

УДК 657.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-11>**Клюс Ю. І.**

доктор економічних наук, професор,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1841-2578>

Іжболдіна А. В.

аспірант кафедри обліку та оподаткування,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3580-2305>

Klius Yulia, Izhboldina Anzhelika

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ НВП «МІКРОТЕРМ»

У статті визначено конкурентоспроможність машинобудівних підприємств на прикладі ТОВ НВП «Мікро-терм». Проведено SWOT-аналіз за етапами заповнення матриці SWOT, оброблення (зведення) результатів та аналіз результатів. Визначено, що головною метою проведення SWOT-аналізу як матричного методу є отримання достовірних даних про можливість компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг, тому перед SWOT-аналізом ставляться такі завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розроблення заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми і зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів. Таким чином, в ході практичного застосування матричного методу SWOT-аналізу визначено конкурентоспроможність за такими ознаками: якісно певний стан (рівень) економіки, стабільність економічних процесів незалежно від зовнішніх і внутрішніх факторів, стійкість до різних видів загроз, самостійне визначення шляхів і форм свого розвитку, протистояння впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, готовність і здатність створювати механізми захисту національних інтересів, здатність до саморозвитку й прогресу.

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

PRACTICAL APPLICATION OF SWOT-ANALYSIS TO DETERMINE THE COMPETITIVENESS OF LLC SPE “MICROTERM”

The article identifies the competitiveness of machine-building enterprises on the example of SPE “Microterm”. According to the authors, research should be conducted by the method of SWOT-analysis, which reveals the specifics of a particular enterprise and improves the level of competitiveness of enterprises in modern business conditions. The authors conducted a SWOT-analysis by stages of filling in the SWOT matrix, processing (summarizing) the results and analysis of the results. At the first stage, the authors identified the strengths and weaknesses of the company. In the second stage, the main strategies of the enterprise were identified. In the third stage, the authors considered combinations of the SWOT analysis matrix. In the narrow branch aspect, this type of analysis helps to develop a multi-criteria model and perform its computer implementation (experiment), to obtain qualitative and quantitative interpretation, to determine directions for further development of the model, as well as ways of its practical use in product distribution (market). The authors determined that the main purpose of SWOT-analysis, as a matrix method, is to obtain reliable data on the company's capabilities and threats to its promotion in the market of goods and services. Therefore, to achieve this goal before the SWOT-analysis are the following tasks: identifying marketing opportunities that correspond to the resources of the firm; identification of marketing threats and development of measures to neutralize their impact; identifying the strengths of the firm and comparing them with market opportunities; identification of the firm's weaknesses and development of strategic directions for overcoming them; identifying the competitive advantages of the firm and the formation of its strategic priorities. Thus, during the practical application of the matrix method of SWOT-analysis, competitiveness was determined by the following features: qualitatively certain state (level) of the economy, stability of economic processes regardless of external and internal factors, resistance to various threats, development, resistance to the impact of external and internal threats, readiness and ability to create mechanisms to protect national interests, the ability to self-development and progress.

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

JEL classification: L30, L32

Постановка проблеми. Кожне підприємство машинобудівної галузі застосовує методи аналізу для визначення рівня своєї конкурентоспроможності та постійно перебуває в пошуку варіантів для реалізації власної продукції. Недостатня увага приділяється особливостям застосування методу SWOT-аналізу для конкретних підприємств машинобудівної галузі, який

визначає рівень розвитку машинобудування як один з найважливіших показників соціально-економічного розвитку країни. Існує безліч ситуацій, що передбачають застосування SWOT-аналізу. Поштовхом для проведення аналізу можуть слугувати запуск стартапів, нових напрямів бізнесу, перегляд внутрішньої політики компанії, розгляд варіантів та можливостей

