

## ЗАСТОСУВАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ДЛЯ ОЦІНКИ ДОЦІЛЬНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ УКРАЇНИ

У статті проведено SWOT-аналіз доцільності проведення реструктуризації на залізничному транспорті України. Визначено слабкі та сильні сторони галузі, а також можливості (шанси) та загрози її функціонування. Розраховано вірогідність факторів ризику та виявлено заходи, які необхідно провести першочергово для їх уникнення.

This article presents SWOT-analysis of the feasibility conducting the restructuring Ukraine's railways. The strengths and weaknesses of the industry, as well as opportunities (chances) and threats to its functioning are determined. The probability of risk factors are calculated and detected actions that must be made as priority for avoid them.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Реформування залізничного транспорту, як і будь-якого суб'єкта господарювання, вимагає особливої уваги до усіх сфер управління, яких стосується галузева специфіка діяльності, і не тільки. До такого процесу, зазвичай, залучення висококваліфікованих робітників залізничної галузі є недостатнім. Досягнення позитивних результатів вимагає комплексних знань та досвіду зі сторони (нехай і на інших промислових підприємствах або галузях народного господарства). Прийняття збалансованих рішень зможе врятувати галузь від неправильних кроків та небажаних результатів під час реструктуризації. Для того, щоб досягти таких рішень, необхідно провести своєчасну оцінку поточної ситуації на залізничному транспорті України та розробити стратегічне планування.

Оцінка поточної ситуації на залізничному транспорті вимагає залучення як облікової (внутрішньої) інформації, так і даних про стан ринку, попиту на конкретні транспортні послуги, динаміку цін (ринкова інформація). Враховуючи послідовний перехід бухгалтерського обліку та складання звітності відповідно до вимог, прийнятих у міжнародних стандартах фінансової звітності (МСФЗ), ринкова інформація дозволяє більш чітко реагувати на зміни умов ринку. Інтеграція облікової та ринкової інформації передбачає використання нових методів економічного аналізу, що ґрунтується на експертних оцінках, наприклад, таких, як SWOT-аналіз.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Питання SWOT-аналізу як одного із найважливіших елементів стратегічного аналізу знайшло відображення у публікаціях таких вітчизняних учених та фахівців, як Л. В. Балабанова, П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дітковська, Г. В. Завгородня, І. Івакіна, Г. І. Кіндрацька, О. О. Короп, Н. В. Куденко, К. А. Мамонов, Ю. І. Мізик, Б. Г. Скоков, В. М. Терещенко, Н. В. Яшкіна, а також зарубіжних учених Дж. Вествуд, С. Дибб, П. Дойль та багато інших. У більшості праць зазначається, що SWOT-аналіз дає основу для оцінки ефективних сторін діяльності і можливостей коректування її слабких сторін, тобто визначає як зовнішні, так і внутрішні фактори.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Доцільність проблеми реструктуризації залізничного транспорту в науці розглядали в працях такі вчені, як І. Лукінов, С. Дорогунцов, Й. Петрович, Л. Позднякова, А. Антоненко, О. Череватенко, В. Василенко, О. Балацький та інших учених. Серед них виявлена відсутньою необхідність проведення оцінки ефективної діяльності сучасної галузі (станом на 2012 рік) та розрахунок перспективності дій реструктуризації методом SWOT-аналізу, що й виділяє невирішену

раніше частину загальної проблеми та зумовлює постановку такого завдання:

- 1) вивчити слабкі та сильні сторони у ситуації, що склалася на залізничному транспорті;
- 2) виділити можливості (шанси) та загрози її функціонування;
- 3) розрахувати вірогідність факторів ризику та виявити заходи, які необхідно провести першочергово для їх уникнення.

**Постановка завдання.** Мета статті – визначення слабких та сильних сторін галузі, а також можливості та загрози функціонування залізничного транспорту, розрахувати вірогідність факторів ризику та виявлення заходів, які необхідно провести першочергово для їх уникнення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес політики проф. К. Андревісом вперше було публічно озвучено акронім SWOT, який полягає у виявленні сильних (Strength), слабких (Weakness) сторін внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Усі чотири елементи в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації [1], які пропонуються використати для оцінки та прогнозу діяльності підприємств залізничного транспорту.

Для проведення SWOT-аналізу на залізничному транспорті і визначення перспективності його реформування визначимо:

I. Власні сильні і слабкі сторони галузі (табл. 1) і оберемо з них найбільш важливі.

Сильні сторони галузі – це переваги, що виділяють її серед інших видів транспорту (конкурентів). Слабкі сторони – це недоліки, що підлягають виправленню, щоб конкуренти не могли використовувати їх як свої переваги.

II. Ринкові можливості і загрози (табл. 2), своєрідну оцінку ринку.

Таблиця 1

Сильні і слабкі сторони залізничного транспорту, що використовуються в SWOT-аналізі

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабільне положення на ринку транспортних послуг.</li> <li>2. Великий досвід.</li> <li>3. Середня рентабельність.</li> <li>4. Географічна розгалуженість, охоплення діяльністю всієї території України та сусідніх країн.</li> <li>5. Комплексне обслуговування ринку: наявність підрозділів зі суміжної діяльності, пов'язаної із залізничними перевезеннями.</li> <li>6. Ресурсні переваги: наявність власних земельних площ та укладених договорів на користування ними.</li> <li>7. Наявність значних об'ємів вантажообігу.</li> <li>8. Стабільний попит на залізничні перевезення (постійна сезонність перевізного процесу).</li> <li>9. Розміщення зовнішньої реклами, залучення додаткових коштів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність чіткої законодавчої бази, яка б регулювала діяльність за даним варіантом, та господарської практики роботи за цим варіантом.</li> <li>2. Необхідність узгодження на найвищому державному рівні.</li> <li>3. Неможливість захисту від конкурентів.</li> <li>4. Відсутність професійних та досвідчених менеджерів за цим варіантом.</li> <li>5. Середні інноваційні навички, відсутність інноваційних технологій.</li> <li>6. Відсутність реальних особливих навичок у стратегії реформування.</li> <li>7. Застаріла інфраструктура рухомого складу та неналежне матеріально-технічне оснащення.</li> <li>8. Присутня загроза людському життю.</li> <li>9. Брак фінансових ресурсів, недостатній прибуток.</li> <li>10. Старіння кадрового потенціалу, відсутність соціальної зацікавленості у молодих спеціалістів.</li> <li>11. Відсутня корпоративна політика та соціальна відповідальність.</li> <li>12. Низька продуктивність праці робітників, плинність кадрів.</li> </ol>

Таблиця 2

Можливості та загрози для залізничного транспорту, що використовуються в SWOT-аналізі

Можливості	Загрози
1. Наявність умов, привабливих для залучення інвесторів, зацікавлених у додаткових обсягах перевезень. 2. Не насичуваність попиту на вантажоперевезення. 3. Присутність входження у нові ринки (сегменти). 4. Співпраця з іншими підприємствами, галузями народного господарства	1. Відсутня державна підтримка. 2. Нестабільність ситуації в країні та можливі зміни у законодавчій базі (інфляція, безробіття тощо). 3. Можливість зміни власника державних підприємств, що діють в регіоні. 4. Сезонність попиту/пропозиції на транспортні послуги. 5. Кількісне і якісне зростання конкурентів на цільових сегментах, їх активна конкурентна позиція. 6. Недостатність коштів у залізниці для розрахунків з інвесторами. 7. Невизначеність у питанні зміни організаційно-правової форми (періодично виникає питання про акціонування) 8. Звільнення з підприємства високопрофесійних кадрів

Дані таблиць 1 і 2 свідчать, що сильних сторін для даного варіанту дослідження менше, ніж слабких (9 проти 12), причому кількість можливостей менша від кількості загроз (4 проти 8). Звідси очевидно, що в перспективі реформування залізничного транспорту потрібно застосовувати стратегію «використання сильних сторін для знешкодження зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиції оборони» [2, с.83]. Позитивних результатів реалізації цієї стратегії можна досягти шляхом використання саме можливостей, а не шляхом вирішення проблем (табл. 3).

