



З проведеного дослідження випливає, що на сьогодні, галузь промисловості з виробництва скляних виробів України перебуває в депресивному стані.

Враховуючи результати проведеного аналізу для галузі можна побудувати стратегічну карту для візуального подання стратегії підприємств скляної промисловості та її перенесення на операційний рівень діяльності. Це реалізується через вираження стратегічних цілей підприємства за допомогою показників, які об'єднуються у блоки: "Фінанси", "Ринок", "Внутрішні бізнес-процеси", "Навчання і освіта". Функціональне призначення стратегічних карт полягає у сприянні реалізації стратегії, завдяки чому вони вважаються системою стратегічного управління підприємством.

У верхній частині стратегічної карти розташовується проекція фінансів організації. У загальному випадку вона охоплює стратегії зростання і результативності.

Другий рівень карти – проекція клієнтів. Вона показує, як організація прагне виглядати в очах клієнтів, тобто це конкурентна пропозиція компанії. Проекція клієнтів критично важлива для загальної стратегії організації, тому що вона чітко визначає вибір ринкової позиції компанії і ключових клієнтів, на яких вона орієнтується.

Третій рівень, або проекція внутрішніх бізнес-процесів, значною мірою визначається перспективою клієнтів. Цей ракурс визначає ключові внутрішні процеси, в яких організація повинна перевершити конкурентів, щоб виконати завдання, виражене в конкурентній пропозиції.

В основі загальної стратегічної карти лежить четвертий рівень – корпоративний план (чи проекція) навчання і освіти. Ця проекція визначає основні елементи культури, технології та навичок, які критично важливі для організації, якщо вона дійсно планує виконувати свої внутрішні процеси, тобто і стратегію. Чіткі причинно-наслідкові співвідношення на стратегічній карті вперше дозволяють організаціям ефективно забезпечувати підтримку виконання стратегії на всіх рівнях організації.

Аналітична цінність інформації, яка зображена графічно у вигляді моделі стратегічних карт, дає змогу керівництву підприємства, вивчивши характер тенденцій, вибрати фінансову політику управління підприємства (агресивну, помірну, консервативну), яка забезпечить досягнення кінцевої мети функціонування підприємства впродовж стратегічного періоду.

В умовах визначених тенденцій розвитку вітчизняної галузі скляної промисловості використання стратегічних карт як системи керування процесами і персоналом сприяє інтенсифікації діяльності підприємств. Аналітична цінність інформації, яка зображена графічно у вигляді моделі стратегічних карт, дає змогу керівництву підприємства, вивчивши характер тенденцій, вибрати фінансову політику управління підприємства (агресивну, помірну, консервативну), яка забезпечить досягнення кінцевої мети функціонування підприємства впродовж стратегічного періоду. З погляду ефективного управління підприємством такий підхід дозволяє знаходити оптимальні показники доходності та ризику, зменшувати суперечність між іншими функціональними стратегіями підприємства та довгостроковими операційними цілями розвитку підприємства, гармонізуючи їх.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Бойко І. В. Збалансована система показників та її роль в прийнятті стратегічних управлінських рішень [Текст] / І. В. Бойко // "Економічні науки" – Серія "Облік і фінанси" – 2011. – № 8 – Ч. 2. 2. Приймак І. І. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 – "Економіка та управління національним господарством" / І. І. Приймак. – 2007. – 24 с. 3. Ходякова О. В. Механізм стратегічного управління фінансовою стійкістю промислово-господарських систем / О. В. Ходякова // Економіка и организация управления. – 2010. – № 7(1). – С. 91–104. 4. Холт Р. Н. Основы финансового менеджмента / Р. Н. Холт. – М. : Дело, 1993. – 321 с.

Пиріг Г. В.

УДК 664(477):[005.52:005.33]

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

SWOT-АНАЛІЗ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Анотація. Розглянуто один із методів стратегічного управління такої, як SWOT-аналіз. Проведено аналіз харчової промисловості на прикладі ПАТ "Ковельмолоко", а саме аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загороз, вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища.

