

УДК 658.012.32

## ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗБУТУ

Сенишин О. С.<sup>1</sup>, Горинь М. О.<sup>1</sup>, Войтович І. І.<sup>1</sup>

*Львівський національний університет імені Івана Франка  
79000, м. Львів, пр. Свободи, 18*

*Дана стаття розглядає особливості характеристики елементів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств сфери збуту на прикладі ТзОВ „Олмар”, базуючись на SWOT-аналізі. Детальна оцінка сильних та слабких сторін застосовується до систем менеджменту та маркетингу, кадрової, продуктової та цінової політик. Можливості та загрози діяльності підприємств розглядаються в розрізі правових та економічних чинників зовнішнього середовища.*

*Ключові слова: SWOT-аналіз, дистриб'ютор, сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози.*

**Вступ.** На будь-якому етапі функціонування ринкової економіки питання завоювання конкурентної позиції підприємства завжди є актуальним. Проте, значна кількість організацій не підходить до цього питання з тим рівнем відповідальності, який повинен мати місце. Така ситуація пов'язана з відсутністю стратегічного мислення керівників, а отже і з відсутністю чітко сформульованої конкурентної стратегії. Зміни в особливостях ведення бізнесу в Україні дещо нівелюють вище загадану проблему, проте більшості підприємствам таки варто визначити курс подальших дій, зокрема виокремити ті методи формування конкурентної стратегії, які є найбільш ефективними для кожного окремо взятого суб'єкта господарювання.

**Постановка завдання.** Основною метою даного дослідження є обґрунтування доцільності проведення SWOT-аналізу для дистрибуційного підприємства та подальше формування практичних порад щодо вибору конкурентної стратегії на основі отриманих даних.

**Результати.** Формулювання будь якої конкурентної стратегії базується на визначенні поточної позиції підприємства на ринку та його пріоритетних цілей. Як правило, підприємство має певні уявлення про фірму у конкурентному оточенні, але вони розрізнені і безсистемні. Тому вибір способу систематизації цих знань є пріоритетним для будь-якого підприємства.

Одним з найбільш поширених та ефективних методів формування конкурентної стратегії є SWOT-аналіз, який дозволяє сформулювати аналітикам у вигляді логічно узгодженої схеми взаємодію сильних та слабких сторін, можливостей і загроз. За результатами ситуаційного аналізу можна оцінити, чи має компанія внутрішні сили та ресурси, щоб реалізувати наявні можливості і

протистояти загрозам, і які внутрішні недоліки вимагають якнайшвидшого усунення [1, с. 56].

Невід'ємними елементами SWOT-аналізу є внутрішній аудит і аудит зовнішнього середовища підприємства.

Об'єктом дослідження у науковій праці є офіційний дистриб'ютор Товариства з обмеженою відповідальністю „Перша приватна броварня” ТзОВ „Олмар”.

Проводячи зовнішній аудит, або аналіз загроз і сприятливих можливостей зовнішнього середовища підприємства обираємо ті сфери, які будуть чинити найбільш відчутний вплив на діяльність підприємства.

При оцінці зовнішнього середовища прямого впливу ТзОВ „Олмар” можна виділити наступні можливості:

- вихід на нові ринки збуту, зокрема на Закарпатський регіон;
- зміцнення ділових відносин з існуючими постачальниками та пошук нових;
- поглиблення співпраці з існуючими клієнтами;
- розширення асортименту, зокрема за рахунок продуктів харчування.

Зовнішнє середовище у даному випадку для ТзОВ „Олмар” несе наступні загрози:

прийняття податкового кодексу в новій редакції спричиняє додаткове навантаження на внутрішню систему обліку та звітності, появу нових бюрократичних формальностей, які ускладнюють взаємовідносини з клієнтами;

підвищення акцизних зборів на алкогольні напої, які є основою асортиментного ряду підприємства призводить до їх подорожчання, що знижує попит на дану продукцію, особливо таке зниження є відчутним на ранніх періодах впровадження змін;

- зростання темпів інфляції;
- подорожчання ресурсів, зокрема пального.

У процесі проведення внутрішнього аудиту компанії, аналізу сильних і слабких сторін, оцінюються ресурси фірми, її бізнес процеси, аналізується конкурентоспроможність, крім того підтверджується або змінюється формулювання стійких конкурентних переваг компанії.

Серед сильних сторін в сфері менеджменту ТзОВ „Олмар” варто відзначити активну позицію вищого керівництва, прагнення до нововведень та реформування існуючої системи функціонування підприємства; високий рівень поінформованості про поточний стан справ та контролю, що досягається через систему щотижневих індивідуальних та загальних зборів середньої ланки управління з керівником організації; високий потенціал та кваліфікація співробітників компанії вищого і середнього рівня. Тим не менше слабкими сторонами менеджменту дистриб'ютора є відсутність належного контролю за процесом впровадження змін, в певній мірі авторитарний стиль управління, періодичні суперечності між словом і справою і т.п.

Маркетинг ТзОВ „Олмар” має ряд слабких сторін, зокрема відсутність активних рекламних заходів; проведення маркетингових досліджень з застосуванням внутрішніх ресурсів, що характеризується низьким рівнем відповідальності осіб, задіяних в даних дослідженнях; низька рекламна активність в порівнянні з конкурентами. Проте серед сильних сторін підприємства в сфері збутової діяльності варто відзначити такі:

стимулювання продажів через систему здачі в неоплачувану оренду брендovanого під ППБ холодильного обладнання;

оновлення зовнішнього вигляду продукції, зокрема етикеток;  
періодичне проведення акцій;  
активне застосування мерчандайзингу;  
формування команди по просуванню пріоритетних брендів.

