

ТЕМА 6

АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1. Характеристика внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства – це цілісна система взаємопов'язаних елементів, підсистем, компонентів, складових і факторів, що прямо впливають на діяльність (роботу) підприємства та виникають, як наслідок прийняття управлінських рішень, і які підприємство в змозі частково контролювати та корегувати.

Внутрішнє середовище підприємства формують формальні і неформальні групи, особисті групи, підрозділи, організації.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства базується на визначенні стратегічної ситуації, яка склалася всередині підприємства, на основі оцінювання поточного становища діяльності підприємства, а також рівня використання виробничих та фінансових ресурсів.

Стратегічна діагностика внутрішнього середовища підприємства передбачає експрес-аналіз та оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку, а також виявлення певних стратегічних проблем з метою формування заходів зі збереження, перегляду та корегування стратегії підприємства за рахунок вивчення сильних та слабких сторін, його загроз та можливостей.

За результатами оцінювання внутрішнього середовища підприємства можна отримати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також про внутрішні можливості.

Стратегічну діагностику внутрішнього середовища підприємства слід проводити на основі аналізу показників фінансового стану та технології управління. Ключовими показниками аналізу фінансового стану підприємства є показники рентабельності та ліквідності. Водночас аналіз технології управління має за мету складання функціональних матриць відповідних підрозділів підприємства, діагностування цих функціональних матриць та оцінювання рівня ефективності функціональної структури управління.

Метод проведення стратегічної діагностики внутрішнього середовища підприємства дозволяє визначити вузькі місця складових внутрішнього середовища підприємства, а також отримати інформацію про:

- 1) стан функціональної структури управління;
- 2) рівень відповідності функціональної структури завданням управління;
- 3) рівень відповідності функціональної структури правилам, інструкціям, положенням, регламентам тощо.

Внутрішнє середовище підприємства формується із підсистем, на які покладено здійснення спеціальних функцій, як виробнича підсистема, збутова підсистема, інформаційна підсистема, управлінська підсистема.

Основними складовими внутрішнього середовища підприємства є: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом та організаційна культура (рис. 1).

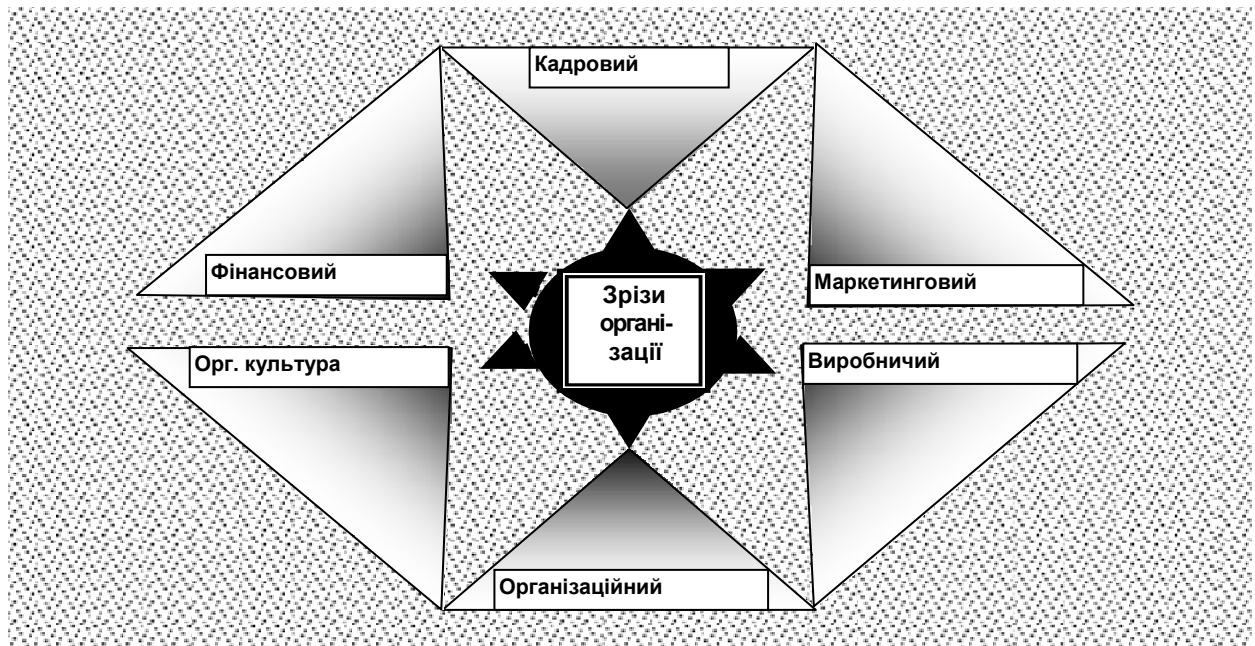


Рисунок 1 – Основні складові внутрішнього середовища підприємства

Виробнича складова діяльності підприємства відображає: процеси виробництва продукції; контроль за процесом виробництва та контроль якості продукції; процеси постачання та ведення складського господарства; стан та рівень обслуговування технологічного парку; рівень технічної ефективності виробничих потужностей; рівень завантаженості виробничих потужностей; дослідження, розробки, інновації; рівень ефективності використання виробничих ресурсів; невикористані можливості та наявні резерви зниження витрат, пов'язаних із виробництвом; рівень раціональності використання торгових марок, патентів тощо.

До **фінансової складової діяльності підприємства** рекомендується відносити: рівень ефективності використання і руху грошових коштів; рівень ліквідності; рівень прибутковості; рівень інвестиційних можливостей; рівень використання альтернативних фінансових стратегій.

Маркетингову складову діяльності підприємства формують: обсяг реалізації продукції; рівень ціноутворення; рівень просування продукції; процеси збуту та розподілу продукції.

Складова управління персоналом на підприємстві включає: рівень ефективності використання кадрового потенціалу; ступінь взаємодії менеджерів і працівників; рівень взаємовідносин між працівниками; процеси, пов'язані із навчанням та просування персоналу; стимулювання та мотивування діяльності персоналу.

Що стосується **організаційної культури**, то цю складову внутрішнього середовища підприємства характеризують: рівень комунікацій на підприємстві; стан організаційної структури; імідж підприємства; рівень контролю на підприємстві; рівень дотримання норм, правил та процедур у процесі прийняття управлінських рішень; стан культури на підприємстві; організаційний клімат.