Анотация. Рассмотрен один из методов стратегического управления такой, как SWOT-анализ. Проведен анализ пищевой промышленности на примере ОАО "Ковельмолоко", а именно анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, изучение внешней и внутренней среды.

© Пиріг Г. В., 2014

Annotation. One of the methods of strategic management such as SWOT-analysis has been studied. Analysis of the food industry company PJSC "Kovelmoloko", including the analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats, the study of the external and internal environment has been conducted.

Ключові слова: SWOT-аналіз, харчова галузь, загрози, можливості, зовнішнє та внутрішнє середовище.

Однією з актуальних проблем в умовах нестабільного політично-економічного становища України є забезпечення стійкого фінансово-економічного розвитку підприємств. Економічне становище України залежить від економічного становища підприємств.

Головною умовою ефективності функціонування підприємства є чітко сформована стратегія. Стратегічна політика підприємства є важливою, тому у фінансовому аспекті вона не тільки допомагає закріпити позиції на ринку, але й буде сприяти тенденції розвитку підприємства в цілому.

Для формування фінансової стратегії підприємства необхідно врахувати її зовнішнє та внутрішнє середовище та оцінити їх. Необхідність цього полягає у здійсненні аналізу підприємства внутрішнього середовища з метою визначення того, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися такими зовнішніми можливостями [1].

Дослідженням даної тематики займається ряд вчених, а саме: Бланк І. А., Косянчук Т. Ф., Рибінцев В. О., Сасенко М. Г. та ін. [1 – 5].

Метою статті є дослідження складу значення використання SWOT-аналізу для виявлення конкурентних можливостей на прикладі ПАТ "Ковельмолоко". Для досягнення мети необхідно застосування розширеної SWOT-матриці для аналізу факторів середовища діяльності підприємства у ході формування стратегії та проведення SWOT-аналізу ПАТ "Ковельмолоко" для виявлення конкурентних переваг і прийняття оптимальних рішень щодо усунення існуючих загроз підприємства.

Для більшості підприємств харчової промисловості характерним є те, що вони не мають офіційно прийнятих планів і у них відсутній механізм планування, а саме відсутня система норм і нормативів, технологій планового процесу, організаційних структур планування тощо. Досить часто підміняється різного виду рішеннями підприємства про ті чи інші напрями господарської діяльності, які, зазвичай, розраховані на досить короткий період часу і за відсутності необхідного підходу можуть стати однією з причин виникнення проблемної ситуації в перспективі.

З метою уникнення кризових ситуацій важливим методичним та практичним аспектом забезпечення ефективного розвитку харчової промисловості на перспективу є формування SWOT-аналізу. За допомогою SWOT-аналізу можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства та можливості і загрози будь-якого підприємства та надати рекомендації до поліпшення ситуації на підприємстві.

Так, для підприємств харчової промисловості ефективне планування виробництва продукції та потреб у сировині стає сьогодні важливою умовою конкурентоспроможності. Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління конкурентоспроможністю.

Проведення SWOT-аналізу підприємства передбачає аналіз поточної ситуації, а саме: оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, визначення конкурентних переваг і недоліків, прогноз майбутнього – прогноз тенденцій розвитку аналізованих зовнішніх факторів, розробка вимог та рекомендацій, спрямованих на посилення переваг і подолання недоліків кожного з факторів [3].

SWOT-аналіз є важливою діагностичною процедурою, своєрідною бізнес-технологією, яка містить оцінку стану підприємства, незадіяних ресурсів і загроз діяльності підприємства. Такий аналіз є винятково ефективний, доступний, дешевий спосіб оцінки стану проблемної й управлінської ситуації підприємства. Це універсальний метод, що може використовуватися для аналізу діяльності конкретних підрозділів. Так, застосування технології SWOT-аналізу маркетинговою службою у ході оцінки основних конкурентів створює прекрасні передумови для розробки тактики конкурентної боротьби й забезпечення конкурентних переваг.

У менеджменті така методика допоможе систематизувати проблемні ситуації, краще усвідомити структуру ресурсів, на які варто опиратися в удосконалюванні діяльності й розвитку організації.