Таблиця 3

Чотири різновиди стратегії відповідно до SWOT-аналізу [2]

	П > С	С > П
М > З	Стратегія «Максі – Максі»	Стратегія «Міні – Максі»
З > М	Стратегія «Максі – Міні»	Стратегія «Міні – Міні»
П > С – переваги організації домінують над її слабкими сторонами; С > П – більше слабких сторін, ніж переваг; М > З – можливості переважають загрози; З > М – загроз більше, ніж можливостей.		

Примітка: сірим виділено стратегію, необхідну у застосуванні при нинішній ситуації на залізничному транспорті.

Дані табл. 3 показують чотири наявні стратегії: «Максі-Максі» – стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації своїх можливостей; «Максі-Міні» – стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження загроз; «Міні-Максі» – стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей; «Міні-Міні» – стратегія, спрямована на мінімізацію слабостей фірми та потенційних загроз. Остання є характерною сучасній ситуації на залізничному транспорті.

Стратегія «Міні-Міні» чекає на фірму, яка повинна поступово згортати свою діяльність або перепрофільовуватися, чи реінвестувати свої кошти в іншу галузь. Лише в окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися, наприклад, з допомогою об'єднання з іншою фірмою чи додатковим вкладенням коштів» [3, с.130–131]. Виходячи з цього, впливає, що проведення запланованих реформ на залізничному транспорті України є доцільним. Додамо, що абсолютно небезпідставним є такий висновок, оскільки стан залізничного транспорту є кризовим на основі ринкової інформації, облікова такий аналог не підтверджує (рис. 1).

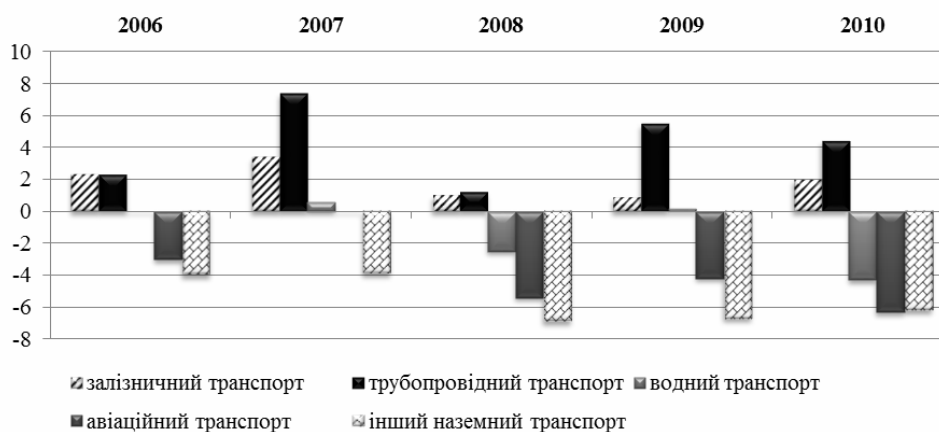


Рис. 1. Рівень рентабельності (збитковості) діяльності по видах транспорту за 2006–2010 рр. [4, с.122].

Для визначення стратегічних перспектив реформування залізничного транспорту проаналізуємо його ризики [5, с.131]. Для цього на підставі даних таблиці 2 визначимо найбільш загрозливі ризики і надамо кожному з них пріоритетну оцінку (максимальне значення 100 балів, мінімальне – 10 балів). Вхідні дані узагальнимо в табл. 4.

