

С. В. Войтко, І. Ю. Воронкова

Застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств

Запропоновано методичний підхід до формування стратегічних напрямів кластероутворення. Описано й обгрунтовано принципи застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств. На основі результатів опитування респондентів відібрано найвпливовіші фактори та створено таблицю SWOT-аналізу. Визначено вплив сильних і слабких сторін на реалізацію можливостей і нейтралізацію загроз, що ідуть від зовнішнього середовища. Побудовано вектор спрямованості розвитку підприємств поліграфії. Наведено етапи проведення SWOT-аналізу методом експертних оцінок. Подано результати експертного оцінювання факторів, що впливають на рівень розвитку поліграфічних підприємств. Побудовано матрицю стратегічного вибору підприємств поліграфії. Сформовано стратегічні напрями кластероутворення підприємств поліграфії. Визначено, що стратегічні напрями розвитку кластера підприємств поліграфії мають інноваційно-маркетингову спрямованість. Наведено принципи формування стратегії кластероутворення підприємств поліграфії.

Ключові слова: кластер, кластероутворення, SWOT-аналіз, експертні оцінки, фактори впливу, поліграфічні підприємства, стратегія, стратегічні напрями.

Питання проблематики розвитку кластерів гостро постали в Україні саме для поліграфічних підприємств, які завдяки розвитку інформаційних технологій опинились у двоякій ситуації. З одного боку, удосконалення матеріально-технічної бази надає можливості отримувати конкурентні переваги за рахунок підвищення рівня якості, виконання індивідуальних замовлень тощо, а з другого, – популяризація електронних інформаційних джерел веде до зниження попиту на паперові видання. Тому забезпечення організаційно-економічного розвитку поліграфічних підприємств полягає у використанні сукупності методів управління організаціями на засадах кластероутворення. Стратегічні напрями кластероутворення поліграфічних підприємств мають розроблятися на основі ґрунтового аналізу. Застосування методу експертного оцінювання, а саме SWOT-аналізу, надасть можливості для визначення напрямів розробки програми заходів.

Питання реалізації у наукових дослідженнях SWOT-аналізу як важливого інструменту стратегічного планування знайшло відображення у публікаціях багатьох вітчизняних учених, серед яких Л. Є. Довгань, М. З. Згуровський [1], І. М. Тесленок [2], З. Є. Шершньова, О. М. Шляхта [3], а також зарубіжних І. Ансофф, П. Браун, Е. Вайнінг, Л. Пал, Г. Фішер, Ф. Ніколс, Р. Вілсон та ін. Їхні праці присвячені розгляду різних складових стратегічного планування, зокрема й на основі застосування SWOT-аналізу.

Економісти зазначають, що SWOT-аналіз є основою для використання сильних сторін діяльності та можливостей корегування слабких сторін на основі визначення впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Однак у літературі недостатньо відображено рівень впливу окремих соціально-економічних і виробничо-технічних факторів на діяльність кластера поліграфічних підприємств. Отже, ідентифікація та оцінювання рівня впливу факторів є актуальним питанням для дослідження кластероутворення.

Метою статті є застосування SWOT-аналізу для визначення оптимальних напрямів стратегічного розвитку кластера поліграфічних підприємств. Відповідно до мети передбачено вирішити такі завдання: дослідити складові SWOT-аналізу поліграфічних підприємств; обґрунтувати вплив факторів на результат виробничо-комерційної діяльності поліграфічних підприємств і передбачити можливі сценарії їх розвитку; надати рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств.

SWOT-аналіз – інструментарій стратегічного планування, який полягає у виявленні факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ. Факторами внутрішнього середовища об'єкта аналізу (фактори, на які об'єкт має вплив) є сильні (S) та слабкі (W) сторони, а факторами зовнішнього середовища (на які об'єкт не має впливу) є можливості (O) та загрози (T).

Оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовищ у процесі формування стратегічних напрямів ґрунтується на виділенні груп факторів, що мають найбільший вплив на розвиток підприємств об'єкта, у нашому випадку – кластера.

