

М.М. Іваннікова

Формування конкурентних переваг підприємства легкої промисловості на основі SWOT-аналізу

В статті розглянуто процес стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства легкої промисловості України шляхом використання SWOT-аналізу. На прикладі ЗАТ Полтавська фірма «Ворскла» визначені сильні та слабкі сторони підприємства а також можливості та загрози з боку ринкового середовища. Спираючись на результати аналізу виявлені існуючі конкурентні переваги підприємства та шляхи їх утримання. Запропонована стратегія подальшого розвитку підприємства з використанням конкурентних переваг, яка надасть йому низку переваг та можливості зростання.

Постановка проблеми. Поступовий розвиток ринкової економіки обумовлює необхідність насамперед підвищення ефективності управління. В реалізації нових методів управління світова практика значне місце відводить стратегічному управлінню. Саме завдяки інструментарію стратегічного менеджменту підприємства можуть гнучко пристосовуватися до швидкоплинних умов маркетингового середовища. Одним з таких управлінських інструментів є SWOT-аналіз, який широко використовується в практичній діяльності підприємств країн з ринковою економікою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему здійснення SWOT-аналізу як одного з етапів стратегічного управління підприємством розкривають в своїх наукових працях такі українські та зарубіжні науковці, як Н.В. Куденко, Л.В. Балабанова, М.І. Ковальчук, К.І. Радченко, Т.В. Головка, О.А. Складова, Е.І. Кузнецова, С.І. Барановский, Д. Дэй, Р. Фатхугдинов, Д. Кревенс, П. Дженстер та ін.

Мета статті. Метою проведення дослідження за результатами SWOT-аналізу, що здійснюється на прикладі ЗАТ Полтавська фірма «Ворскла», яка є лідером з пошиття одягу в Полтавському регіоні – є визначення можливостей та загроз підприємства з боку ринку та виявлення сильних та слабких сторін підприємства, на основі чого буде здійснено вибір найоптимальнішої стратегії розвитку ЗАТ Полтавська фірма «Ворскла».

Вклад основного матеріалу. Якщо керівництво підприємства не знає його сильних та слабких сторін, не уявляє зовнішніх можливостей і не підозрює про загрози, воно не в змозі розробити стратегію, яка відповідає конкурентному положенню підприємства. Саме тому SWOT – аналіз є необхідним компонентом стратегічної оцінки конкурентної позиції підприємства.

Виявлення можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища для ЗАТ Полтавська фірма «Ворскла» представлено в табл. 1. За результатами факторів, що наведені в таблиці, можна побачити ситуацію на ринку, в якому функціонує підприємство.

В табл. 2 наведені сильні та слабкі сторони ЗАТ Полтавська фірма „Ворскла”, які відображують становище підприємства на внутрішньому середовищі.

Іваннікова Марина Миколаївна, аспірантка кафедри маркетингу, Державного вищого начального закладу «Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана».

Таблиця 1 – Фактори зовнішнього середовища ЗАТ Полтавська фірма «Ворскла»

Група факторів	Фактор	Прояв фактору	Заходи підприємства
1	2	3	4
Економічні	Загроза високих темпів інфляції	Обезцінювання накопичень ЗАТ Полтавська фірма «Ворскла»	Введення фінансових операцій, які зберігають купівельну спроможність коштів
		Труднощі в отриманні довгострокових кредитів	Скорочення капітального виробництва та згортання НДДКР, що можуть принести позитивний результат лише у віддаленому майбутньому
	Дефіцит державного бюджету	Скорочення або призупинення дотацій	Лобювання в органах державного управління
		Несвоєчасна оплата замовлень державними організаціями	Виконання замовлень лише за умови передплати
	Спад виробництва	Дефіцит та подорожчання ресурсів	Стимулювання надання послуг з кооперації і поставок за допомогою кредитів постачальникам, суміжникам бартеру
	Зміна структури державних витрат	Відміна державного замовлення на продукцію	Зняття з виробництва та заміна нової продукції, яка раніше йшла на державне замовлення
	Зростання безробіття	Здешевлення робочої сили. Звільнення працівників	Формування раціональної кадрової структури підприємства
Встановлення високих податкових ставок	Відтік коштів з сфери виробництва до бюджету. Скорочення платоспроможного попиту	Знаходження шляхів мінімізації податків	
Правові	Прийняття нормативних актів, що мають зворотну силу	Необхідність знаходження фінансових ресурсів для покриття знов встановлених відрахувань	Добитися пільг по нарахуванню оподатковуваних сум і по податковим ставкам
	Реєстр монополістів	Зростання відрахувань коштів фірм-монополістів до бюджету	Лобювання, обережна асортиментна політика (надання переваг немонополієм товарам)
	Нестабільність законодавства	Часті зміни в Законах, податках, платежах	Систематичне оперативне вивчення законодавства та запровадження нововведень в життя
Політичні	Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Можливість вибору сфери господарської діяльності	Виявлення нових напрямків діяльності
		Послаблення дисципліни платежів та поставок	Страхування поставок, стимулювання партнерів

1	2	3	4
	Зниження стабільності у суспільстві	Зростання ймовірних соціальних потрясінь	Страховання від політичних ризиків
Міжнародні	Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків	Можливість виходу на зовнішній ринок	Отримання міжнародного сертифікату на продукцію
	Міжнародне науково-технічне співробітництво	Обмін новітніми технологіями, програмними продуктами та іншими інноваціями	Укладення угод про наукове співробітництво з іноземними фірмами, що займаються НДДКР в галузі, у якій працює фірма
Технологічні	НТП у сфері виробництва	Поява нових матеріалів, обладнання технологій	Додаткові вкладення коштів в НОУ-ХАУ та оновлення виробничих потужностей
		Скорочення строків амортизації	Збільшення обсягів амортизації відрахувань
		Підвищення продуктивності праці за рахунок механізації та автоматизації виробничого процесу	Автоматизація та механізація виробничого процесу; заміна ручної праці машинною
	НТП у соціальній сфері	Зростання рівня потреб населення	Ефективний маркетинг з метою виявлення незадоволених потреб населення. Покращення умов праці і побуту працівників підприємства
Соціально – культурні	Зростання мобільності населення	Відтік працівників у т.ч. з тяжких та шкідливих виробництв	Удосконалення системи стимулювання. Автоматизація та механізація праці
	Зниження рівня культури і освіти	Зниження трудової дисципліни та виникнення конфліктів. Проблеми освоєння нових технологій	Створення на підприємстві служби соціально-психологічної підтримки. Підтримка рівня вкладень на професійну підготовку кадрів
Природні	Зростання вартості енергоносіїв	Періодичне відключення електроенергії в межах району за несплату	Створення автономної підстанції з метою постачання електроенергії на період відключення
	Погіршення екологічної ситуації	Стягнення штрафів, накладання обов'язкових виплат за забруднення навколишнього середовища	Бережне ставлення до навколишнього середовища

На основі наведених факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства можна скласти матрицю SWOT-аналізу, в якій відобразатимуться можливості та загрози, сильні та слабкі сторони ЗАТ Полтавська фірма „Ворскла” (табл. 3).

Найбільш багатообіцяючий спосіб визначення того, наскільки міцно підприємство утримує свою конкурентну позицію, – це кількісна оцінка у порівнянні із суперниками кожного з ключових факторів успіху і кожного суттєвого індикатора конкурентної сили.

Ключові фактори успіху – це характерні для даної галузі фактори, які приносять їй переваги. Для різних галузей ключові фактори успіху не однакові. Більш того, вони не однакові і для однієї галузі, оскільки можуть змінюватися у часі.