перебудови бізнесу, перевірка правильності заданого курсу розвитку, покращення бізнес-процесів для загального розуміння ситуації, що склалась на ринку. На думку авторів, повинні проводитися дослідження методом SWOT-аналізу, який розкриває специфіку конкретного підприємства та вдосконалює рівень конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями сутності й використання SWOT-аналізу присвячена велика кількість публікацій, зокрема роботи К. Боумена, С. Дібба, М.М. Глазова, І.В. Корнєвої, Л.В. Симкіна, Я.А. Фоміна, В.С. Хруцького [1, с. 4]. Багато підприємств для визначення конкурентоспроможності вибирають SWOT-аналіз як один з основних методів стратегічного аналізу. Загальна методика проведення SWOT-аналізу досить широко висвітлена багатьма науковцями, такими як Л.В. Шкуліпа [2], М.З. Згуровський, К.В. Перевезра [3].

Мета статті полягає у визначенні та практичному застосуванні матричного методу стратегічного аналізу, а саме SWOT-аналізу, для визначення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на прикладі ТОВ НВП «Мікротерм».

Виклад основного матеріалу. На думку авторів, головною метою діяльності підприємств машинобудування Луганської області має стати створення конкурентоспроможного комплексу, здатного забезпечити якісну інноваційною продукцією потреби споживачів на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту. Сьогодні одними з основних завдань підприємств машинобудівної промисловості є розроблення й виконання програм перспективного розвитку та створення конкурентоспроможної продукції [4, с. 9].

Товариство з обмеженою відповідальністю науково-виробниче підприємство «Мікротерм» засновано у 1993 році і є правонаступником кращих багаторічних традицій у галузі приладобудування Северодонецького дослідно-конструкторського бюро автоматики НВО «Хімавтоматика».

ТОВ НВП «Мікротерм» являє собою сучасний науково-виробничий комплекс, до складу якого входять групи маркетингу, відділи розроблення приладів, конструкторські та технологічні підрозділи, виробництво з випуску приладів. У складі підприємства є провідні фахівці, що мають багаторічний досвід як у розробленні конструкторської документації, так і у виробництві приладів.

Основним напрямом діяльності ТОВ НВП «Мікротерм» є розроблення й виробництво приладів контролю та регулювання технологічних процесів, а також засобів автоматизації в різних галузях народного господарства, зокрема для вимірювання температури, тиску, рівня, широкої номенклатури пневмоелектричних та електропневматичних пристроїв, бар'єрів іскробезпеки, цифрових індикаторів, реєстраторів та інших пристроїв.

Розроблення виробів проводиться на високому технічному рівні із застосуванням новітніх високоякісних електронних компонентів кращих світових виробників. Значне місце в процесі розроблення й модернізації посідає постійна робота із замовниками на конкретних об'єктах. Щорічно асортимент освоєних у виробництві підприємства виробів поповнюється новими розроб-

ками, а нині складає більше 100 найменувань. Прилади сертифіковані в Україні.

Серед замовників продукції підприємства є такі гіганти української промисловості:

– металургійні: «Азовсталь», «Запоріжсталь», Комбінат «ім. Ілліча», «Дніпровський меткомбінат», «Арселор Міттал», «Нікопольський завод феросплавів»;

– хімічні, нафтохімічні, коксохімічні: «Северодонецький Азот», «Черкаський Азот», «РівнеАзот», «ДніпроАзот», «Укртатнафта», «Павлоградський хімічний завод», «Дніпровський завод мінеральних добрив», «Суми Хімпром», «Запоріжжкокс», «Дніпрококс»;

– горнозбагачувальні комбінати: «Інгулецький», «Центральний», «Південний», «Північний», «Марганецький», «Кривбасалізрудком»;

– підприємства «Укрнафти» і «Укртранснафти»;

– підприємства енергетики: ТЕС «Слов'янська», «Вуглегірська», «Зміївська», «Миронівська», «Добровірська», «Дніпроенерго», «Київенерго», «Полтаваобленерго», «Західенерго».

Метод стратегічного аналізу використовується для визначення конкурентоспроможності та подальшого розроблення стратегічних планів поведінки об'єкта в конкурентному середовищі.

За способом виконання виділяють індикаторні та матричні методи. Система індикаторів, яка лежить в основі будь-якого індикаторного методу, ґрунтується на напрямках аналізу (індикатор використання ресурсів, праці, місткості ринку). Кожен індикатор являє собою співвідношення абсолютних або відносних показників, які відображають найбільш значні характеристики об'єкта або його діяльності. Кожен індикатор складається з кількох показників або навіть їх груп, які характеризують стан об'єкта загалом або його окремих функціональних та часткових елементів. Матричні методи дають змогу підходити до аналізу найбільш системно, упорядковувати як складові елементи системи, так і взаємозв'язки між ними. Зв'язки й елементи можуть розглядатися у статичній або динамічній [5, с. 169].

Головною метою проведення SWOT-аналізу як матричного методу є отримання достовірних даних про можливості компанії та загрози просування її на ринку товарів і послуг, тому перед SWOT-аналізом ставляться такі завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розроблення заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [2].

Авторами проведено SWOT-аналіз з огляду на три основних етапів:

- заповнення матриці SWOT;
- оброблення (зведення) результатів;
- аналіз результатів.

У вузькогалузевому аспекті цей вид аналізу допомагає розробити багатокритеріальну модель та виконати її комп'ютерну реалізацію (експеримент), одержати якісну й кількісну інтерпретацію, визначити напрями подальшого розвитку моделі, а також шляхи її прак-

тичного використання в процесі дистрибуції продукції (послуг) на ринку [6, с. 162].

Задля визначення конкурентоспроможності ТОВ НВП «Мікротерм», а також чинників впливу на стан підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту у майбутньому проведемо аналіз у чотири етапи за 2019 рік з використанням матричного методу SWOT-аналізу. Вихідними даними для проведення аналізу є дані річної звітності ТОВ НВП «Мікротерм» за 2019 рік.

Етап 1. Заповнення матриці SWOT, що полягає у визначенні власних сильних і слабких сторін підприємства (табл. 1). Цей етап дає змогу визначити сильні сторони та недоліки підприємства. Для цього необхідно скласти перелік параметрів, за якому оцінюватиметься підприємство; щодо кожного параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою.

Етап 2. Оброблення (зведення) результатів, що полягає у визначенні основної стратегії підприємства. Для цього зводимо показники кожного поля матриць в окрему матрицю SWOT-аналізу та зіставляємо їх між собою. На кожному полі розглянемо всі можливі комбінації та виділимо ті, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства (табл. 2).

На підприємстві існує стратегічний план, який відображає цілі та шляхи їх досягнення. Іншими словами, це результат планування, мотивована модель дій, створена на основі кон'юнктурного прогнозу економічного середовища й поставленої мети.

Етап 3. Аналіз результатів. На основі зрівняльної таблиці розглянемо такі комбінації.

1) «Сильні сторони/можливості» (поле СМ):

– С1-М1: високий темп розвитку технологій ТОВ НВП «Мікротерм» та їх впровадження дає змогу мати достатнє матеріально-технічне оснащення та можливість залучення додаткових інвестицій від компаній-членів групи для збільшення власних активів, які можуть бути спрямовані, наприклад, на модернізацію обладнання;

– С2-М2: достатній рівень фінансових ресурсів спрямований на вдосконалення системи автоматизації, проектування та виробництва; маючи потужну матеріальну та конструкторську базу та орієнтуючись на нові запити споживачів, команда підприємства має сприятливе поле для вдосконалення систем автоматизації, проектування та виробництва;

– С3-М3: маючи потужну кадрову базу, ТОВ НВП «Мікротерм» у процесі виробництва може залучити висококваліфікованих фахівців;

– С4-М2: багаторічний досвід роботи на ринку та досконала система автоматизації, проектування та виробництва дає змогу мати незаперечні переваги на конкуруючому ринку.

Як бачимо, поле СМ є найбільш сприятливим для ТОВ НВП «Мікротерм», що дало змогу використовувати сильні сторони для отримання віддачі від наявних можливостей для досягнення основної мети розвитку підприємства протягом 2019 року.

2) «Сильні сторони/загрози» (поле СЗ):

– С1-З3: достатнє матеріально-технічне оснащення забезпечує стабільне виробництво продукції, попри здороження ресурсів для виробництва продукції машинобудування;

– С2-З2: використання фінансових ресурсів для задоволення виробничих потреб за наявності санкцій, які гальмують зростання економіки й негативно впливають на процес глобалізації;

– С4-З2: багаторічний досвід роботи на ринку приводить до ефектної діяльності, попри зростання економічних санкцій;

– С3-З1: багаторічний досвід роботи на ринку приводить до «виховання» співробітників високої кваліфікації.

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

3) «Слабкі сторони/можливості» (поле СМ):

Таблиця 1

Загальна характеристика сильних і слабких сторін ТОВ НВП «Мікротерм», що використовуються у SWOT-аналізі за 2019 рік

<i>Сильні сторони:</i>	<i>Можливості:</i>
достатнє матеріально-технічне оснащення, великий бюджет, який може бути збільшений або зменшений залежно від потреб підприємства, висока кваліфікація співробітників, багаторічний досвід роботи на ринку	високий темп розвитку технологій та їх впровадження, вдосконалення системи автоматизації, проектування та виробництва, стабільна політична й соціальна обстановка в державі
<i>Слабкі сторони:</i>	<i>Загрози:</i>
недолік кадрів, високий рівень податків, високий рівень зношеності основних засобів	в найближчі 3–5 років можливі серйозний економічний спад і нова хвиля кризи, а також санкції, які гальмують зростання економіки та негативно впливають на процес глобалізації, здороження ресурсів для виробництва

Таблиця 2

Зведена матриця SWOT-аналізу повторюваних показників

Фактори зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Внутрішні фактори	1) Високий темп розвитку технологій та їх впровадження; 2) вдосконалення системи автоматизації, проектування та виробництва; 3) стабільна політична й соціальна обстановка в державі.	1) Серйозний економічний спад і нова хвиля кризи в найближчі 3–5 роки; 2) санкції, які гальмують зростання економіки й негативно впливають на процес глобалізації; 3) здороження ресурсів для виробництва.
Сильні сторони	<i>Поле СиМ (сильні сторони/можливості)</i>	<i>Поле СиЗ (сильні сторони/загрози)</i>
1) Достатнє матеріально-технічне оснащення; 2) великий бюджет, який може бути збільшений або зменшений залежно від потреб підприємства; 3) висока кваліфікація співробітників; 4) багаторічний досвід роботи на ринку.	Си1-М1; Си2-М2; Си3-М3; Си4-М2.	Си1-З3; Си2-З2; Си4-З2; Си3-З1
Слабкі сторони	<i>Поле СлМ (слабкі сторони/можливості)</i>	<i>Поле СлЗ (слабкі сторони/загрози)</i>
1) Недолік кадрів; 2) високий рівень податків; 3) високий рівень зношеності основних засобів.	Сл1-М2; Сл2-М1; Сл3-М3.	Сл1-З1; Сл2-З2; Сл3-З3;

– Сл1-М2: для того щоби залишатись конкурентоспроможним (мати стабільні позиції на ринку), нехватку кадрів покривають за рахунок вдосконаленої системи автоматизації, проектування та виробництва;

– Сл2-М1: наявний високий рівень податків у країні, попри використання розвинених технологій та їх впровадження у виробництво;

– Сл3-М3: наявний високий рівень зношеності основних засобів, попри достатньо високий рівень конкурентоздатності підприємства.

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

4) «Слабкі сторони/загрози» (поле – СлЗ):

– Сл1-З1: економічний спад і нова хвиля кризи приводять до скорочення штатної чисельності, як наслідок, у підприємства відсутня достатня кількість працівників для здійснення комплексної господарської діяльності;

– Сл2-З2: постійне зростання рівня податків, наявність санкції, які гальмують зростання економіки й негативно впливають на фінансовий стан підприємства;

– Сл3-З3: високий рівень зношеності основних засобів, здороження ресурсів для виробництва призводять до економічної нестабільності та фінансової залежності.