На основі літературних та інформаційних джерел [3; 4] ідентифіковано фактори впливу на виробничо-комерційну діяльність поліграфічних підприємств, врахування яких надасть можливість визначити напрями формування і реалізації стратегії кластероутворення.

Вплив виділених факторів на середньостатистичне поліграфічне підприємство досліджено переведенням їх з якісного вигляду (наявність) у кількісний (бальне оцінювання) методом експертних оцінок із застосуванням безпосереднього оцінювання. Фактори, що більшою мірою впливають на виробничо-комерційну діяльність поліграфічних підприємств України, за допомогою експертних оцінок визначено за такими етапами: формування цілей експертного опитування;

Таблиця 1

SWOT-аналіз підприємств поліграфії

		Сильні сторони (S)		Слабкі сторони (W)		
Внутрішні фактори	Наявність освіченого працездатного людського капіталу	7	Залежність від технічних характеристик наявного поліграфічного обладнання	- 5		
	Підвищення якості поліграфічної продукції	6	Наявність товарів-замінників у сфері ІТ	- 6		
	Наявність ефективного маркетингу	7	Низький рівень маржинального прибутку	- 5		
	<i>Усього (S)</i>	20	<i>Усього (W)</i>	- 16		
	Внутрішні фактори (Y) = Сильні сторони (S) + Слабкі сторони (W)				4	
	Можливості (O)		Загрози (T)			
Зовнішні фактори	Використання нових технологій	5	Розбалансованість структури економіки України	- 7		
	Розширення ринків збуту поліграфічної продукції	7	Високий рівень конкуренції	- 7		
	Наявність стійкого рівня попиту на поліграфічну продукцію	5	Високий рівень інфляції	- 3		
			Залежність від імпорту поліграфічного обладнання, комплектуючих і матеріалів	- 7		
	<i>Усього (O)</i>	17	<i>Усього (T)</i>	- 24		
	Зовнішні фактори (X) = Можливості (O) + Загрози (T)				- 7	

Побудовано авторами.

**Застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів
кластероутворення поліграфічних підприємств**

підготовка анкети; визначення чисельності та складу експертів; опитування експертів; обробка та аналіз результатів експертного опитування, визначення стратегічних напрямів кластероутворення підприємств поліграфії.

Результати опитування респондентів (осіб, діяльність яких прямо або опосередковано пов'язана з виробничо-комерційною діяльністю підприємств поліграфії) надають можливості відібрати найвпливовіші фактори та створити таблицю SWOT-аналізу (табл. 1).

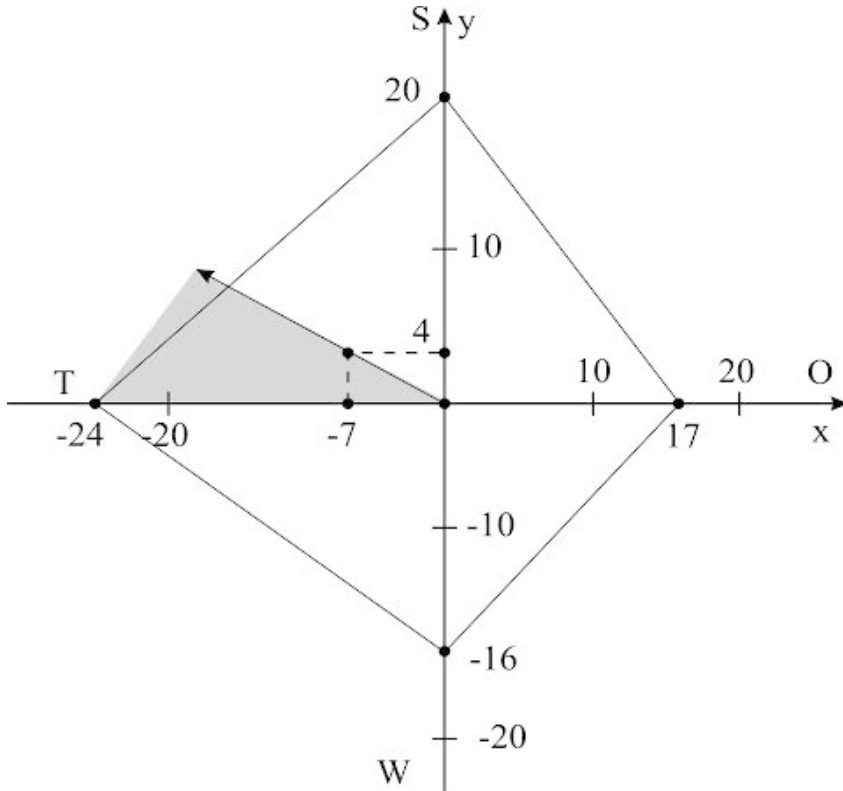


Рис. 1. Вектор спрямованості розвитку підприємств поліграфії

Побудовано авторами.

Таблиця 2

Матриця стратегічного вибору (TOWS-аналіз)

		Внутрішні фактори	
		Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Зовнішні фактори	Можливості (O)	Стратегія SO-OS Максі-максі (стратегія успіху)	Стратегія WO-OW Міні-максі (стратегія конкуренції)
	Загрози (T)	Стратегія ST-TS Максі-міні (стратегія збереження)	Стратегія WT-TW Міні-міні (стратегія оборони)

Побудовано авторами.

Формування чіткого уявлення про те, як сильні та слабкі сторони впливають на реалізацію можливостей і нейтралізацію загроз, що ідуть від зовнішнього середовища, відбуваються на основі побудови вектора спрямованості (рис. 1).

Вектор спрямованості міститься у квадранті TS, що вказує на те, що попри несприятливі умови зовнішнього середовища, підприємства поліграфії мають потенціал для реалізації обраної стратегії.

Результати SWOT-аналізу трансформуються у матрицю TOWS, яка формується на основі різних комбінацій: сильні сторони – можливості, сильні сторони – загрози, можливості – слабкі сторони, слабкі сторони – загрози тощо (табл. 2).

Отже, за класичною теорією стратегічного планування для розвитку поліграфічних підприємств має бути обрана стратегія збереження.

Матриця стратегічного вибору підприємств поліграфії побудована на основі застосування експертних оцінок ступеня взаємозалежності основних характеристик SWOT-аналізу за 7-бальною шкалою (табл. 3).

Таблиця 3
Матриця стратегічного вибору (TOWS-аналіз) підприємств поліграфії

Найменування фактора	Сильні сторони			Слабкі сторони			Реалізація	
	Наявність освіченого працездатного людського капіталу	Підвищення якості поліграфічної продукції	Наявність ефективного маркетингу	Залежність від технічних характеристик наявного поліграфічного обладнання	Наявність товарів-замінників у сфері ІТ	Низький рівень маржинального прибутку		
Можливості	Використання нових технологій	0,51	0,59	0,52	1,00	0,63	0,62	0,38
	Розширення ринків збуту поліграфічної продукції	0,49	0,62	0,81	0,76	1,00	0,65	0,40
	Наявність стійкого рівня попиту на поліграфічну продукцію	0,59	0,83	0,81	0,89	0,84	1,00	0,46
Загрози	Розбалансованість структури економіки України	0,38	0,56	0,43	0,65	0,57	0,49	0,29
	Високий рівень конкуренції	0,33	0,30	0,49	0,60	0,52	0,54	0,28
	Залежність від імпорту поліграфічного обладнання, комплектуючих і матеріалів	0,30	0,37	0,43	0,51	0,52	0,48	0,25
	Високий рівень інфляції	0,38	0,27	0,37	0,44	0,46	0,43	0,22
Потенціал		0,43	0,50	0,55	0,69	0,65	0,60	

Побудовано авторами.

Дані з табл. 3 свідчать, що серед сильних сторін значний потенціал мають, за оцінками експертів, наявність ефективного маркетингу та підвищення рівня якості поліграфічної продукції. Досягнення цих результатів можливе із застосуванням таких зовнішніх факторів, як використання нових технологій і розширення ринків збуту. До слабких сторін експерти віднесли залежність від технічних характеристик наявного поліграфічного обладнання та низький рівень маржинального прибутку. Вибір стратегії на основі використання нових технологій може послабити дію цих негативних факторів. Серед загроз найбільше значення має високий рівень конкуренції. Фактори, що відображають сучасний стан економіки України, безпосередньо для поліграфічних підприємств не є істотними. Узагальнення результатів надає підстави для формування шести стратегічних напрямів розвитку кластера поліграфічних підприємств:

**Застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів
кластероутворення поліграфічних підприємств**

- забезпечення стійкого рівня попиту на поліграфічну продукцію та розширення ринків збуту за рахунок ефективного маркетингу;
- забезпечення стійкого рівня попиту на поліграфічну продукцію за рахунок підвищення рівня якості поліграфічної продукції;
- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності за рахунок підвищення рівня якості поліграфічної продукції й ефективного маркетингу;
- зменшення залежності від технічних характеристик наявного поліграфічного обладнання за рахунок розширення ринків збуту;
- послаблення впливу наявності товарів-замінників у сфері ІТ за рахунок використання нових технологій;
- формування інституційної одиниці для забезпечення положень, отриманих на основі матриці SWOT-аналізу.

Визначені стратегічні напрями розвитку кластера підприємств поліграфії мають інноваційно-маркетингову спрямованість. Для розширення діапазону дослідження проведено нормування та ранжування всіх факторів і побудовано матрицю впливу на результат діяльності поліграфічних підприємств (табл. 4).

Таблиця 4

Нормована матриця впливу факторів на результати діяльності
поліграфічних підприємств

	b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10	b11	b12	b13
a1	● 1,00	○ 0,62	○ 0,52	○ 0,65	○ 0,57	○ 0,44	○ 0,40	○ 0,44	○ 0,44	○ 0,38	○ 0,56	○ 0,25	○ 0,24
a2	○ 0,62	● 1,00	○ 0,51	○ 0,79	○ 0,73	○ 0,62	○ 0,52	○ 0,40	○ 0,41	○ 0,30	○ 0,73	○ 0,60	○ 0,29
a3	○ 0,54	○ 0,29	● 1,00	○ 0,51	○ 0,78	○ 0,70	○ 0,30	○ 0,44	○ 0,46	○ 0,32	○ 0,68	○ 0,29	○ 0,33
a4	○ 0,51	○ 0,59	○ 0,52	● 1,00	○ 0,63	○ 0,62	○ 0,60	○ 0,68	○ 0,51	○ 0,40	○ 0,57	○ 0,60	○ 0,38
a5	○ 0,49	○ 0,62	○ 0,81	○ 0,76	● 1,00	○ 0,65	○ 0,73	○ 0,46	○ 0,48	○ 0,41	○ 0,70	○ 0,52	○ 0,38
a6	○ 0,59	○ 0,83	○ 0,81	○ 0,89	○ 0,84	● 1,00	○ 0,48	○ 0,59	○ 0,48	○ 0,43	○ 0,65	○ 0,41	○ 0,46
a7	○ 0,38	○ 0,56	○ 0,43	○ 0,65	○ 0,57	○ 0,49	● 1,00	○ 0,44	○ 0,44	○ 0,27	○ 0,40	○ 0,57	○ 0,35
a8	○ 0,33	○ 0,30	○ 0,49	○ 0,60	○ 0,52	○ 0,54	○ 0,43	● 1,00	○ 0,44	○ 0,37	○ 0,52	○ 0,40	○ 0,40
a9	○ 0,30	○ 0,37	○ 0,43	○ 0,51	○ 0,52	○ 0,48	○ 0,33	○ 0,32	● 1,00	○ 0,44	○ 0,44	○ 0,33	○ 0,43
a10	○ 0,38	○ 0,27	○ 0,37	○ 0,44	○ 0,46	○ 0,43	○ 0,24	○ 0,30	○ 0,43	● 0,90	○ 0,48	○ 0,41	○ 0,68
a11	○ 0,40	○ 0,83	○ 0,81	○ 0,75	○ 0,76	○ 0,56	○ 0,52	○ 0,51	○ 0,49	○ 0,43	● 1,00	○ 0,48	○ 0,35
a12	○ 0,25	○ 0,49	○ 0,30	○ 0,60	○ 0,43	○ 0,41	○ 0,49	○ 0,27	○ 0,49	○ 0,35	○ 0,38	● 1,00	○ 0,24
a13	○ 0,22	○ 0,22	○ 0,22	○ 0,30	○ 0,40	○ 0,46	○ 0,16	○ 0,32	○ 0,49	○ 0,65	○ 0,27	○ 0,40	● 1,00

*Примітка:

a1, a2, ..., a13 – суб'єкт впливу;

b1, b2, ..., b13 – об'єкт впливу

Побудовано авторами.

