

## **SWOT-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

У статті на основі дослідження, проведеного у туристичному підприємстві "Онікс Тур", встановлено ключові фактори аналізу внутрішнього середовища та чинники впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Визначено підходи до проведення ситуаційного аналізу та запропоновано матрицю SWOT-аналізу.

В статье на основании исследования, проведенного в туристическом предприятии "Оникс Тур" установлены ключевые факторы анализа внутренней среды предприятия и влияние внешней среды на его деятельность. Определены подходы к проведению ситуационного анализа, а также предложено матрицу SWOT-анализа.

In the article the key factors of the analysis of the internal environment of the enterprise on the basis of the investigation conducted in the tourist company "Onyx Tour" and the influence of the external environment on its activity are set. The approaches to the conduction of situation analysis are defined and the matrix of SWOT-analysis is proposed.

Ключові слова: туристичне підприємство, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, SWOT-аналіз.

Успішне функціонування підприємства та стабільна позиція на ринку вимагають періодичного проведення оцінки своєї діяльності. Для цього здійснюється аналіз внутрішнього середовища, який передбачає встановлення сильних та слабких сторін підприємства. Під час проведення цієї роботи аналізується фінансовий стан, виробнича і маркетингова діяльність, робота відділів збуту і поставок, узгодженість всіх підрозділів та їх спрямованість на досягнення спільної мети підприємства та виконання місії.

Аналіз внутрішнього середовища допомагає встановити поточну ситуацію та вжити невідкладних заходів у разі виникнення загроз діяльності підприємства.

Регулярне проведення такого аналізу дає можливість покращити діяльність підприємства через прийняття відповідних управлінських рішень.

Важливим інструментом комплексного дослідження внутрішнього середовища підприємства вважаємо SWOT-аналіз, який визначає слабкі сторони підприємства, і його сильні позиції. Для цього розглядаються абсолютно всі сфери діяльності: організація і управління, маркетинг, виробництво, збут, управління фінансами і персоналом.

Проте, на нашу думку, невирішеною залишається проблема здійснення аналізу внутрішнього середовища підприємства, який поєднував би ще й наступні позиції:

- 1) рівень організації менеджменту;
- 2) наявність проведення маркетингових досліджень на підприємстві;
- 3) вивчення споживчого попиту;
- 4) впровадження сучасних методів просування послуг та продукції;
- 5) наявність виробничої бази;
- 6) формування системи навчання персоналу;
- 7) використання сучасної системи мотивації.

Актуальність дослідження внутрішнього середовища підприємства шляхом

проведення SWOT-аналізу полягає у тому, що такий аналіз дає можливість визначити стратегічну ситуацію, ефективність використання різноманітних ресурсів, поточний стан бізнесу тощо.

Питання аналізу внутрішнього середовища та його складових досліджувались багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими, зокрема, такими як А.Файоль, Лі Якокка, Ф.Тейлор, А.Мазаракі, Л.Дідковська, П.Гордієнко, Л.Скібіцька, О.Скібіцький, В.Федоренко, Г.Осовська, О.Осовський та багато інших. Так, наприклад, Л.Г.Дідковська та П.Л.Гордієнко вважають, що "внутрішнє середовище організації, що вимагає постійної уваги керівництва, характеризується структурою, цілями завданнями, технологією й людьми" [1, с.131] і ці складові є незмінними. А Г.В.Осовська та О.А.Осовський стверджують, що "внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом перемінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг) [2, с. 160]. Велика група вчених розглядає внутрішні чинники організації "з одного боку, як цілі, структуру, завдання, технології, людей, а з іншого боку, як природні і людські ресурси, економічні, соціальні і політичні відносини" [3, с. 68].

Комплексна оцінка стану підприємства, аналіз його внутрішнього середовища може здійснюватися шляхом використання різних методів, але тільки проведення SWOT-аналізу, тобто аналізу сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зі сторони зовнішнього середовища, дає можливість всесторонньо проаналізувати діяльність підприємства та перспективи його подальшого функціонування. Так, наприклад, за результатами ситуаційного аналізу можна оцінити, чи має підприємство внутрішні сили і ресурси, щоби реалізувати наявні можливості і протистояти загрозам, та які внутрішні недоліки вимагають найшвидшого усунення.

Важливою частиною SWOT-аналізу є внутрішній аудит підприємства у процесі якого оцінюються ресурси підприємства, його бізнес-процеси, аналізується конкурентоспроможність тощо.

Дослідження, проведені нами у туристичному підприємстві "Онікс Тур" та проведення SWOT-аналізу, а також використання діалектичного, конкретно-історичного і системного підходів сприяли встановленню основних ключових факторів аналізу внутрішнього середовища, до яких, зокрема, відносяться:

- менеджмент підприємства, де оцінюється потенціал фахівців вищого і середнього рівня, їхня кваліфікація, мотивація, лояльність;
- персонал, особливо робота менеджерів з організації різних напрямів туристичної діяльності, їхній рівень кваліфікації і зацікавленості у збільшенні продажу туристичних продуктів, відповідність мотиваційних програм цілям і завданням підприємства, аналіз контактів, нових споживачів тощо;
- маркетинг, включаючи різноманітні комунікації, пов'язані з рекламою, просуванням та продажем туристичних послуг, порівняння з рекламною діяльністю конкурентів, ефективність власних маркетингових зусиль;
- аналіз продуктового портфеля: оцінка поточного та очікуваного обсягів

продажу туристичних продуктів, частка ринку, прибутковість по кожному туристичному продукту, якість обслуговування, імідж тощо;

- аналіз цінової політики: цінова еластичність попиту, можливі максимально прийнятні ціни для туристичних продуктів, вироблених підприємством, порівняння з цінами конкурентів, політика знижок, агентських комісій та інших заходів, що стимулюють збут;

- аналіз системи збуту підприємства, потреб і запитів туристичних агентів та партнерів по туристичному бізнесу, виділення пріоритетних туристичних агентів, аналіз безпосереднього продажу туристичних послуг споживачам.

Визначені вище основні фактори аналізу внутрішнього середовища дають змогу підтвердити або спростувати стійкі конкурентні переваги підприємства.

Але дослідження тільки складових внутрішнього середовища не дає відповіді на всі питання ефективної організації бізнесу. Тому виникає необхідність аналізу макросередовища, використовуючи при цьому SWOT-аналіз, який відображає не тільки сильні та слабкі сторони, але й переваги та загрози підприємству ззовні. Так, на думку О.Терентьєвої, аналіз макросередовища повинен включати безпосередньо оточення підприємства – це, зокрема:

- виробництво аналогічної продукції та послуг;
- вплив постачальників на сировинні запаси підприємства, що дасть можливість уникнути перенасичення товарів на складі або навпаки зриву поставок сировини;
- можливість працювати з крупними постачальниками, що дає можливість отримання максимальних знижок, кредитування і інвестиційних послуг;
- вивчення конкурентної сили покупців;
- контроль за роботою системи збуту;
- потенційні виробники аналогічної продукції;
- виробники товарів-замінників [4].

Отже, невід'ємною частиною SWOT-аналізу є аудит зовнішнього середовища, де оцінюється привабливість ринку та інші можливості та загрози ззовні.

Якщо врахувати "п'ять сил Портера" [5] (інтенсивність суперництва серед конкурентів, що знаходяться усередині галузі; загроза з боку потенційно-можливих конкурентів, які знаходяться зовні галузі, але збираються туди ввійти; загроза з боку товарів-замінників; переговорна сила покупців і переговорна сила постачальників), то при аналізі зовнішнього середовища необхідно оцінювати наступні об'єкти для SWOT-аналізу: аналіз постачальників; аналіз споживачів; аналіз конкуренції; аналіз нових гравців; аналіз альтернативних продуктів-замінників.