Водночас внутрішнє середовище підприємства формують такі **елементи**:

- фінанси (рівень дохідності; величина активів; джерела надходження коштів; показники, що характеризують фінансову звітність);
- виробництво (потужність виробництва; технічне забезпечення виробництва; можливості впроваджувати інновацій; рівень дефектності та браку);
- маркетинг (якість та номенклатура продукції; частка ринку та ємність ринку; якість маркетингового забезпечення);
- організаційна структура (тип організаційної структури; делегування повноважень; характер влади; відносини між управлінцями та працівниками; ефективність системи менеджменту);
- управління персоналом (залучення та відбір персоналу; система навчання; аналізування трудового потенціалу; визначення рівня ефективності діяльності персоналу; система мотивування).

Аналіз внутрішнього середовища підприємства здійснюється за такими **компонентами**: природно-кліматичні ресурси, якими управляє підприємство; інфраструктура підприємства; виробництво; маркетинг; трудові ресурси; фінанси. На основі цих компонентів визначається потенціал підприємства як виробника продукції.

Виробнича компонента внутрішнього середовища підприємства характеризується такими показниками: рівень забезпеченості підприємства основними засобами; рівень диверсифікації виробництва; рівень екологічності виробничих процесів тощо.

Ключовими показниками оцінювання *маркетингової складової* внутрішнього середовища підприємства є: якість виробленої продукції та ринкова частка підприємства.

Фінансову компоненту внутрішнього середовища підприємства слід аналізувати за такими показниками, як рівень забезпеченості підприємства власними коштами та рівень забезпеченості підприємства оборотними коштами.

Трудові ресурси як одну із компонент внутрішнього середовища підприємства рекомендується оцінювати за: рівнем кваліфікації персоналу; рівнем ефективності кадрової політики; плинністю кадрів тощо.

Діагностика внутрішнього середовища стратегічного рівня підприємства проводиться завдяки аналізу: виробництва, маркетингу, фінансового стану та персоналу. До елементів внутрішнього середовища підприємства слід віднести: місію (цілі) підприємства; задачі; структуру; технологію; людей.

Ключовими елементами, які має враховувати підприємство під час розроблення стратегії є:

- місія підприємства;
- конкурентні переваги;
- особливості ведення бізнесу;
- характеристика технологічних процесів;
- параметри та властивості продукції;
- структура управління підприємством;

- організаційна культура підприємства;
- якість персоналу; ресурсні можливості;
- потенціал підприємства.

Стан внутрішнього середовища підприємства, у першу чергу, залежить від результатів прийняття управлінських рішень. В контексті цього, основними елементами внутрішнього середовища, на які керівництву підприємства слід звертати найбільшу увагу, мають бути цілі, структура управління, завдання, технологія досягнення завдань та персонал.

На рівень ефективності управління підприємством впливають чинники внутрішнього середовища, які згруповані у напрями: цільовий; організаційний; технологічний; кадровий; культурний; виробничий; фінансовий; маркетинговий; інвестиційний; інноваційний.

Система управління підприємством характеризується такими особливостями: оперативністю, організованістю, економічністю та результативністю. Зазначені особливості чітко залежать від чинників внутрішнього середовища. В контексті цього, рівень оперативності системи управління підприємством характеризується цільовими, організаційними, технологічними та кадровими чинниками; рівень організованості – організаційними, технологічними, кадровими та культурними чинниками; рівень економічності та рівень результативності – виробничими, фінансовими, маркетинговими, інвестиційними та інноваційними чинниками.

Отже, діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін – це процес ідентифікування, аналізування та оцінювання стану внутрішнього середовища підприємства, основних тенденцій його зміни в контексті визначення сильних та слабких сторін з метою ефективного функціонування підприємства у конкурентному ринковому середовищі.

Результати діагностики внутрішнього середовища підприємства виступають інформаційною базою для прийняття необхідних управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства.

Поряд з тим інтегральний індикатор внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін (*ІВСП*) характеризується бізнес-індикаторами, що представлені на рис. 2.

Розрахунок інтегрального індикатора внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін (*ІВСП*) здійснюється за формулою (1):

$$I_{\text{всп}} = f(I_{\Phi}; I_B; I_K; I_Y; I_M). \quad (1)$$

У свою чергу, бізнес-індикатори I_{Φ} , I_B , I_K , I_Y , I_M (рис. 2) розраховуються за формулами (2–6):

