

УДК 657(075.8)

ВПЛИВ SWOT-АНАЛІЗУ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ

Синчук І.В.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

У статті досліджено теоретичні питання процесу прийняття управлінських рішень. Розглянуто етапи процесу прийняття управлінських рішень. Висвітлено теоретичні основи SWOT-аналізу та його роль в прийнятті управлінських рішень. Продемонстровано основи проведення SWOT-аналізу. Розглянуто специфіку його проведення на прикладі ПАТ «Яготинський райагротехсервіс».

Ключові слова: управлінське рішення, аналіз, SWOT-аналіз, можливості, загрози, управління.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день, коли економіка країни перебуває в кризовому становищі, безліч підприємств банкрутують. Саме в даний час важливим є забезпечення стійкості підприємства, визначення його конкурентних переваг, знаходження правильних шляхів утримання конкурентних позицій на ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням питання аналізу в процесі планування та прийняття управлінських рішень викладено в працях таких вітчизняних та закордонних

учених, як Г. Атаманчук, В. Базилевич, В. Бакуменко, Ю. Вертакова, Н. Гончарова, А. Єршов, А. Єрмолаєва, К. Мітяєв, В. Савицький, А. Сокова, Р. Фатхутдинов, В. Швець та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. SWOT-аналіз дозволяє виявити внутрішні сильні сторони, які дають змогу підприємству, з одного боку, скористатися можливостями, що існують у зовнішньому середовищі, а з іншого – забезпечити відвертання зовнішніх загроз, незважаючи на слабкі сторони

системи, а також дослідити слабкі сторони та загрози, щоб вберегти підприємство в майбутньому. Але SWOT-аналіз в контексті системи прийняття управлінських рішень розглянутий недостатньо.

Мета статті. Дослідити особливості прийняття управлінських рішень в період фінансової кризи із застосуванням SWOT-аналізу.

Виклад основного матеріалу. Період нестабільного економічного, соціального, політичного становища для кожного підприємства стає вирішальним, адже з'являється велика кількість загроз, проблем, які необхідно вирішувати «тут і зараз». Саме в такий період керівникам компанії необхідно приймати рішення, як тактичного, так і стратегічного характеру, які в інші періоди варто відкладати або ж реалізовувати в м'якшій формі. Можна сказати, що це є правильним періодом часу для того, щоб виділити внутрішні ресурси на формування конкурентних переваг і скоротити ресурси на ті продукти, напрямки та процеси діяльності, які не створюють конкурентної переваги в короткостроковій перспективі. В період кризи також дієвим буде зміна напряму інвестицій в такі проєкти, які будуть створювати конкурентну перевагу через декілька років, коли нестабільність зміниться на стабільність. За необхідності можна навіть повністю змінити бізнес-модель.

Управлінське рішення – це соціальний акт, в якому в логічній формі (текстуальна модель) висловлені впливи управлінських ланок (державних органів, посадових осіб) на суспільну систему (керовані об'єкти), що необхідні для досягнення поставлених цілей, забезпечення інтересів та задоволення відповідних потреб в управлінні [4]

Процес прийняття управлінського рішення проходить в декілька етапів: виникнення ситуації (проблеми) або необхідності реалізації певного етапу стратегічного або тактичного плану підприємства; збір та обробка інформації – опрацювання інформації щодо проблеми, яку необхідно вирішити, дослідження причин та наслідків цієї проблеми, а також здійснюється оцінка здатності підприємства вирішити цю проблему; генерація, або виявлення, альтернатив – глибоке системне дослідження проблеми, пошук декількох варіантів вирішення проблеми; оцінювання альтернатив – виявлення потенційних можливостей системи управління з метою подолання проблеми, проводиться дослідження різних варіантів розвитку подій; вибір альтернативи – здійснюється вибір найвдалішого варіанту; реалізація управлінського рішення – організація процесу виконання управлінського рішення та контроль за його виконанням [1, с. 31].

В процесі формування управлінських рішень можна використовувати різноманітні форми аналізу, але в даний час на нашу думку буде доцільним використання систематизованих технологій, які дають змогу оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх чинників. До таких системних технологій, які дозволяють правильно оцінити зовнішні та внутрішні чинники, можливості та загрози, ми можемо віднести SWOT-аналіз. Саме на другому етапі прийняття управлінських рішень застосування SWOT-аналізу є доцільним.

