

**Тема 4. SWOT-аналіз:
сутність та
особливості
застосування**

План

1. SWOT-аналіз: поняття, складові елементи, переваги та недоліки застосування
2. Напрями вибору стратегій підприємства на основі SWOT-аналізу.

1. SWOT-аналіз: поняття, складові елементи, переваги та недоліки застосування

SWOT – це акронім слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози).

- Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу зумовлені 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 обробки.

При проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовується інформація, отримана методом експертних оцінок.

SWOT-аналіз допомагає відповісти на наступні питання:

Чи використовує підприємство внутрішні чи конкурентні переваги у своїй стратегії?

Якщо підприємство не має переваг, які з його потенційних сильних сторін можуть ними стати?

Чи не заважають слабкі сторони підприємства його конкурентоспроможності та можливості використовувати визначені сприятливі обставини?

SWOT-аналіз допомагає відповісти на наступні питання:

Які слабкі сторони потребують коригування, виходячи із стратегічних цілей?

Які сприятливі обставини дозволяють досягнути успіху при використанні наявних ресурсів?

Які загрози носять найскладніший характер, які стратегічні дії слід застосовувати для їх уникнення?

ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ

систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування

визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів

періодична діагностика ринку та ресурсів фірми

НЕДОЛІКИ ЗАСТОСУВАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ

**суб'єктивність ранжування факторів
зовнішнього та внутрішнього
середовища**

**слабка підтримка прийняття конкретних
управлінських рішень**

**погана адаптація до середовища, що
постійно змінюється**

Сильні сторони

- **внутрішні можливості (навики, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги**

Слабкі сторони

- **види діяльності, які підприємство здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються**

Можливості

- сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність підприємства, альтернативи, які може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей

Загрози

- сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність підприємства, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства в напрямі досягнення своєї місії та цілей