Таблиця 2 – Сильні та слабкі сторони ЗАТ Полтавська фірма «Ворскла»

1	Сильні сторони 2	Слабкі сторони 3
Організація управління	Конкретне керівництво	Відсутність чіткого поділу праці управлінського персоналу
	Значний досвід	Відсутність чіткої оперативної системи контролю за виконанням рішень
	Організація системи комунікацій	
Маркетинг	Визнаний лідер ринку	Ціна на продукцію вища, ніж в конкурентів
	Позитивний імідж	Нестача коштів на вивчення потреб ринку
	Знання споживачів	Нестача коштів на проведення широкомасштабної рекламної кампанії
	Висока якість товарів	Високі витрати для створення позитивного іміджу за кордоном
	Високий рівень сервісного обслуговування	
	Цінова перевага на зовнішньому ринку	
	Ефективні канали розповсюдження продукції	
Вихід в Інтернет та наявність власної сторінки в Інтернеті		
Дослідження і розробки	Великий досвід в розробці нового обладнання та нових товарів	Орієнтація виробництва тільки на поточні потреби
	Наявність матеріальної бази для проведення досліджень та впровадження новинок у виробництво	Нестача коштів для провадження перспективних у майбутньому проектів
	Співробітництво з науково - дослідними організаціями, в т.ч. міжнародними	
Фінанси	Наявність доходів у ВКВ	Більш високі витрати ніж у конкурентів
	Відсутність довгострокових та короткострокових кредитів банків	Низька прибутковість
		Нестача фінансових ресурсів
		Інфляційне знецінення накопичень
	Зменшення прибутковості	
Персонал	Високий рівень підготовки кадрів	Не досить ефективна система оплати та стимулювання праці
	Досвід практичної діяльності	Висока плинність кадрів
	Навчання та підвищення кваліфікації	
Організаційна культура	Позитивний мікроклімат в колективі	Відсутність власного психолога

1	2	3
Технологія і виробництво	Власна технологія, що відповідає світовим стандартам	Широкий асортимент продукції
	Кращі можливості виробництва ніж у конкурентів	Наявність конкурентів з більшими потужностями, але із застарілим обладнанням
	Високі технологічні навички	Не досить висока мобільність виробництва
	Автоматизація виробництва	
	Новітнє обладнання	
	Економія на масштабах виробництва	
	Чутливість до нових розробок	
	Безпека виробництва (за більш як 5 років існування фірми не сталося жодного нещасного випадку, жодної травми)	
	Висока продуктивність виробничої системи	
	Забезпеченість матеріалами та технікою високої якості	

Таблиця 3 – Можливості та загрози, сильні та слабкі сторони ЗАТ Полтавська фірма «Ворскла»

Можливості	Сильні сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Направлення політики підприємства на розвиток ринкових відносин • Лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків • Міжнародне науково-технічне співробітництво • Невисокий рівень конкуренції на внутрішньому ринку • Розширення мережі дистриб'юторів у т.ч. за кордоном 	<ul style="list-style-type: none"> • Лідерство на внутрішньому ринку • Позитивний імідж • Наявність бази та досвіду для розробки нового обладнання та продукції • Автоматизація виробництва • Передова техніка і технології • Високий рівень професійної підготовки кадрів та досвід практичної діяльності • Компетентне керівництво та значний досвід роботи • Висока (світова) якість товару
Загрози	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Загроза високих темпів інфляції • Спад виробництва • Високі податкові ставки • Нестабільність законодавства • Складність залучення фінансових ресурсів • Неплатежі • Незначний ріст ринку формових аксесуарів, а також його можливе зменшення • Зростання вартості енергоносіїв • Подорожчання матеріалів 	<ul style="list-style-type: none"> • Нестача коштів для виявлення потенційних потреб споживачів • Нестача коштів для проведення широкомасштабної рекламної кампанії • Орієнтація досліджень лише на поточні потреби виробництва • Більш високі витрати ніж у конкурентів • Не досить ефективна система оплати та стимулювання

Виділення ключових факторів успіху (КФУ), діючих у найближчій перспективі, і визначення серед них найважливіших складають значну частину роботи по стратегічному плануванню.

До КФУ можуть бути віднесені ряд факторів, зазначених у табл. 4.

