

УДК 338.2

Піжук О.І.

*кандидат економічних наук, доцент,  
Університет державної фіскальної служби України*

Пронькін М.С.

*магістр  
Університету державної фіскальної служби України*

## МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ЯК ПЕРЕДУМОВИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### METHODOLOGY OF SWOT-ANALYSIS AS A PREREQUISITE FOR MAKING STRATEGIC DECISIONS AT THE ENTERPRISE

#### АНОТАЦІЯ

У статті відтворено процес прийняття стратегічних рішень на підприємстві. У ролі інструменту обґрунтування застосовано розширений SWOT-аналіз. Для побудови SWOT-аналізу було використано аналіз 5-ти конкурентних сил Портера, визначені ключові фактори успіху та проведено STEP-аналіз. На основі розширеного SWOT-аналізу були визначені доцільні для прийняття стратегічні рішення. Відображено та практично застосовано порядковість проведення всіх методів та аналізів на прикладі підприємства ПАТ «Ветропак Гостомельський склозавод».

**Ключові слова:** стратегічні рішення, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, ключові фактори успіху, конкурентні сили Портера.

#### АННОТАЦИЯ

В статье воспроизведен процесс принятия стратегических решений на предприятии. В качестве инструмента обоснования применен расширенный SWOT-анализ. Для построения SWOT-анализа было использовано анализ 5-ти конкурентных сил Портера, определены ключевые факторы успеха и проведен STEP-анализ. На основе расширенного SWOT-анализа были определены целесообразные, для принятия, стратегические решения. Отражена и практически применена последовательность проведения всех методов и анализов на примере ОАО «Ветропак Гостомельский стеклозавод».

**Ключевые слова:** стратегические решения, SWOT-анализ, STEP-анализ, ключевые факторы успеха, конкурентные силы Портера.

#### ANNOTATION

The article is reproduced strategic decision making in the company. In as justification tool used advanced SWOT-analysis. To build a SWOT-analysis used analysis 5 competitive forces Porter identified key success factors and conducted STEP-analysis. Based on advanced SWOT-analysis were identified appropriate for making strategic decisions. The displayed and practically used all sequence methods of analysis on the example of JSC «Vetropack Gostomel Glass Factory».

**Keywords:** strategic decisions, SWOT-analysis, STEP-analysis, key success factors, competitive forces Porter.

**Постановка проблеми:** Реаліями сучасного етапу розвитку економіки є посилення конкурентної боротьби між суб'єктами ринку, яке зумовлено поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженістю ресурсів, прискоренням технологічних нововведень тощо. У зв'язку із ускладненням проблем виробництва і розподілу, можливістю технологічних проривів, структурних змін економіки і ринку вітчизняні підприємства стикнулися із вирішенням стратегічних завдань.

Важливим аспектом стратегії розвитку підприємств у ринковій економіці є створення умов

для випуску продукції, яка має конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках, оскільки кінцева ціль будь-якого підприємства – перемога на конкурентному ринку і, як наслідок, отримання прибутку. Виходячи з вищесказаного, стратегія розвитку підприємства має містити рішення, спрямовані як на випуск конкурентоспроможної продукції, так і на утримання досягнутого рівня конкурентоспроможності. Усе це не можливе без певних зусиль підприємств із вивчення конкурентного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** Питання SWOT-аналізу, одного із найвагоміших елементів стратегічного аналізу досліджувалось у публікаціях вітчизняних учених та фахівців, котрі і розглядали таку тему з різних позицій. Так, П. Гордієнко, Л. Дітковська, Н. Яшкіна розуміють SWOT-аналіз, як метод, що дозволяє встановити взаємозв'язки між силою і слабкістю, що властиві підприємству, та зовнішніми загрозами і можливостями [1].