$$I_{\Phi} = f(\Phi_1; \Phi_2; \Phi_3; \Phi_4; \Phi_5). \quad (2)$$

$$I_B = f(B_1; B_2; B_3; B_4; B_5; B_6; B_7). \quad (3)$$

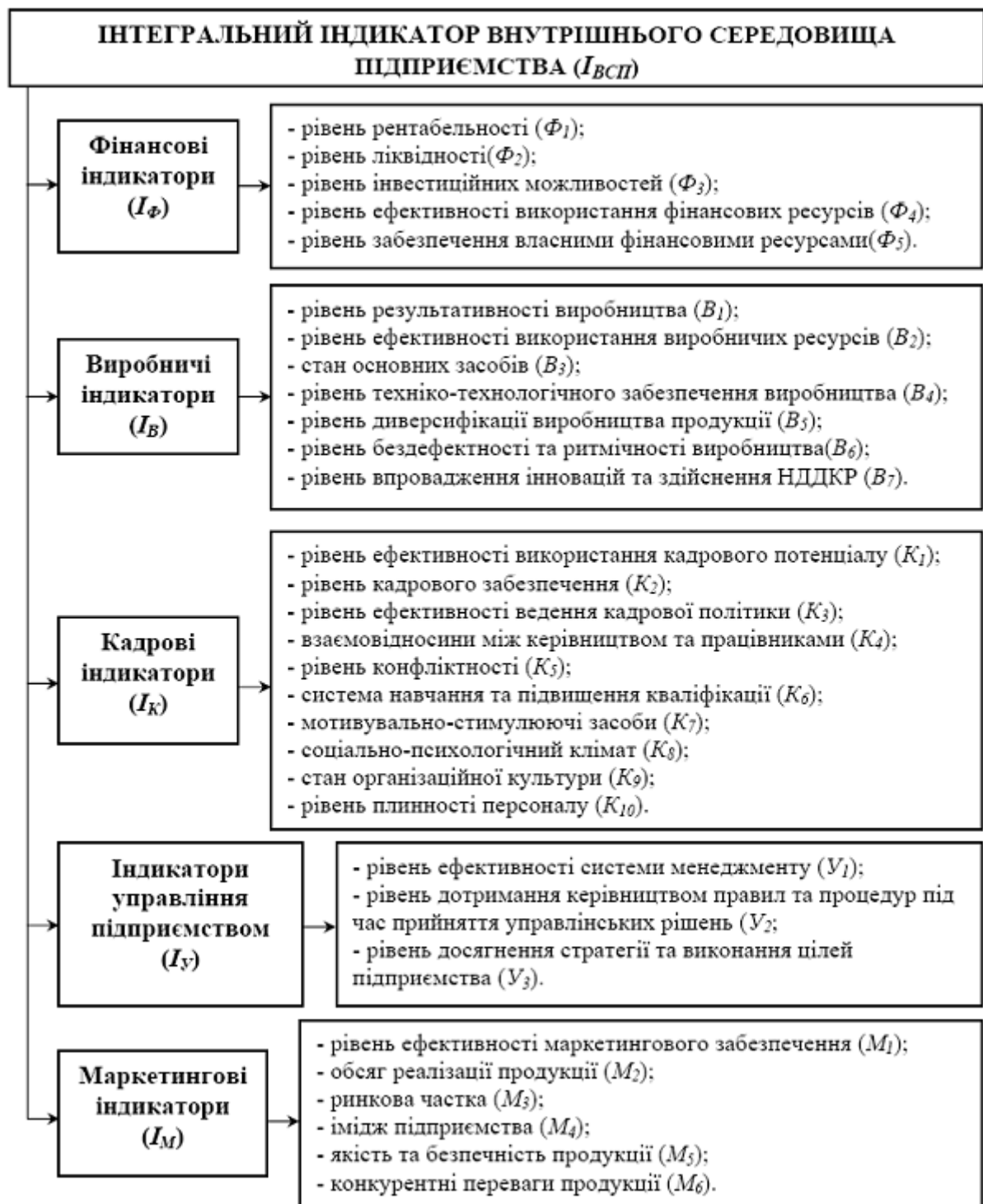


Рисунок 2 – Бізнес-індикатори діагностики внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін

$$I_K = f(K_1; K_2; K_3; K_4; K_5; K_6; K_7; K_8; K_9; K_{10}). \quad (4)$$

$$I_Y = f(Y_1; Y_2; Y_3). \quad (5)$$

$$I_M = f(M_1; M_2; M_3; M_4; M_5; M_6). \quad (6)$$

Діагностику внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін рекомендується проводити методом експертних оцінок, оскільки він є найбільш вдалим в даному випадку для діагностики будь-якого підприємства незалежно від форми власності, виду діяльності та господарювання.

Ключовими бізнес-індикаторами системи діагностики внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін є: 1) фінансові індикатори; 2) виробничі індикатори; 3) кадрові індикатори; 4) індикатори управління підприємством; 5) маркетингові індикатори.

2. Чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства

Стратегічний розвиток підприємства виконує особливу роль у процесі управління підприємством, забезпечуючи його конкурентоспроможність на певному ринку, компенсуючи зміни умов зовнішнього середовища. Саме тому для ефективного здійснення своєї діяльності сучасним підприємствам необхідно ретельно вивчати вплив чинників внутрішнього середовища і більш раціонально використовувати ресурси самого підприємства, своєчасно здійснювати необхідні організаційні зміни з урахуванням постійного впливу зовнішнього середовища, а також впроваджувати новітні інноваційні технології та приймати дійсно інноваційні рішення для зростання конкурентоспроможності підприємства. Аналіз внутрішнього середовища відбувається з огляду на специфіку діяльності самого підприємства, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо.

З позицій системного підходу в теорії та практиці менеджменту кожне підприємство (організація) є відкритою економічною системою, має відмінні особливості, а також функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Саме ці елементи і являють собою її внутрішнє середовище.

Кожна дія всіх підприємств можлива тільки в тому випадку, якщо середовище допускає його здійснення. Внутрішнє середовище підприємства є джерелом його життєвої сили. Воно містить в собі той потенціал, який дає можливість підприємству функціонувати, а отже, існувати і виживати в певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може створювати певні проблеми і навіть привести до ліквідації підприємства в тому випадку, якщо воно не забезпечує необхідних умов для функціонування підприємства.

Умови і сили, які існують всередині підприємства, називаються факторами внутрішнього середовища. Фактори внутрішнього середовища зображують таквану «внутрішню» ситуацію на підприємстві яка включає різні внутрішні складові, такі як ресурси, персонал, структура управління, корпоративна культура та ін.

У таблиці 1 наведено теоретичні підходи вчених щодо визначення поняття «внутрішнє середовище підприємства».

**Таблиця 1 – Теоретичні підходи щодо визначення поняття
«внутрішнє середовище підприємства»**

Автор(и)	Визначення поняття
О. Віханський	Та частина загального середовища, яка знаходиться в рамках організації
В. Гринчуцький	Формується залежно від його місії і мети, яка багато в чому визначається зовнішнім середовищем ... складається з людей, техніки, технології, інформації, організації виробництва і управління тощо
В. Дикань	Сукупність чинників підприємства, які формують його довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації.
М. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі	Ситуаційні фактори всередині організації
Оберемчук В.Ф.	Внутрішні фактори підприємства, що визначають процес його діяльності
М. Саєнко	Підсистеми, елементи і фактори, що визначають внутрішній стан, можливість і, значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні і слабкі сторони.
В. Ковальов	Сукупність агентів, що діють всередині підприємства, і їх відносин, що виникли в процесі фінансово-господарської діяльності.

Дослідження та аналіз сутності внутрішнього середовища підприємства дозволяє також виокремити основні його характеристики (рис. 3).

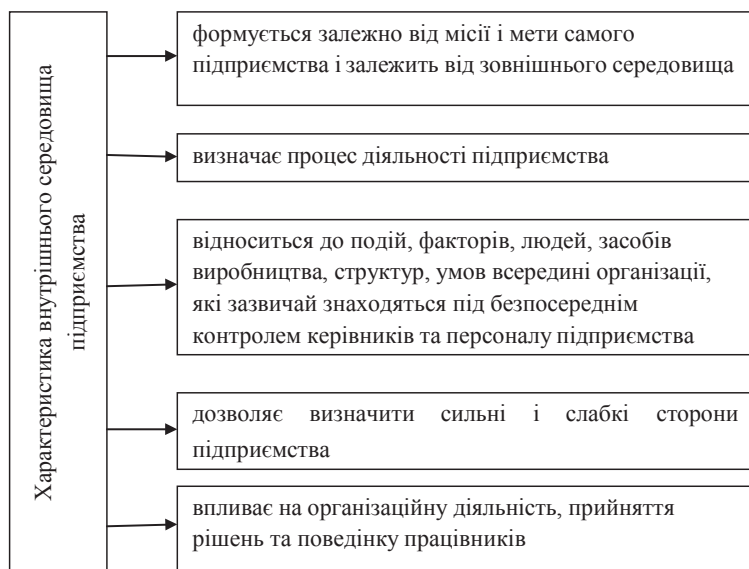


Рисунок 3 – Характеристика внутрішнього середовища підприємства

Отже, внутрішнє середовище підприємства – це цілісна система взаємопов’язаних чинників, складових і підсистем, що формується всередині будь-якого підприємства, безпосередньо впливає на його діяльність та є об’єктом управлінських рішень.

