

12. Шахраюк-Онофрей С. І. Сільський зелений туризм як інструмент ефективного розвитку сільських територій прикордонних регіонів / С. І. Шахраюк-Онофрей // Науково-теоретичний журнал Дніпропетровської державної фінансової академії. – 2011. – № 2 (26). – С. 43–50.
13. Рутинський М. Й. Зелений туризм / М. Й. Рутинський, Ю. В. Зінько. – К. : Знання, 2008. – 271 с.
14. Європейський досвід організації сільського туризму. Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.greentour.com.ua>.

Рецензенти:

Костирко І.Г. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку і аудиту Львівського національного аграрного університету;

Корчинський І.О. – кандидат економічних наук, виконуючий обов'язки доцента, завідувач кафедри економічної теорії Львівського національного аграрного університету.

УДК 336.131: 338.124

ББК 65.261

Фучеджи В.І.

**SWOT-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО
ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Одеський національний економічний університет,
Міністерство освіти і науки,
молоді та спорту України,
кафедра фінансового менеджменту
та фондового ринку,
65082, м. Одеса, вул. Пушкінська, 26,
тел.: 7224159,
e-mail: fmfr@oseu.edu.ua

Анотація. Стаття спрямована на розкриття сутності, застосування SWOT-аналізу як інструмента антикризового фінансового управління підприємством і порядку його проведення. Надано характеристику матриці SWOT-аналізу. Відзначено етапи, за допомогою яких проводиться повноцінний та якісний SWOT-аналіз.

Ключові слова: інструмент антикризового фінансового управління підприємством, SWOT-аналіз, сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози, етапи проведення SWOT-аналізу.

Annotation. Article aimed at disclosure of the nature, application of SWOT-analysis as a tool finansvoho crisis management and order his conduct. Provide a description of the matrix SWOT-analysis. Describe the stages through which conducted a full and qualitative SWOT-analysis.

Key words: tools of financial crisis management, SWOT-analysis, strengths and weaknesses of the company, opportunities and threats, stages of SWOT-analysis.

Вступ. У складних соціально-економічних умовах господарювання підприємств виникають чинники зовнішнього та внутрішнього характеру, які дестабілізують їх виробничу діяльність. У цих умовах актуальним є раціональне управління фінансовою діяльністю підприємства. У зв'язку із цим, серед великого кола інструментів антикризового фінансового управління, які використовуються під час аналізу підприємства, до кризової ситуації та стрес-стійкості доцільно віднести SWOT-аналіз. У сучасній господарській практиці цей метод є одним із найбільш популярних якісних методів проведення аналізу. За допомогою SWOT-аналізу підприємство при дослідженні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища фінансово-господарської діяльності може виявляти й оцінювати, а також контролювати можливості, свою діяльність з метою зменшення загроз.

SWOT-аналіз почав застосовуватися ще в 60-х роках, але й сьогодні він широко використовується для оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на під-

приємство. З появою зазначеного інструмента у світовій практиці аналітики отримали набір економічних механізмів для аналізу стану підприємства й вибору його стратегії, він дозволив сформулювати відомі, але безсистемні уявлення про підприємство в його конкурентному оточенні у вигляді логічно узгодженої схеми взаємодії факторів внутрішнього й зовнішнього середовищ.

Питання SWOT-аналізу як одного з інструментів антикризового фінансового управління підприємством знайшло відображення в публікаціях вітчизняних учених і фахівців, які розглядають окреслену проблему з різних позицій. Такі вчені, як К.А.Мамонов, Б.Г.Скоков, О.О.Короп, Ю.І.Мізік, зазначають, що, застосовуючи SWOT-аналіз, можна встановити зв'язки між силою й слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями [1]. Г.І.Кіндрацька характеризує SWOT-аналіз як метод, який передбачає пошук можливостей і загроз, які містяться в зовнішньому середовищі підприємства, дослідження сильних і слабких сторін підприємства, визначення ланцюгових зв'язків між цими двома групами факторів [2]. Інші науковці – П.Л.Гордієнко, Л.Г.Дітковська, Н.В.Яшкіна розглядають SWOT-аналіз як метод, за допомогою якого можна встановити взаємозв'язки між сильними й слабкими сторонами, що властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями [3].

Постановка завдання. Метою дослідження є застосування SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін підприємств виноробної промисловості, їх потенційних можливостей і загроз, а також надання рекомендацій щодо використання заходів антикризового фінансового управління.