Експертами було встановлено, що:

- найсуттєвішим виявився вплив фактора розширення ринків збуту поліграфічної продукції на наявність ефективного маркетингу та на використання нових технологій;
- формування стійкого рівня попиту на поліграфічну продукцію та подолання високого рівня конкуренції має відбуватися на основі таких об'єктів впливу, як підвищення рівня якості поліграфічної продукції, наявності ефективного маркетингу, використання нових технологій, розширення ринків збуту поліграфічної продукції;

– більшість зовнішніх факторів не має прямого впливу на розвиток поліграфічних підприємств.

Результати оцінювання рівня впливу факторів надають підстави стверджувати, що високого рівня розвитку поліграфічні підприємства досягнуть за умови реалізації можливостей за рахунок використання сильних сторін.

Розробка та реалізація стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств має ґрунтуватися на принципах: орієнтації на довгострокові глобальні цілі підприємств, що є складовими кластера; багатоваріантності напрямів розвитку; безперервності та постійної адаптації до змін; комплексності, узгодженості стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємств, видами ресурсів, функціями тощо. Стратегічні напрями кластероутворення підприємств поліграфії мають реалізовуватись комплексно і відповідно до принципів корпоративного управління високого рівня. Визначені стратегічні напрями надають можливості сформулювати програму заходів, розробка якої може стати напрямом подальших досліджень.

Запропонований інструментарій передбачає використання SWOT-аналізу методом експертних оцінок. Положення методу надають можливості визначити стратегічні напрями кластероутворення підприємств поліграфії на основі аналізування факторів впливу.

Науковою новизною є удосконалений методичний підхід до формування та використання інструментарію стратегічного планування для підприємств поліграфії, який, на відміну від наявних, надає можливості на основі методу SWOT-аналізу із залученням експертів здійснити розробку стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств.

Подальших наукових досліджень потребує аналізування результатів впровадження цього методичного підходу для розробки програмно-цільового забезпечення кластероутворення підприємств поліграфії.

Список використаних джерел

1. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015-2020 роки) і довгостроковий (2020-2030 роки) часові горизонти : монографія / А. О. Болдак, О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, Я. І. Кологривов та ін. ; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – Київ, 2015. – 136 с.
2. Тесленок І. М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством : монографія / І. М. Тесленок, Л. О. Кримська ; Запорізький національний технічний університет. – Запоріжжя, 2012. – 109 с.
3. Шляхта О. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Шляхта // Економічний простір / Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. – 2012. – Вип. 68. – С. 301-309. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2012_68_35
4. Котляревський Я. В. Формування стратегій управління продуктово-організаційними структурами видавничо-поліграфічних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Я. В. Котляревський ; Європейський університет. – Київ, 2006. – 20 с.
5. Агарков І. Блиц-опрос: полиграфия Украины – на пути к возрождению? / И. Агарков // Принт плюс: бумага и полиграфия / Издательство «Принт Плюс». – 2015. – № 9. – С. 38-45.

References

1. Boldak, A. O., Havrysh, O. A., Derhachova, V. V., Kolohryvov, Y. I., & et. al. (2015). Forsajt ekonomiky Ukrainy: seredn'ostrokovyj (2015-2020 roky) i dovhostrokovyj (2020-2030 roky) chasovi horyzonty [The foresight of economy of Ukraine: medium-term (2015-2020) and long term (2020-2030) time horizons]. Kyiv: National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute". [in Ukrainian].
2. Teslenok, I. M., & Krymska, L. O. (2012). Stratehichnyj analiz zovnishn'oho seredovyscha v systemi upravlinnia promyslovym pidpryemstvom [Strategic analysis of the external environment in the management system of industrial enterprise]. Zaporizhzhia: Zaporizhzhya National Technical University. [in Ukrainian].
3. Shlyakhta, O. M. (2012). SWOT-analiz yak instrument stratehichnoho menedzhmentu pidpryemstva [SWOT analysis as a tool for strategic management]. In *Ekonomichnyy prostir [Economic Space]*: Vol. 68 (pp. 301-

- 309). Dnipropetrovsk: Dnieper State Academy of Civil Engineering and Architecture. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2012_68_35 [in Ukrainian].
4. Kotlyarevskyy, Y. V. (2013). Formuvannya stratehiy upravlinnya produktovo-orhanizatsiynomy strukturamy vydavnycho-polihrafichnykh pidpryyemstv [The formation of strategies for management of product and organizational structures at publishing companies] (Ph.D. in Econ. Thesis, European University, Kyiv, Ukraine). [in Ukrainian].
 5. Aharkov, I. (2015). Blits-opros: poligrafiya Ukrainy – na puti k vrozozhdeniyu? [Blitz poll: Polygraphy of Ukraine – on the way to revival?]. *Print plyus: bumaga i poligrafiya – Print Plus: paper and printing*, 9, 38-45. Kyiv: Publishing house “Print Plus”. [in Ukrainian].

Voytko S. V., Voronkova I. Y. Use of SWOT analysis for development of strategic directions for the cluster formation in printing company

The relevance of the problem of cluster development is acute for printing companies in Ukraine. They have appeared in ambiguous situations due to the development of information technology. Improvement of material-technical base provides the possibility of obtaining competitive advantages by increasing the level of quality, on the one hand. On the other hand, individual orders popularization of electronic information sources leads to lower demand for the paper edition. Therefore, the organizational and economic development of the printing plants is using a range of techniques of management of organizations on the basis of clustering. Strategic directions clustering, printing enterprises should be developed on the basis of extensive analysis. The method of estimation called SWOT analysis and it will provide opportunities for identifying areas of program development activities.

The aim of the article is to use the SWOT analysis to determine the optimal strategic development of the cluster printing companies. According to the purpose provided to solve the following tasks: to investigate the components of SWOT analysis printing companies; to substantiate the influence of factors on the result of commercial and production activity of printing enterprises and to foresee the possible scenarios of their development; to provide guidelines for determining strategic areas clustering of printing businesses.

The article identified the factors of influence on production and commercial operations of printing businesses, which will allow determining the directions of formation and implementation of strategy clusteroviridae.

Study on influence of selected factors of the average printing company implemented their quality of (the presence) to quantitative (magnitude estimation) method of expert estimations with use of direct assessment. Determine the factors that largely affect manufacturing and commercial activities of the printing enterprises in Ukraine. It helps of expert evaluations carried out in the following stages: formation of goals of the expert survey; preparation of questionnaires; determination of the size and composition of experts; expert survey; processing and analysis of the results of the expert survey, the definition of the strategic direction of clusters of firms printing.

The generalization of the results gives grounds for formation of the 6 strategic directions of development of cluster printing companies. Innovation and marketing orientated is defined strategic direction for the cluster development of printing companies.

Therefore, the proposed Toolkit includes the use of SWOT analysis method of expert evaluations. Provision of method provides the possibility of determining strategic directions for the clustering of the enterprises of the printing industry based on the analysis of factors of influence.

Scientific novelty is an improved methodological approach to the formation and use of Toolkit of strategic planning for enterprises of printing. However, in contrast to existing method SWOT analysis provides opportunities to develop strategic directions for the clustering of printing businesses.

Keywords: cluster, cluster formation, SWOT-analysis, expert assessments, impact factors, printing companies, strategy, strategic directions.

Войтко Сергій Васильович – доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри міжнародної економіки Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» (e-mail: s.voytko@kpi.ua).

Voytko Sergiy Vasylyovych – Dr. Sci. (Econ.), Prof., Acting Head of the Department of international economics of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»

Воронкова Ірина Юріївна – аспірант кафедри міжнародної економіки Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» (e-mail: ivor.fmm@gmail.com).

Voronkova Iryna Yuriyivna – Postgraduate of the Department of international economics of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute».

Надійшло 22.02.2016 р.