Визначивши сутність внутрішнього середовища підприємства доцільно розглянути, які саме чинники впливають на його функціонування, адже кожен автор по різному виділяє ці важливі складові внутрішнього середовища, які забезпечать його ефективне функціонування та розвиток.

За визначенням відомих американських вчених М. Мескона, М. Альберета і Ф. Хедоурі, основними змінними внутрішнього середовища організації (підприємства) є цілі, структура, завдання, технологія та люди. Цей підхід є дуже відомим в теорії менеджменту, тому вважаємо за необхідне більш детально розглянути кожен змінну.

Цілі – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат організації (групи), тобто те, заради чого створювалася організація. Цілі визначаються у вигляді ідеальної моделі стану системи в майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється керівництвом з урахуванням різних чинників, починаючи від особистих (рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і закінчуючи тими, які впливають і впливатимуть на функціонування системи з боку зовнішнього середовища. Для забезпечення досягнення цілей підприємства необхідно відповідним чином координувати діяльність усіх його елементів (структурних підрозділів, окремих людей). Таким чином, саме з огляду на поставлені цілі підприємство вибудовує свою структуру.

Структура підприємства – це логічний взаємозв'язок та взаємозалежність рівнів управління і підрозділів, побудована в такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації. Структура має у своїй основі горизонтальний та вертикальний розподіл праці, у відповідності до якого визначаються завдання для кожного структурного підрозділу та конкретного виконавця виробничого процесу.

Завдання – це запропонована робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом в заздалегідь обумовлені терміни. З технічної точки зору, завдання пропонуються не працівнику, а його посаді. На основі рішення керівництва про структуру, кожна посада включає ряд завдань, які розглядаються як необхідний внесок у досягнення цілей організації. Технологія – це взаємозв'язок кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для виконання бажаних змін в матеріалах, інформації або людях. Це засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації, людей) у вихідні (продукти, вироби, послуги). Основною характеристикою технології у сучасному світі стає її мінливість. Люди (персонал) виступають найбільш непередбачуваною складовою внутрішнього середовища, оскільки кожній людині притаманні індивідуальні властивості, що лежать в основі її організаційної поведінки. Кожна людина характеризується власними здібностями, потребами, можливостями, мотивацією поведінки, цінностями, належністю до неформальних груп, ставленням до виконуваних задач, керівництва, оточуючого середовища тощо. Необхідно зазначити, що розуміння і успішне управління людською змінною є найбільш складною складовою всього процесу управління.

Внутрішнє середовище організації створюється її керівниками відповідно до їхніх уявлень про спроможність системи бути життєздатною й досягати поставлених цілей у конкурентному оточенні. Узагальнюючи різні підходи до визначення внутрішньої структури організації, автори зазначають, що основними її елементами є мета організації, організаційна структура, система технологій, кадровий склад і організаційна культура. Також акцентується увага на тому, що взаємозв'язок внутрішніх складових організації є обопільним і досить непростим.

Саме менеджмент формує та змінює внутрішнє середовище організації, що являє собою органічне сполучення таких елементів, як:

- культура (мається на увазі система загальних базових цінностей, переконань, негласних угод та ін.);
- структура організації (сформоване виділення окремих підрозділів і їх взаємозв'язок);
- технологія (технічні засоби і способи їхнього використання та комбінування);
- кадри (вважаються основою будь-якої організації, бо саме кадри створюють продукцію організації, формують її культуру та внутрішній клімат);
- внутрішньоорганізаційні процеси (прийняття рішень, координація, комунікаційні процесив організації).

Об'єктами стратегічного управління на рівні підприємства є його власні ресурси: фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні. Кожний з перерахованих об'єктів має свою специфіку розвитку, і тільки спільний їхній розгляд дозволяє встановити ті синергетичні властивості, які необхідно враховувати при стратегічному управлінні.

Внутрішнє середовище має кілька зрізів, кожний з яких включає набір ключових процесів і елементів організації, злиття яких у сукупності визначають той потенціал і ті можливості, якими володіє організація. Кадровий зріз внутрішнього середовища охоплює такі процеси, як – взаємодія менеджерів і робітників, наймання, навчання і просування кадрів, оцінка результатів праці і стимулювання, створення і підтримка відносин між працівниками тощо.

Організаційний зріз містить у собі комунікаційні процеси, організаційні структури, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування. У виробничий зріз входить виготовлення продукту, постачання і ведення складського господарства, обслуговування технологічного парку, здійснення досліджень і розробок.

Маркетинговий зріз внутрішнього середовища складається із таких аспектів діяльності, які пов'язані з реалізацією продукції: це стратегія продукту, стратегія ціноутворення, стратегія просування продукту на ринку, вибір ринків збуту і систем розподілу.

Фінансовий зріз включає процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів в організації. Зокрема це підтримка ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей і т. ін.

Внутрішнє середовище як би цілком пронизується *організаційною культурою*, яка так само, як і перераховані вище зрізи, повинна піддаватися самому серйозному вивченню в процесі аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища в такій же мірі, як загрози і можливості, визначають умови успішного існування підприємства. Тому, стратегічне управління при аналізі внутрішнього середовища повинно виявляти, які сильні і слабкі сторони мають окремі складові підприємства й підприємство в цілому.

У загальному вигляді внутрішнє середовище підприємства як сукупністю п'яти груп факторів, а саме: конкурентна позиція підприємства, принципи діяльності, ресурси і їх використання, маркетингова стратегія і політика, фінансовий менеджмент. Кожна група факторів включає десятки конкретних факторів і їхня комбінація індивідуальна для кожного підприємства і залежить як від особливостей продукції, що виробляється, а також величини підприємства і зовнішніх умов його функціонування. Значимість окремих факторів теж розрізняється для різних підприємств.