У зв'язку з тим, що на фінансово-економічну діяльність підприємств впливає велика кількість чинників, це вказує на актуальність проблеми дослідження теоретико-методичних положень, практичного досвіду, сучасних підходів до застосування SWOT-аналізу під час виявлення конкурентних можливостей підприємства в бізнес-середовищі й обґрунтування відповідних управлінських рішень.

Результати. SWOT-аналіз, як й інші інструменти антикризового фінансового управління, має певні переваги та недоліки. Перевагами SWOT-аналізу є: можливість періодичного проведення діагностики ресурсів підприємства та ринку; визначення переваг підприємства відносно конкурентів. До недоліків SWOT-аналізу слід віднести: суб'єктивність вибору чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства; слабку адаптацію до середовища, яке швидко змінюється. Незважаючи на недоліки, усе ж цей інструмент досить широко використовується в рамках антикризового фінансового управління та при якісному проведенні може дати максимальну кількість проблем, які існують у підприємства.

Отже, за допомогою SWOT-аналізу проведемо діагностику факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ фінансово-господарської діяльності на прикладі дев'яти виноробних підприємств України (ПрАТ “Одесавинпром”, ПрАТ “Одеський завод шампанських вин”, ПАТ “Харчовик”, ПрАТ “Болградський виноробний завод”, ПрАТ “Ізмаїльський винзавод”, ВАТ “Коблево”, ПАТ “Золоте поле”, ПрАТ “Бахчисарайський виноробний завод”).

Для того щоб оцінити підприємства виноробної промисловості за методом SWOT-аналізу, ми звернулися до експертів. Вони надали оцінку сильним і слабким сторонам виноробних підприємств, можливостям та загрозам, де можливості максимально зміцнюють сильні сторони підприємств і мінімізують загрози.

Далі на основі отриманих експертних оцінок SWOT-аналіз розглядається за методикою в чотири етапи.

Перший етап. На цьому етапі SWOT-аналізу визначаються сильні й слабкі сторони підприємства, зовнішні можливості й загрози та проводиться їх оцінювання. Оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей та загроз здійснювалося в

порівнянні дев'яти об'єктів дослідження між собою. Оцінки було отримано за допомогою експертів, при цьому використовувалися спеціально розроблені шкали (табл. 1, 2).

Таблиця 1

Шкала для оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін

Оцінка (бал)	Формулювання	
	сильна сторона	слабка сторона
5	визначна перевага (характеристика унікальна, сильніша, ніж у всіх інших підприємств)	катастрофічна (характеристика така, що може спричинити припинення діяльності)
4	значна перевага (характеристика така, що може сильно підвищити ефективність діяльності)	дуже слабка (характеристика така, що може призвести до неефективності діяльності)
3	сильна (характеристика підтримує діяльність, але є підприємство, в якого ця сторона сильніша)	слабка (характеристика завдає перешкоди діяльності, але є підприємство, в якого ця сторона слабша)
2	середня (характеристика та ж сама, що в інших підприємств)	середня (характеристика та ж сама, що в інших підприємств)
1	дещо сильна (дещо полегшує діяльність, але слабша, ніж в інших підприємств)	дещо слабка (дещо ускладнює діяльність, але сильніша, ніж в інших підприємств)

Таблиця 2

Шкала для оцінювання значущості зовнішніх можливостей і загроз

Оцінка (бал)	Формулювання значущості впливу	
	можливості	загрози
5	дуже сильний, надає стратегічно значущу підтримку	дуже сильний, досягнення цілей майже неможливе
4	значущий, сильно полегшує досягнення цілей	значущий, дуже затримує досягнення цілей
3	помірно полегшує досягнення цілей	помірно затримує досягнення цілей
2	слабкий, дещо полегшує досягнення цілей	слабкий, дещо затримує досягнення цілей
1	майже не впливає	майже не впливає

Під час оцінювання зовнішніх можливостей і загроз урахувалася ймовірність їх виникнення в той період часу, для якого проводився аналіз. Така вірогідність оцінювалася за спеціальною шкалою (табл. 3).

Оскільки аналіз робився для порівняння та виявлення переваг і недоліків факторів, які впливають на діяльність підприємств виноробної промисловості, з огляду на їх значущість для вирішення проблем, які виникають протягом життєвого циклу підприємства, то розглядалися спільні для них характеристики. Ці характеристики були визначальними для ефективної діяльності зазначених об'єктів дослідження. Бралася до уваги, що вони могли бути сильними сторонами для одного із цих об'єктів і слабкими для іншого.

