу, що свідчить про необхідність додаткового їх дослідження.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Винниченко Н.В. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств / Н.В. Винниченко // Международный научный журнал «Интернаука». – 2017. - № 1 (23), 2 т. – С. 37-38.
2. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств / О. Є. Перфілова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 624 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 77–84.
3. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления // <http://ihtik.lib.ru>. 3, с. 60.
4. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посібник / За ред. Л.В. Балабанової. – Київ: Знання, 2005. – 301 с.
5. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 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.
7. Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки / О. Коновалова, Т. Андрущакевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу до статті: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm.