

УДК 005.52:005.33:658 (477.52)

Носонова Л.В.

методист лабораторії педагогічних інновацій
факультету підвищення кваліфікації та післядипломної освіти
Сумського державного університету

ЗАСТОСУВАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «СУМСЬКИЙ ЗАВОД «НАСОСЕНЕРГОМАШ»

APPLICATION OF SWOT-ANALYSIS TO DETERMINE THE COMPETITIVENESS OF PUBLIC JSC “SUMY “NASOSENERGOMASH” PLANT”

АНОТАЦІЯ

В статті запропоноване вдосконалення методики проведення SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності, що ґрунтується на цикличності його використання та врахуванні повторюваних та неповторюваних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ АТ «Сумський завод «Насосенергомаш».

Ключові слова: машинобудування, SWOT-аналіз, конкурентоспроможність, стратегічне планування, стратегія розвитку, сильні та слабкі сторони підприємства.

АННОТАЦИЯ

В статье предложено усовершенствование методики проведения SWOT-анализа для определения конкурентоспособности, основанное на цикличности его использования и учете повторяющихся и неповторяющихся факторов внутренней и внешней среды АО «Сумской завод «Насосенергомаш».

Ключевые слова: машиностроение, SWOT-анализ, конкурентоспособность, стратегическое планирование, стратегия развития, сильные и слабые стороны предприятия.

ANNOTATION

The article suggests improving method of SWOT-analysis to determine the competitiveness based on cycling of its use and taking into account the recurring and non-repeating factors of internal and external environment of Public JSC “Sumy “Nasosenergomash” Plant.”

Keywords: engineering industry, SWOT-analysis, competitiveness, strategic planning, strategy development, strengths and weaknesses of the company.

Постановка проблеми. Машинобудівний комплекс України є однією з найбільш перспективних галузей промисловості, яка забезпечує технічне оснащення, комплексну механізацію та автоматизацію процесів виробництва. Рівень розвитку машинобудування є одним із найважливіших показників соціально-економічного розвитку країни, галузь машинобудування визначає рівень технологічного розвитку інших секторів економіки.

Актуальність теми визначається тим, що кожне підприємство машинобудівної галузі застосовує різні методи аналізу для визначення рівня своєї конкурентоспроможності та постійно здійснює пошук варіантів для створення попиту на власну продукцію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато підприємств для визначення конкурентоспроможності обирають SWOT-аналіз як один із основних методів стратегічного аналізу.

Загальна методика проведення SWOT-аналізу досить широко висвітлена багатьма науковцями, зокрема, такими як: Г. Семенов, О. Ярошевская [1], Л. Шкуліпа, [2], М. Пивоваров, А. Шаповалов [3], М. Згуровський, К. Перевезра [4] та ін.

Виділення невирішених раніше частин. Проте недостатня увага приділяється особливостям застосування цього методу для конкретних підприємств машинобудівної галузі.

Вважаємо, що існуючі дослідження потребують подальшого розвитку в частині адаптації даного методу до специфіки конкретного підприємства або направлено на вдосконалення методики проведення SWOT-аналізу для визначення рівня конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах господарювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Визначення та обґрунтування особливостей застосування матричного методу стратегічного аналізу – SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на прикладі АТ «Сумський завод «Насосенергомаш».

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні одним із основних завдань підприємств машинобудівної промисловості є розроблення і виконання цільових програм перспективного розвитку та створення конкурентоспроможної продукції [5, с. 9].

Сумщина має потужний сектор машинобудування, який демонструє найвищі темпи росту обсягів виробництва серед інших галузей. На нашу думку, головною метою діяльності підприємств машинобудування м. Суми повинно стати створення конкурентоспроможного комплексу, здатного забезпечити якісною інноваційною продукцією потреби споживачів на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту.

АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» є лідером серед вітчизняних розробників і виробників відцентрових насосів для заводнення нафтонасосних пластів, замовниками яких є як країни СНД, Прибалтики, так і країни далекого зарубіжжя. Отже, рівень його конкурентоспро-

можності на різних ринках є предметом постійного аналізу.

Взагалі, дослідження конкурентоспроможності підприємства передбачає з'ясування певного кола вимірників, які пропонуються в сучасній економічній теорії та практиці [6, с. 183].

Для визначення конкурентоспроможності та для подальшої розробки стратегічних планів поведінки об'єкта в конкурентному середовищі найчастіше застосовуються методи стратегічного аналізу.

За способом виконання виділяють індикаторні та матричні методи. Система індикаторів, яка лежить в основі будь-якого індикаторного метода, ґрунтується за напрямками аналізу (індикатор використання ресурсів, праці, місткості ринку). Кожен індикатор являє собою співвідношення абсолютних або відносних показників, які відображують найбільш значні характеристики об'єкта або його діяльності. Кожен індикатор складається з кількох показників або навіть їх груп, які характеризують стан об'єкта в цілому або його окремих функціональних та часткових елементів. Матричні методи дозволяють підходити до аналізу найбільш системно, упорядковуючи як складові елементи системи, так і взаємозв'язки між ними. Зв'язки і елементи можуть розглядатися у статичній або динамічній [7, с. 169].

До матричних методів відносять: SWOT-аналіз, матриці BCG, Shell/DPM, моделі HOFER/SCHENDEL, LOTS-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, PIMS-аналіз та PEST-аналіз.

SWOT-аналіз представляє собою узагальнену оцінку для розуміння та управління навколишнім середовищем, в якому функціонує машинобудівне підприємство. Ця модель матричного аналізу допомагає управлінцям виділяти ключові перешкоди, що постають перед суб'єктом господарювання, в процесі ретельного дослідження чотирьох окремих елементів SWOT. На основі таких досліджень формулюється стратегія, в якій особливий акцент робиться на визначальні проблеми [8, с. 178].

Абревіатура SWOT походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози).

Основною метою SWOT-аналізу діяльності машинобудівного підприємства є виявлення конкурентних переваг на основі діагностики бізнес-процесів та визначення основних перспективних шляхів розвитку підприємства в рамках конкретної ринкової ситуації.

Таким чином, базова діагностика, що є основою розробки портфелю стратегій перспективного розвитку машинобудівного підприємства, формує його фінансову стабільність, підвищує конкурентоспроможність й адаптивність, робить більш гнучкою виробничо-господарську систему, формує умови для підвищення його результативності та ефективності [9, с. 176].

Результати проведеного SWOT-аналізу із застосуванням конкретних матриць виступають надійним підґрунтям для формулювання основних положень стратегічного розвитку підприємств.

До основних завдань SWOT-аналізу відносять:

- виявлення можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення загроз і розробку заходів щодо знешкодження їх впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх із ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розробка стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [10, с. 153].

Метод SWOT-аналізу діяльності підприємств є загальною схемою, яку кожного разу необхідно пристосовувати до конкретних умов та до вирішення певних завдань. Частіше за все такими завданнями є формування комплексу дій щодо перетворення слабких сторін підприємства на переваги, загроз на можливості, а також розвитку сильних позицій.

З позицій оптимального використання зовнішнього та внутрішнього потенціалів й розробки перспективної стратегії керівництво підприємства має визначити сфери напрямку своїх зусиль при різних варіантах зростання [11, с. 149].

Отже, застосування методу SWOT-аналізу дає можливість встановити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, які притаманні даному підприємству, із зовнішніми можливостями та загрозами. Таким чином, при плануванні заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно поєднувати внутрішні можливості (його сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах).

М.Г. Саєнко визначає SWOT-аналіз як процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [12, с. 99].

Після того як складено конкретний список слабких і сильних сторін підприємства, а також можливостей та загроз, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для цього необхідно скласти матрицю SWOT.

Матриця SWOT будується в двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь). Кожний вектор розбивається на два рівні: можливості і загрози, які були виявлені у зовнішньому середовищі, сила і слабкість потенціалу підприємства. На перетинах окремих складових груп факторів формуються чотири поля (квадранти). Для них характерні

певні стратегічні вказівки, які формулюються на основі взаємозв'язків окремих елементів SWOT і які необхідно враховувати під час розроблення стратегії відповідного типу [13, с. 151].

Таким чином, алгоритм проведення SWOT-аналізу складається з таких основних кроків:

- 1) формування експертних груп;
- 2) заповнення матриці SWOT;
- 3) проведення експертного оцінювання;
- 4) обробка (зведення) результатів;
- 5) аналіз результатів.

Успішне застосування методології SWOT-аналізу допомагає структурувати наявну інформацію, по-новому поглянути на поточну ситуацію і не лише оцінити можливості, розкрити загрози, але і спробувати на підставі цього отриману інформацію врахувати у майбутніх стратегіях розвитку підприємства.

У вузькогалузевому аспекті даний вид аналізу допомагає розробити багатокритеріальну модель та виконати її комп'ютерну реалізацію (експеримент), одержати якісну і кількісну інтерпретацію, визначити напрямки подальшого розвитку моделі, а також шляхи її практичного використання у процесі дистрибуції продукції (послуг) на ринку [14, с. 162].

До основних переваг SWOT-аналізу можна віднести наступні:

- систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління;
- визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів;
- періодична діагностика сектору ринку та ресурсів підприємства;
- діагностування як всього підприємства, так і окремих його структурних підрозділів.

Найважливіші недоліки цього методу стратегічного аналізу можна сформулювати наступним чином:

- суб'єктивізм при встановленні номенклатури стратегічних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також при визначенні значущості їх для підприємства;

- постійне відставання інформації про середовище, що аналізується, від теперішнього часу;

- невірність питання забезпечення знаходження єдиного правильного управлінського рішення, а орієнтація тільки на встановлення загального напрямку розвитку підприємства;

- відсутність врахування проблеми ризиків, з якими повсякденно стикається кожне підприємство [15, с. 74].

Вважаємо, що основні недоліки SWOT-аналізу можна розділити на ті, які підприємство може мінімізувати, та ті, які не залежать від його дій (незмінні та змінювані). Наприклад, для мінімізації недоліків, пов'язаних з відставанням інформації про зовнішню ситуацію чи внутрішні можливості, направлених на підвищення рівня конкурентоспроможності, необхідним є застосування циклічної схеми проведення SWOT-аналізу.

Для визначення загальної стратегії розвитку підприємства та врахування додаткових чинників впливу доцільним є виділення повторюваних та неповторюваних показників внутрішнього та зовнішнього середовищ з подальшим встановлення зв'язків між ними.

Додатковими заходами для визначення конкурентних переваг підприємства є аналіз конкурентних позицій галузі, вартості підприємства як цілісного майнового об'єкту, аналіз управлінської та фінансової діяльності, економічної безпеки тощо. Такий комплексний підхід надасть можливість оцінити операційну діяльність підприємства та надати точну та достовірну оцінку його поточного стану.

Проте у сучасних умовах вітчизняні підприємницькі структури стикаються з проблемами, які

Таблиця 1

Показники слабких та сильних сторін АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» та зовнішніх можливостей та загроз у 2011 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Входить до великої міжнародної групи ГМС 2. Стабільний ріст обсягів виробництва 3. Багаторічний досвід роботи на ринку (більш ніж 50 років) 4. Збільшення експорту 5. Потужна матеріальна та конструкторська бази 6. Придбання активів ТОВ «Автостоянка» 7. Постійна клієнтська база 8. Впровадження інновацій 9. Висококваліфіковані кадри	1. Високий рівень зношеності основних фондів 2. Ресурсозалежність виробництва 3. Висока собівартість продукції 4. Високий рівень податків 5. Митні бар'єри 6. Слабкий фінансовий потенціал підприємства 7. Основні ринки збуту – країни СНД
Можливості	Загрози
1. Скорочення термінів виробництва насосів 2. Вдосконалення системи автоматизації, проектування та виробництва 3. Розробка власних антикризових заходів 4. Збільшення власних оборотних коштів для модернізації виробництва 5. Подовження гарантійного терміну обслуговування продукції	1. Висока вартість кредитних ресурсів 2. Поява нових конкурентів 3. Зменшення пакету замовлень на наступний рік 4. Інфляційні очікування 5. Здороження ресурсів для виробництва

знаходяться поза межами їх впливу, а тому хоча і мають ряд сильних сторін, можливостей та переваг на внутрішньому ринку, все ж потребують допомоги з боку міської влади, зокрема, і нових стратегій розвитку з урахуванням і обмеженням впливу слабких сторін та загроз [16, с. 25].

З метою визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенергомаш», а також чинників, які можуть вплинути на конкурентні позиції підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту у майбутньому, проведемо аналіз за 2011–2013 рр. з використанням матричного методу SWOT-аналізу. Вихідні дані для проведення аналізу – дані річної звітності АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» [17].

Етап 1. Визначимо сильні та слабкі сторони підприємства а також зовнішні можливості та загрози для кожного з аналізованих років (табл. 1, табл. 2, табл. 3).

Етап 2. Для визначення основної стратегії підприємства виділяємо повторювані показники кожного поля матриць, зводимо їх в

окрему матрицю SWOT-аналізу та зіставляємо між собою. На кожному з полів розглянемо всі можливі комбінації та виділимо ті, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства (табл. 4).

Розглянемо комбінації «сильні сторони/можливості» – поле СМ.

С₁-М₄: членство АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» у міжнародній групі ГМС надає можливість залучення додаткових інвестицій від компаній – членів групи для збільшення власних активів, які можуть бути направлені, наприклад, на модернізацію обладнання.

С₃-М₂: маючи потужну матеріальну та конструкторську бази та орієнтуючись на нові запити споживачів, команда підприємства має сприятливе поле для вдосконалення систем автоматизації, проектування та виробництва.

С₅-М₁: при вдосконаленні технологій та впровадженні нових прогресивних способів та методів підприємство має потенціал для скорочення термінів виробництва насосів.

Таблиця 2

Показники слабких та сильних сторін АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» та зовнішніх можливостей та загроз у 2012 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення кількості працівників 2. Входить до великої міжнародної групи ГМС 3. Багаторічний досвід роботи на ринку (більш ніж 50 років) 4. Потужна матеріальна та конструкторська бази 5. Постійна клієнтська база 6. Впровадження інновацій 7. Висококваліфіковані кадри 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабка маркетингова політика 2. Високий рівень зношеності основних фондів 3. Ресурсозалежність виробництва 4. Висока собівартість продукції 5. Високий рівень податків 6. Митні бар'єри 7. Слабкий фінансовий потенціал підприємства 8. Основні ринки збуту – країни СНД
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення термінів виробництва насосів 2. Вдосконалення системи автоматизації, проектування та виробництва 3. Розробка насосів для АЕС 4. Розробка власних антикризових заходів 5. Збільшення власних оборотних коштів для модернізації виробництва 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна економічна ситуація в світі та країні 2. Висока вартість кредитних ресурсів 3. Поява нових конкурентів 4. Зменшення пакету замовлень на наступний рік 5. Здороження ресурсів для виробництва

Таблиця 3

Показники слабких та сильних сторін АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» та зовнішніх можливостей та загроз у 2013 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення кількості працівників 2. Входить до великої міжнародної групи ГМС 3. Стабільний ріст обсягів виробництва 4. Багаторічний досвід роботи на ринку (більш ніж 50 років) 5. Потужна матеріальна та конструкторська бази 6. Постійна клієнтська база 7. Впровадження інновацій 8. Висококваліфіковані кадри 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабка маркетингова політика 2. Високий рівень зношеності основних фондів 3. Ресурсозалежність виробництва 4. Висока собівартість продукції 5. Високий рівень податків 6. Митні бар'єри 7. Слабкий фінансовий потенціал підприємства 8. Основні ринки збуту – країни СНД
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення термінів виробництва насосів 2. Вдосконалення системи автоматизації, проектування та виробництва 3. Розробка насосів для нафтових установок 4. Покращення зв'язків країни з ЄС та розширення ринків експорту 5. Розробка власних антикризових заходів 6. Збільшення власних оборотних коштів для модернізації виробництва 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока вартість кредитних ресурсів 2. Поява нових конкурентів 3. Зменшення пакету замовлень на наступний рік 4. Здешевлення вартості нафти 5. Здороження ресурсів для виробництва