Слід зазначити, що внутрішні чинники формуються саме підприємством і в першу чергу його керівництвом. При аналізі слід пам'ятати, що деякі з цих факторів (наприклад, структура балансу, вибір цінової і збутової політики, управління активами компанії) перебувають цілком і повністю в компетенції керівництва і фахівців відповідних служб. Однак в окремих випадках не можна не враховувати і роль трудового колективу. Наприклад, дії трудового колективу можуть стати загрозою нормальному функціонуванню підприємства в поточному періоді і знизити інвестиційну привабливість підприємства в перспективі.

Факторами внутрішнього середовища є:

- виробничо-технічні (включають в себе основні та оборотні кошти підприємства: сукупність машин, обладнання, інструментів, пристосувань, за допомогою яких виготовляється продукція, а також кошти, з яких створюється продукція: сировина, матеріали, напівфабрикати; ці ж чинники враховують технології виробництва продукції);
- соціальні (передбачають комплекс відносин між людьми, які працюють на підприємстві. Від їх здібностей, зусиль та вміння, ставлення до праці, мотивації, поведінки багато в чому залежать результати роботи підприємств);
- економічні фактори (вважаються основою економічних процесів, що включають рух капіталу і грошових коштів, економічні показники діяльності підприємства та ін.);
- інформаційні фактори впливу (на думку вченого саме вони забезпечують канали та мережі підприємства відповідною інформацією для ефективних комунікацій в управлінні підприємством);
- маркетинг (передбачає забезпечення потреб покупців в товарах або послугах підприємства шляхом вивчення ринку, створення ефективної реклами та системи збуту);

– організація управління (від того, як організовано на підприємстві управління грошовими потоками, фінансовим моніторингом, технологічними процесами, кадровою політикою, залежить успіх будь-якого підприємницького проєкту).

Основними чинниками внутрішнього середовища, які здійснюють вплив на вибір стратегії, є:

- місія підприємства;
- конкурентні переваги;
- особливості ведення бізнесу;
- особливості технологічних процесів;
- основні властивості продукції;
- організаційна структура та організаційна культура підприємства;
- якість персоналу;
- потенціал підприємства та ресурсні можливості.

Оскільки підприємство є складною системою, виділяють такі *підсистеми його внутрішнього середовища*: виробництво, конкурентоспроможність і збут продукції, маркетинг, фінанси, трудовий потенціал, система управління, інноваційна діяльність, імідж, соціальна ефективність та ін.

Отже, внутрішнє середовище підприємства включає всі основні елементи і підсистеми, які забезпечують процес виробництва товарів і послуг; процес управління, який складається з розробки і реалізації управлінських рішень, а також економічні, соціальні та інші процеси, що протікають в організації.

З урахуванням системного підходу можна виділити такі *підсистеми внутрішнього середовища підприємства*: кадрову, організаційно-управлінську, виробничу, фінансову, маркетингову, інформаційну, інноваційну (табл. 2). Кожна підсистема, в свою чергу, містить в собі найвпливовіші чинники, моніторинг яких необхідно здійснювати постійно для забезпечення ефективного функціонування підприємства.

**Таблиця 2 – Групування складових
внутрішнього середовища підприємства**

Підсистема внутрішнього середовища	Найважливіші чинники
Кадрова	кваліфікація персоналу, досвід, стимулювання персоналу, плинність кадрів, продуктивність праці персоналу, потенціал працівників, підвищення кваліфікації, організація праці
Організаційно-управлінська	організаційна структура, керівний склад підприємства, ієрархія підпорядкування, організація системи комунікацій, організаційна культура, організаційний клімат
Виробнича	структура виробництва, технології, розміри і потужності виробництва, інтенсивність виробництва, постачання виробництва, організація виробництва, умови праці, ефективність виробництва
Фінансова	джерела фінансування підприємства, наявність грошових коштів у підприємства, забезпечення прибутковості, підтримка ліквідності, управління фінансами

Маркетингова	просування продукту (послуги) підприємства на ринок, ринки збуту, стратегія ціноутворення, реклама, конкурентна стратегія, результати дослідження ринку
Інформаційна	організація збору, обробки та контролю інформації; кількість і якість інформації, що надходить; організація використання інформації; інформаційне та програмне забезпечення
Інноваційна	інноваційні проекти, можливості для нововведень, результати розробок нових технологій, результати розробок нового продукту, результати розробок щодо удосконалення організації виробництва та праці

Отже, внутрішнє середовище підприємств характеризується значною кількістю складових, які впливають на стратегічний розвиток підприємства, до того ж вплив перелічених чинників на діяльність вітчизняних промислових підприємств постійно змінюється. Таким чином, для забезпечення ефективного функціонування підприємств у сучасних мінливих умовах, досягнення встановлених цілей, створення конкурентних переваг підприємства керівники повинні постійно аналізувати внутрішнє середовище, своєчасно виявляти і оцінювати зміни внутрішніх чинників та приймати необхідні управлінські рішення щодо пристосування до зовнішнього оточення та з урахуванням специфіки розвитку економіки.

3. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління

Одним із найпопулярніших інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегічний баланс, і проаналізувати можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі, є так званий SWOT -аналіз. Стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як із-зовні, так і з середини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією у майбутньому.

SWOT-аналіз спрямований на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії компанії з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно. SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки, які потрібно знати і враховувати. Позитивні риси SWOT-аналізу у більшості випадків все ж таки переважають негативні, що обумовлює його популярність у сфері стратегічного управління.

Під час вибору оптимальної стратегії для фірми аналітики користуються двома підходами:

- від внутрішніх факторів (сильні і слабкі сторони) до зовнішніх (можливостей розвитку та загроз) – власне SWOT-аналіз;
- від зовнішніх до внутрішніх факторів – TOWS-аналіз.

Обидва підходи взаємно доповнюють один одного. Якщо перший підхід дозволяє з'ясувати, яким чином фірма може впливати на зовнішнє середовище, то другий підхід показує вплив зовнішніх факторів на перспективи діяльності фірми. Під час застосування цих двох підходів формуються дві стратегії:

- стратегія адаптації до середовища;
- стратегія формування середовища.

Перша з них є результатом аналізу можливостей і загроз ринку, а друга – аналізу сильних та слабких сторін фірми. Ці дві стратегії реалізуються одночасно, оскільки фірма є відкритою системою, яка змінюється під впливом навколишнього середовища і, в свою чергу, впливає на нього.

Для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно правильно визначити внутрішні (сильні і слабкі сторони фірми) та зовнішні фактори (можливості та загрози), оцінити їх важливість та порівняти.

Сильні та слабкі сторони фірми доцільно розглядати за окремими розділами (маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри), кожен з яких повинен містити низку факторів.