SWOT-аналіз – це один з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні. Його універсальність дає змогу використовувати його

для різних об'єктів вивчення: аналіз продукції, підприємства, конкурентів, міста, регіону і т. ін. Цей метод використовується для будь-якого підприємства з метою уникнення потрапляння його в кризову ситуацію [6].

SWOT-аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу [5]. Методологія SWOT-аналізу допускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі – встановлення ланцюжків та зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формування стратегії підприємства [3].

Для дослідження ми обрали ПАТ «Яготинський райагротехсервіс», яке відноситься до машинобудівної галузі. Ця галузь є рушієм науково-технічного прогресу, оскільки забезпечує техніко-технологічне оновлення інших галузей. Найгострішою проблемою наразі є недостатнє використання потенціалу національного виробництва для потреб внутрішнього ринку, що спричинено, по-перше, існуванням дешевших закордонних аналогів і, по-друге, посиленням недовіри до національного виробника. За таких умов вітчизняні виробники продукції машинобудування зберігають експортну орієнтацію виробництва: у 2014 році із загального обсягу реалізованих електродвигунів, генераторів було експортовано 66,5%; машин і устаткування загального призначення – 68,2%; металообробних машин і верстатів – 65,0%; машин і устаткування для металургії – 52,0%; машин і устаткування для сільського та лісового господарства – 33,3% [2].

Сьогодні підприємство ПАТ «Яготинський райагротехсервіс»: надає послуги по ремонту с/г техніки, вузлів та агрегатів до неї, транспортні послуги; здійснює виробництво металевих виробів до тракторів, автомобілів, сільськогосподарської техніки; займається постачанням матеріально-технічних засобів; здійснює вирощування зернових культур.

Свою продукцію підприємство реалізує господарствам та підприємствам свого району, області, господарствам та підприємствам інших областей України [7]. Ремонт сільськогосподарської техніки виконується на замовлення сільськогосподарських підприємств-товаровиробників Яготинського та інших районів Київської області, а також на замовлення, що надходять з інших областей України. Основними замовниками є сільгоспідприємства району та ПАТ «Київмлин».

В перспективі підприємство буде розширювати номенклатуру ремонту, виготовлення нових видів деталей до комбайнів, тракторів, розширювати зону обслуговування. В даний час ведеться пошук інвесторів для співпраці.

За останні п'ять років не було значного відчуження і придбання активів. Був придбаний б/у комбайн ДОН-1500, новий автомобіль ГАЗель. Здано в металолом зношені засоби. Знято з обліку амортизовані засоби для продажу. У 2011 році

виведено з експлуатації ОЗ первісною вартістю 142 тис. грн. У 2013 періоді введення до експлуатації основних засобів не було.

Удосконалення основних засобів планується при наявності коштів. Володіння ОЗ здійснюється на правах власності на постійній основі. Первісна вартість основних засобів 4524 тис. грн.; Ступінь зносу 68,9%; Ступінь використання 84,3%,

Галузь надання сільськогосподарських послуг перебуває у стані занепаду в зв'язку з неплатіжоспроможністю сільськогосподарських підприємств-товаровиробників. Реформа колективних сільськогосподарських підприємств призвела до значних ускладнень в погашенні дебіторської заборгованості. Підприємства- правонаступники теж неплатоспроможні, або відмовляються погашати заборгованість взагалі. Основними конкурентами є самі ж замовники, які внаслідок своєї неплатоспроможності намагаються виконувати ремонтні роботи самотужки, що має наслідком зниження якості ремонту та невідповідності технічних характеристик відремонтованої техніки. Основними конкурентами у вирощуванні зернових є ПАТ «Яготинський маслозавод», Агрофірма «Агротех», які орендують земельні ділянки у фізичних осіб та сільських рад. Основними проблемами підприємства є застарілість та великий знос обладнання внаслідок того, що при відсутності обігових коштів, товариство не має змоги здійснювати розширене фінансування власного розвитку. Основні ризики – зміна технологій, перехід на іноземну техніку, недостатня кваліфікація працівників, недостатньо кадрів, підвищення конкуренції. Фінансування розвитку підприємства здійснюється за рахунок власних коштів товариства, кредитами банків та інвестиціями підприємство не користується.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей.