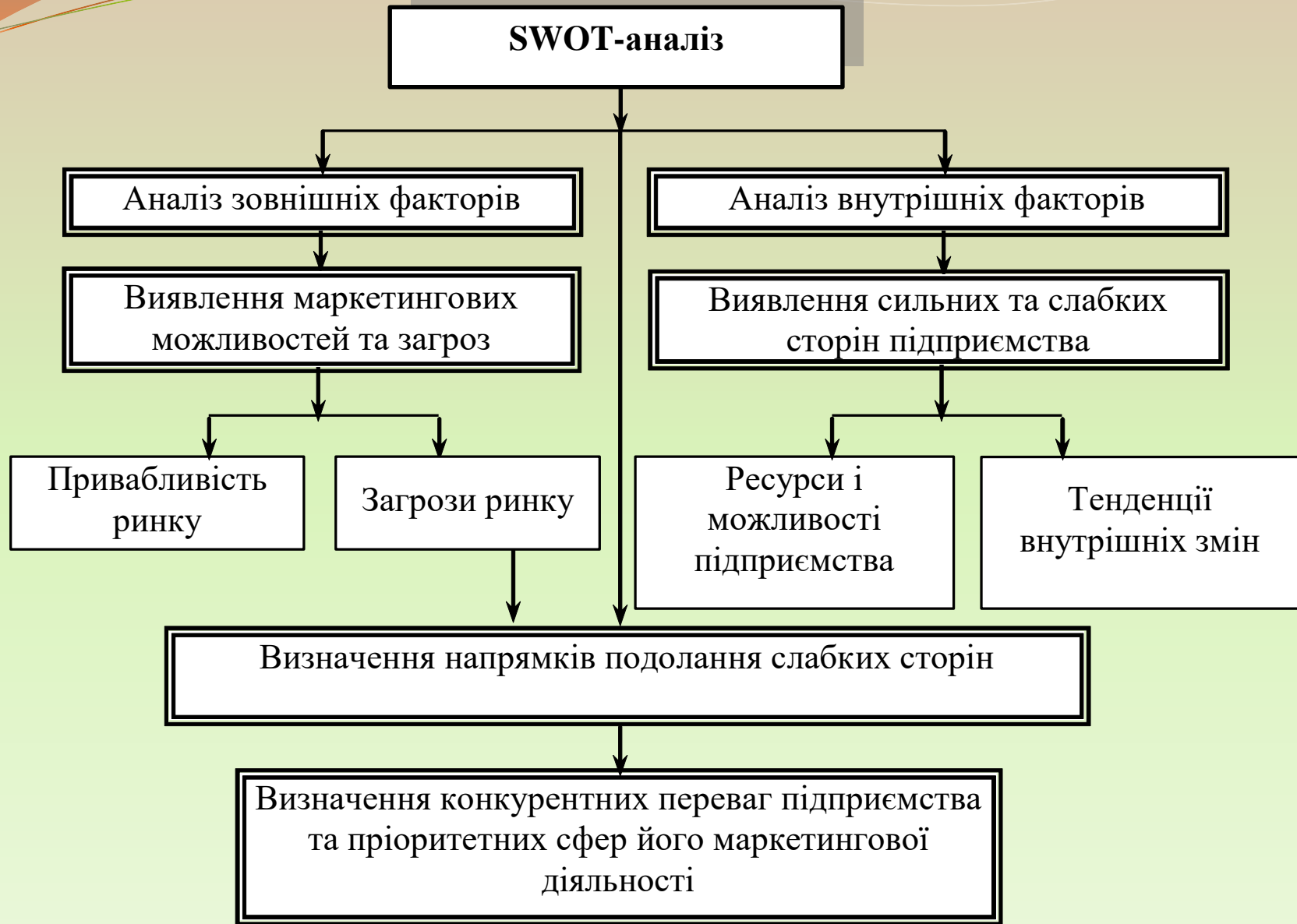


Рис. 1. Процес SWOT-аналізу

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес дослідження всього масиву даних з використанням власних думок та оцінок.

