

УДК 658.511:663.5:631.145

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СПИРТОВОЇ ГАЛУЗІ

О.І. Мельничук

*Одеський державний аграрний університет*

**Ключові слова:** SWOT-аналіз, спиртова галузь, підприємство, перспективи розвитку, конкурентоспроможність.

**Анотація.** Розглядається методика застосування SWOT-аналізу виробничо-господарської діяльності підприємств спиртової галузі як інструменту стратегічного управління з метою виявлення та реалізації сильних сторін та можливостей і зменшення негативного впливу загроз та слабких сторін спиртових заводів.

**Вступ.** Розвиток ринкових відносин, ускладнення умов виробництва і реалізації продукції, трансформація та глобалізація вітчизняної економіки, еволюційний розвиток підходів до управління організацією ставить перед господарюючими суб'єктами нові завдання, вирішення яких потребує постійного аналізу внутрішніх ресурсів та умов мінливого зовнішнього середовища і прогнозування та основі цього майбутнього організацій. Необхідність становлення системи стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці обумовлюється також інтеграційними процесами. В українському бізнесі виникають промислові групи, які об'єднують технологічно зв'язані підприємства, утворюються фінансово-промислові групи, комерційні компанії майже одночасно зі створенням основного бізнесу організують фінансово-комерційні групи.

**Аналіз останніх досліджень.** Вітчизняні науковці-економісти акцентують увагу на підвищенні конкурентоспроможності підприємств шляхом активізації інструментів стратегічного менеджменту, а саме через розробку та реалізацію стратегії – конкретного довготермінового плану досягнення поставленої мети. Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, які відповідають викликові з боку оточення і дозволяють створювати конкурентні переваги, що в сукупності дає можливість організації вижити у довготривалій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети [1, с. 32]. Ігнат'єва І.А. стверджує, що стратегічний менеджмент сьогодні розглядається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток організації, але і конкретних дій, які забезпечують швидке реагування організації на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напрямку дій [2, с. 34]. Кіндрацька Г.І. визначає сутність стратегічного менеджменту як діяльності, яка забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі [3, с. 26]. Мізюк Б.М. стратегічне управління трактує як досить складну систему, що становить динамічний процес аналізу, вибору стратегій., планування, забезпечення і реалізації розроблених організацією планів [4, с. 15]. У визначенні Немцова В.Д. стратегічне управління подається з позицій стратегічно орієнтованої організації, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [5, с. 13]. Шершньова З.Є. визначає стратегічне управління як реалізацію концепції, в якій поєднується цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії («стратегічного набору») [6, с. 9]. Однак, при наявності значної кількості наукових праць зі стратегічного управління, висвітленню питань застосування його інструментів у виробничо-господарській діяльності спиртових заводів приділено

недостатньо уваги, зумовлюючи актуальність проведення даного дослідження.

**Результати досліджень.** Дієвим інструментом, який дозволяє отримати систематизовану інформацію для прийняття стратегічних рішень є SWOT-аналіз. Він передбачає детальний розгляд сильних і слабких сторін внутрішнього середовища та можливостей і загроз зовнішнього середовища підприємства. Проведення SWOT-аналізу дає можливість виявити особливості виробництва спирту мелясними та зерновими спиртовими заводами в ринкових умовах, а їх врахування дозволить розробити пропозиції з підвищення економічної ефективності виробництва та збуту спирту етилового.

Оскільки ситуація на мелясних спиртових заводах значно складніша, ніж на зернових, що є наслідком обмеженості сфери використання мелясного спирту, зокрема для технічних цілей на внутрішньому ринку, через недосконалість чинного законодавства, так і при експортуванні його за кордон, через високу вартість, а також за наявності проблем із сировинним забезпеченням, то проведемо SWOT – аналіз типового мелясного спиртового заводу. Тростянецький спиртовий завод (державної форми власності) побудований у 1848 р. В результаті проведених досліджень встановлено, що сильні сторони підприємства ґрунтуються на економічних, соціальних та географічних чинниках, які характеризують внутрішнє середовище спиртового заводу (табл. 1). Слабкі сторони є противагою сильних.

**Таблиця 1. Сильні і слабкі сторони Тростянецького спиртового заводу**

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Кадри	Високий рівень кваліфікації працівників та досвіду виробництва спирту; 2. Високий рівень відповідальності спеціалістів; 3. Сприятливий психологічний клімат в трудовому колективі; 4. Консультації з науковцями НДІ Укрспиртбіопрод; 5. Наявність посадових інструкцій, положень про роботу служб та відділів підприємства.	1. Низький рівень бюджетного фінансування підвищення кваліфікації працівників; 2. Низький рівень заробітної плати; 3. Низький рівень соціальної захищеності працівників.
2. Виробництво	1. Випуск екологічно чистої продукції з харчової сировини; 2. Дотримання технології виробництва спирту; 3. Наявність розвинутого сільського господарства та цукрового виробництва в районі; 4. Систематичний контроль за якістю спирту; 5. Сприятливі природно-кліматичні умови для ведення сільського господарства, зокрема вирощування цукрового буряка.	1. Зниження вмісту цукру в мелясі; 2. Збільшення вартості палива; 3. Моральний та фізичний знос технологічного обладнання; 5. Низький рівень інновацій у сферах виробництва та управління; 6. Низький рівень організації процесу постачання сировини; 7. Зменшення посівів цукрових буряків; 8. Збільшення вартості меляси; 9. Середній рівень виходу спирту; 10. Забруднення навколишнього середовища стічними водами та післяспиртовою бардою, яка надходить на поля фільтрації, що знаходяться поблизу населеного пункту; 11. Часті простой підприємства, зумовлені відсутністю
3. Маркетинг	1. Вигідне транспортне сполучення; 2. Вигідне географічне розташування: - знаходиться в районному центрі смт. Тростянець Вінницької області; - близькість до постачальників сировини - сільськогосподарських підприємств та цукрових заводів; - близькість до постійних покупців; 3. Підприємство характеризується розвинутою виробничою та соціальною інфраструктурою, бо має потужну транспортну мережу (до заводу підведена залізнична колія; завод вигідно розміщений біля траси обласного значення); власні спиртосховища та резервуари для зберігання сировини (меляси); їдальню, житлові будинки для працівників заводу; 4. Напрацьовані ділові стосунки із постійними споживачами спирту; 5. Позитивний імідж заводу; 6. Товарна політика, що базується на формуванні асортименту спирту згідно попиту споживачів, підтриманні стандартів якості спирту.	1. Висока конкуренція на ринку; 2. Низький рівень використання методів просування товарів на ринок; 3. Не гнучка цінова політика; 4. Відсутність належної освіти у працівників відділу маркетингу; 5. Необхідність вкладання коштів для залучення працівників обізнаних у маркетинговій діяльності; 6. Застарілі методи оформлення документів при відвантаженні спирту; 7. Висока залежність діяльності підприємства від політичної ситуації в країні, що впливає на процес розробки необхідної законодавчої бази.
4. Фінанси	1. Чітка система обліку та контролю.	1. Відсутність альтернативних джерел залучення капіталу; 2. Відсутність обігових коштів.

Вплив зовнішнього середовища проявляється через формування можливостей та загроз для мелясного спиртового заводу Тростянецького спиртового заводу (табл. 2).

**Таблиця 2. Матриця можливостей Тростянецького спиртового заводу**

Ймовірність можливості	Вплив можливостей на діяльність організації		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	1. Забезпечення швидкого та з низькими витратами обслуговування основних споживачів. 2. Підвищення кваліфікації кадрів. 3. Удосконалення ринкової інфраструктури. 4. Зменшення собівартості спирту. 5. Підвищення якості спирту. 6. Розширення сфери використання спирту (біопаливо, <del>різниця для миття скла</del> ).	1. Організація процесу виробництва із застосуванням передових наукових досягнень. 2. Розробка та впровадження нових технологій у виробництво спирту. 3. Удосконалення структури управління спиртовою галуззю.	1. Підвищення рівня використання нових інформаційних технологій та програмного забезпечення
Середня	1. Удосконалення організації оформлення документів при реалізації спирту. 2. Удосконалення діяльності впливу податкового поста на заводі. 3. Удосконалення організації проходження транспортних і митних документів під час реалізації спирту на експорт. 4. Удосконалення процесу забезпечення транспортними засобами під час реалізації спирту. 5. Удосконалення законодавчої бази щодо регулювання виробництва та реалізації спирту етилового та біоетанолу. 6. Реструктуризація спиртової галузі. 7. Державне регулювання ринку цукру з врахуванням необхідності в мелясі. 8. Комплексна переробка сировини – меляси –	1. Формування вертикальних-інтегрованих структур із цукровими заводами та сільськогосподарськими підприємствами. 2. Налагодження тісної співпраці та обмін досвідом із зарубіжними країнами.	1. Мала імовірність виникнення нових конкурентів на внутрішньому ринку
Низька	1. Державна підтримка розвитку інноваційної діяльності у спиртовій галузі.	1. Зарубіжні інвестиції у спиртову галузь. 2. Використання іноземного досвіду в розвитку підприємства.	