Дослідження процесу функціонування туристичного підприємства "Онікс тур" дало змогу встановити вплив на успішність діяльності підприємства і інших зовнішніх факторів, на які, як правило, підприємство впливати не може. Це такі, як:

1. Законодавче забезпечення ефективного функціонування туристичного

бізнесу. Зміна нормативних документів, які можуть впливати на роботу підприємства. Наприклад, зняття ліцензування турагентської діяльності в Україні [6] посилило конкурентну боротьбу на ринку туристичних послуг, але знизило якість їх надання. Підписання угод про безвізовий виїзд громадян України за межі державного кордону сприяє активізації формування туристичних потоків, зміни їх напрямків тощо.

2. Політична та економічна ситуація у країні, що супроводжується стабільністю у суспільстві. Інфляція, девальвація національної грошової одиниці, зменшення доходів – ці та інші фактори можуть суттєво впливати на діяльність підприємства. Правильна оцінка можливостей і загроз економічної ситуації дозволить своєчасно внести життєво важливі зміни в асортиментну і цінову політику підприємства.

3. Зміна технологій обслуговування та поява нових туристичних продуктів на ринку, що може переорієнтувати потенційних споживачів на більш високоякісні послуги та товари.

4. Соціально-демографічна ситуація, пов'язана з рівнем оплати праці, безробіттям, тривалістю життя, народжуваністю, освітою та ін.

5. Міжнародне середовище. Спрощення порядку в'їзду у країни з візовим режимом, організація роботи візових центрів та надання візової підтримки, своєчасне доведення змін у валютних, митних, прикордонних формальностях, правилах в'їзду та перебування іноземних туристів тощо.

Таким чином, визначивши найбільш важливі параметри аналізу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, необхідно провести ранжування їх за рівнем впливу на діяльність підприємства, що дозволить сформувати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – завершальний етап процесу SWOT-аналізу.

На нашу думку, узагальнену інформацію, яка повинна бути отримана під час проведення SWOT-аналізу, можна представити у вигляді матриці (табл. 1).

Таблиця 1

*Матриця SWOT-аналізу*

	Внутрішнє середовище підприємства	Ранг (рівень впливу)	Зовнішнє середовище підприємства	Ранг (рівень впливу)
Strengths (сильні сторони)	1..... 2..... 3. і т.д.		1..... 2..... 3. і т.д.	
Weaknesses (слабкі сторони)	1..... 2..... 3. і т.д.		1..... 2..... 3. і т.д.	
Opportunities (можливості)	1..... 2..... 3 і т.д.		1..... 2..... 3. і т.д.	
Threats (загрози)	1..... 2..... 3. і т.д.		1..... 2..... 3. і т.д.	

Отже, SWOT-аналіз проводиться з метою об'єктивної діагностики функціонального стану підприємства, визначення можливих перспектив

подальшого розвитку та створення основ для прийняття управлінських рішень.

SWOT-аналіз – це лише інструмент дослідження, тому він може застосовуватися у будь-яких сферах діяльності. І якщо у нашому випадку він використовувався як ситуаційний аналіз, сутність якого полягала у діагностиці і класифікації факторів, що впливають на стан підприємства, то такий аналіз може бути застосований і при стратегічному та середньостроковому плануванні, проектному аналізі тощо.

**Список використаних джерел:**

1. Дідковська Л. Г. Менеджмент: Навчальний посібник / Л.Г.Дідковська, П.Л.Гордієнко. – К., 2007. – 516 с.
2. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник / Г. В.Осовська, О.А. Осовський. – К: Кондор, 2006. – 662 с.
3. Федоренко В.Г. Основи менеджменту / В.Г. Федоренко та ін. – К.: Алерта, 2007. – 418 с.
4. Тереньєва Ольга. Анализ внутренней среды предприятия [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fb.ru/article/2725/analiz-vnutrenney-sredyi-predpriyatiya>
5. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. (Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. — М., 1993.
6. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності"/ Із змінами, внесеними згідно з Кодексом N 4495-VI ( 4495-17, 4495д-17 ) від 13.03.2012 Законом N 5204-VI ( 5204-17 ) від 06.09.2012) (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, N 11, ст.69 ).
7. Скібіцька Л.І. Менеджмент /Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К., 2007. – 415 с.