К. Мамонов, Б. Скоков, О. Короп, Ю. Мізік визначають, що, використовуючи метод SWOT, вдається встановити взаємозв'язки між силою і слабкістю, які властиві організації, і зовнішніми загрозами і можливостями [2].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми:** Однак, незважаючи на увагу, яку приділяють сьогодні питанням стратегічного управління, спостерігається неоднозначність деяких теоретичних положень і недостатність методичного інструментарію, яким неефективно володіють практики. Це, зокрема стосується і SWOT-аналізу, методу, який, не дивлячись на те, що є предметом уваги багатьох дослідників, які вивчають питання та проблематику стратегічного управління, однак, який усе ще потребує конкретизації та деталізації.

Одним із принципових питань що виникають під час використання цього методу, стосуються адекватності та повноти формування можливостей і загроз, сильних та слабких боків підприємства, зниження ступеня їх суб'єктивності та підвищення надійності отриманих результатів.

**Формулювання цілей статті.** Головним завданням є проведення SWOT-аналізу та добір стратегічних рішень що дозволять компанії підвищити конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Для забезпечення адекватності та надійності моделі, а також у запобігання суб'єктивності в визначенні сильних та слабких боків, а також можливостей та загроз необхідно:

1. Застосувати метод 5 конкурентних сил Портера.

2. Визначити ключові фактори успіху.

3. Провести STEP-аналіз.

4. Опираючись на отримані результати, провести SWOT-аналіз.

**Виклад основного матеріалу статті.** Як об'єкт дослідження ми обрали компанію ПАТ «Ветропак Гостомельський склзавод», що входить до складу швейцарсько-австрійської групи «Vetropack Group» та є лідером серед українських виробників склотари.

Першим етапом стратегічного аналізу досліджуваного підприємства є оцінка рівня загрози п'яти конкурентних сил Портера. Методика проведення такої оцінки в узагальненому вигляді представлена в таблицях 1–6.

У кожній таблиці приведені параметри для оцінки конкуренції та дано їх короткий опис. Оцінка параметрів проводиться за 3-х бальною шкалою. Для того, щоб оцінити вплив кожної конкурентної сили із моделі конкуренції Майкла Портера достатньо просто вибрати одне із трьох тверджень у таблиці та проставити відповідний бал від 1 до 3. Проставлені бали додаються в кінці таблиці і представляється розшифрування їх значень.

Виходячи з проведеного аналізу (табл. 1):

– оскільки основною продукцією компанії є склотара для пива, вина та міцного алкоголю (пивна, винна, горілчана та коньячна пляшки), то товарами субститутами можуть виступати такі упаковки як: ж/б для пива, картонні

Таблиця 1

Товари-субститути				
Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Товари-замінники	Здатні забезпечити ту ж саму якість за більш низькою ціною.	Існують та займають високу частку ринку	Існують, частка незначна	Не існують
<b>Бал</b>		<b>2</b>		
<b>1 бал</b>		низький рівень загрози		
<b>2 бали</b>		середній рівень загрози		
<b>3 бали</b>		високий рівень загрози		

Таблиця 2

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції				
Параметр оцінки	Коментарі	оцінка параметра		
		3	2	1
Кількість гравців	Чим більше гравців на ринку, тим вище рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
Темп зростання ринку	Чим нижче темп зростання ринку, тим вище ризик постійного переділу ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
Рівень диференціації продукту на ринку	Чим нижче диференціація продукту, чим вище стандартизація продукту – тим вище ризик перемикання споживача між різними компаніями ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється по додаткових переваг	Продукти компаній значимо відрізняються між собою
Обмеження в підвищенні цін	Чим менше можливостей у підвищенні цін, тим вище ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
<b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>		<b>9</b>		
<b>4 бали</b>		Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
<b>5-8 балів</b>		Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
<b>9-12 балів</b>		Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

пакели для вина (пластикову пивну пляшку не розглядаємо, оскільки вона зазвичай не застосовується для пивних пляшок об'ємом 0,5 л, так само, як не застосовується скляна пляшка і до всіх інших об'ємів окрім 0,5 л.