Важливе значення для даної організації відіграє *персонал*, зокрема торгові агенти, оскільки в більшості випадків просування товару здійснюється на основі лояльної взаємодії „торговий агент – клієнт”. Сильними сторонами ТзОВ „Олмар” є високий рівень кваліфікації, комунікабельність, відсутність гострих конфліктів між співробітниками, молодий вік персоналу (в основному в рамках 20 – 35 років), який характеризується високим рівнем креативності, гнучкості та активною життєвою позицією.

Однак існують значимі слабкі сторони підприємства, серед яких виділяються наступні:

зростання плинності кадрів впродовж останніх півроку;  
відсутність чітко сформульованих посадових інструкцій;  
незадоволення робітників відсутністю балансу між обсягом завдань, часовими рамками для їх виконання та системою оплати праці;  
відсутність корпоративної культури та намагань відділу кадрів формувати корпоративний дух на підприємстві, і як наслідок – відсутність відчуття приналежності до фірми;  
зниження мотивації працівників системою різнопланових штрафних санкцій, високими планами продажу продукції;  
присутнє виключно матеріальне стимулювання;  
опір нововведенням на підприємстві, якому не приділяється належна увага з боку керівництва.

Зауважимо, що аналіз *продуктового портфеля* дозволяє виділити сильні сторони, такі як: диференціація, що включає основну продукцію – пиво та квас торгової марки „Перша приватна броварня”, а також алкогольні напої, продукти харчування, господарські товари, якість яких підтверджена відповідними сертифікатами; фірма концентрує увагу на 20 брендах, які дозволяють сформувати найбільший оборот коштів. Однак варто відзначити, що впродовж останніх трьох років асортиментна політика підприємства звужується, що пояснюється обмеженістю складських площ та відсутністю необхідних умов зберігання для окремих видів продукції; нерегулярність поставок деяких товарів та недоліки складської політики призводять до втрати клієнтів.

*Цінову політику* ТзОВ „Олмар” не можна віднести до сильних сторін фірми, що пояснюється завищеним рівнем цін в порівнянні з конкурентами; на окремих сегментах ринку ціна дистриб’ютора прирівнюється до роздрібної. Однак така ситуація піддається коректуванню системою знижок в розмірі 5 % на більшість одиниць асортименту; відтермінування платежів на 7, 14 та 30 днів, для окремих клієнтів на 45 та 120 днів; для пріоритетних споживачів послуг фірми „Олмар” застосовується система ретробонусів.

Крім того, сильними сторонами ТзОВ „Олмар” є розвинена система логістики, розгалужена система програмного забезпечення, створення відділу аналітиків з продажу, що зміцнює процеси планування та контролю за виконанням планів, поступове оновлення технічного забезпечення, формування програми розвитку окремих районів.

Враховуючи особливості підприємств сфери збуту, при формування стратегії варто звернути увагу на три ключові фактори: цінова політика, продукція та персонал.

Тому, на основі оцінки сильних та слабких сторін підприємства робимо висновок, що слабку цінову політику можна нівелювати за рахунок активного маркетингу та якісних характеристик товару, зокрема позиціонуючи основний продукт дистриб'ютора як ексклюзив на ринку західних регіонів країни. Що стосується кадрової політики, то вона в першу чергу потребує чіткого розмежування прав та обов'язків працівників, формулювання корпоративної культури та розширення засобів стимулювання.

**Висновки.** Отже, застосування SWOT-аналізу у діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю „Олмар” дасть можливість обрати для дистриб'ютора стратегію диференціації на основі унікального продукту преміум класу від Першої приватної броварні. А також сфокусувати увагу керівництва на найбільш критичних слабких сторонах в діяльності підприємства та можливості їх уникнення за рахунок потенційних сильних сторін дистриб'ютора, оскільки детально сформована внутрішня структура суб'єкта господарювання дає йому більше шансів використати можливості, які надає зовнішнє середовище та уникнути потенційних загроз.

---

1. Мішеніна Н.В., Коваленко Є.В. Стратегічне управління підприємством. – СумДУ, 2007. – 258 с.

## THE IMPLEMENTATION OF SWOT ANALYSIS IN DISTRIBUTION COMPANIES

**Oksana Senyshyn, Marta Goryn, Ivanna Voitovych**

*Ivan Franko National University of Lviv*

The article is focused on describing inside and outside business factors which have influence on distribution companies involving Olmar LTD. And use for this goal SWOT analysis. The estimation of strengths and weaknesses is used for management, marketing, human resources, price and product politics. Opportunities and treats are described in politic and economic environment of companies.

Keywords: SWOT-analysis, distributor, strengths, weaknesses, opportunities, threats.

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ SWOT-АНАЛИЗА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ СБЫТА****Сеньшын О. С., Горынь М. О., Войтович И. И.***Львовский национальный университет имени Ивана Франко*

Данная статья рассматривает особенности характеристики элементов внешней и внутренней среды предприятий сферы сбыта на примере ООО “Олмар”, основываясь на SWOT-анализе. Детальная оценка сильных и слабых сторон применяется к системам менеджмента и маркетинга, кадровой, продуктовой и ценовой политик. Возможности и угрозы деятельности предприятий рассматриваются в разрезе политических и экономических факторов внешней среды.

*Ключевые слова:* SWOT-анализ, дистрибьютор, сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы.