

ВИКОРИСТАННЯ SWOT- АНАЛІЗУ В КОНТРОЛІНГУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Одним із важливих методів контролінгу маркетингу, який дозволяє оцінити потенціал підприємства і ситуацію на ринку, є SWOT- аналіз – аналіз сильних і слабких сторін, а також наявних можливостей та загроз. Головним чином, сильні та слабкі сторони стосуються самого підприємства (є внутрішніми чинниками), тоді як можливості і загрози скоріше пов'язані із зовнішнім середовищем.

Сильні сторони (Strengths) – це ті сфери, де підприємство має переваги порівняно з іншими фірмами. Наприклад, відома торгова марка, низькі поточні витрати, висока кваліфікація персоналу, накопичений досвід, доступ до унікальних ресурсів, наявність передової (або відпрацьованої) технології і сучасного устаткування, висока якість продукції.

Слабкі сторони (Weaknesses) – це сфери, в яких фірма має недоліки порівняно з іншими. Наприклад, застаріле обладнання, відсутність спеціалістів ключової кваліфікації і компетенції, низька прибутковість, вузький асортимент товарів, погана репутація компанії на ринку, брак фінансування, низький рівень сервісу. Аналіз слабких сторін допомагає виявити ті особливості компанії, які перешкоджають їй ефективно функціонувати.

Більшість чинників, виявлених в ході аналізу сильних і слабких сторін, є якісними.

Поскольку в большинстве случаев выявленные в ходе анализа сильных и слабых сторон факторы являются качественными, их обычно перечисляют в виде простого списка в соответствующих графах матрицы, показанной в Таблице

Можливості (Opportunities) – це сприятливі обставини, які підприємство може використати для одержання переваги. Наприклад, вихід на нові ринки або сегменти ринку, розширення асортименту продукції, погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, поява нових технологій виробництва продукції, яку виготовляє підприємство, зростання рівня доходів населення. Слід зазначити, що можливостями з точки зору SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які може використати підприємство.

Загрози (Threats) – чинники, які можуть потенційно погіршити становище підприємства на ринку. Наприклад, вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, політична нестабільність, зміна потреб і смаків

споживачів, поява товарів-замінників, розширення діяльності конкурентів, формування ними більш привабливих пропозицій і т.д.

Інформацію про сильні і слабкі сторони можна почерпнути з фінансової звітності підприємства, звітів виробничого і збутового відділів, а також поспілкувавшись із працівниками, що володіють необхідною інформацією. Інформацію про ринок (можливості і загрози) можна одержати із маркетингових досліджень, збірок Держкомстату (про чисельність, вікову структуру населення тощо).

На підставі дослідження контролер розробляє рекомендації щодо:

- ефективного використання існуючого потенціалу (сильних сторін);
- усунення наявних слабких сторін;
- використання додаткових можливостей (шансів);
- нейтралізації загроз.

З метою встановлення зв'язків між сильними та слабкими сторонами, можливостями і загрозами формують SWOT – матрицю та виконують SWOT-аналіз (рис. 1).

	Можливості:	Загрози:
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильні сторони:	Поле сильних сторін і можливостей (Як скористатися можливостями?) 1	Поле сильних сторін і загроз (За рахунок чого можна знизити загрози?) 2
Слабкі сторони:	Поле слабких сторін і можливостей (Що може помішати скористатися можливостями?) 3	Поле слабких сторін і загроз (Найбільша небезпека для фірми) 4

Рис. 1. SWOT-матриця

На кожному з чотирьох полів матриці контролер розглядає усі можливі парні комбінації та виокремлює ті, які необхідно врахувати при розробці стратегії діяльності підприємства.

Для пар, які обрано в полі 1 стратегію потрібно формувати з використанням сильних сторін діяльності підприємства, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі.

Якщо пара розміщена у полі 2, то стратегія має передбачати використання сильних сторін та уникнення загроз.

Для пар у полі 3 стратегія має бути побудована так, щоб за рахунок нових можливостей подолати слабкі сторони діяльності.

Для пар у полі 4 підприємство має сформувавши таку стратегію, яка б дала змогу позбутися слабких сторін і загроз.

Формуючи стратегії, необхідно пам'ятати, що невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент. Або, навпаки, нейтралізована загроза може відкрити для підприємства додаткові можливості, якщо конкуренти не спроможні її усунути.

Слід зазначити, що контролеру важливо не лише вміти визначати можливості та загрози, а й оцінювати їх з точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію підприємства.

Оцінка можливостей допоможе не упустити її в разі виникнення. Для цього використовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (таблиця 1). У верхній частині відображають ступінь впливу можливостей на діяльність підприємства, а в лівій частині – імовірність того, що підприємство зможе скористатися цією можливістю.

Таблиця 1

Матриця можливостей

Імовірність використання можливості	Вплив на стратегію підприємства		
	сильний	помірний	слабкий
висока	1	2	3
середня	4	5	6
низька	7	8	9

Поля можливостей мають різне значення для підприємства. Пріоритетними є можливості, відображені на полях 1, 2, 4. Ними обов'язково потрібно скористатися. Ті, що відображені на полях 6, 8, 9 практично не заслуговують на увагу. Використати можливості, які потрапили на інші поля, можна за умови, що підприємство має достатньо ресурсів.

Оцінка загроз допоможе завчасно підготуватися і розробити заходи щодо їх нейтралізації загроз, які можуть з'явитися. Матриця загроз має такий вигляд (таблиця 2):

Таблиця 2

Матриця загроз

Імовірність нейтралізації загрози	Можливі наслідки			
	руйнування	критичний стан	важкий стан	“легкі удари”
висока	1	2	3	4
середня	5	6	7	8
низька	9	10	11	12

Загрози, що потрапили на поля 1,2,5 дуже небезпечні, тому їх потрібно швидко ліквідувати. Загрози на полях 3,6,9 також мають перебувати у

полі зору контролера. Щодо загроз, розташованих на полях 4,7,10 потрібний уважний підхід. Загрози, зафіксовані на інших полях, також не можна ігнорувати, а по можливості уважно відстежувати і усувати.

У кожній з чотирьох частин матриці чинники упорядковуються за їх важливістю, тобто в першу чергу зазначаються ті сторони, які контролери вважають найсильнішими чи найслабшими, а також ті, в яких є найбільші можливості чи загрози.

На практиці застосовується декілька різних форм проведення SWOT-аналізу:

1. Експрес-SWOT-аналіз – це якісний аналіз, що дозволяє визначити, за допомогою яких сильних сторін підприємства можна усунути загрози і використати можливості зовнішнього середовища, і які слабкі сторони перешкоджають це зробити.

2. Зведений SWOT-аналіз – це вид аналізу, в якому мають бути представлені основні показники, що характеризують діяльність фірми у поточний момент і за допомогою яких намічають перспективи майбутнього розвитку. Перевагою такого аналізу є те, що він дозволяє дати кількісну оцінку виявлених чинників і розробити комплекс заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей.

3. Змішаний SWOT-аналіз – це поєднання експрес-SWOT-аналізу і зведеного SWOT-аналізу.

Аналіз сильних і слабких сторін, будучи досить універсальним методом контролінгу, може проводитися за ринками збуту, за видами продукції, а також для оцінки організації збутової діяльності і рівня кваліфікації спеціалістів зі збуту.

Оскільки бізнес в Україні має свою специфіку, спроба безпосередньо перенести зарубіжні методики стратегічного управління, зокрема SWOT-аналіз, на вітчизняні економічні реалії викликає труднощі. Тому SWOT-аналіз доцільно використовувати на проміжному етапі дослідження – для поглибленого аналізу ситуації підприємства, а далі покладатися на інтуїцію, тобто обмежитися використанням цієї моделі для генерації власних, нових стратегічних ідей [1].

Список використаної літератури:

1. Токарев В. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы // <http://www.rcb.ru>.