– роль товарів-субститутів висока в пивній тарі, оскільки ж/б є досить розповсюдженими, низькою у винній тарі, оскільки клієнти компанії позиціонують себе з точки зору високоякісної продукції та паперова упаковка не входить в їх концепцію, хоча і є можливою, і застосовується іншими компаніями, в горілчаній та коньячній продукції товарів-субститутів немає, або є ексклюзивною упаковкою та зустрічаються дуже рідко.

Виходячи з проведеного аналізу (табл. 2):

1. На ринку виробників склотари України функціонують більше 14 компаній, що займаються виготовленням склотари, що робить

конкуренцію в галузі достатньо високою та жорсткою.

2. Ринок знаходиться на стадії росту, разом із відкриттям нових технологій в скловиробництві з'являються нові способи застосування скла в склотарі що розширює сегмент її застосування.

3. Існує набір основних характеристик, котрі притаманні всім компаніям, інші ж є побічними та використовуються за бажанням та замовленням споживачів.

4. Завдяки відносно низькій собівартості продукції, компанія може здійснювати підвищення реалізаційної ціни продукції, при цьому не примушуватиме споживачів шукати альтернативи чи інших постачальників, адже ціна все одно буде конкурентною на українському ринку, а також зберігатиметься паритет ціна / якість продукції.

Таблиця 3

Оцінка загрози входу нових гравців				
параметр оцінки	Коментарі	оцінка параметра		
		3	2	1
Економія на масштабі під час виробництва товару або послуги	Чим більше обсяг виробництва, тим нижче вартість матеріалів для виробництва товару, тим в меншій мірі постійні витрати виробництва впливають на одиницю продукції	Відсутнє	існує тільки у кількох гравців ринку	Значуща
				1
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Чим сильніше відчують себе існуючі торгові марки в галузі, тим складніше новим гравцям в неї вступити.	відсутні великі гравці	2-3 великі гравці займають 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
				1
Диференціація продукту	Чим вище різноманітність товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу	низька різноманітність товару	існують мікроніші	всі можливі ніші зайняті гравцями
				1
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям.	низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	високий (виправдовується більш ніж за 1 рік роботи)
				1
Доступ до каналів розподілу	Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
				1
Політика уряду	Уряд може лімітувати і закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини і іншим важливим ресурсам, регламентування рівня цін	немає обмежень активів з боку держави	державна втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	державна повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
		3		
Готовність гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку – це значущий бар'єр для входу нових гравців	гравці не підуть на зниження цін	великі гравці не підуть на зниження цін	при спробі зниження ціни гравці теж знижують ціни
				1
Темп зростання галузі	Чим вище темп зростання галузі, тим охочіше нові гравці бажають увійти на ринок	високий і зростаючий	сповільнюючийся	стагнація або падіння
			2	
<b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>		<b>11</b>		
<b>8 балів</b>		Низький рівень загрози входу нових гравців		
<b>9-16 балів</b>		Середній рівень загрози входу нових гравців		
<b>17-24 бали</b>		Високий рівень загрози входу нових гравців		

Виходячи з проведеного аналізу (табл. 3):

1. У галузі є значна економія на масштабі, що дозволяє великим виробникам вести більш гнучку цінову політику та краще відчувати себе в ціновій боротьбі із меншими конкурентами.

2. Декілька великих гравців займають основну частину ринку, досліджувана компанія є однією із таких гравців.

3. Ринок є досить диференційованим, існуючі виробники можуть досить легко переміщатись із однієї до другої внутрішньогалузевої ніші.

4. Для входу на ринок необхідні значні фінансові інвестиції що можуть відбиватись на протязі десятків років.

