

3. Стратегічний аналіз середовища

3.1. Аналіз макросередовища підприємства

Будь-яка організація знаходиться і функціонує в середовищі. Кожна дія усіх без винятку підприємств можлива тільки в тому випадку, якщо середовище допускає її здійснення. Внутрішнє середовище організації є джерелом життєвої сили фірми. Воно вміщує в собі той потенціал, що дає можливість організації функціонувати, а, отже, існувати і виживати у певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може також бути і джерелом проблем і навіть загибелі організації в тому випадку, якщо вона не забезпечує необхідного її функціонування.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні.

Зовнішнє середовище підприємства можна поділити на дві складові:

1. Макросередовище (загальне) – це ті фактори зовнішнього середовища, що діють на підприємство опосередковано через певні важелі, формуючи загальну атмосферу та умови бізнесу.

2. Мікросередовище (операційне) – суб'єкти ринкових відносин, що безпосередньо контактують з підприємством, впливають на нього, а підприємство також має змогу чинити вплив на них.

Згідно із закордонною практикою, фактори макросередовища можна оцінити з використанням так званого PEST-аналізу.

PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Policy (політика); E – Economy (економіка); S – Society (суспільство, соціум); T – Technology (технологія). Іншими словами, згідно з цією методикою в якості головних факторів макросередовища, що повинні оцінюватись обрано 4 їх групи.

В найбільш спрощеній формі методика проведення PEST-аналізу є наступною:

1. Для кожної з чотирьох груп факторів обираються часткові фактори, які на думку експерта мають найбільший вплив на підприємство (або будуть мати в майбутньому). Кожен з факторів записується у відповідну строку

спеціальної PEST-таблиці.

2. Кожен з часткових факторів оцінюється з точки зору його впливу на підприємство (+ -“позитивний”; – - “негативний”).

3. Підраховуються всі позитивні і негативні оцінки, що встановлені по кожній групі факторів. Якщо позитивних оцінок більше – фактор макросередовища є позитивним для підприємства і необхідно розробляти шляхи по використанню його позитивного впливу. Якщо негативних оцінок більше – фактор макросередовища є несприятливим для підприємства і необхідно розробляти шляхи по зниженню його негативного впливу.

Аналіз макросередовища (загального) ПРАТ “Бердичівський хлібозавод” будемо проводити використовуючи методику PEST-аналізу. Для цього побудуємо PEST-матрицю, де відобразимо не менше 10 факторів по кожній з компонент та визначимо напрямок впливу кожного фактора на підприємство (+ -“позитивний”; – - “негативний”).

Таблиця 3.1.1

PEST-аналіз тенденцій макросередовища, що мають істотне значення для ПРАТ “Бердичівський хлібозавод”

Політика	Оцінка	Економіка	Оцінка
Вибори президента	+	Інфляція	–
Зміни законодавства	–	Зниження податкового тиску	+
Посилення державного галузевого регулювання	+	Підвищення рівня платоспроможного попиту	+
Політична стабільність	+	Корупція	–
Зміна політичного курсу країни	–	Високі проценти по кредитах	–
Заклучення міждержавних договорів в сфері експорту молока	+	Підвищення мінімального рівня зарплати	+
Громадське невдоволення політикою уряду	–	Зростання ВВП	+
Політичне протистояння в Верховній Раді	–	Розвиток ринкової інфраструктури	+
Недосконалість законодавчої бази	–	Збільшення державних закупівель молока	+
Вплив опозиції на прийняття рішень президентом	–	Посилення державного контролю за ціноутворенням	–
Соціум	Оцінка	Технологія	Оцінка
Скорочення чисельності населення в регіоні	–	Прискорення темпів науково-технічного прогресу	+

Продовження таблиці 3.1.1

Мода на нову продукцію, що довго зберігаються	–	Збільшення рівня державних витрат на НДПКР	+
Відданість традиціям	+	Необхідність вкладання власних коштів в НДПКР	–
Відданість покупців вітчизняній продукції	+	Відсутність перспективи виробництва вітчизняної техніки	–
Вплив релігії на споживання продукції	+	Недостатність інноваційно-інвестиційного досвіду	–
		Підвищення рівня наукомісткості продукції	–
		Скорочення життєвого циклу технологій	–

Аналіз показав, що на підприємство в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та технологічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну нестабільність в країні, а також низьку активність держави в сфері технологічної та техніко-інноваційної підтримки вітчизняних підприємств. Економічне поживлення в країні, яке спостерігається в останній рік позитивно впливає на діяльність підприємства, про що свідчать результати аналізу економічних факторів (більшість з них мають позитивне значення).

3.2. Аналіз мікросередовища підприємства

Аналіз мікросередовища підприємства передбачає виявлення факторів зовнішнього середовища прямого впливу, та їх оцінки з точки зору напрямку дії на підприємство (позитивні чи негативні).

Факторами зовнішнього середовища прямого впливу можуть бути наступні: споживачі; конкуренти; постачальники; партнери; фінансово-кредитні установи; страхові організації; профспілки; інші учасники ринкових відносин.