Наприклад, аналітики можуть вважати перевагою високу ринкову частку фірми, можливість економії на масштабах виробництва чи наявність значного власного капіталу. У той же час низький рівень сервісного обслуговування, використання застарілого обладнання, низька рентабельність та поганий менеджмент є, безперечно, слабкими місцями фірми.

Можливості та загрози зовнішнього середовища необхідно оцінювати за аналогічною методикою, поділяючи їх на окремі розділи, наприклад, економіка, політика/законодавство, науково-технічний прогрес, природне середовище, соціальна сфера. Цей перелік можна розширювати або скорочувати, так само як перелік факторів, що належать до кожного розділу. Під час вибору факторів потрібно уважно стежити за тим, щоб вони не повторювалися, правильно стосувалися того чи іншого розділу, були суттєвими і мали реальне відношення до фірми.

Необхідно також уникати помилок під час визначення того, що є можливістю, а що – загрозою, оскільки для різних фірм однакові фактори можуть мати протилежний вплив. Наприклад, інфляція у більшості випадків визначається як економічна загроза, але у деяких випадках підприємства (переважно, невиробничої сфери) можуть перетворити цей фактор на сприятливу для себе можливість.

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на полях матриці SWOT-аналізу. Кожне поле цієї матриці має певні позначення:

- поле СІМ – поєднання сильних сторін і можливостей;
- поле СпМ – поєднання слабких сторін і можливостей;
- поле СіЗ – поєднання сильних сторін і загроз;
- поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

Фактори, які складають матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені. Наприклад, впровадження нових технологій та автоматизація виробництва призводить до зростання рівня постійних витрат, що, в свою чергу, робить підприємство більш вразливим до коливань попиту на продукцію. Або інша ситуація: зростання законодавчої стабільності (позитивний, на перший погляд, фактор) призводить до активізації Інвесторів та посилення конкуренції, що може, у кінцевому підсумку, являти для фірми загрозу, а не можливість.

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії фірми:

- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія «Максі-Максі»);
- стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні»);
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія «Міні-Максі»);
- стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз (стратегія «Міні-Міні»).

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії необхідно вибрати, потрібно порівняти внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні можливості та загрози. Якщо сильні сторони фірми переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз, рекомендується стратегія «Максі-Максі». У цій ситуації фірма повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Стратегія «Міні-Максі» рекомендується для фірм, у яких переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості. Фірма повинна прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Стратегію «Максі-Міні» застосовують ті фірми, які опинилися у досить погкій ситуації (клітинка III). Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці фірми можуть вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

Найгірша доля очікує фірми, що перебувають у клітинці IV. Вони вимушені застосовувати стратегію «Міні-Міні», зміст якої – поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування коштів в інші галузі тощо. Лише в окремих випадках фірма може ризикнути залишитися, наприклад, з допомогою об'єднання з іншою фірмою.

4. Методика проведення SWOT-аналізу

У сучасних умовах розвитку ринку, компаніям, що укоренилися в ньому, і тим, що тільки виходять на ринок, доводиться усе складніше. Їх проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, надлишком подібних товарів і послуг, перенасиченням рекламних і інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Тому, для успішного виживання і функціонування компанії, підвищення якості і конкурентоспроможності її продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї. Тобто компаніям необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, – здійснювати стратегічне управління. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз.

SWOT – початкові літери слів:

- Strengths (Сильні сторони),
- Weaknesses (Слабкі сторони),
- Opportunities (Можливості),
- Threats (Загрози).

В 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор К.Ендрюс вперше публічно озвучив акронім SWOT. Цей акронім був представлений візуально у вигляді матриці SWOT. Спочатку SWOT-аналіз був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції, пізніше – став використовуватися в ширшому значенні – для конструювання стратегій. Тобто, з появою SWOT-моделі аналітики отримали інструмент для своєї інтелектуальної праці.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

SWOT-аналіз дає основу для оцінки ефективних сторін діяльності і можливостей коректування її слабких сторін, тобто визначає як зовнішні, так і внутрішні фактори.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка 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.

Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення. *Методика SWOT-аналізу* ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даної організації. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині організації мають бути добре видні. SWOT-аналіз може виконуватися із застосуванням методу «мозкового штурму». Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до організації. Такі особи можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати організацію до переосмислення своїх положень і дій. При проведенні SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і погроз, повинні використовуватися раніше проведені дослідження громадської думки.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

I. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства (табл. 3). Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

Таблиця 3 – Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
- конкурентні переваги (унікальність); - сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; - жорсткий конкурент на ринку; - стратегія наступу чи інша важлива стратегія; - сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності; - вища за середню обізнаність про стан ринку; - можливості захисту від конкурентів; - диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація; - достатні фінансові ресурси; - вищі за середні технологічні та інноваційні навички; творчий менеджмент; - добре вивчений ринок, потреби покупців; - вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички.	- відсутність реальних конкурентних переваг; - постійні атаки з боку ключових конкурентів; - нижчі за середні темпи зростання; - брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток; - втрата репутації у споживачів; - «пасти задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація; - недоліки в стратегічній діяльності; - брак дій для пом'якшення конкурентного тиску; - виробництво з високими витратами, старіння потужностей; - відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; - «новачок» у бізнесі, чию репутацію ще не доведено; - відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами.

II. Визначення ринкових можливостей і загроз (табл. 4). Це своєрідна «розвідка місцевості» – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашим підприємством і зрозуміти, які у вас є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися.

Таблиця 4 – Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
- розвиток економіки країни; - соціально-політична стабільність; - обґрунтоване законодавство; - обслуговування додаткових груп споживачів; - входження у нові ринки (сегменти); - розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; - споріднена диверсифікація, товари з доповненнями; - вертикальна інтеграція; - можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; - самозаспокоєність ключових конкурентів; - швидке зростання ринку.	- інфляція; - велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних); - зростання збуту товарів-замінників; - уповільнений темп зростання ринку; - «ворожі дії» з боку держави; - тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу; - виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами; - зміни в потребах і смаках споживачів; - негативні демографічні зміни; - негативна екологічна ситуація; - соціально-політична нестабільність.

III. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT (рис. 4).

Внутрішнє середовище		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
		1. 2. і т. ін.	1. 2. і т. ін.
Сильні сторони	1. 2. і т. ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рисунок 4 – Матриця SWOT

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, які треба враховувати у ході розробки стратегій: поле СіМ – передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ – орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ – спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ – передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі. З огляду на це існує потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства.

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу є: неможливість урахування усіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що змінюється.