5. Існує обмежена кількість компаній, що споживає продукцію галузі, всі вони функціо-

Таблиця 4

Ринкова влада покупця				
параметр оцінки	Коментарі	оцінка параметра		
		3	2	1
Частка по-купців із великим об'ємом продажів	Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія буде змушена постійно йти їм на поступки	Більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між клієнтами
			2	
Схильність до придбання товарів субститутів	Чим нижче унікальність товару компанії, тим вище ймовірність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
			2	
Чутливість до ціни	Чим вище чутливість до ціни, тим вище ймовірність того, що покупець купить товар за нижчою ціною у конкурентів	Почувець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	Почувець буде перемикається тільки при значній різниці в ціні	Почувець абсолютно не чутливий до ціни
			2	
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку	Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
				1
<b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>		<b>7</b>		
<b>4 бали</b>		Низький рівень загрози втрати клієнтів		
<b>5-8 балів</b>		Середній рівень загрози втрати клієнтів		
<b>9-12 балів</b>		Високий рівень загрози втрати клієнтів		

Таблиця 5

Загрози для бізнесу з боку постачальників			
Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра	
		2	1
Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим вище ймовірність необґрунтованого підвищення цін	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
			1
Обмеж. ресурсів постач.	Чим вище обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вище ймовірність зростання цін	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
			1
Витрати перемикавання	Чим вище витрати перемикавання, тим вища загроза до зростання цін	Високі витрати до придбання інших постачальників	Низькі витрати до придбання інших постачальників
			1
Пріоритетність спрямування для постач.	Чим нижче пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги і зусиль він в неї вкладає, тим вище ризик неякісної роботи	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
			1
<b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>		<b>4</b>	
<b>4 бали</b>		низький рівень впливу	
<b>5-6 балів</b>		середній рівень впливу	
<b>7-8 балів</b>		високий рівень впливу	

нують не один рік і мають налагоджені канали постачання, а значить зацікавити ти переманити їх буде дуже складно.

6. Уряд ніяк не регулює галузь, не існує ніяких штучних бар'єрів, що могли б зашкодити появі нових виробників.

7. Ситуація на ринку така що, під час виявлення факту демпінгу на ринку та появи можливості відходу споживачів більшість гравців на ринку почнуть знижувати свій рівень цін, щоб запобігти відходу споживачів.

Виходячи з проведеного аналізу (табл. 4):

1. Існують компанії, що здійснюють замовлення в значних масштабах, утримання котрих у числі споживачів буде важливим завданням для компаній виробників.

2. Товари-субститути для деяких груп продукції існують, і застосовуються споживачами.

3. Покупці не сильно чутливі до ціни, при відповідності продукції всім заявленим техніко-технологічним та дизайнерським вимогам, незначна різниця в ціні не буде звертати на неї уваги.

4. Споживачів задовольняє якість пропонованої компанією продукції.

Виходячи з проведеного аналізу (табл. 5):

1. Існує широкий вибір постачальників, компанія може регулювати об'єми та частоту закупок.

2. Ресурси в постачальників є необмеженими у своїй сутності, та можуть видобуватись ще дуже тривалий період часу.

3. У випадку необхідності зміни постачальника, компанія може змінити його не несучи значних витрат пов'язаних із цим.

4. Галузь є одним із головних споживачів постачальників, вірогідність того, що постачальники реалізовуватимуть свою продукцію компаніям з інших галузей – низька.

У силу різних масштаб оцінок, необхідно є побудова таблиці 6, у якій приведена зведена оцінка кожної загрози за 5-тибальною шкалою.

Таблиця 6

	Оцінка	В 5ти бальній
Товари-субститути	2 (з 3х)	3,33
Конкуренти	9 (з 12ти)	3,75
Нові гравці	11 (з 24х)	2,29
Покупці	7 (з 12ти)	2,92
Постачальники	4 (з 8ми)	2,5

Для наглядності результатів аналізу побудуємо модель 5 сил Портера у вигляді пелюсткової діаграми (рис. 1).