Не заперечуючи важливості всіх факторів для підприємства слід відзначити, що найбільший вплив на будь-яке підприємство передусім

чинять споживачі продукції та конкуренти підприємства. Таким чином перш за все необхідно провести аналіз саме цих компонент середовища.

1. Проведення аналізу споживачів продукції підприємства.

Аналіз споживачів переслідує мету визначення цільового сегмента, на який підприємство хоче і, що більш важливо, може знайти вихід. Для цього необхідно провести стратегічну сегментацію ринку та визначити ті ринкові сегменти, які є незайнятими конкурентами.

Сегментація визначається як поділ ринку на визначені групи споживачів, кожен з яких можна вибрати в якості цільового ринку, що потребує специфічних товарів, маркетингових програм. Критеріями, що найчастіше використовуються при сегментації ринків споживачів товарів є наступні: демографічні (вік, стать, сім'я, раса, релігія, життєвий цикл сім'ї); соціально-економічні (доходи, професія, освіта, соціальний клас); географічне розташування (країна, регіон, рівень урбанізації); характеристики поведінки та психографіка (поведінка споживачів, користь, що очікується, ставлення до продукту, стиль життя). При сегментації ринків промислових товарів найчастіше використовуються наступні критерії: дислокація; розмір компанії; інтенсивність споживання; технологія використання.

Сегментацію споживачів необхідно проводити наступним чином:

1. Обираються групи критеріїв сегментації.
2. На основі сформованого бачення та місії підприємства (рис. 2.1.1.–2.1.2.), а також стратегічних цілей формуються конкретні критерії, за якими буде вестись поділ (сегментація) ринку.
3. Для кожного критерію сегментації обираються параметри, які визначають ті ринкові ніші, для яких підприємству необхідно розробити відповідну маркетингову програму та продукт.

В нашому прикладі необхідно просегментувати ринок Хлібобулочної продукції з метою подальшого визначення конкретних маркетингових дій та продукції, яка повинна задовільнити той чи інший сегмент.

Таким чином, результат сегментації регіонального ринку молочних продуктів буде виглядати наступним чином (рис. 3.2.1).

Таблиця 3.2.1.

**Сегментація регіонального ринку хлібобулочних виробів для
ПРАТ “Бердичівський хлібозавод”**

Група критеріїв сегментації	Критерії сегментації	Параметри критеріїв
1. Демографічні	1.1. Вік	1.1.1. Діти до 7 років 1.1.2. Діти від 8 до 16 років 1.1.3. Дорослі чоловіки та жінки 1.1.4. Люди у віці 55 років і більше
	1.2. Життєвий цикл сім'ї	1.2.1. Молоді сім'ї без дітей 1.2.2. Молоді сім'ї з дітьми до 15 років 1.2.3. Сім'ї середнього віку 1.2.4. Сім'ї людей похилого віку
2. Соціально-економічні	2.1. Доходи	2.1.1. Малозабезпечені люди 2.1.2. Люди із середнім рівнем доходів 2.1.3. Люди із високим рівнем доходів
	2.2. Професія	2.2.1. Учні і студенти 2.2.2. Професії, що пов'язані із фізичною роботою 2.2.3. Професії, що пов'язані із розумовою роботою 2.2.4. Пенсіонери
3. Географічне положення	3.1. Країна	3.1.1. Україна
	3.2. Регіон	3.2.1. Бердичів 3.2.2. Житомир 3.2.3. Андрушівка 3.2.4. Вінниця 3.2.5. Київ
4. Характеристика поведінки споживачів	4.1. Очікувана користь від споживання продукту	4.1.1. Фізична потреба 4.1.2. Смакова цінність 4.1.3. Калорійна цінність
	4.2. Мотивація купівлі	4.2.1. Зміна ціни 4.2.2. Зміна якості

В результаті формування місії та стратегічного бачення ПРАТ “Бердичівський хлібозавод” було визначено перспективним напрямком діяльності виробництво хліба Переяславського (рис. 2.1.2). Також було сформовано попередні показники розвитку даного напрямку бізнесу (рис. 2.1.2.). В результаті поділу ринку хлібної продукції на сегменти визначимо ті, які ПРАТ “Бердичівський хлібозавод” доцільно обрати для розвитку свого бізнесу (рис. 3.2.1).

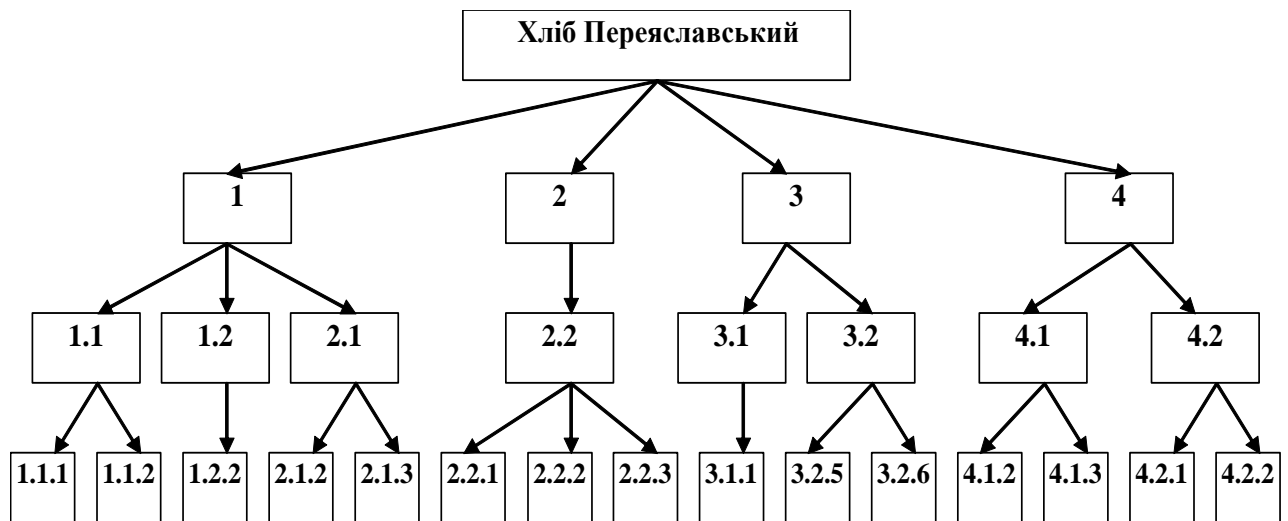


Рис. 3.2.1. Ринкові сегменти, що обираються ПРАТ “Бердичівський хлібо завод” в якості цільового виробництва хліба Переяславського

2. Проведення аналізу конкурентного середовища підприємства.

Метою аналізу конкурентного середовища є ідентифікація і ранжування конкурентів за ступенем їх впливу на підприємство. Досвід показує, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди є дійсно конкурентами. У практиці аналізу конкуренції в галузі як інструмент використовується карта стратегічних груп. Вона дозволяє співставити конкурентні позиції фірм, які працюють у певній галузі.

Стратегічна група конкурентів – це певна кількість підприємств, які мають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг, користуючись однаковими методами.

Підприємства опиняються в одній стратегічній групі, якщо вони:

- протягом визначеного терміну використовують подібні конкурентні стратегії;
- мають подібні характеристики (розміри, рівень вертикального інтегрування, продуктовий асортимент);
- володіють подібними стратегічними активами (конкурентними перевагами);

- працюють в одному інтервалі параметрів “ціна-якість”;
- мають однакові стратегічні орієнтири;
- цілеспрямовані на одних замовників.

Аналіз стратегічних груп за допомогою “карт стратегічних груп галузі” проводиться в такій послідовності:

1. Обирають найсуттєвіші характеристики продуктів або підприємств галузі. Виокремлюють два з них.
2. Розраховують обрані характеристики за продуктом або підприємством, після чого продукти або підприємства розміщують на карті.
3. Складають матрицю-карту з цими двома характеристиками. Важливо, щоб вони не корелювали одна з одною.
4. Об’єкти, що опинились близько один до одного, об’єднують в одну стратегічну групу.
5. Навколо кожної стратегічної групи малюють коло. Доцільно, щоб загальний обсяг продажу підприємств стратегічної групи в галузі був пропорційний до радіуса кола.

Побудуємо “карту стратегічних груп конкурентів” ПРАТ “Бердичівський хлібозавод” в галузі молочних продуктів:

1. Оберемо найсуттєвіші характеристики продуктів галузі, які будемо оцінювати. Практика свідчить, що найбільш оптимальним є варіант оцінки за показниками: 1) співвідношення ціна/якість та 2) потужність підприємства.
2. Розрахуємо обрані характеристики за кожним підприємством, що функціонує в галузі. Для цього побудуємо розрахункову таблицю 3.2.2.

Таблиця 3.2.2

Розрахункова таблиця конкурентного становища регіональних підприємств хлібопекарської промисловості

Підприємство	Оцінка ціни, балів	Оцінка якості, балів	Співвідношення ціна/якість	Потужність підприємства (обсяги реалізації), тис.грн.	Частка на ринку, %
1. ПРАТ “Бердичівський хлібозавод”	9	9	9	45000	16,9

2. Козятинській хлібо завод	7	6	6,5	29000	10,9
3. Житомирський хлібо завод	5	6	5,5	36000	13,5
4. Барановський хлібо завод	4	3	3,5	23000	8,6
5. Київський хлібо завод	7	6	6,5	31000	11,6
6. Коростенський хлібо завод	6	7	6,5	27000	10,2
7. Підприємство „Спайк” м. Бердичів	6	6	6	10000	3,8
8. Підприємство „Колобок” м. Бердичів	8	7	7,5	19000	7,1
9. п/п Гладько м. Бердичів	5	5	5	15000	5,6
10. Інші торговці на ринку	3	4	3,5	31000	11,8
Всього				266000	100

Алгоритм розрахунків:

1. Проводиться бальна оцінка ціни та якості продукції підприємств, що працюють в галузі. Як правило встановлюється 10-бальна шкала оцінки, при цьому 8-10 балів – надзвичайно високі значення оцінюваних параметрів; 4-8 балів – середні значення; 0-4 балів – низькі значення.

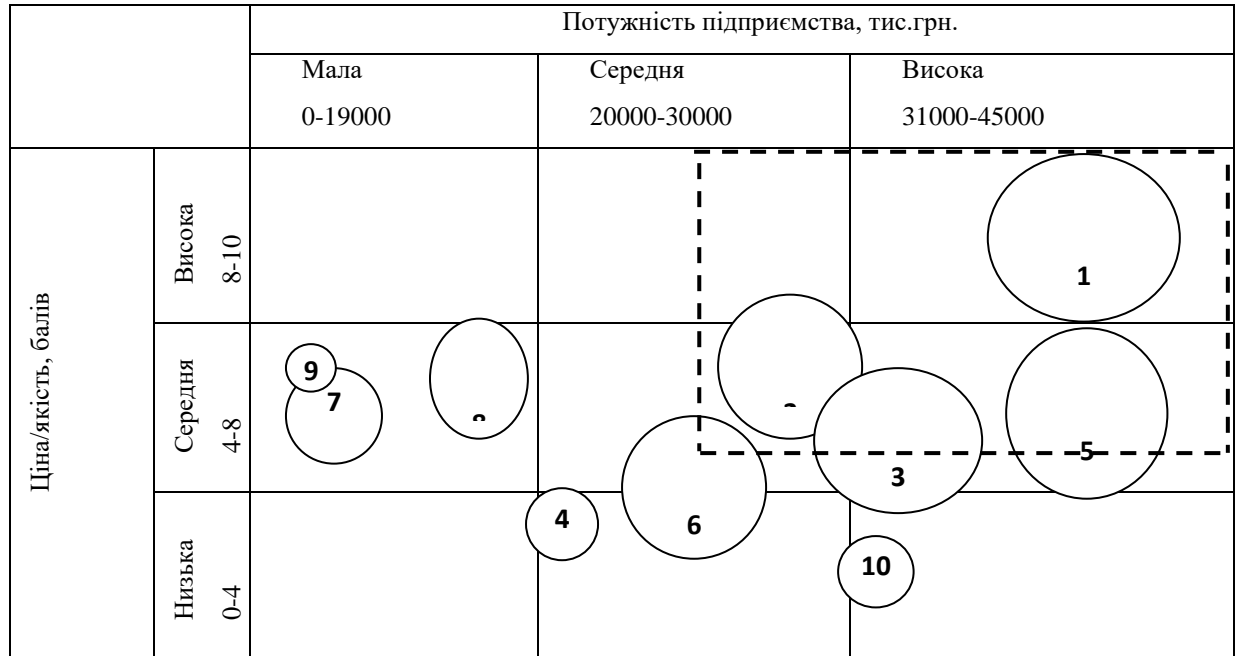
2. Визначаються показники співвідношення параметрів в системі ціна-якість шляхом розрахунку середнього значення суми ціни та якості по кожному підприємству.

3. Визначається потужність підприємства, яку примемо рівною обсягам реалізації продукції підприємства на ринку за останній рік. Потужність ПРАТ “Бердичівський хлібо завод” визначається з даних таблиці 1.2.1.

4. Розраховуються розміри кіл кожного підприємства пропорційно до частки конкретного підприємства на ринку. Наприклад, розмір кола всіх підприємств приймемо рівним 10см. Тоді діаметр кола ПРАТ “Бердичівський хлібо завод” буде дорівнювати 0,17 см.

5. Будуємо карту стратегічних груп конкурентів згідно визначених показників (рис. 3.2.2.). Підприємства, що опиняються близько один від одного об’єднуємо в одну стратегічну групу. В нашому випадку в одну групу з ПРАТ “Бердичівський хлібо завод” доцільно віднести ще Київський

хлібо завод. Це означає, що в своїй діяльності ПРАТ “Бердичівський хлібо завод” повинно звертати увагу передусім на конкурентну боротьбу саме з цим конкурентом. Інші групи підприємств, що діють в даній галузі на становлять безпосередньої загрози.



**Рис. 3.2.2. Карта стратегічних груп конкурентів
ПРАТ “Бердичівський хлібо завод”**

Наступним кроком в аналізі конкурентної позиції підприємства на ринку є визначення його конкурентної сили в порівнянні з основними конкурентами. Такий аналіз необхідно проводити як порівняльний аналіз, причому головний напрям уваги має спрямуватися на конкурентоспроможність підприємства. Це означає, що внутрішні фактори – це, насамперед, фактори конкурентоспроможності. Показники можуть ранжуватися за важливістю ("зважуватися") або оцінюватися без зважування. Другий підхід, коли кожному з факторів присвоюється певний ваговий коефіцієнт, є теоретично обґрунтованішим і тому використовуємо його. Конкурентна сила (Сі) підприємства визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами, але в деяких випадках застосовується оцінка "абсолютної" конкурентної сили.

Оцінка абсолютної конкурентної сили підприємства здійснюється за такою методикою. Спочатку вибирається перелік факторів, що визначають сильні і слабкі сторони діяльності підприємства. Потім проводиться порівняння оцінок цих факторів з оцінками найсильніших конкурентів (тих що визначені на карті СГК), причому показник абсолютної конкурентної сили розраховується як алгебраїчна сума різниць між оцінками підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів.

Визначаємо "абсолютну" конкурентну силу Сабс ПРАТ "Бердичівський хлібо завод" шляхом порівняння з показниками трьох інших конкурентів, результати аналізу визначаємо за формулою:

$$C_{абс} = \sum_i^n (C_j - \frac{\max C_{kij}}{j}), j = 1, 2, \dots, m$$

де C_i - оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для підприємства; C_{kij} - оцінка i -го фактора конкурентної сили (слабкості) для j -го конкурента; n - кількість факторів, вибраних для аналізу; m - кількість конкурентів.

Розрахунки за вказаною формулою наведені в таблиці 3.2.3. Для спрощування зважування факторів не використовується.

Таблиця 3.2.3

**Визначення звичайної і абсолютної конкурентної сили ПРАТ
"Бердичівський хлібо завод" в Житомирському регіоні**

№ з/п	Фактори	Оцінка (0 ... 10 балів)				
		Скі 1 <i>Київський хлібо-вод</i>	Скі 2 <i>Житомирський хлібо-вод</i>	Скі 3 <i>Коростенський хлібо-вод</i>	ПРАТ "Бердичівський хлібо завод"	
					Сі	Сімах
1.	Прибутковість (фін.ресурси)	7	6	6	8	1
2.	Ринкова частка	6	5	5	6	0
3.	Репутація	7	6	7	10	3
4.	Продукція	6	7	7	10	4
5.	Продуктивність	5	6	6	7	2
6.	Виробничі потужності	7	4	7	8	1
7.	Трудові ресурси	7	6	5	8	1

8.	Організація і менеджмент	6	5	4	9	3
9.	Впровадження новинок	5	3	4	10	5
10.	Система просування та збуту	7	6	6	10	3
Конкурентна сила		63	54	57	86	23

Як видно з таблиці 3.2.3. найвища звичайна оцінка конкурентної сили у ПРАТ “Бердичівський хлібо завод”, яка становить - 86 балів. Звичайна оцінка конкурентної сили в Київського хлібо заводу вона становить 63 бали - друге значення серед конкурентів. Цей показник дозволяє здійснити попарне порівняння з конкурентною силою конкурентів. Так, ПРАТ “Бердичівський хлібо завод” випереджає найближчих конкурентів на 23 бали, випереджає 3-го конкурента на 29 балів, 3-й конкурент випереджає 2-го на 3 бали.

Абсолютна конкурентна сила - це показник, який має інакший зміст. Він дозволяє визначити позицію фірми, що досліджується, відносно умовної ідеальної компанії. Показник конкурентної сили S_3 і показник абсолютної конкурентної сили S_{abs} використовуються як індикатори для остаточного визначення позиції підприємства з допомогою матричної моделі методу SWOT.

Отже, абсолютна конкурентна сила ПРАТ “Бердичівський хлібо завод” оцінюється у 23 бали.

3.3. Аналіз внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства

Аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства будемо проводити використовуючи такі підходи:

1. Проведемо діагностику показників фінансово-господарської діяльності підприємства за найбільш важливими структурними підсистемами в динаміці за два роки:

- маркетинг і збут;
- фінанси;
- виробництво;

- персонал;
- система управління.

Для цього побудуємо зведену таблицю діагностики фінансово-господарського стану підприємства (таблиця 3.3.1).

Таблиця 3.3.1

**Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ
“Бердичівський хлібозавод”**

Показники	Роки		Відхилення	
	2021	2022	+, –	%
1. Маркетинг і збут				
1.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	11947,7	21322,3	9374,6	78,5
1.2. Чиста рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-1,34	-0,31	1,03	-76,86
1.3. Коефіцієнт покриття витрат на збут	-0,15	-0,16	-0,01	6,67
1.4. Коефіцієнт окупності витрат на збут	-6,16	-6,5	-0,34	5,5
1.5. Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-0,15	-0,22	-0,07	46,67
1.6. Частка витрат на збут в структурі операційних витрат	-0,14	-0,16	-0,02	14,29
2. Фінанси				
2.1. Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	0,8	0,9	0,1	40,62
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,64	0,31	-0,33	-51,56
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,018	0,008	-0,01	-55,55
2.4. Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,21	0,42	0,21	100
2.5. Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,15	0,08	-0,07	-46,67
2.6. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,73	0,51	-0,22	-30,14
2.7. Маневреність робочого капіталу	-1,3	-4,03	-2,73	210
2.8. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,003	6,541	5,54	552,1
2.9. Тривалість обороту оборотних активів	366,1	2387,5	2021,4	552,1
3. Виробництво				
3.1. Фактичні обсяги виробництва продукції (робіт, послуг)	13173,3	21760,6	8587,3	65,19
3.2. Матеріаломісткість господарської діяльності	0,66	0,67	0,1	1,52
3.3. Фондомісткість господарської діяльності	0,018	0,04	0,022	122,22
3.4. Матеріаловіддача	1,52	1,51	-0,01	-0,66
3.5. Валова рентабельність (прибутковість) виробничих витрат	-31,4	-33,25	-1,85	5,9
3.6. Коефіцієнт окупності виробничих	-3,2	-3,0	0,2	-6,25