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу. Правильно і вчасно ухвалені стратегічні рішення відіграють ключову роль в успішній діяльності організації, вони чинять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

ПРИКЛАД РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ «IC CONSULETENT» НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУ

Аналіз сильних і слабких сторін діяльності компанії «IC consulentent», можливостей і загроз зовнішнього середовища дозволив нам визначити фактори впливу на діяльність компанії, за результатами аналізу яких ми можемо розробити стратегію подальшого розвитку компанії.

За допомогою методу експертних оцінок визначимо сумарну кількість балів за усіма чинниками, що впливають на розвиток компанії. Для оцінки чинників використаємо 10-бальну систему, де «10» – найвищий бал чинника, який позитивно впливає на розвиток компанії, а «-10» – найнижчий бал чинника, який негативно впливає на розвиток компанії. Експертна оцінка базується на опитуванні респондентів – працівників компанії (осіб, які прямо пов'язані із роботою компанії «IC consulenten»).

Результати опитування дають нам можливість вибрати найбільш важливі фактори впливу та розробити матрицю SWOT-аналізу, а на її основі – визначити стратегію подальшого розвитку компанії. Користуючись даними таблиць, у яких було визначено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності компанії, у таблиці 1 розробимо матрицю SWOT-аналізу, у якій, за результатами опитування експертів, проставимо бали для кожного чинника внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності міжнародної компанії «IC consulentent» та визначимо суму балів у квадрантах «Сильні сторони», «Слабкі сторони», «Можливості» і «Загрози», а також підсумок балів у квадрантах внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таблиця 1 – Результати експертного оцінювання діяльності компанії

ФАКТОРИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (Y)	СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)		СЛАБКІ СТОРОНИ (W)	
	Диверсифікація напрямків діяльності компанії	3	Висока вартість послуг	-9
	Значний досвід роботи компанії на ринку послуг із проектного менеджменту та енергоефективності	8	Довгий процес прийняття рішень і документообігу	-5
	Наявність міжнародного досвіду	7	Довгий процес отримання контрактів	-6
	Ведення бізнесу відповідно до європейських норм і стандартів	4	Відсутність стабільної маркетингової кампанії	-7
	Гарна репутація на ринку	7		
	Прозорість системи надання послуг	4		
	Наявність досвіду надання послуг у багатьох секторах	6		
	Фінансова підтримка із боку австрійської компанії	4		
	Розвинена корпоративна культура	5		
	Кваліфікований персонал	8		
	УСЬОГО (S)	56	УСЬОГО (W)	-27
	ФАКТОРИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (Y) = = сильні сторони (S) + слабкі сторони (W)			29

ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (X)	МОЖЛИВОСТІ (O)		ЗАГРОЗИ (T)	
	Актуалізація і популяризація енергоефективності на вітчизняному та світовому ринках	8	Велика швидкість змін на ринку	-3
	Курс на Європу	5	Нестабільність правового та економічного регулювання	-5
	Міжнародне фінансування проєктів	7	Нестабільність оподаткування	-4
	Зростання цін на енергоносії	4	Нестабільність валютного курсу та інфляція	-5
			Конкуренція на ринку надання послуг із енергоефективності та проєктного менеджменту	-6
			Низька платоспроможність компаній-замовників	-6
			Необізнаність людей щодо заходів із енергоефективності	-8
			Нестача кваліфікованих кадрів на ринку	-6
			Відсутність доступу до капіталу у клієнта	-3
	УСЬОГО (O)	24	УСЬОГО (T)	-46
	ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА (X) = = можливості (O) + загрози (T)			-22

Чітке розуміння, який вплив мають на нейтралізацію загроз і реалізацію можливостей сильні та слабкі сторони, буде формуватися на основі побудованого вектору спрямованості (рис. 1).

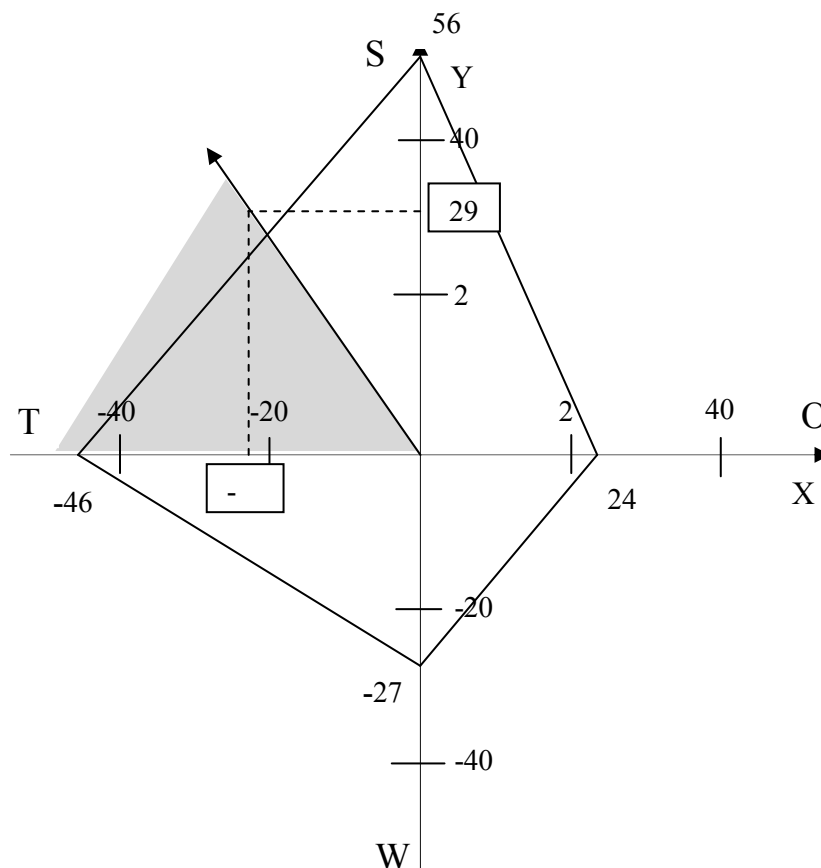


Рисунок 1 – Вектор спрямованості розвитку компанії «IC consulentent»

Вектор спрямованості знаходиться у першому квадранті (TS). Це означає, що незважаючи на несприятливі фактори зовнішнього середовища, компанія «IC consulenten» має великий потенціал для реалізації стратегії.

За результатами проведеного SWOT-аналізу у таблиці 2 побудуємо матрицю TOWS, яка, на основі поєднань: сильні сторони – можливості, сильні сторони – загрози, слабкі сторони – можливості, слабкі сторони – загрози, дозволяє визначити можливі стратегії розвитку компанії, а саме: стратегія успіху, стратегія збереження позицій на ринку, стратегія конкуренції, стратегія оборони.