Для успішного застосування SWOT-аналізу підприємства важливо вміти не тільки розкрити загрози і можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для підприємства є врахування стратегії своєї поведінки кожної з виявлених загроз і можливостей.

Застосування SWOT-аналізу дозволяє систематизувати всю наявну інформацію і, бачачи ясну картину, приймати виважені рішення, що стосуються розвитку підприємства. Таблиця SWOT-аналізу та виявлення альтернативні стратегічні завдання необхідні для подальшого аналізу, вибору стратегії розвитку підприємства і вибору кращою маркетингової стратегії. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості підприємства і зовнішню ситуацію. Слід провести SWOT-аналіз підприємства ПАТ "Ковельмолоко" (табл. 1).

Для простого проведення SWOT-аналізу виконується у формі таблиці, поділеної на чотири сектори. У табл. 1 наведено перелік зовнішніх і внутрішніх факторів для ПАТ "Ковельмолоко": сильні та слабкі сторони підприємства, ринкові можливості та загрози підприємства [3].

Таблиця 1

SWOT-аналіз підприємства ПАТ "Ковельмолоко"

S (strength) – сильні сторони	W (weaknesses) – слабкі сторони
1	2
1. Висока якість продукції. 2. Гнучка політика цін. 3. Великий асортимент продукції	1. Недостатньо високий рівень кваліфікації кадрів. 2. Нестійке фінансове становище підприємства. 3. Низька рекламна активність

1	2
4. Конкуреноспроможний товар, який користується масовим попитом. 5. Налагоджена збутова мережа	4. Слабка маркетингова політика. 5. Стандартні методи просування продукції на різних ринках
O (opportunities) – можливості	T (threats) – загрози
1. Розширення асортименту продукції. 2. Розвиток конкурентних відносин. 3. залучення висококваліфікованого персоналу. 4. Створення нових каналів збуту. 5. Використання нових технологій	1. Посилення конкурентного тиску. 2. Високий рівень інфляції. 3. Девальвація національної валюти. 4. Соціально політична нестабільність. 5. Зниження доходів споживачів внаслідок фінансової нестабільності

Після проведення SWOT-аналізу підприємства можна виділити такі сильні сторони: стійка конкурентна позиція за рахунок високої якості продукції та широкого асортименту. Проте недостатньо високий рівень кваліфікації кадрів, низька рекламна активність та нестійке фінансове становище підприємства є слабкими сторонами діяльності.

За допомогою встановлення взаємозв'язків між сильними і слабкими сторонами підприємства й зовнішніми можливостями і загрозами можна розробити та обґрунтувати систему заходів, що необхідна для формування стратегії підприємства.

Для цього необхідно сформувати розширену матрицю SWOT-аналізу. Утворяться чотири поля на перетині розділів:

поле "сильні сторони та можливості";

поле "сильні сторони та загрози";

поле "слабкі сторони та можливості";

поле "слабкі сторони та загрози".

Таблиця 2

Розширена матриця SWOT-аналізу для підприємства ПАТ "Ковельмолоко"

Внутрішнє середовище	S (strength) – сильні сторони	W (weaknesses) – слабкі сторони
	1. Висока якість продукції. 2. Гнучка політика цін. 3. Великий асортимент продукції. 4. Конкуреноспроможний товар, який користується масовим попитом. 5. Налагоджена збутова мережа	1. Недостатньо високий рівень кваліфікації кадрів. 2. Нестійке фінансове становище підприємства. 3. Низька рекламна активність. 4. Слабка маркетингова політика. 5. Стандартні методи просування продукції на різних ринках
Зовнішнє середовище	O (opportunities) – можливості	T (threats) – загрози
	1. Розширення асортименту продукції. 2. Розвиток конкурентних відносин. 3. залучення висококваліфікованого персоналу. 4. Створення нових каналів збуту. 5. Використання нових технологій	1. Посилення конкурентного тиску. 2. Високий рівень інфляції. 3. Девальвація національної валюти. 4. Соціально-політична нестабільність. 5. Зниження доходів споживачів внаслідок фінансової нестабільності
	Можливості	Загрози
Сильні сторони	1. Широкий асортимент та висока якість продукції будуть сприяти виходу на нові ринки. 2. Використання нових технологій дозволить знизити витрати. 3. Приваблення нових клієнтів	1. Посилення конкурентного тиску буде спричиняти додаткові фінансові витрати. 2. Стратегія підприємства буде впливати від змін конкуренції, рівня інфляції та від соціально-політичної нестабільності в країні. 3. Ефективний моніторинг дозволить вчасно виявити тенденції зміни попиту
Слабкі сторони	1. Збільшення прибутку за допомогою збільшення завантаження виробничих потужностей. 2. Оптимізувати обсяги постачання. 3. Розширення асортименту продукції призведе до збільшення оборотних засобів і витрат	1. Нестача управлінського персоналу ускладнює швидко реагувати в умовах кризи. 2. Несприятлива державна політика, високі розміри податків можуть привести до негативних наслідків. 3. Високі витрати погіршать конкурентну позицію