Таблиця 4

Зведена матриця SWOT-аналізу повторюваних показників

Фактори зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
	Внутрішні фактори	1. Скорочення термінів виробництва насосів 2. Вдосконалення системи автоматизації, проектування та виробництва 3. Розробка власних антикризових заходів 4. Збільшення власних оборотних коштів для модернізації виробництва
Сильні сторони	Поле СиМ (сильні сторони/можливості)	Поле СиЗ (сильні сторони/загрози)
1. Входить до великої міжнародної групи ГМС 2. Багаторічний досвід роботи на ринку (більш ніж 50 років) 3. Потужна матеріальна та конструкторська бази 4. Постійна клієнтська база 5. Впровадження інновацій 6. Висококваліфіковані кадри	Си ₁ -М ₁ ; Си ₃ -М ₂ ; Си ₅ -М ₁ ; Си ₆ -М ₃ .	Си ₁ -З ₃ ; Си ₂ -З ₂ ; Си ₄ -З ₃ ; Си ₅ -З ₁ .
Слабкі сторони	Поле СлМ (слабкі сторони/можливості)	Поле СлЗ (слабкі сторони/загрози)
1 Високий рівень зношеності основних фондів 2 Ресурсозалежність виробництва 3 Висока собівартість продукції 4 Високий рівень податків 5 Митні бар'єри 6 Слабкий фінансовий потенціал підприємства 7 Основні ринки збуту – країни СНД	Сл ₁ -М ₁ ; Сл ₄ -М ₁ ; Сл ₆ -М ₄ .	Сл ₁ -З ₁ ; Сл ₂ -З ₄ ; Сл ₃ -З ₃ ; Сл ₅ -З ₃ ; Сл ₇ -З ₃ .

Си₆-М₃: маючи потужну кадрову базу, АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» для розробки антикризових заходів має можливість залучити висококваліфікованих фахівців.

Як бачимо, поле СиМ є найбільш сприятливим для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш», що дозволяло використовувати сильні сторони для отримання віддачі від наявних можливостей, реалізуючи основну стратегію розвитку АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» протягом трьох років.

Розглянемо комбінацію «слабкі сторони/можливості» – поле СлМ.

Сл₁-М₁: високий рівень зношеності основних фондів підприємства неминуче призводить до скорочення термінів виробництва насосів.

Сл₄-М₄: компенсація високого рівня податків можлива за рахунок власних коштів АТ «Сумський завод «Насосенергомаш».

Сл₆-М₄: для того щоб залишатись конкурентоспроможним (мати стабільні позиції на ринку), підприємство повинно намагатись за рахунок власних коштів покращувати свій слабкий фінансовий стан.

Як бачимо, поле СлМ дозволяє за рахунок можливостей долати наявні на підприємстві слабкі сторони. Комбінація «слабкі сторони/можливості» утворює стратегію для внутрішніх перетворень.

Розглянемо комбінацію СиЗ – «сильні сторони/загрози».

Си₁-З₃: плідне партнерство підприємства з компаніями групи ГМС може сприяти збільшенню пакету замовлень.

Си₂-З₂: багаторічний досвід роботи на ринку забезпечує підприємству впевнені стійкі позиції у порівнянні з конкурентами.

Си₄-З₃: співпраця з постійними замовниками сприяє підписанню нових договорів про співробітництво, а отже, отриманню замовлень, забезпечуючи при цьому завантаження та безперервність виробництва.

Си₅-З₁: як відомо, фінансово-кредитна підтримка, відповідно до умов кредитування, потребує від суб'єктів підприємницької діяльності певних гарантій, які можуть бути забезпечені, наприклад, наявним сучасним обладнанням на підприємстві, створеним за інноваційними технологіями.

Таким чином, поле СиЗ передбачає використання сильних сторін підприємства для усунення можливих ризиків. Отже, комбінація «слабкі сторони/можливості» утворює стратегію потенційних переваг.

Розглянемо останнє поле матриці – СлЗ («слабкі сторони/загрози»).

Сл₁-З₁: для розвитку кредитних відносин необхідні певні умови. Позичальник (у даному випадку АТ «Сумський завод «Насосенергомаш») має матеріально гарантувати кредитору виконання кредитних зобов'язань – мати грошові чи товарно-матеріальні цінності. Основні фонди підприємства, які мають високий рівень зношеності, не можуть виступати гарантами кредитування або ж сприяти здешевленню процентної ставки по кредиту.

Сл₂-З₄: постійне здороження вартості ресурсів, необхідних для виробництва продукції, обмежує підприємство у їх закупівлі.

Сл₃-З₃: щорічне збільшення собівартості продукції відповідним чином відображається на збільшенні вартості готової продукції, що звичайно призводить до зменшення пакету замовлень.

Сл₅-З₃: складність співробітництва АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» із закордонними замовниками через специфіку митних вимог спричиняє зменшення пакету замовлень.

Сл₇-З₃: підприємства-замовники з країн СНД намагаються орієнтуватись на свої внутрішні ринки, що сприяє зменшенню пакету замовлень для даного підприємства.

Як бачимо, поле СлЗ є найнебезпечнішим для АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». Слабкі позиції підприємства та небезпеку можливих загроз можна розглядати як обмеження стратегічного розвитку.

Етап 3. Для врахування додаткових чинників зведемо в окрему матрицю SWOT-аналізу неповторювані показники сильних та слабких сторін підприємства кожного з аналізованих років та повторювані показники можливостей та загроз. На кожному з полів розглянемо всі можливі комбінації та виділимо ті, які можуть вплинути у майбутньому на конкурентоспроможність підприємства (табл. 5).

Розглянемо комбінації «сильні сторони/можливості» – поле СиМ.

Си₁-М₁: фактор збільшення штатних працівників у відповідних структурних підрозділах сприятиме оперативнішому виконанню технологічних операцій, скорочуючи при цьому терміни випуску готової продукції.

Си₂-М₂: приріст обсягів виробництва стимулюватиме підприємство до вдосконалення систем модернізації, автоматизації та виробництва продукції.

Си₄-М₄: придбання будь-яких активів дасть можливість підприємству збільшити власні оборотні кошти.

Таким чином, поле СиМ вказує на ті заходи, реалізація яких буде сприяти збільшенню конкурентоспроможності підприємства у майбутніх періодах.

Розглянемо комбінацію СиЗ – «сильні сторони/загрози».

Си₂-З₂: фактор збільшення обсягів продукції надасть можливість підприємству отримати додаткові замовлення, що, в свою чергу, дозволить забезпечити стійкість позицій у відповідному сегменті ринку.

Си₃-З₃: співпраця з закордонними замовниками надасть можливість виходу підприємства на зовнішні ринки збуту, збільшуючи при цьому пакет замовлень.

Отже, комбінацію СиЗ можна розглядати як потенціал підприємства для усунення можливих загроз.

Розглянемо останнє поле матриці – СлЗ («слабкі сторони/загрози»).

Сл₁-З₂: недостатньо приділена увага фахівців відділу маркетингу роботі у сфері дослідження ринку збуту загрожує посиленню та закріпленню позицій конкурентів.

Комбінації СлЗ можна розглядати як небезпечні фактори, які можуть сприяти зменшенню конкурентоспроможності підприємства.

Висновки. Вважаємо, що матричний метод стратегічного аналізу – SWOT-аналіз виступає універсальним аналітичним інструментом, який може застосовуватись підприємством як для вибору стратегії розвитку, так і для ринкового аналізу та вивчення конкурентоспроможності, але кожного разу необхідно його адаптувати до специфіки конкретного підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно чітко визначати період досліджень: поточ-

Таблиця 5

Зведена матриця SWOT-аналізу неповторюваних показників сильних та слабких сторін та повторюваних показників можливостей та загроз

Фактори зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
	Внутрішні фактори	1. Скорочення термінів виробництва насосів 2. Вдосконалення системи автоматизації, проектування та виробництва 3. Розробка власних антикризових заходів 4. Збільшення власних оборотних коштів для модернізації виробництва
Сильні сторони	Поле СиМ (сильні сторони/можливості)	Поле СиЗ (сильні сторони/загрози)
1. Збільшення кількості працівників 2. Стабільний ріст обсягів виробництва 3. Збільшення експорту 4. Придбання активів ТОВ «Автостоянка»	Си ₁ -М ₁ ; Си ₂ -М ₂ ; Си ₄ -М ₄ .	Си ₂ -З ₂ ; Си ₃ -З ₃ .
Слабкі сторони	Поле СлМ (слабкі сторони/можливості)	Поле СлЗ (слабкі сторони/загрози)
1. Слабка маркетингова політика		Сл ₁ -З ₂ .

ний, короткостроковий чи період довгострокової перспективи. Також необхідно обов'язково врахувати часовий проміжок, за який проводиться аналіз, так як ті позиції, які на сьогодні є «слабкістю» підприємства, можуть у подальшому перетворитись на переваги, і навпаки.