Наступним етапом є проведення STEP-аналізу. STEP-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення соціальних (Society), технологічних (Technology), економічних (Economy) та політичних (Policy) факторів зовнішнього середовища підприємства, що можуть, прямо або опосередковано впливати на підприємство [3].

**Соціальне середовище.** Організація зацікавлена також в інформації, що торкається таких факторів: демографічні, соціальна захищеність

населення, охорона праці і здоров'я трудящих, традиції, домінуючі життєві цінності й установки людей та ін. Одним із вирішальних аспектів є демографічний, оскільки ринки складаються з людей, і потенціал їх росту залежить від динаміки демографічних показників.



Рис. 1. 5 конкурентних сил Портера

У світлі стратегічної поведінки фірми інтерес становить інформація про: динаміку народжуваності; структуру сім'ї; тривалість життя; статевий склад населення; освітній рівень; міграцію населення. Прогнозування змін указаних факторів дозволяє організації передбачати зміни очікувань у суспільстві загалом чи окремих його верств або груп і почати дії щодо покращання їх обслуговування порівняно з конкурентами.

**Технологічне середовище.** Технологічний фактор макросередовища займає одне з важливих місць серед факторів розвитку суспільної кон'юнктури. Технологія є одночасно внутрішньою змінною і зовнішнім фактором великого значення. Швидкість зміни технології постійно збільшується. При цьому аналіз дозволяє вчасно побачити можливості науково-технічного прогресу (НТП) для виробництва нової продукції й удосконалення тієї, що випускається, а також технології виготовлення продукції і застосування засобів маркетингу під час збуту продукції. При цьому слід пам'ятати про два протилежних впливи НТП:

1. Поява нових технологій і видів продукції стимулює створення нових бізнесів, появу нових галузей, що в остаточному підсумку веде до зростання кількості робочих місць і підвищення платоспроможності попиту.

2. Упровадження нових технологій призводить до зростання продуктивності праці, вивільнення працюючих і до збільшення рівня безробіття.

**Економічне середовище.** Зміни стану економіки – один із найважливіших факторів, що визначають нормальне функціонування будь-якої організації. Так, стан світової економіки може сильно впливати на вартість імпортованих ресурсів і, відповідно, на спроможність організацій купувати певні товари.

По суті, аналіз економічної складової макросередовища спрямований на розуміння

того факту, як формуються і розподіляються ресурси. Слабка економіка держави різко зменшує можливості організацій на одержання кредиту й інших ресурсів, необхідних для нормального функціонування. Серед основних показників, що аналізуються при вивченні економіки, можна назвати такі: величина валового національного продукту, темпи інфляції, рівень зайнятості, платіжний баланс, темп економічного зростання, рівень безробіття, процентні ставки, продуктивність праці, рівні оподаткування, норми нагромадження тощо.

**Політичне середовище.** Це один із найважливіших факторів, що необхідно вивчати насамперед для того, щоб мати чітке уявлення про наміри федеральних (муніципальних, місцевих) органів влади щодо розвитку суспільства, регулювання механізму обігу грошей у державі, створення умов ресурсного забезпечення для кожної організації, зміни в законодавстві, правому регулюванні й оподаткуванні, а також про те, за допомогою яких засобів владні структури будуть проводити в життя свою політику.

Для керівництва організацій велике значення мають такі аспекти політичного фактора, як стабільність уряду, можливості і сила опозиційних політичних структур, можливі зміни щодо бізнесу після виборів у законодавчі органи. Політична стабільність держави – ключовий фактор, що дозволяє знизити економічну невизначеність діяльності організації в напрямках, визначених обраною стратегією. Фактор політичної стабільності дуже важливий для організацій, що функціонують на ринках різноманітних країн [6].

СТЕП-аналіз для ПАТ «Ветропак гостомельський склозавод» відобразимо в таблиці 7.