Аналіз зовнішнього середовища дозволив з'ясувати, що на діяльність підприємства впливають фактори, які є зовнішніми можливостями для підприємства, та фактори, які негативно на нього впливають, вплив яких необхідно ліквідувати (табл. 2).

На основі наведеного аналізу можна зробити висновки про потенціал розвитку підприємства ПАТ "Ковельмолоко", що криються в усуненні слабких сторін, вмілому використанні можливостей та облік загроз. Таким чином, з метою залучення нових клієнтів у харчовій галузі можливі такі рекомендації:

1. Посилити слабкі сторони: застосувати нові методи просування послуг, тобто знайти нові канали збуту; працівників підприємства слід направити на підвищення кваліфікації.

2. Використовувати можливості: найбільш якісніше використовувати можливість установки торгового обладнання для залучення нових клієнтів і тим самим винищувати з каналів збуту конкуруючі фірми-виробники; залучити висококваліфікований персонал.

3. Усунути загрози: усунення конкурентного тиску; найняти персонал із прийняття управлінських рішень.

За результатами проведеного аналізу, визначено пріоритети в розподілі наявних ресурсів відповідно до зовнішні можливостей і загроз підприємства ПАТ "Ковельмолоко", яке займається торгівлею сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами. Виявлено основні причини, що негативно впливають на діяльність підприємства і запропоновано альтернативні рішення, спрямовані на їхнє усунення і підвищення конкурентоспроможності даного підприємства у процесі формування стратегії.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Бланк І. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр ; Эльга, 2004. – 720 с. 2. Економічна діагностика : навч. посіб. / за ред. Т. Ф. Косянчук. – Львів : Новий світ – 2000, 2007. – 452 с. 3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с. 4. Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища виноробних підприємств України в ринкових умовах [Електронний ресурс] / В. О. Рибінцев // Проблеми системного підходу в економіці. – 2012. – № 1. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>. – Назва з екрану. 5. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : "Економічна думка", 2006. – 390 с.

УДК 658.14/.15

Онимченко Т. І.

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Визначено концептуальні аспекти стратегічного управління оборотним капіталом підприємства. Висвітлено методика застосування інструментів для управління реалізацією стратегії, а саме "дерево цілей", що дозволяє реалізувати стратегію підвищення ефективності управління оборотним капіталом і сприяє подальшому успішному довгостроковому розвитку підприємства.

Аннотация. Определены концептуальные аспекты стратегического управления оборотным капиталом предприятия. Освещена методика применения инструментов для управления реализацией стратегии, а именно "дерева целей", которая позволяет реализовать стратегию повышения эффективности управления оборотным капиталом и способствует дальнейшему успешному долгосрочному развитию предприятия.

Annotation. The conceptual aspects of strategic management of working capital of an enterprise have been identified. The technique of using tools for managing the implementation of the strategy, namely a "tree of goals", which allows creating a strategy of raising the efficiency of working capital management and contributes to the further development of the successful long-term business has been described.

Ключові слова: оборотний капітал, управління, стратегія, управління оборотним капіталом, "дерево цілей", стратегічне управління оборотним капіталом.

© Онимченко Т. І., 2014