Таблиця 4 – Ключові фактори успіху підприємства

Сфера КФУ	Показники КФУ
КФУ, залежні від технології	<ul style="list-style-type: none"> - ступінь опанування існуючими технологіями - якість наукових досліджень, що проводяться - досконалість дослідницької та експериментальної бази - здатність швидкої розробки нововведень тощо
КФУ, які відносяться до виробництва	<ul style="list-style-type: none"> - собівартість продукції - якість продукції - розміщення підприємства - можливість виготовлення великої кількості моделей тощо
КФУ, які відносяться до реалізації продукції.	<ul style="list-style-type: none"> - широка мережа оптових дистриб'юторів - присутність у точках роздрібної торгівлі - швидкість доставки тощо
КФУ, які відносяться до маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> - імідж підприємства - розмір і кількість цільових ринків - знання споживачів - переваги в поінформованості як результат маркетингових досліджень - ефективна реклама - високий рівень сервісного обслуговування тощо
КФУ, що відносяться до професійних навичок	<ul style="list-style-type: none"> - особливий талант працівників (дуже важливий при наданні професійних послуг) - кваліфікація персоналу - досвід практичної діяльності тощо
КФУ, пов'язані з менеджментом	<ul style="list-style-type: none"> - рівень інформаційних систем - ефективність системи управління - мобільність управління - налагоджений процес прийняття рішень тощо
Інші КФУ	<ul style="list-style-type: none"> - доступ до фінансових ресурсів - наявність власного капіталу - наявність патентів тощо

Знання слабких та сильних сторін підприємства необхідне для вироблення стратегії, здатної покращити її положення по відношенню до конкурентів у довгостроковій перспективі. В цілому ж підприємство повинне намагатися перетворити свої сильні конкурентні сторони у конкурентні переваги і приймати стратегічні рішення, які спроможні захистити її від конкурентних недоліків. В той же час оцінка конкурентної сили показує, який суперник може бути найбільш вразливий при конкурентній атаці і які його самі слабкі сторони. Коли підприємство має значну конкурентну силу в галузях, в яких конкуренти слабкі, має саме поміркувати про наступ, щоб використати слабкості конкурентів.

Для ЗАТ Полтавська фірма „Ворскла” за доцільне буде подальше провадження стратегії диференціації, яку останнім часом втілюють у життя спеціалісти підприємства.

Основними конкурентними перевагами ЗАТ Полтавська фірма „Ворскла” є висока

якість та оригінальний дизайн випускаємої продукції, використання підприємством матеріально-технічних ресурсів найвищої якості, застосування новітньої техніки та технології, проведення відділом перспективного розвитку низки досліджень у галузі, в якій працює фірма тощо. Всі вище перераховані фактори є необхідними передумовами для реалізації стратегії диференціації.

Використання стратегії диференціації може принести підприємству ряд стратегічних переваг:

- створюється певний імідж товару і підприємства, що знижує чутливість споживача до більш високих цін;
- прихильність споживачів і неповторність товару створюють високі вхідні бар'єри на ринок збуту;
- прихильність споживачів створює своєрідний захист проти товарів-замінників;
- висока ціна дає можливість отримання високого прибутку тощо.

Але підприємство, використовуючи стратегію диференціації несе певні ризики, до яких можна віднести:

- характеристику товару, на якій заснована стратегія диференціації, може втратити своє значення у зв'язку зі зміною системи цінностей споживача;
- збільшення ціни і відрив від цінового лідера можуть стати дуже значними, що відверне споживача від більш дорогої продукції підприємства;
- виникнення підприємств-послідовників, які імітують стратегію диференціації, зменшують її ефект.

Отримано 01.10.2008 р.

М.Н. Іваннікова

**Формирование конкурентных преимуществ
предприятия легкой промышленности на основе SWOT-анализа**

В статье рассмотрен процесс стратегического управления конкурентными преимуществами предприятия легкой промышленности Украины путем использования SWOT-анализа. На примере ЗАО Полтавская фирма "Ворскла" определены сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы со стороны рыночной среды. Основываясь на результатах анализа, выявлены существующие конкурентные преимущества предприятия и пути их удержания. Предложена стратегия дальнейшего развития предприятия с использованием конкурентных преимуществ, которая предоставит ему ряд преимуществ и возможностей роста.