Таблиця 4

Вхідні дані для оцінки ризику проведення реструктуризації галузі

Найменування фактору ризику	Пріоритетна оцінка	Проява фактору ризику
1. Відсутня державна підтримка	100	Підвищення фінансового навантаження на залізниці під час проведення заходу
2. Нестабільність ситуації в країні (інфляція, безробіття тощо) та можливі зміни у законодавчій базі	80	Зменшення вантажопотоку, погіршення фінансового стану
3. Можливість зміни власника державних підприємств, що діють в регіоні	20	Виникнення перешкод при здійсненні господарської діяльності
4. Сезонність попиту/пропозиції на транспортні послуги	40	Зниження попиту в окремі періоди часу
5. Кількісне і якісне зростання конкурентів на цільових сегментах, їх активна конкурентна позиція	60	Зменшення обсягів перевезень
6. Недостатність коштів у залізниці для розрахунків з інвесторами	70	Відмова інвесторів від підтримки проекту
7.Невизначеність у питанні зміни організаційно-правової форми (періодично виникає питання про акціонування)	90	Нестабільна ситуація у структурних зрушеннях
8.Звільнення з підприємства високопрофесійних кадрів	50	Залишаються працювати непрофесіонали, цінні кадри покидають галузь по причинах низької їх цінності та зацікавленості

Проводимо розрахунки ризиків для даного варіанту. Відношення пріоритетної оцінки першого і останнього пріоритету:  $f = \frac{100}{20} = 5$ . За пріоритетною оцінкою розподіляємо фактори ризику в групі пріоритету:

- до I-ої групи включаємо 1-й та 7-й фактори ризику;
- до II-ої групи – 2-й та 6-й фактори ризику;
- до III-ої групи – 5-й та 8-й фактори ризику;
- до IV-ої групи – 4-й та 3-й фактори ризику.

Визначимо питому вагу групи з найменшим пріоритетом:  $W_4 = 2 / [4 \cdot (5+4)] = 2/36$ . Звідси питома вага інших груп пріоритетів складає:  $W_1 = 2/36 \cdot [(4-1) \cdot 5 + (1-1)] / (4-1) = 2/36 \cdot 5 = 10/36$ ;  $W_2 = 2/36 \cdot [(4-2) \cdot 5 + (2-1)] / (4-2) = 11/36$ ;  $W_3 = 2/36 \cdot [(4-3) \cdot 5 + (3-1)] / (4-3) = 14/36$ .

Доцільно оцінити вірогідність здійснення факторів ризику кожної групи пріоритету. Для цього скористаємося такою шкалою (табл. 5).

Таблиця 5

Шкала оцінки імовірності простих ризиків [5, с.131]

Імовірність настання простих ризиків	Оцінка імовірності, балів
1. Ризик оцінюється як несуттєвий	0–24
2. Ризик швидше за все не реалізується	25–49
3. Прояву ризику спрогнозувати неможливо	50–74
4. Ризик швидше за все проявиться	75–99
5. Ризик реалізується беззаперечно	100

Очікувану величину ризику узагальнюємо в табл. 6.

Таблиця 6

Розрахунок очікуваної вірогідності ризику I варіанту

Найменування фактору ризику	Питома вага фактору	Оцінка вірогідності, балів	Величина ризику, балів
1. Відсутня державна підтримка	4/36	50	5,6
2. Нестабільність ситуації в країні (інфляція, безробіття тощо) та можливі зміни у законодавчій базі	5/36	60	8,3
3. Можливість зміни власника державних підприємств, що діють в регіоні	1/36	40	1,1
4. Сезонність попиту/пропозиції на транспортні послуги	1/36	20	0,6
5. Кількісне і якісне зростання конкурентів на цільових сегментах, їх активна конкурентна позиція	5/36	70	9,7
6. Недостатність коштів у залізниці для розрахунків з інвесторами	6/36	80	13,3
7. Невизначеність у питанні зміни організаційно-правової форми (періодично виникає питання про акціонування)	6/36	90	14,9
8. Звільнення з підприємства високопрофесійних кадрів	7/36	100	19,4
Загальний рівень ризику:	-	-	72,9

Отже, очікувана вірогідність ризику у вигляді сумісного прояву всіх простих факторів ризику складає 72,9 балів. Найбільш суттєвим слід визнати такі ризики, оцінка яких перевищує 10 балів, – це звільнення з підприємства високопрофесійних кадрів (19,4 балів), невизначеність у питанні зміни організаційно-правової форми (періодично виникає питання про акціонування) (14,9 балів), недостатність коштів у залізниці для розрахунків з інвесторами (13,3 балів). Такий

ризик, як кількісне і якісне зростання конкурентів на цільових сегментах, їх активна конкурентна позиція має середнє значення 9,7 балів, яке є допустимим. Усі інші ризики по даному варіанту не несуть для проведення реструктуризації галузі великої загрози.

