

За останні десять років зовнішня торгівля України змінилася внаслідок геополітичних процесів та змін на світових товарних ринках.

Однією з основних тенденцій стала зростаюча роль країн Європи як торговельного партнера, розширення джерел постачання енергії, а також врахування нових трендів тощо.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Гармонізована система опису та кодування товарів. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Гармонізована_система_опису_та_кодування_товарів.
3. Манцуров І. Г., Єріна А. М., Мазуренко О. К. та ін Економічна статистика: підручник у 2-х ч. Ч. 1. Макроекономічна статистика, Київ, 2013, 325с.
4. Сидорова А. В., Кіусак Я. В. Міжнародна статистика, Донецьк, 2013, 384 с.

Копотієнко Т. Ю.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ;*

Павлов В. В.,

*доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, економіки, управління та адміністрування,
ВНЗ «Національна академія управління», м. Київ;*

Самойленко Д. В.,

*здобувачка вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Діяльність підприємств є однією з головних рушійних сил економіки України, оскільки забезпечує формування валового внутрішнього продукту. Особливо важливо підтримувати її на відповідному рівні під час війни. В сучасних реаліях для підтримки та розвитку підприємств особливо актуальною є розробка стратегії діяльності підприємства, яка дозволить оцінити всі аспекти та напрями виробництва.

Для якісної розробки стратегії підприємства необхідно визначити основні орієнтири діяльності, або ж так звану філософію, яка у поєднанні з мотивацією та ідеєю визначає напрями розвитку підприємства і вста-

новлює його цілі. Нині для підприємств найважливішим етапом процесу стратегічного управління є стратегічний аналіз, що дозволяє обґрунтувати поставлені цілі, зробити прогноз можливих змін та обрати найефективнішу стратегію розвитку. Стратегічний аналіз підприємства передбачає використання різноманітних моделей і методик та дає можливість з'ясувати, чи має підприємство достатньо ресурсів, щоб використати зовнішні можливості.

Будь-яке підприємство діє у певному середовищі. До зовнішнього середовища відносимо: постачальників ресурсів, банки, органи місцевої влади, покупці, клієнти, споживачі, посередники різних типів, конкуренти, ЗМІ. А до внутрішнього: персонал, МТП і збут, структуру підприємства, фінанси, інше [3].

Хоча зовнішнє середовище може й не мати безпосереднього впливу на підприємство, однак впливає опосередковано, створюючи умови для функціонування усіх підприємств галузі. Щоб оцінити його, потрібно оглянути такі групи факторів: політичні, макроекономічні, соціально-демографічні фактори, техніко-технологічні фактори, природно-кліматичні фактори [3].

Інкони ці фактори спричиняють форс-мажорні обставини. Дослідження або аналіз перших чотирьох факторів має назву PEST-аналіз. Він призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії. Це відмінний інструмент, що використовують разом зі SWOT. Навіть більше, PEST розкриває можливості та загрози краще, ніж SWOT та допомагає створити об'єктивний погляд.

Застосування даного підходу дозволяє підприємству зекономити час і гроші на обстеження ринку – замість того, щоб вивчати усі фактори зовнішнього середовища можна обмежитись вивченням лише «критичних точок». Недоліком даного методу є можливість суб'єктивних помилок та нереалістичної оцінки.

SWOT-аналіз – це стандартний поширений інструмент аналізу, визначений як Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), та Threats (загрози). Кожне підприємство на ринку має певні переваги і певні недоліки. Сильні та слабкі сторони виділяють у внутрішньому середовищі підприємства, можливості та загрози – у зовнішньому (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу [3]

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище	
	S Сили	W Слабкості
O Можливості	Поле SO	Поле WO
T Загрози	Поле ST	Поле WT Поле «кризи»

Сильними сторонами називають види діяльності підприємства, що реалізуються успішно чи активи, що використовуються ефективно. Прикладами сильних сторін можуть бути нові, основні засоби, висока якість менеджменту, прогресивна технологія виробництва, кваліфікований персонал, налагоджені зв'язки, тощо.

Слабкі сторони підприємства це види діяльності, в яких підприємство не має успіху, чи активи, що які неефективно використовують. Прикладом може бути застаріле обладнання, невдале місце розташування підприємства, висока ресурсомісткі технології, низька кваліфікація та шалена плінність кадрів, низька якість управлінських рішень, та інше.

Можливостями є позитивні явища і тенденції зовнішнього середовища, що сприяють досягненню цілей підприємства. Це можуть бути позитивні зміни у попиті, підтримка з боку держави, позитивні зміни на ринку ресурсів, зміна податкового законодавства, поява великих замовників і тому подібне.

На противагу маємо загрози, небезпеки, що є негативними тенденціями зовнішнього середовища, які перешкоджають досягненню цілей підприємства.

Можливості і загрози ніколи не залишаються в стабільному стані. Більше того, можливості і загрози можуть перетворюватись у свою протилежність. Так, невикористана можливість може перетворитися у загрозу, якщо вона реалізована конкурентом. А вчасно подолана загроза може стати джерелом сили порівняно з конкурентами. Разом з тим, SWOT-аналіз – це не лише виявлення позитивних або негативних явищ у зовнішньому або внутрішньому середовищах.