Таблиця 3

Шкала для оцінювання ймовірності виникнення зовнішніх можливостей і загроз

Ймовірність виникнення можливості або загрози	
0,05	ймовірність дуже низька, можливість чи загроза майже не проявиться
0,25	ймовірність низька, можливість чи загроза більш за все не проявиться
0,50	ймовірності прояву та не прояву однакові
0,75	ймовірність висока, можливість чи загроза більш за все проявиться
0,95	ймовірність дуже висока, можливість чи загроза обов'язково проявиться

Можливості й загрози розглядалися як такі явища в зовнішньому оточенні підприємств виноробної промисловості, що можуть сприяти їх діяльності або заважати їй. При цьому обрані для аналізу явища можуть бути як можливостями, так і загрозами, тому враховується звичайна в таких випадках умова – сума ймовірностей виникнення або не виникнення певного явища дорівнює одиниці. Характеристики об'єктів дослідження та зовнішніх можливостей і загроз, а також їх оцінки подано в табл. 4.

Таблиця 4

**Шкала оцінки впливу характеристик підприємства
на використання можливостей або захист від загроз (позначення – a_{ij})**

Оцінка	Формулювання
+5	надає змогу повністю використати можливість або захиститися від загрози
+4, +3	сприяє використанню можливості або захисту від загрози
+2, +1	дещо допомагає використати можливість або захиститися від загрози
0	нейтральна до фактора зовнішнього середовища
-1, -2	дещо ускладнює використання можливості або захист від загрози
-3, -4	ускладнює використання можливості або захист від загрози
-5	заперечує використання можливості або захисту від загрози

Другий етап. Надалі будується SWOT-матриця. При цьому у квадратах сильні сторони та можливості, сильні сторони та загрози, слабкі сторони та можливості, слабкі сторони та загрози проставляються у відповідних клітинах оцінки характеристик виноробних підприємств сильних і слабких сторін з боку їх впливу на використання можливостей або загроз.

Надалі було побудовано SWOT-матриці для кожного з об'єктів дослідження, у яких використовувалися такі позначення:

a_i – оцінка відповідної характеристики об'єкта дослідження (сильної або слабкої сторони);

k_j – оцінка значущості впливу відповідного явища в зовнішньому оточенні об'єкта дослідження;

p_j – ймовірність виникнення відповідної можливості або загрози, захист від загроз.

У квадратах SO, ST, WO, WT проставлено у відповідних клітинах оцінки характеристик об'єктів дослідження S і W з боку їх впливу на використання можливостей або захист від загроз (позначення – a_{ij}).

Третій етап. Подальший аналіз проводився за інтегральними оцінками, що розраховувалися за формулою:

$$A_{ij} = a_i \cdot k_j \cdot p_j \cdot a_{ij}$$

Суми інтегральних оцінок у стовпцях отриманої матриці дозволять виокремити найбільш значущі фактори зовнішнього середовища. При цьому найзначущій можливості відповідатиме максимальна оцінка, а загрози – мінімальна. Аналогічно, суми інтегральних оцінок у рядках отриманої матриці дозволять виокремити найбільш значущі характеристики об'єктів дослідження. Найсильнішій стороні відповідатиме максимальна оцінка, найслабшій – мінімальна.

Отже, результати за проведеним SWOT-аналізом на підприємствах виноробної промисловості подані в табл. 5.

Ця таблиця є зведеною за результатами проведеного аналізу по дев'яти підприємствах. У неї ввійшли сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, які характерні для досліджуваних виноробних підприємств.

SWOT-аналіз підприємств виноробної промисловості України

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення обсягів виробництва. 2. Випуск ексклюзивної виноробної продукції під власними торговельними марками. 3. Розширення асортименту виноробної продукції. 4. Наявність власних площ виноградників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі витрати на виробництво продукції. 2. Низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції. 3. Нерозвиненість використання сучасних ринкових систем управління, організації праці та ресурсозбереження. 4. Фізичний і моральний знос основних виробничих фондів.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Партнерство з виробниками сировини. 2. Наявність родючих ґрунтів. 3. Участь у міжнародних семінарах і виставках-ярмарках. 4. Сприятливі кліматичні умови для вирощування винограду. 5. Державні цільові програми, субсидії. 6. Засвоєння нових ринків збуту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична нестабільність у країні. 2. Обмеженість у кредитуванні. 3. Низька купівельна спроможність населення. 4. Жорстка система оподаткування. 5. Відсутність державної підтримки. 6. Неурегульована законодавча база.