Як бачимо, поле СлЗ є найнебезпечнішим для ТОВ НВП «Мікротерм». Слабкі позиції підприємства та небезпеку можливих загроз можна розглядати як обмеження стратегічного розвитку.

Висновки. Таким чином, в ході практичного застосування матричного методу SWOT-аналізу визначено конкурентоспроможність ТОВ НВП «Мікротерм». На основі наведених вище даних можна виділити такі конкурентоздатні переваги аналізованого підприємства:

- якісно певний стан (рівень) економіки;
- стабільність економічних процесів незалежно від зовнішніх і внутрішніх факторів;
- стійкість до різних видів загроз;
- самостійне визначення шляхів і форм свого розвитку;
- протистояння впливу зовнішніх і внутрішніх загроз;
- готовність і здатність створювати механізми захисту національних інтересів;
- здатність до саморозвитку й прогресу.

Список використаних джерел:

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. Москва : Финансы и статистика, 2000. 287 с.
2. Шкуліпа Л.В. Застосування SWOT-аналізу для оцінки доцільності проведення реструктуризації на залізничному транспорті України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1 (48). С. 168–175.
3. Згуровський М.З., Перевезра К.В. Методика побудови сценаріїв розвитку України з використанням SWOT-аналізу. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2009. № 2. С. 7–17.
4. Андрушкевич З.М. Перспективний аналіз умов інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України. *Вісник Львівської політехніки*. 2010. С. 9–13.
5. Чобіток В.І. Методи оцінки потенціалу конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. *Економіка и управление*. 2011. № 5. С. 168–174.
6. Дорохов О.В. Нечітко-множинний SWOT-аналіз діяльності оптового фармацевтичного підприємства. *Збірник наукових праць Харківського університету повітряних сил*. 2008. Вип. 3. С. 160–163.
7. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу. URL: <http://in1.com.ua/book/13007/10315>.

References:

1. Alekseeva M.M. (2000) *Planirovaniye deyatel'nosti firmy* [Planning of the company's activity]. Moscow: Finance and Statistics, 287 p.
2. Shkulipa L.V. (2013) Zastosuvannya SWOT-analizu dlya otsinky dotsil'nosti provedennya restrukturyzatsiyi na zaliznychnomu transporti Ukrayiny [Application of SWOT-analysis to assess the feasibility of restructuring in the railway transport of Ukraine]. Odessa: Odessa National University of Economics. No. 1 (48). P. 168–175.
3. Zgurovsky M.Z., Perevezra K.V. (2009) *Metodyka pobudovy stsenariyiv rozvytku Ukrayiny z vykorystannyam SWOT-analizu* [Methods of building scenarios for the development of Ukraine using SWOT-analysis]. *System research and information technologies*. No. 2. P. 7–17.
4. Andrushkevich Z.M. (2010) Perspektivnyy analiz umov innovatsiynoho rozvytku mashynobudivnykh pidpryyemstv Ukrayiny [Perspective analysis of conditions of innovative development of machine-building enterprises of Ukraine] *Problems of economy and management*. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. P. 9–13.
5. Boots V.I. (2011) Metody otsinky potentsialu konkurentospromozhnosti mashynobudivnykh pidpryyemstv [Methods for assessing the competitiveness potential of machine-building enterprises]. *Economics and Management*. No. 5. P. 168–174.
6. Dorokhov O.V. (2008) *Nechitko-mnozhyunnyy SWOT-analiz diyal'nosti optovoho farmatsevtichnoho pidpryyemstva* [Fuzzy-multiple SWOT-analysis of the activity of a wholesale pharmaceutical company]. Zb. Science. against Hark. University of Air. Strength. No. 3. P. 160–163.
7. Skladannya stratehichnoho balansu ta sutnist' SWOT-analizu [Drawing up a strategic balance and the essence of SWOT-analysis]. Available at: <http://in1.com.ua/book/13007/10315>.