Метою SWOT-аналізу не є з'ясування всіх сильних і слабких сторін, це надто складно і не забезпечить досягнення ефективності. Найефективнішим для підприємства є зосередження на тих сторонах, які в майбутньому стануть ключовими чинниками успіху чи провалу, а надто широкий перелік є нерациональним.

На основі поєднання факторів можуть бути сформовані такі типові стратегії:

- для поля SO – стратегія підтримки та розвитку сильних сторін у напрямку реалізації шансів зовнішнього середовища;
- для поля WO – розробка стратегії подолання слабкостей за рахунок можливостей, що надає зовнішнє середовище;
- для поля ST – передбачається стратегія використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;
- для «кризового» поля WT – найскладніша для реалізації стратегія одночасного подолання загроз і слабкостей підприємства [4].

SWOT-аналіз як метод обробки інформації є широко розповсюдженим в управлінні великими підприємствами. Спеціалісти радять проводити його

раз на квартал. Хоча на практиці оцінювання факторів є досить неоднозначним й метод не дає чітких відповідей, все ж таки він дозволяє впорядкувати інформацію та об'єктивно оцінити реальні шанси підприємства.

Ще один, доволі цікавий аналіз SNW-аналіз – це вдосконалений аналіз слабких і сильних сторін підприємства (SWOT-аналіз).

Абревіатура SNW походить від англomовних слів: Strength (сильна сторона), Neutral (нейтральна сторона) і Weakness (слабка сторона). SNW-аналіз, на відміну від SWOT-аналізу, пропонує також середньоринковий стан (N). Основною причиною для додавання нейтральної сторони є те, що часто для перемоги у конкурентній боротьбі може бути достатнім стан, коли підприємство відносно всіх своїх конкурентів за всіма (окрім однієї) ключовими позиціями знаходиться у стані N і тільки за однією позицією у стані S.

Як показала практика, в ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємствам у якості нейтральної позиції краще за все фіксувати середньоринковий стан. Зазвичай SNW-аналіз застосовують для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища підприємства після проведення SWOT-аналізу.

Отже, стратегічний аналіз визначається як процес дослідження ділового середовища організації, у межах якої працює підприємство. Щоб сформувати якісне стратегічне планування та безперебійну роботу організації необхідний стратегічний аналіз.

Аналіз методик та моделей проведення стратегічного аналізу показав, що вони мають як переваги, так і недоліки при їх застосуванні.

Щодо переваг всіх методик стратегічного аналізу середовищ, мною було виділено: наглядне зображення зовнішніх чинників; сумісне вивчення зовнішніх і внутрішніх чинників; якісна оцінка вірогідності настання подій; визначення конкурентних переваг підприємства; наявність певної послідовності дослідження; комплексний розгляд певного набору продуктів; простота та наглядність розгляду можливих стратегій; визначені варіанти стратегій. Серед недоліків практично всіх методів стратегічного аналізу середовищ можна відмітити: неможливість врахування раптових подій; суб'єктивізм, недоступність даних про витрати та інших показників конкурентів, що не дає повного бачення зовнішнього середовища; статичний характер моделей.

Список використаних джерел

1. Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки. 2022. № 1. С. 154-168.

2. Волкова Н. А., Подвальна Н. Е. Організація та методика економічного аналізу. Одеса: ОНЕУ, Ротапринт. 2013. 267 с.

3. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз. К.: ДП «Вид. дім «Персонал». 2018. 350 с.
4. Василенко В. А., Ткаченко Т. І.. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
5. Лотиш О. Я. Стратегічний аналіз галузі: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка. 2019. 248 с.

Корнієнко О. В.,
здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня,
освітньо-професійна програма
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Антикризове управління – це тип управління, що представляє собою систему методів і принципів розробки та реалізації специфічних управлінських процесів з прогнозування кризових ситуацій та їх усунення. Виділяють три концептуальні підходи до тлумачення антикризового управління готельним підприємством (рис. 1.) [1].

У першому випадку антикризове управління передбачає активні дії в умовах, коли криза досягає критичного рівня, і готельне підприємство потребує сторонньої допомоги для санації чи ліквідації. Що ж до другого підходу, він не враховує діяльність, спрямовану на вихід із кризової ситуації, трактуючи антикризове управління лише як процес недопущення кризи. На нашу думку, третій концептуальний підхід, згідно з яким антикризове управління готельним підприємством є постійно діючим комплексом заходів щодо запобігання кризовим ситуаціям, виходу з кризи з мінімізацією негативних наслідків та подальшою стабілізацією економічного стану, найбільш повно розкриває сутність цієї категорії [2].

Таким чином, антикризове управління підприємством – це комплекс постійно діючих, взаємозумовлених та взаємопов'язаних складових управлінського процесу, спрямованих на запобігання, попередження та подолання криз або усунення їх негативних наслідків для підприємства за допомогою використання всього потенціалу управління підприємством. Специфіку антикризового управління готельним підприємством характеризують двома тезами (рис. 2):