витрат				
3.7. Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	-1,01	-0,99	0,02	-91,1
3.8. Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	-0,99	-1,01	-0,02	2,02
4. Персонал				
4.1. Продуктивність праці (по оплаті праці)	6,14	6,19	0,05	0,81
	6,77	6,32	-0,45	0,93
4.2. Трудомісткість господарської діяльності	0,2	0,22	0,02	10
	0,22	0,2	-0,02	-9,1
4.3. Фонд оплати праці:				
• річний	1946,3	3442,1	1495,8	76,8
• місячний	162,2	286,84	124,64	76,8
4.4. Оплата праці працівника:				
• річна				
• місячна				
5. Управління				
5.1. Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	-0,08	-0,07	0,01	-12,5
5.2. Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	-11,99	-13,53	-1,54	12,8
5.3. Частка адміністративних витрат в структурі операційних витрат	-0,07	-0,07	0	1

Далі проводиться аналіз результатів розрахунків та визначаються позитивні і негативні відхилення значень показників.

Найбільш визначальні сильні і слабкі сторони ПРАТ “Бердичівський хлібо завод” будемо визначати виходячи з результатів аналізу його конкурентної позиції та показників господарської діяльності (таблиця 3.3.2).

Таблиця 3.3.2

Загальні характеристики сильних і слабких сторін ПРАТ

“Бердичівський хлібо завод”

<i>Підсистема підприємства</i>	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Маркетинг і збут	1.1. Висока якість продукції 1.2. Високий рівень сервісу 1.3. Висока ринкова частка підприємства 1.4. Асортимент продукції щорічно оновлюється на 5 видів 1.5. Висока репутація та імідж в регіоні	1.1. Висока ціна продукції 1.2. Зниження окупності витрат на збут 1.3. Недостатньо ефективна система маркетингу та збуту 1.4. Недостатня інтенсивність рекламних заходів
2. Фінанси	2.1. Прискорення оборотності оборотних активів	2.1. Обмежені інвестиційні можливості 2.2. Нестача оборотних активів 2.3. Зростання залежності від

		зовнішніх джерел фінансування
3. Виробництво	3.1. Наявність резервної виробничої потужності підприємства 3.2. Висока кваліфікація виробничого персоналу 3.3. Наявність нового високопродуктивного обладнання 3.4. Високий рівень рентабельності виробничих витрат 3.5. Сприйнятливість до нових розробок	3.1. Виробничі потужності використовуються не на всю потужність 3.2. Швидко старіючі виробничі потужності 3.3. Велика енергоємність і матеріаломісткість продукції
4. Персонал	4.1. Висока кваліфікація персоналу 4.2. Власна база підготовки кадрів 4.3. Зростання фонду оплати праці	4.1. Недосконала система мотивації 4.2. Зниження продуктивності праці 4.3. Зростання плинності кадрів
5. Управління	5.1. Великий потенціал та здатність до навчання 5.2. Велика частка молодих спеціалістів	5.1. Неефективний менеджмент середньої ланки 5.2. Недостатня участь управлінців в розробці управлінських рішень

Таким чином в процесі аналізу сильних і слабких сторін ПРАТ “Бердичівський хлібозавод” встановлено, що найбільш слабкою ланкою є фінансовий потенціал підприємства, оскільки існуючі проблеми в забезпеченні фінансовими ресурсами практично не компенсуються будь-якими сильними сторонами, окрім зростання оборотності оборотних активів.

З іншого боку, підприємство володіє значним потенціалом в підсистемах маркетингу та виробництва, що дозволяє сподіватись на компенсацію фінансових проблем.

3.4. SWOT-аналіз підприємства та складання профілю середовища.

Проаналізуємо фактори мікросередовища, макросередовища, внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства, за допомогою SWOT-аналіз.

Після оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства необхідно провести SWOT-аналіз для встановлення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами підприємства. Матриця SWOT дозволяє на основі сильних і слабких сторін організації, її потенційних можливостей і загроз, що виникають ззовні, вибрати найбільш придатну стратегію.

У зовнішньому середовищі постійно протікають динамічні процеси змін, постійно щось зникає і щось з'являється. Одна частина з цих процесів відкриває нові можливості для організації, створює, для неї сприятливі умови, інша частіша, навпаки, створює додаткові труднощі і обмеження. Для того щоб успішно виживанні в довгостроковій перспективі, організація повинна вміти передбачати те, які труднощі можуть виникнути на її шляху в майбутньому, і те, які нові можливості можуть відкріпися для неї. Тому стратегічне управління при вивченні зовнішнього середовища зосереджує увагу на з'ясуванні того, які загрози і які можливості приховує у собі зовнішнє середовище.