Таблиця 2 – Матриця TOWS

		ФАКТОРИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	
		СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	МОЖЛИВОСТІ (O)	Стратегія SO (Стратегія успіху)	Стратегія WO (Стратегія конкуренції)
	ЗАГРОЗИ (T)	Стратегія ST (Стратегія збереження)	Стратегія WT (Стратегія оборони)

Таким чином, базуючись на результатах експертного оцінювання діяльності міжнародної компанії «IC consulenten» (таблиця 1) і побудованого вектора спрямованості розвитку компанії – ST (рисунок 1), та ураховуючи положення класичної теорії стратегічного планування та управління щодо вибору стратегії розвитку компанії для того чи іншого квадранта (який визначає положення компанії на ринку), для зростання і розвитку компанії «IC consulenten» має бути обрана та реалізована стратегія квадранту ST – збереження існуючих позицій на ринку, яка дозволяє нейтралізувати загрози зовнішнього середовища за рахунок сильних сторін діяльності компанії.

Для розуміння взаємозалежності основних факторів матриці SWOT у таблиці 3 побудуємо матрицю-співставлення сильних сторін і можливостей, сильних сторін і загроз, а також слабких сторін і можливостей, слабких сторін і загроз. Застосовуючи метод експертного оцінювання визначимо бали для кожної пари факторів того чи іншого квадранта за шкалою від 1 до 5. За допомогою матриці-співставлення факторів SWOT-аналізу визначимо можливість реалізації тієї чи іншої стратегії, а також потенціал щодо застосування компанією тієї чи іншої стратегії розвитку.

За результатами оцінки даних матриці-співставлення факторів SWOT-аналізу у таблиці 3 серед сильних сторін компанії «IC consulenten», які мають значний потенціал, можна виокремити такі: наявність міжнародного досвіду, ведення бізнесу відповідно до європейських норм і стандартів і можливість фінансової підтримки із боку головного офісу компанії в Австрії.

Досягнення результатів у зазначених вище напрямках можливе завдяки застосуванню таких зовнішніх факторів як фінансування проєктів міжнародними організаціями і спрямованість політичної та економічної складових розвитку України на Європу.

Таблиця 3 – Матриця-співставлення факторів SWOT-аналізу

Найменування факторів		Сильні сторони										Слабкі сторони				РЕАЛІЗАЦІЯ
		Диверсифікація напрямків діяльності компанії	Значний досвід роботи компанії на ринку послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності	Наявність міжнародного досвіду	Ведення бізнесу відповідно до європейських норм і стандартів	Гарна репутація на ринку	Прозорість системи надання послуг	Наявність досвіду у багатьох секторах	Фінансова підтримка з боку австрійської компанії	Розвинена корпоративна культура	Кваліфікований персонал	Висока вартість послуг	Довгий процес прийняття рішень і документообігу	Довгий процес отримання контрактів	Відсутність маркетингової кампанії	
Можливості	Актуалізація і популяризація енергоефективності на вітчизняному та світовому ринках	2	3	4	4	5	2	1	4	1	2	3	2	2	5	2.86
	Курс на Європу	1	3	5	5	2	5	3	4	3	2	2	3	3	5	3.21
	Міжнародне фінансування проєктів	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	2	3	3	4	3.93
	Зростання цін на енергоносії	1	3	2	1	3	4	2	1	1	2	4	3	4	4	2.50
Загрози	Велика швидкість змін на ринку	5	4	4	5	4	3	4	5	2	4	5	4	3	3	-3.93
	Нестабільність правового та економічного регулювання	4	4	3	3	2	4	3	4	2	3	5	4	5	1	-3.36
	Нестабільність оподаткування	4	3	4	4	1	3	1	4	1	2	3	3	3	2	-2.71
	Нестабільність валютного курсу та інфляція	2	2	1	3	2	3	1	5	1	1	4	4	5	1	-2.50
	Конкуренція на ринку надання послуг із енергоефективності та проєктного менеджменту	4	5	4	5	5	3	4	3	1	4	5	3	2	5	-3.79
	Низька платоспроможність компаній-замовників	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	5	3	4	2	-2.00
	Необізнаність людей щодо заходів із енергоефективності	2	1	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	5	-1.86
	Нестача кваліфікованих кадрів на ринку	4	2	3	3	4	3	3	4	5	5	1	4	4	5	-3.57
	Відсутність доступу до капіталу у клієнта	1	2	3	2	2	3	3	2	1	1	5	4	3	1	-2.36
ПОТЕНЦІАЛ		2.85	2.92	3.23	3.46	3.00	3.08	2.38	3.15	1.85	2.54	3.46	3.15	3.23	3.30	

Виходячи із побудованої у таблиці 3 матриці-співставлення факторів SWOT-аналізу, до слабких сторін діяльності компанії «IC consulenten» на ринку надання сервісних послуг із проєктного менеджменту та енергоефективності можна віднести високу вартість послуг та відсутність стабільної маркетингової кампанії. Послабити вплив цих факторів можна за рахунок реалізації проєктів, що фінансуються міжнародними фінансовими організаціями та установами.

Найбільшого значення серед загроз, яким немає прямого вирішення завдяки сильним сторонам компанії, мають такі: необізнаність людей щодо заходів із енергоефективності, низька платоспроможність компаній-замовників послуг, нестабільність валютного курсу та інфляція. У той же час за рахунок своїх сильних сторін компанія здатна подолати такі загрози зовнішнього середовища як велика швидкість змін на ринку та інтенсивність конкуренції.

Із метою реалізації стратегії збереження існуючих позицій компанії «IC consulenten» на ринку України визначимо ключові заходи, які допоможуть компанії зберегти та закріпити свої позиції на українському ринку:

- провести широку інформаційну кампанію із застосуванням ЗМІ та інших можливих каналів розповсюдження інформації із метою підвищення обізнаності населення щодо заходів із енергоефективності;
- удосконалити маркетингову діяльність із метою підвищення конкурентоспроможності компанії «IC consulenten»;
- наростити кількість активних проєктів за рахунок проєктів із міжнародним фінансуванням;
- збільшити кількість нових контрактів за рахунок виходу на нові ринки;
- підвищити імідж компанії «IC consulenten» на ринку України за рахунок розповсюдження інформації щодо міжнародного досвіду компанії у реалізації проєктів із енергоефективності та здійснення робіт за проєктами відповідно до європейських норм і стандартів;
- розширити спектр послуг компанії «IC consulenten» за рахунок нового напрямку «Енергоефективність під ключ».