Таблиця 7

Соціальні	Технологічні
1. Темпи росту населення. 2. Відношення до натуральної та екологічно чистої продукції. 3. Статеві-вікова структура населення.	1. Доступ до технологій. 2. Ступінь впровадження та використання технологій. 3. Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі.
Економічні	Політичні
1. Зростання цін на енергоносії. 2. Девальвація гривні. 3. Поступове зближення національної економіки із ЄС.	1. Необхідність продажу валютних надходжень. 2. Законодавство по охороні НПС. 3. Вірогідність розвитку воєнний дій.

Далі здійснимо опис елементів усіх груп та їх обґрунтування.

#### Елементи соціальної групи СТЕП-аналізу:

1. Темпи росту населення, оскільки споживачем продукції підприємства є компанії що функціонують в харчовій галузі то їх об'єми виробництва залежать від кількості населення та темпів його росту.

2. Відношення до натуральної та екологічної продукції (Склотара є одночасно не шкідливою

упаковкою та є придатною для повної утилізації шляхом її використання в новому виробництві).

3. Статеві-вікова структура населення країни (основною продукцією компанії є пляшки для алкогольних та безалкогольних напоїв). Тому частка в населенні країни дорослого населення та молоді впливає на потенційну кількість необхідної продукції.

#### Елементи технологічної групи СТЕП-аналізу:

1. Доступ до технологій – підприємство є частиною швейцарської групи «Ветропак», що відкриває їй доступ до нових технологій та спосіб виробництва.

2. Ступінь упровадження та використання технологій – підприємства групи впроваджують новітні технології що націлені на зниження використання природних ресурсів, збільшення частки склобою в сировині, зниження енергозатрат.

3. Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі – підприємства групи ідуть у ногу з інноваційним та технологічним прогресом, компанії є одними із лідерів за технологічною оснащеністю.

#### Елементи економічної групи СТЕП-аналізу:

1. Зростання цін на енергоносії – діяльність підприємства є досить затратною за енергоресурсами, через що ріст цін на енергоносії негативно впливатиме на рентабельність продукції підприємства.

2. Девальвація гривні – підприємство імпортує частину необхідної продукції та технології, також здійснюються постійні розрахунки із компаніями-учасниками групи, що робить компанію чутливою до зміни курсу валют.

3. Поступове зближення національної економіки із ЄС – на цьому етапі підприємство веде курс із розширення експорту продукції для успішної реалізації котрого є сприятливим зняття штучних бар'єрів та відкритість економік країн-партнерів.

#### Елементи політичної групи СТЕП-аналізу:

1. Необхідність продажу валютних надходжень – підприємство веде активну зовнішньоекономічну діяльність, здійснюються покупки та продажі матеріалів, послуг та продукції за іноземну валюту. Необхідність продажу 75% валютної виручки на внутрішньому ринку негативно відображається на швидкості проведення операцій, а іноді і призводить до збитків.

2. Законодавство по охороні НПС (у випадку посилення природоохоронних заходів, підприємство буде в більше вигідному становищі ніж конкуренти оскільки енерго- та ресурсозатратність підприємства є нижчою, а використання вторинної сировини вищим).

3. Вірогідність розвитку воєнних дій завдяки своєму територіальному розташуванню підприємство не так чутливе до розвитку воєнних дій.

Виходячи із вищенаведеного трактування, можна зробити висновки, що підприємству для посилення власної конкурентоспроможності необхідно:

– надалі покращувати екологічність своєї продукції та знижувати її ресурсоемність;

– стежити за рівнем інновацій у галузі, та намагатись зберігати наявний відрив в них від конкурентів;

– диверсифікувати поставників енергоносіїв, налагоджувати більш тісні контакти із іноземними компаніями-споживачами.

Наступним кроком буде визначення ключових факторів успіху. Так, ключові фактори успіху – це обмежене число сфер діяльності, досягнення позитивних результатів у котрих гарантує успіх у конкурентній боротьбі компанії, підрозділу або людини.

Ключові фактори успіху – це інструмент, який допомагає зміцнювати бізнес. За одним із підходів до виявлення КФУ, що було запропоновано Р. Грантом, ґрунтується на очевидній пропозиції, що успішна фірма повинна, по-перше, пропонувати на ринку продукцію, котру бажають купувати покупці, по-друге, вистояти в конкурентній боротьбі.

Відповідно до такого підходу необхідно поставити два запитання:

1. Що бажають купувати наші покупці?

2. Що необхідно фірмі, щоб вижити в конкурентній боротьбі?

Для відповіді на перше запитання визначають характеристику цільових груп покупців, мотиви прийняття їх рішень про купівлю, а також з'ясувати критерії, на підставі яких відбувається вибір постачальників.

Друге запитання потребує розуміння конкурентної структури ринку та його окремих сегментів. Тут необхідно з'ясувати, на чому може ґрунтуватися конкурентна перевага фірми.

У таблиці 8 було розраховано КФУ компанії та порівняні із результатами компанії конкурента. Для наглядності було побудовано пелюсткову діаграму що на рис. 2.

Наведений рисунок дозволяє наглядно побачити, за якими із визначених КФУ підприємство лідирує, а за якими відстає від конкурентів.

Після побудови моделі 5-ти конкурентних сил Портера, STEP-аналіз та визначення КФУ, можна приступати до побудови SWOT-аналізу (таблиця 9), використовуючи дані КФУ та багатогранника конкуренції для внутрішнього серед-