Але для того щоб успішно справлятися з загрозами і дієво використовувати можливості, аж ніяк не досить тільки одного знання про них. Можна знати про загрозу, але не мати можливості протистояти їй і тим самим потерпіти поразку. Також можна знати про мові можливості, що відкриваються, але не мати потенціалу для їх використання і, отже, не зуміти одержати віддачі від них. Сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища організації в такій же мірі, як і загрози і можливості, визначають умови успішного існування організації. Тому стратегічне управління при аналізі внутрішнього середовища цікавить виявлення саме того, які сильні і які слабкі сторони мають окремі складові організації й організація в цілому.

Таким чином, аналіз середовища, як він проводиться в стратегічному управлінні, спрямований на виявлення загроз і можливостей, що можуть виникнути в зовнішньому середовищі стосовно організації, і сильних і слабких сторін, якими володіє організація

Проведення SWOT-аналізу передбачає виконання наступних етапів:

I. Оцінка можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Аналіз можливостей і загроз є частиною SWOT-аналізу підприємства. Він полягає в тому, що існує необхідність в поділу всіх факторів зовнішнього середовища, які були визначені в розділах 3.1.- 3.2. на можливості і загрози.

На практиці під час проведення SWOT-аналізу у тій частині, яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, застосовуються прийоми ранжування та імовірнісної оцінки факторів. При цьому повинні дотримуватись наступні вимоги:

1. Вибираються тільки "парні" фактори можливостей і загроз (наприклад, "зростання і грошових доходів населення" — це можливість, а "зменшення грошових доходів населення" – загроза);

2 Фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними (наприклад, «вихід на ринок іноземних конкурентів з нижчим рівнем витрат» - загроза, яка в процесі аналізу не має «парної» можливості).

Складемо зведену таблицю оцінки зовнішніх можливостей і загроз ПРАТ ПРАТ “Бердичівський хлібозавод” (табл. 3.4.1). Для кожного з n факторів вибиралась певна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості факторів, - M_i та Z_i для можливостей і загроз відповідно, де i - номер фактора (при $M_i=Z_i$). Для кожної пари можливостей і загроз визначаються імовірності P_{M_i} та P_{Z_i} , таким чином щоб дотримувалась умова $P_{M_i} + P_{Z_i} = 1$, Загальна оцінка можливостей (M) і загроз (Z) розрахована за формулами:

$$M = \sum_i^n M_i \times P_i \quad \text{та} \quad Z = \sum_i^n Z_i \times P_i, i = 1, 2, \dots, n.$$

Таблиця 3.4.1.

Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ПРАТ “Бердичівський хлібозавод”

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{M_i}	$M_i * P_{M_i}$	Фактори	Z_i	P_{Z_i}	$Z_i * P_{Z_i}$
1. Зниження податкового тиску	8	0,6	4,8	1. Посилення податкового тиску	8	0,4	3,2
2. Зростання грошових доходів населення	5	0,7	3,5	2. Посилення позицій конкурентів	5	0,3	1,5
3. Розширення ринків збуту	7	0,7	4,9	3. Державне регулювання цін на хліб	7	0,3	2,1

4. Перехід на повний цикл виробництва.	9	0,8	7,2	4. Збільшення політичної нестабільності в країні	9	0,2	1,8
5. Залучення інвестицій	6	0,4	2,4	5. Підвищення відсотків по кредитах	6	0,6	3,6
6. Ринкові перетворення в країні.	7	0,6	4,2	6. Згорання ринкових перетворень	7	0,4	2,8
Разом	42	-	27,1	Разом	42	-	15,0

Як видно з таблиці 3.4.1. зовнішні можливості (27,1 балів) оцінюються вище, ніж загрози (15,0 балів). Це означає, що підприємство буде позиціонувати у лівій половині матриці SWOT-аналізу. За результатами попереднього аналізу для оцінки можливостей застосовується метод по лініювання кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис 3.4.1). Оцінки встановлені експертним методом з урахуванням думки 12 спеціалістів ПРАТ “Бердичівський хлібозавод”

		Вплив можливостей на підприємство		
		Сильний 10-8	Помірний 8-5	Малий 5-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,7-1,0	4	2, 3	
	Середня 0,4-0,7	1	5, 6	
	Низька 0,1-0,4			

Рис. 3.4.1. Матриця можливостей ПРАТ “Бердичівський хлібозавод”

Найбільше значення для підприємства мають можливості 1, 3, 4, 6; їх необхідно враховувати та використовувати. Можливість 5 заслуговує уваги підприємства. Подібна матриця складається і для оцінки загроз (рис.3.4.2).

		Вплив загроз на підприємство			
		Руйнування 10-9	Критичний стан 9-7	Важкий стан 7-4	«Легкі удари» 4-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,7-1,0				
	Середня 0,4-0,7		1, 5	6	
	Низька 0,1-0,4	4		2, 3	

Рис.3.4.2. Матриця загроз ПРАТ “Бердичівський хлібозавод”

Загрози 4, 1, 5 повинні знаходитись її полі зору вищого керівництва та бути усуненими в першочерговому порядку. Загрози 2, 3, 6 не повинні випадати з поля зору керівництва, слід здійснювати уважне відстеження їх розвитку. Але необхідно враховувати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використають конкуренти, і навпаки, вдало усунена загроза може створити для підприємства додаткову сильну сторону у тому випадку, якщо конкуренти не усунули цю загрозу.

2. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства.

Даний етап аналізу було проведено в розділі 3.3., тому необхідно лише обрати для подальшого аналізу найбільш значущі, на нашу думку, сильні та слабкі сторони підприємства.

3. Побудова SWOT-матриці.

Будується матриця SWOT, яка зображена на рис 3.4.3., де зазначені тільки основні загрози і можливості та сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливі різновиди корпоративної стратегії. Оскільки на першому етапі аналізу було виявлено першочергову важливість для підприємства в використанні зовнішніх можливостей (загальна оцінка 27,1 балів), то головні дії ПРАТ “Бердичівський хлібозавод” повинні відповідати тим, що сформовані в лівій частині SWOT-матриці.

	Можливості	Загрози
	1. Зростання грошових доходів населення 2. Розширення ринків збуту 3. Перехід на повний цикл виробництва	1. Збільшення політичної нестабільності в країні 2. Підвищення відсотків по кредитах 3. Державне регулювання цін на хліб
Сильні сторони	1. Збільшення обсягів збуту	1. За рахунок забезпечено

1. Забезпеченість зобов'язань оборотними активами 2. Достатня оборотність власного капіталу 3. Швидка оборотність готової продукції 4. Достатній коефіцієнт автономії 5. Низька залежність від довгострокових позик і зобов'язань 6. Достатні показники прибутковості	за рахунок швидкості оборотності готової продукції. 2. Прибутковість продукції при можливості переходу на повний цикл виробництва.	високого коефіцієнта автономії зменшується вплив політичної нестабільності в країні. 2. Мала необхідність брати довгострокові позики і ризикувати при підвищених відсотках на кредит
Слабкі сторони	Збільшити маневреність грошових коштів та власний оборотний капітал для переходу на повний цикл виробництва.	При нестабільній політичній ситуації та високих відсотках на кредити є досить не вигідним інвестиції у підприємство. Для цього необхідно негайно залучати інвестиційні потоки.
1. Недостатня забезпеченість зобов'язань швидко ліквідними активами 2. Недостатня маневреність власного капіталу 3. Зменшення власного оборотного капіталу 4. Низька маневреність власних коштів 5. Недостатня кількість інвестиційних коштів		

Рис.3.4.3. Матриця SWOT для ПРАТ “Бердичівський хлібозавод”

Необхідно також скласти профіль зовнішніх факторів по підношенню до підприємства (табл. 3.4.2.), профіль найближчого оточення (табл. 3.4.3.) та внутрішнього середовища підприємства (табл. 3.4.4.). Кожному фактору оцінка надається експертним методом: 1) важливість для галузі (А): 3- велика; 2- помірна; 1- слабка; 2) ступінь впливу на підприємство (В): 3- сильний; 2-помірний; 1-слабкий; 0-відсутність впливу; 3) напрямок впливу (С): +1 – позитивний вплив; - 1 – негативний вплив; 4) інтегральна оцінка, що показує ступінь важливості фактора для підприємства (D).

Таблиця 3.4.2

Профіль зовнішнього середовища ПРАТ “Бердичівський хлібозавод”

Фактори середовища	А Важливість для галузі	В Вплив на підприємство	С Напрямок впливу	D=A*B*C Ступінь важливості
--------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------	----------------------------------

1. Підвищення купівельної спроможності	2	1	+1	+2
2. Зниження податкового тиску	3	2	-1	-6
3. Законодавчо-правова база	2	3	-1	-6
4. Вибори президента	2	3	0	0

Таблиця 3.4.3

Профіль найближчого оточення ПРАТ “Бердичівський хлібозавод”

Фактори середовища	А Важливість для галузі	В Вплив на підприємство	С Напрямок впливу	D=A*B*C Ступінь важливості
1. Зростання конкуренції на ринку	2	1	-1	-2
2. Залежність від постачальника	3	2	+1	+6
3. Прихильність споживачів	2	3	-1	-6

Таблиця 3.4.4.

Профіль внутрішнього середовища ПРАТ “Бердичівський хлібозавод”

Фактори середовища	А Важливість для галузі	В Вплив на підприємство	С Напрямок впливу	D=A*B*C Ступінь важливості
1. Кадри	2	3	+1	+6
2. Управління	2	2	+1	+4
3. Виробництво	3	2	+1	+6
4. Маркетинг	2	3	+1	+6
5. Фінанси	3	2	+1	+6

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що на діяльність підприємства найбільше впливають наступні фактори: купівельна спроможність населення — позитивний вплив; законодавча база - негативний вплив; висока конкуренція в галузі - негативний вплив; людський фактор (висока кваліфікація) - позитивний вплив. Разом з цим, важливе значення у діяльності підприємства мають маркетинговий та виробничий фактор.