Четвертий етап. Відповідно до результатів попередніх етапів визначаються такі заходи, що дозволять найбільш раціонально використати можливості й сильні сторони, захиститися від загроз і дещо посилити слабкі сторони. При цьому доцільно звернути увагу на максимальні за модулем інтегральні оцінки, оскільки вони позначають або найбільш вдале сполучення сильної сторони та можливостей і загроз, або найбільш негативне сполучення слабкої сторони й зовнішніх факторів.

Таким чином, оцінивши сильні та слабкі сторони, можливості й загрози досліджуваних підприємств, можна сказати, що в сьогоденних складних умовах розвитку виноробні підприємства для відновлення фінансової стійкості, платоспроможності, захисту від фінансових криз і нейтралізації їх наслідків необхідно посилити сильні сторони за допомогою можливостей підприємства та нейтралізації загроз. Сильними сторонами досліджуваних підприємств виноробної промисловості є: збільшення обсягів виробництва, наявність власних площ виноградників, розширення асортименту виноробної продукції, випуск ексклюзивної виноробної продукції під власними торговельними марками. Посилення їх можливе за рахунок таких умов: участь у міжнародних семінарах і виставках-ярмарках, наявність родючих ґрунтів, сприятливих кліматичних умов для вирощування винограду, партнерство з виробниками сировини, засвоєння нових ринків збуту та за допомогою державних програм.

Висновки. SWOT-аналіз – це інструмент антикризового фінансового управління, який охоплює всі сторони діяльності підприємства. Дослідження, здійснене за допомогою SWOT-аналізу, у поєднанні з аналітичною роботою з узагальнення його результатів дозволяє генерувати широку гаму управлінських рішень для використання зовнішніх можливостей з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Технологія проведення SWOT-аналізу загалом зводиться до заповнення матриці, у якій відображаються, а потім зіставляються сильні й слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози. Застосування його на практиці дозволяє дізнатися про проблеми виробничої та фінансової діяльності підприємства й розвинути існуючі можливості. Запропонований алгоритм SWOT-аналізу дає змогу підібрати заходи, що забезпечать його економічне зростання та не допустять нераціонального використання фінансових активів.

1. Методи стратегічного аналізу : [навч.-метод. посіб.] / [К. А. Мамонов, Б. Г. Скоков, О. О. Короп, Ю. І. Мізюк]. – Х. : ХНАМГ, 2007. – 208 с.
2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
3. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : [навч. посіб.] / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : Алерта, 2008. – 478 с.
4. Пивоваров М. Г. Удосконалення методики розрахунку конкурентоспроможності малих підприємств / М. Г. Пивоваров // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – № 1. – С. 156–162.
5. Пивоваров М. Г. SWOT-аналіз виробничо-господарської діяльності малих підприємств / М. Г. Пивоваров, А. М. Шаповалов // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 2. – С. 109–113.

Рецензенти:

Кубліков В.К. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку Одеського національного економічного університету;

Коваленко В.В. – доктор економічних наук, професор кафедри банківської справи Одеського національного економічного університету.

УДК 331.56
ББК 65.27

Шекета Є.Ю.

**НОВІТНІ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО ЧАСУ
ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД ПОДОЛАННЯ БЕЗРОБІТТЯ**

Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки,
молоді та спорту України,
кафедра менеджменту та маркетингу,
76000, м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57,
e-mail: sheketa-evgenija@mail.ru

Анотація. У статті теоретично обґрунтовано концептуальні засади новітніх моделей організації робочого часу на українському ринку праці. Розглянуто сутність лізингу, аутсорсингу й аутстафінгу персоналу. Визначено основні переваги використання цих методів залучення персоналу для підприємства та працівників. Розкрито проблеми застосування нових форм взаємовідносин на ринку праці України.

Ключові слова: аутсорсинг, аутстафінг, безробіття, дистанційна робота, зайнятість, лізинг персоналу, ринок праці.

Annotation. In the article conceptual principles of new models of organization of working time are theoretically reasonable on labor market of Ukraine. The essence of leasing, outsourcing and outstaffing are considered. The basic advantages of using these methods of staff for the enterprise and workers are determined. The problems of application of new forms relations are revealed at the Ukrainian labor market.

Key words: outsourcing, outstaffing, unemployment, distance work, employment, staff leasing, labor market.

Вступ. Сьогодні в Україні склалася ситуація, що зумовлює необхідність розробки нової економічної доктрини сталого розвитку в рамках моделі соціально орієнтованої держави через подальше поглиблення ринкових реформ і повне використання такого національного багатства, як людський капітал. Економічне зростання нині є чи не найважливішою метою політики держави. Саме економічне зростання може дати ресурси, необхідні для подолання безробіття, що дозволить Україні посісти гідне місце у світовій спільноті.