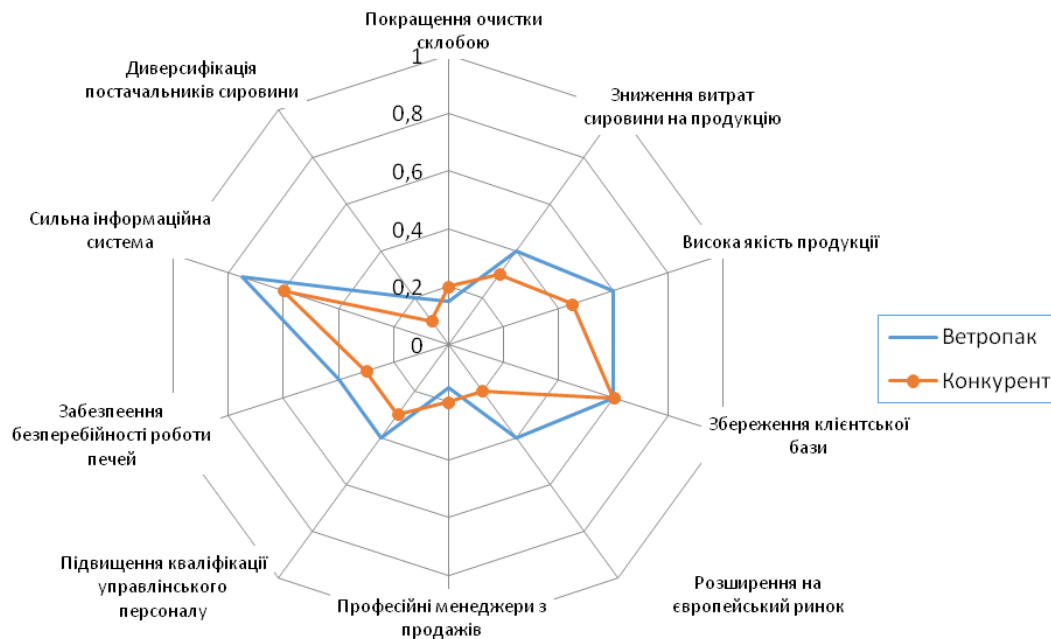


Рис. 2. Багатокутник конкуренції

Таблиця 8

№ п.п.	Ключовий фактор успіху	Вага фактору	«Ветропак»		Конкурент	
			Оцінка	Зваж.	Оцінка	Зваж.
1	Покращення очистки склобою	5%	3	0,15	4	0,2
2	Зниження витрат сировини на продукцію	10%	4	0,4	3	0,3
3	Висока якість продукції	15%	4	0,6	3	0,45
4	Збереження клієнтської бази	15%	4	0,6	4	0,6
5	Розширення на європейський ринок	10%	4	0,4	2	0,2
6	Професійні менеджери з продажів	5%	3	0,15	4	0,2
7	Підвищення кваліфікації управлінського персоналу	10%	4	0,4	3	0,3
8	Забезпечення безперервності роботи печей	10%	4	0,4	3	0,3
9	Сильна інформаційна система	15%	5	0,75	4	0,6
10	Диверсифікація постачальників сировини	5%	4	0,2	2	0,1

Таблиця 9

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	<p style="text-align: center;"><b>Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока якість продукції</li> <li>• Збереження клієнтської бази</li> <li>• Сильна інформаційна система</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Weakness</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Покращення очистки склобою</li> <li>• Відділ збуту</li> </ul>
Зовнішнє середовище	<p style="text-align: center;"><b>Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доступ до технологій</li> <li>• Поступове зближення національної економіки із ЄС</li> <li>• Відношення до натуральної та екологічно чистої продукції.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Threads</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Девальвація гривні</li> <li>• Темпи росту населення</li> <li>• Зростання цін на енергоносії</li> </ul>

Таблиця 10

	Opportunities	Threads
<b>Strengths</b>	Акцентування уваги на високій якості та екологічності продукції при розширенні на ринки ЄС. Розширення частки внутрішнього ринку за рахунок високої якості та екологічності продукції. Завдяки сильній внутрішній інформаційній системі підприємство матиме змогу швидко та ефективно впроваджувати нові технології.	Під час виходу на зовнішні ринки завдяки високій якості та екологічності продукції компанія отримуватиме більшу виручку в національній валюті. Наявність постійних покупців зменшує вплив відділу збуту на реалізацію продукції.
<b>Weakness</b>	Впроваджувати нові технології із очистки склобою. У переговорах із потенційними клієнтами наголошувати на високій якості продукції а також її екологічності.	Кризове поле

овища та дані STEP-аналізу та 5 конкурентних сил Портера для зовнішнього середовища.

За даними отриманої таблиці є можливість побудувати розширений SWOT-аналіз (таблиця 10), котрий показуватиме необхідні компанії стратегічні рішення.

За даними таблиці 10 можна зробити висновок, що сильні боки переважають слабкі і ринок надає суб'єкту підприємницької діяльності більше можливостей, ніж створює загроз (S-O), рекомендується стратегія «Максі – Максі» [4]. У цій ситуації організація повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів – новинок.

**Висновки.** Отже, у статті відображено застосування методу 5 конкурентних сил Портера, визначення ключових факторів успіху, проведення STEP- та SWOT-аналізів. Визначено, що найбільш доцільними стратегічними рішеннями будуть: акцентування уваги на високій якості та екологічності продукції при розширенні на ринки ЄС, націленість на розширення

частки внутрішнього ринку за рахунок високої якості та екологічності продукції, завдяки сильній внутрішній інформаційній системі підприємство спроможне швидко та ефективно впроваджувати нові технології.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гордієнко П., Дідковська Л., Яшкіна Н. Стратегічний аналіз: навч. Посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 478 с.
2. Мамонов К., Скоков Б., Короп О., Мізік Ю. Методи стратегічного аналізу: навч.-метод. посіб. –Харків: ХНАМГ, 2007. – 208
3. PESTLE analysis – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/pestle-analysis-factsheet>.
4. Редченко К. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. – Львів: «Новий – Світ – 2000». – 2003.
5. Саєнко М. Стратегія підприємства: підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
6. Міщенко А. Стратегічне управління фірмою: визначення, сутність, моделі.