У даній статті використана методика визначення конкурентоспроможності підприємства із застосуванням SWOT-аналізу для трьох років: 2011 р., 2012 р. та 2013 р. Виділення повторюваних внутрішніх факторів (сильних та слабких сторін підприємства) та факторів зовнішнього середовища (можливостей та загроз) для кожного з аналізованих років дало можливість визначити основну стратегію АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» та окреслити заходи для зміцнення конкурентних позицій підприємства. В свою чергу, зіставлення неповторюваних сильних та слабких сторін підприємства з повторюваними можливостями та загрозами дало змогу врахувати додаткові чинники, які можуть вплинути у майбутньому на конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, здобутками дослідження є:

1) запропоноване вдосконалення методики проведення SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності підприємств на основі циклічності його використання;

2) врахування при проведенні SWOT-аналізу повторюваних та неповторюваних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства;

3) практична значущість на прикладі застосування вдосконаленої схеми матричного методу SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенергомаш».

Дані пропозиції можуть бути покладені в основу подальших наукових досліджень стосовно аналізу діяльності підприємства та визначення стратегічних перспектив його розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Семенов Г.А., Ярошевская О.В. Диагностика финансово-экономического stanu підприємства / Г.А. Семенов, О.В. Ярошевская // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1. – С. 136–141.
- Шкуліпа Л.В. Застосування SWOT-аналізу для оцінки доцільності проведення реструктуризації на залізничному транспорті України / Л.В. Шкуліпа // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса : Видавництво : Одеський національний економічний університет. – 2013. – Вип. 1(48). – С. 168–175.
- Пивоваров М.Г., Шаповалов А.М. SWOT-анализ производственно-хозяйственной деятельности малых предприятий / М.Г. Пивоваров, А.М. Шаповалов // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 2. – С. 109–113.
- Згуровський М.З., Перевезра К.В. Методика побудови сценаріїв розвитку України з використанням SWOT-аналізу / М.З. Згуровський, К.В. Перевезра // Системні дослідження та інформаційні технології. – 2009. – № 2. – С. 7–17.
- Андрушкевич З.М. Перспективний аналіз умов інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України / З.М. Андрушкевич // Проблеми економіки та управління : [збірник наукових праць] / відп. Ред. Й.М. Петрович. – Львів : Видавництво «Львівської політехніки», 2010. – С. 9–13.
- Квятковська Л.А., Кулінічев П.К. Формування моделі оцінки конкурентної позиції машинобудівного підприємства / Л.А. Квятковська, П.К. Кулінічев // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Херсон. – 2014. – Вип. 6. – С. 183–188.
- Чобіток В.І. Методи оцінки потенціалу конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / В.І. Чобіток // Економіка і управління. – 2011. – № 5. – С. 168–174.
- Бондаренко Т.Ю., Волков Д.П. Діагностика операційної діяльності в стратегічному управлінні машинобудівними підприємствами / Т.Ю. Бондаренко, Д.П. Волков // Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки». – 2011. – № 1(55). – С. 177–179.
- Крепкий Л.М. Экономическая диагностика предприятия. Методология, методика, организация, диагнозы и пути совершенствования / Л.М. Крепкий. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. – 215 с.
- Кучер В.А. Механізм стратегічного планування конкурентоспроможності промислового підприємства / В.А. Кучер // Економіка промисловості. – 2009. – № 3. – С. 151–157.
- Юхановська Ю.О. Стратегії розвитку машинобудівного підприємства / Ю.О. Юхановська // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2011. – № 1. – С. 148–152.
- Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [підручник]. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
- SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства : [навч. посіб.] ; під ред. д. е. н. проф., академіка АЕН України Л.В. Балабанової. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. – 180 с.
- Дорохов О.В. Нечітко-множинний SWOT-аналіз діяльності оптового фармацевтичного підприємства / [О.В. Дорохов, Л.П. Дорохова, В.Г. Чернов] ; зб. наук. праць Харк. ун-ту Повітр. Сил. – 2008. – Вип. 3. – С. 160–163.
- Кривда В.І., Кривда О.В., Нараєвський С.В. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу / В.І. Кривда, О.В. Кривда, С.В. Нараєвський // Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем ; зб. наук. праць МННЦ ІТіС. – 2007. – № 12. – С. 74–77.
- Мех О.А. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу / О.А. Мех // Наука та наукознавство. – 2012. – № 1. – С. 21–26.
- Річна звітність АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» / офіційний сайт АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nempump.com/ru/company/corporate>.