Підприємство повинне обов'язково використати можливості зосереджені в полях із високою імовірністю та сильним і помірним впливом, а також сильним впливом і середньою можливістю. Зони «низька ймовірність-сильний вплив», «середня ймовірність-середній вплив» та «висока ймовірність-слабкий вплив» використовуються у випадку наявності ресурсного потенціалу, за сприятливих обставин. Інші можливості майже не використовуються, оскільки вони потребують значних зусиль і мають низьку ймовірність реалізації. Слід звернути увагу на те, що вчасно невикористані можливості можуть стати загрозами.

Разом з тим, Тростянецький спиртовий завод повинен володіти інформацією щодо загроз зовнішнього середовища, які доцільно згрупувати за ступенем впливу на діяльність

підприємства (табл. 3).

В таблиці 3 ступінь значимості загроз зменшується від лівого верхнього кута до правого нижнього. Ті загрози, які можуть призвести до значних порушень у діяльності спиртового заводу повинні ліквідуватись якомога швидше. Останні вимагають контролю за напрямом розвитку та пошуку їх повної нейтралізації.

**Таблиця 3. Матриця загроз Тростянецького спиртового заводу**

Ймовірність загрози	Наслідки реалізації загроз			
	Руйнівна	Критичний стан	Важкий стан	Погіршення стану
Висока	1. Ріст цін на сировинні та енергетичні ресурси, що використовуються при виробництві спирту; 2. Зростання кредиторської заборгованості підприємства.	1. Нестабільна правова база; 2. Зменшення рівня захищеності виробника; 3. Погіршення рівня платоспроможності покупців.	1. Обмеженість внутрішнього ринку збуту; 2. Існування тіншового ринку спирту; 3. Відсутність вільних обігових коштів у спиртових заводів для вчасної оплати за поставлену сировину; 4. Підвищення податкового тиску.	1. Суб'єктивізм чиновників під час видачі нарядів на реалізацію спирту; 2. Затримка із оформленням відповідних супроводжувальних документів під час реалізації спирту на експорт; 3. Загострення політичної ситуації в країні; 4. Зниження паритету цін на сировину.
Середня	1. Збільшення кількості вітчизняних та зарубіжних конкурентів;	1. Погіршення ситуації в цукровій галузі; 2. Перенасичення внутрішнього ринку спирту; 3. Втрата зовнішніх ринків збуту; 4. Нестабільність ринку цукру; 5. Зменшення посівних площ під цукровим буряком.	1. Зниження цінової конкурентоспроможності українського спирту на зовнішньому ринку; 2. Затримка із переведенням коштів від реалізації спирту на експорт на рахунок спиртового заводу.	1. Міграція молоді до великих міст.
Низька	1. Зміна напрямку державної політики щодо спиртової галузі.	1. Використання для харчових цілей імпортного, більш дешевого, спирту; 2. Використання для технічних цілей нехарчового та імпортного спирту.	1. Висока ціна інформації про новітні іноземні розробки та багатовитратність процесу їх впровадження; 2. Збільшення плинності кадрів та погіршення рівня професійної кваліфікації	1. Вплив природних катаклізм та стихійних лих.

Для будь-якого підприємства перелік загроз і можливостей не постійний, він змінюється під впливом економічних, політико-правових, демографічних та соціальних факторів.

**Висновки.** Отже, за результатами проведеного аналізу мелясний спиртовий завод отримує можливість скористатися перевагами і зменшити вплив негативних факторів при плануванні роботи на наступний період. Така інформація сприяє кращій орієнтації в оточуючому середовищі та прийняттю оперативних і стратегічних рішень з мінімальним ступенем ризику.

#### *Література*

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник – 2-е изд., перераб. И доп. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – С. 29-43.
2. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. / І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
3. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник, - К.: Знання, 2006. – 366 с.
4. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., переробл. І доповн. / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія 2006, 2007. – 392 с.
5. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ “УВПК ”Екс Об”, 2001.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

Мельничук О.І. **Особенности применения SWOT-анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятий спиртовой отрасли**

**Аннотация.** Рассматривается методика применения SWOT-анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятий спиртовой отрасли как инструмента стратегического управления с целью выявления и реализации сильных сторон и возможностей и уменьшения негативного влияния угроз и слабых сторон спиртовых заводов.

**Ключевые слова:** SWOT-анализ, спиртовая отрасль, предприятие, перспективы развития, конкурентоспособность.

Melnychuk O.I. **Features of the used of SWOT-analysis of the production and economical activity of the alcoholic branch enterprises**

**Summary.** Method of SWOT-analysis use of the production and economical activity of the alcoholic branch enterprises as the instrument of strategically management with the object of determination and realization of strong sides and possibilities and diminution of the negative influencing of threats and weak sides of alcoholic factories is nominated.

**Key words:** SWOT-analysis, alcoholic branch, enterprise, perspective of development, competitiveness.