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці.

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап процесу SWOT-аналізу.

Проводимо аналіз факторів, які впливають на діяльність ПАТ «Яготинський райагротехсервіс», і даємо їм оцінку від 1 до 12 балів (таблиці 1-4).

Отримали такі дані: сильні сторони – 95 балів, слабкі – 58 балів, можливості – 49 балів та загрози – 72 бали.

Таблиця 1

Сильні сторони

Група факторів	Фактори	Бали
1. Фінансові	1.1. адекватні фінансові джерела	4
2. Виробничі	1.1. висока якість продукції;	8
	1.2. сучасне обладнання;	3
	1.3. перевірені та надійні постачальники;	8
	1.4. кращі виробничі потужності;	6
	1.5. унікальна та передова технологія;	0
	1.6. власні НДР.	0
3. Ринкові умови	1.7. високе мистецтво конкурентної боротьби;	6
	1.8. відомість торгової марки;	7
	1.9. цінові переваги;	8
	1.10. добре розуміння споживачів;	9
	1.11. надійна мережа розподілу;	7
	1.12. найбільш ефективна в галузі реклама.	0
4. Персонал та управління	1.13. висока компетентність та кваліфікація персоналу;	7
	1.14. чітко сформульовані стратегії;	6
	1.15. перевірене надійне управління.	6

Джерело: розроблено авторами за даними [7]

Таблиця 2

Слабкі сторони

Група факторів	Фактори	Бали
1. Фінансові	1.1. нестача фінансування	9
2. Виробничі	2.1. висока собівартість продукції;	9
	2.2. висока ступінь зносу обладнання;	8
	2.3. висока вартість продукції порівняно з основними конкурентами.	8
3. Ринкові умови	3.1. слабкий маркетинг;	9
	3.2. наявність ліцензій.	2
4. Персонал та управління	4.1. втрата глибини та гнучкості управління;	7
	4.2. втрата персоналом деяких аспектів компетентності.	6

Джерело: розроблено авторами за даними [7]

Далі потрібно зіставити внутрішні особливості (сильні та слабкі сторони) з зовнішніми аспектами (можливості та загрози) досліджуваного підприємства, де потрібно звертати увагу на найбільш істотні комбінації факторів та сторін суб'єкта господарювання. Для цього будують матрицю SWOT-аналізу, використовуючи при цьому отримані оцінки (табл. 5).

З вище наведених розрахунків у таблиці 5 можна зробити такі висновки. Сильні сторони разом з можливостями повністю компенсують загрози. Окрім цього, сильні сторони разом з можливостями компенсують слабкі сторони. Сильні сторони повністю компенсують загрози. Сильні

сторони разом з можливостями повністю компенсують слабкі сторони з загрозами. Отже, можемо охарактеризувати стан ПАТ «Яготинський райагротехсервіс» як «ризиковий» бізнес. Для успішного аналізу зовнішнього середовища методом SWOT-аналізу важливо не тільки визначити можливості й загрози, а й оцінити їх з точки зору важливості й ступеня впливу на стратегію досліджуваного підприємства. Для оцінки можливостей ПАТ «Яготинський райагротехсервіс» доцільно використати метод позиціонування кожної можливості експертним шляхом у матриці можливостей, результати якого зображені в таблиці 6.

Таблиця 3

Можливості		
Група факторів	Фактори	Бали
1. Фінансові	1.1. Сприятливі зрушення в курсах валют	3
2. Виробничі	2.1. поява нових технологій;	6
	2.2. розширення асортименту можливих товарів;	7
	2.3. зниження торгівельних бар'єрів при виході на зовнішні ринки;	4
	2.4. послаблення обмежувального законодавства;	5
	2.5. можливість обслуговування додаткових груп споживачів.	5
3. Ринкові умови	3.1. доступність ресурсів.	8
4. Населення	4.1. зростання попиту;	6
	4.2. зростання рівня доходів населення	5

Джерело: розроблено авторами за даними [7]

Таблиця 4

Загрози		
Група факторів	Фактори	Бали
1. Фінансові	1.1. несприятливі зрушення в курсах валют;	11
	1.2. зростання податкового навантаження.	8
2. Виробничі	2.1. поява нових законодавчих обмежень;	5
	2.2. чуттєвість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу.	10
3. Ринкові умови	3.1. уповільнення ринкового зростання;	10
	3.2. завзятість конкурентів;	8
	3.3. поява на ринку альтернативних товарів;	9
	3.4. поява на ринку конкурентів.	5
4. Населення	4.1. Зміна смаків покупців.	3

Джерело: розроблено авторами за даними [7]

Таблиця 5

Матриця SWOT			
Внутрішні фактори	Можливості	Загрози	Разом
Сильні сторони	95+49=144	95-72 =23	72
Слабкі сторони	-58+49= -9	-58-72 = -130	-81
Разом	86	-35	14

Джерело: розроблено авторами за даними [7]

Можливості, що потрапили на поля «Висока-Сильний» і «Середня- Сильний», мають велике значення для організації та повинні бути

обов'язково виконані. Можливості, що потрапили на в поле «Середня-Помірний», можна використати лише при наявності достатніх ресурсів або за певних умов. Таким чином, керівництво ПАТ «Яготинський райагротехсервіс» повинні звернути особливу увагу на такі фактори як: розширення асортимент можливих товарів та появу нових технологій. Окрім цього, особливу увагу необхідно приділити факторам: 2.4., 4.1., 4.2, адже разом з попередніми, вони складають 59,2%.

Таблиця 6

Матриця можливостей

Можливість	Сильний	Помірний	Незначний	Сума
Висока		3.1= 8		8 (16,3%)
Середня	2.1.=6 2.2.=7	4.1.=6	2.4.=5 4.2.=5	29 (59,2%)
Низька		2.5.=5	1.1.=3 2.3.=4	12 (24,5%)
Сума	13 (30,6%)	19 (38,8%)	17 (34,6%)	49 (100%)

Джерело: розроблено авторами за даними [7]

30,6% всіх можливостей може сильно вплинути на результат діяльності компанії або реалізації стратегії. Помірний вплив будуть чинити 38,8% факторів і низький вплив – 34,6% факторів. Такий фактор, як доступність ресурсів (3.1.) має високу можливість, що характеризується 16,3% імовірності їх прояву.

Не менш важливим є аналіз загроз зовнішнього середовища підприємства, який представлений в таблиці 7.

Загрози, що потрапили на поля «Середня ймовірність «легких ударів» і «Низька ймовірність важкого стану», не повинні випадати з поля зору керівництва, яке зобов'язане уважно відслідковувати їхній розвиток.

Таблиця 7

Матриця загроз

Загрози	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі забої»	Сума
Висока		1.2.=11 3.1.=10 3.2.=8	1.1.=11 2.2.=10 3.3.=9		59 (81,9%)
Середня				3.4.=5 2.1.=5	10 (13,9%)
Низька				4.1.=3	3 (4,2%)
Сума	0	29 (40,3%)	30 (41,7%)	13 (18,0%)	72 (100%)

Джерело: розроблено авторами за даними [7]

Фактори, які потрапили на поля Висока імовірність – Руйнування, Висока імовірність – Критичний стан, Середня імовірність – Руйнування, є найбільш небезпечними для подальшого розвитку організації і вимагають термінового усунення. Фактори, які потрапили на поля Висока імовірність – Важкий стан, Середня імовірність – Критичний стан, Низька імовірність – Руйнування, також повинні перебувати під наглядом керівництва і мають бути усунені якомога швидше. Тобто, менеджмент підприємства повинен звернути увагу на несприятливі зрушення в курсах валют, зростання податкового навантаження, поява на ринку нових конкурентів, поява нових

законодавчих обмежень, чуттєвість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу.

Як бачимо, 82% впливу факторів можуть призвести до критичного чи важкого стану.