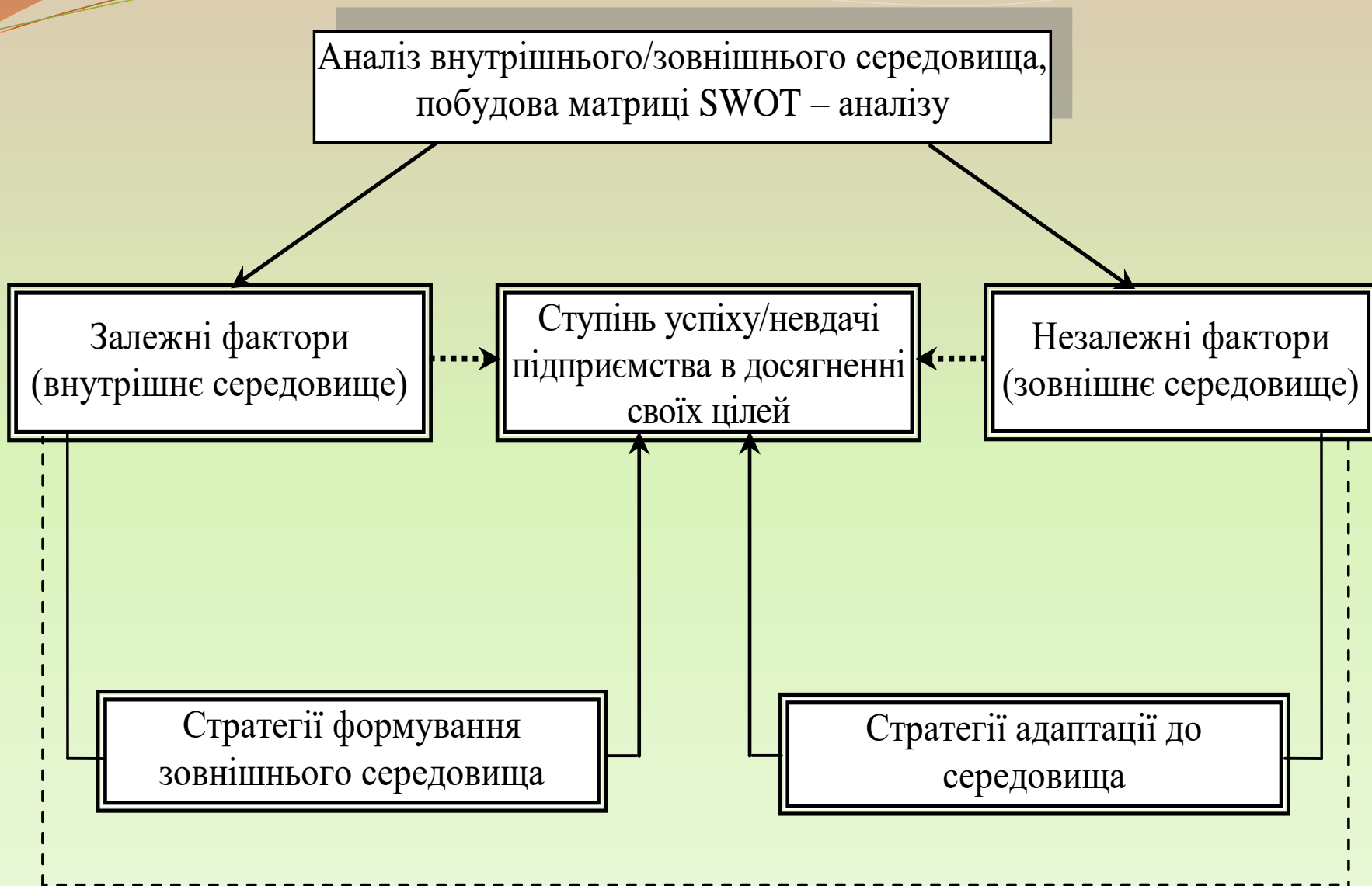


Рис.2. Схема врахування залежних і незалежних факторів

	Можливості	Загрози
	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Сильні сторони 1. 2. 3. ...	Поле “СМ”	Поле “СЗ”
Слабкі сторони 1. 2. 3. ...	Поле “СЛМ”	Поле “СЛЗ”

Рис. 3. Матриця SWOT-аналізу

На перетині розділів утворюються чотири поля: “СМ” (сила і можливість); “СЗ” (сила і загрози); “СЛМ” (слабкість і можливість); “СЛЗ” (слабкість і загрози). За кожним з полів розглядаються усі можливі парні комбінації і виділяються ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії функціонування підприємства.

Виявлення можливостей і загроз рекомендується здійснювати у трьох напрямках: ринок, продукт і діяльність з реалізації продуктів на цільових ринках (ціноутворення, товаророзподіл і просування товарів). Джерелом виникнення можливостей і загроз можуть бути споживачі, конкуренти, зміна факторів макросередовища (наприклад, законодавчої бази, митної політики).

2. Напрями вибору стратегій підприємства на основі SWOT-аналізу

За результатами SWOT-аналізу можна визначити наступні різновиди корпоративної стратегії підприємства:

1. Стратегія, що використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей (якщо сильні сторони підприємства переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз).

При цьому, підприємство повинно вживати заходи для зміцнення власних позицій на ринку (збільшення частки власної продукції, диверсифікації продуктів, насичення ринку новими продуктами).

2. Стратегія, що використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз (якщо сильні сторони підприємства переважають слабкі, але ринок створює загроз більше, ніж надає можливостей).

Підприємство повинно за рахунок своїх сильних сторін стримувати “наступ” конкурентів, намагатися завоювати окремі ринкові ніші, і вести підготовку до активних дій у майбутньому, коли загрози будуть меншими за можливість.

3. Стратегія, що використовує зовнішні можливості для мінімізації слабких сторін підприємства (якщо слабкі сторони переважають сильні, але зовнішнє середовище надає більше можливостей, ніж створює загроз). Підприємство при даній стратегії повинно посилити свої конкурентні позиції в тих сферах, де це можливо і йти шляхом ліквідації його слабких підрозділів, концентруючи увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

4. Стратегія, направлена на мінімізацію слабких сторін підприємства та уникнення зовнішніх загроз (якщо слабкі сторони переважають сильні, а зовнішнє середовище створює загроз більше, ніж надає можливостей). При цьому підприємство змушене здійснювати згортання діяльності, реінвестувати кошти в інші галузі або перепрофілюватися.

Потенційні внутрішні переваги підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі:

- ⇒ використання переваг організаційно-правової форми бізнесу
- ⇒ наявні конкурентні переваги
- ⇒ інноваційність
- ⇒ сильна позиція у специфічних ринкових сегментах
- ⇒ жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи)
- ⇒ стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований “стратегічний набір”
- ⇒ сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їх лояльності
- ⇒ вища за середню обізнаність про стан ринку; знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів

Потенційні внутрішні переваги підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі:

- ⇒ концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку
- ⇒ диференціація виробів
- ⇒ обґрунтованість диверсифікації
- ⇒ увага до зниження витрат
- ⇒ вища за середню рентабельність і прибутковість
- ⇒ достатні фінансові ресурси
- ⇒ вищі за середні маркетингові навички
- ⇒ вищі за середні технологічні та інноваційні навички
- ⇒ творчий, підприємницький менеджмент
- ⇒ добре вивчений ринок, потреби покупців
- ⇒ здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навиків персоналу
- ⇒ імідж надійного партнера; ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі

Потенційні внутрішні недоліки підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі:

- ⇒ незнання переваг організаційно-правових форм бізнесу
- ⇒ відсутність реальних конкурентних переваг
- ⇒ постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується)
- ⇒ втрата конкурентної позиції
- ⇒ нижчі за середні темпи зростання
- ⇒ нестача деяких ключових навичків для ефективної конкуренції
- ⇒ недостатність фінансових ресурсів, низький рівень прибутковості
- ⇒ втрата репутації у споживачів
- ⇒ “аутсайдери” у розвитку продукції
- ⇒ вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація
- ⇒ недоліки у стратегічній діяльності

Потенційні внутрішні недоліки підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі:

- ⇒ слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал
- ⇒ недостатньо дій для пом'якшення конкурентного тиску
- ⇒ слабка система розподілу
- ⇒ виробництво з високими витратами, старіння потужностей
- ⇒ розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію, або занадто великі відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів
- ⇒ “новачок” у бізнесі
- ⇒ погано обрані, чи недостатньо обґрунтовані стратегічні дії, відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрями розвитку; відсутність міцної позиції для боротьби із загрозами

Потенційні зовнішні можливості підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі:

- ⇒ розвиток економіки країни
- ⇒ соціально-політична стабільність
- ⇒ обґрунтоване законодавство
- ⇒ доступність інвестицій та кредитів
- ⇒ обслуговування додаткових груп споживачів
- ⇒ входження в нові ринки, сегменти
- ⇒ розширення виробництва для задоволення потреб споживачів
- ⇒ споріднена диверсифікація
- ⇒ товари з доповненнями (неспоріднена диверсифікація), що закупаються
- ⇒ вертикальна інтеграція
- ⇒ зовнішні мережеві структури
- ⇒ можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; швидке зростання ринку

Потенційні зовнішні загрози підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі:

- ⇒ високі темпи інфляції
- ⇒ велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема іноземних)
- ⇒ зростання збуту товарів-замінників
- ⇒ уповільнений темп зростання ринку або його спад
- ⇒ “ворожі дії” з боку держави (обмеження)
- ⇒ зростання тиску конкурентів
- ⇒ тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу
- ⇒ технологічні прориви у інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність продукції
- ⇒ виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами
- ⇒ зміни у потребах і смаках споживачів
- ⇒ негативні демографічні зміни
- ⇒ негативна екологічна ситуація; соціально-політична нестабільність

Приклад 1



Рис.4. Приклад розпізнавання сильних сторін оптового фармацевтичного підприємства



Рис. 5. Приклад розпізнавання слабких сторін оптового фармацевтичного підприємства



Рис. 6. Приклад розпізнавання можливостей оптового фармацевтичного підприємства



Рис. 7. Приклад розпізнавання загроз оптового фармацевтичного підприємства

Приклад 2

Таблиця 1.

SWOT – аналіз ПАТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони (S)

1. Сильна конкурентна позиція серед найбільших банків країни.
2. Лідируюче положення на ринку пластикових карток та розвинута інфраструктура їх обслуговування.
3. Широка клієнтська база.
4. Понад 20 тис. висококваліфікованих співробітників.
5. Наявність дочірніх банків представництв та банків-партнерів в інших країнах.
6. Широко розвинута мережа регіональних підрозділів (понад 2000 філіалів та відділів).
7. Високий рівень техніко-технологічного оснащення.
8. Великий досвід роботи на ринку України – понад 10 років.
9. Широка диверсифікація банківських продуктів.

Можливості (O)

1. Стабілізація економічного зростання в Україні.
2. Зростання інвестиційної активності
3. Збільшення долі ринку.
4. Удосконалення системи управління ризиками.
5. Підвищення безпеки праці в відділеннях банку.
6. Розширення долі на світовому ринку.

Продовження Табл. 1.
SWOT – аналіз ПАТ КБ «ПриватБанк»

Слабкі сторони (W)

1. Надмірний документообіг, бюрократизм.
2. Плинність кадрів серед окремих категорій персоналу.
3. Масштабність організаційної структури.

Загрози (T)

1. Вихід на ринок нових конкурентів.
2. Економічна криза.
3. Ріст інфляційних та відсоткових ставок.
4. Спад економічної активності споживачів банківських послуг
5. Плинність кадрів

Дякую за увагу !