Висновки і пропозиції. Застосування SWOT-аналізу в системі прийняття управлінських рішень, а саме на стадії збору та обробки інформації, є досить ефективним, адже він дає змогу дослідити сильні та слабкі сторони підприємства, тобто внутрішнє середовище, та можливості і загрози, тобто зовнішнє середовище підприємства. Завдяки цьому методу ми можемо зрозуміти на що саме необхідно звернути увагу в процесі управління для того, щоб покращити свою конкурентну позицію на ринку, що в період кризи є одним з найнеобхідніших заходів. Необхідно використовувати даний метод в управлінні підприємством з додатковим уточненням можливостей і загроз,

тобто створенням матриці можливостей і матриці загроз, що дасть можливість оцінити їх важливість та ступінь впливу на стратегію підприємства. У статті показано, що в умовах фінансової кризи посилюються як значення, так і вимоги до якості аналітичної інформації, і це є окремим напрямом подальшого дослідження: «Аналіз є змістом і універсальним інструментом інтелектуальної діяльності людини практично у всіх сферах буття. ...у процесі економічного аналізу відбувається трансформація видів економічної інформації (або інформаційних систем) в аналітичну інформацію (аналітично-інформаційні системи), а в процесі використання результатів економічного аналізу, навпаки, аналітична інформація (аналітично-інформаційні системи) трансформуються в інші види економічної інформації або економічні інформаційні системи» [8, с. 29].

Список літератури:

1. Курятник Н. О. Обмеження вибору в процесі прийняття управлінського рішення / О. Н. Курятник // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 52 (1025)
2. Мельник Т. М. Сутність та галузеві особливості міжнародної виробничої інтеграції національних підприємств [Електронний ресурс] / Т. М. Мельник, Ю. В. Конрад // Економічний простір. – 2015. – № 95. – С. 26-39. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2015_95_5
3. Могилов Ю. М. SWOT-аналіз вуглеводобувного підприємства / Ю. М. Могилов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу http://www.dspace.nbuv.gov.ua/dspace/bitstream/handle/123456789/4276/st_28_21.pdf?sequence=1
4. Шапошник С. П. Прийняття управлінських рішень у системі керування документацією в митній службі України [Електронний ресурс] / С. П. Шапошник // Вісник Академії митної служби України. Сер.: Державне управління. – 2011. – № 1. – С. 75-82. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2011_1_12
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.] / З. Є. Шершньова // – К.: Вид-во КНЕУ, 2004. – 699 с.
6. SWOT-аналіз підприємства: конспект лекцій. Дисципліна – «Маркетинг». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.marketing-helping.com/konspekti-lekcz/17-konspektlekczi-disciplna-qmarketingq/306-swot-analz-pdprimstva.html>
7. Офіційний сайт компанії ПАТ «Яготинський райагротехсервіс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://yagotin-rats.at.ua/index/informacija_pro_pidpriemstvo/0-2
8. Голубничка Г. Розвиток обліково-аналітичних систем в умовах фінансової кризи // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. – Серія: Економіка. 2011. – № 130. – С. 27-30.

Синчук І.В.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ВЛИЯНИЕ SWOT-АНАЛИЗА НА ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА

Аннотация

В статье исследованы теоретические основы процесса принятия управленческих решений. Рассмотрены этапы процесса принятия управленческих решений. Высветлены теоретические основы SWOT-анализа и его роль в принятии управленческих решений. Продемонстрированы основы проведения SWOT-анализа. Рассмотрена специфика его проведения на примере ОАО «Яготинский райагротехсервис».

Ключевые слова: управленческое решение, анализ, SWOT-анализ, возможности, угрозы, управление.

Synchuk I.V.

Taras Shevchenko National University of Kyiv

IMPORTANCE OF SWOT-ANALYSIS IN DECISION-MAKING SYSTEM DURING FINANCIAL CRISIS

Summary

This article explores the theoretical issues of decision-making, considers the stages of decision-making, deals with the theoretical basis of SWOT-analysis and its role in management decisions. It also shows basics of SWOT-analysis and explores the specificity of its leading in the enterprise, JSC «Yagotynsky rayahrotehservis» as example.

Keywords: management decision, analysis, SWOT-analysis, opportunities, threats management.