З урахуванням ступеня загрози і пріоритетності ризиків окреслимо антиризикові заходи, які визначають засоби зниження виявлених ризиків. Проведемо паралелі, які пов'язують сприятливі та несприятливі фактори. Зокрема, для слабких сторін варіанта реструктуризації галузі: відсутність чіткої законодавчої бази та господарської практики роботи за даним варіантом компенсується наявністю укладених договорів із залізницею. Відсутність господарської практики роботи за даним варіантом компенсується стабільним положенням на ринку транспортних послуг, а також наявністю кваліфікованих фахівців у юридичній сфері та залізничних перевезеннях. Нестабільність ситуації та можливі зміни у законодавчій базі є прихованими загрозами, спрогнозувати прояв яких досить складно.

Тому потрібно постійно спостерігати за розвитком ситуації та, за необхідності, вживати адекватних дій під час проведення реформування залізничного транспорту. Сезонність попиту/пропозиції на певні види перевалки вантажів компенсується за рахунок диверсифікації вантажопотоку. На користь цього говорять такі фактори, як володіння значними земельними територіями, наявність значних потужностей з вантажопереробки, а також не насичуваність попиту на вантажоперевезення.

III. Зіставимо виділені сильні і слабкі сторони підприємства з можливостями і загрозами ринку у вигляді матриці SWOT, яка матиме для підприємств залізничного транспорту наступний вигляд (табл. 7). Для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу [6, с.46].

У табл. 7 на перетині SW з OT проставлена експертна оцінка їх взаємного впливу в балах. Підсумкова сума балів по рядках і стовбцях показує пріоритетність урахування того чи іншого чинника під час проведення реструктуризації галузі.

Таблиця 7

Підсумковий вигляд матриці SWOT-аналізу перспективності реструктуризації залізничної галузі

Теперішній стан	Взаємний вплив												Майбутній стан
	Можливості					Загрози							
Сильні сторони	1	2	3	4		1	2	3	4	5	6		Можливості
S1	++	++	++	++	8	+	++	0	0	++	+	14	O1
S2	0	0	++	++	4	+	0	+	0	0	0	6	O2
S3	++	++	++	++	8	++	++	0	++	++	++	18	O3
S4	++	++	++	+	7	0	0	0	0	+	0	8	O4
S5	++	+	+	+	5	++	0	+	++	++	+	13	
S6	++	++	++	++	8	++	++	0	++	++	++	18	
S7	++	++	++	++	8	0	++	+	++	++	0	15	
S8	++	0	+	+	4	+	++	++	0	+	0	10	
S9	++	0	++	++	6	0	0	++	0	++	0	10	
	16	11	16	15	58	9	10	7	8	14	6	112	
Слабкі сторони	1	2	3	4		1	2	3	4	5	6		Проблеми і ризики
W1	0	0	0	-	1	--	--	0	0	0	0	5	T1
W2	0	0	0	-	1	--	-	0	0	0	0	4	T2
W3	0	0	--	-	3	--	0	--	0	--	--	11	T3
W4	-	-	-	--	5	--	-	-	0	0	0	9	T4
W5	--	0	--	--	6	--	-	--	0	--	--	15	T5
W6	--	--	--	0	6	--	0	--	0	0	-	11	T6

Продовження табл. 7

W7	--	--	--	--	8	-	--	-	0	--	--	16	T7
W8	0	0	0	--	2	--	--	0	0	0	--	8	T8
W9	--	--	--	--	8	--	--	0	--	--	--	18	
W10	-	0	-	0	2	-	-	-	0	0	--	7	
W11	--	--	--	--	8	-	-	--	0	--	--	16	
W12	--	0	--	-	5	-	--	--	0	--	--	14	
	14	9	16	16	55	20	15	13	2	12	17	134	
Результат	2	-2	0	-1	3	-11	-5	-5	6	2	-11	-22	

Із табл. 7 маємо: SO – заходи, які необхідно провести, щоб використовувати сильні сторони № 3, 6, 7, 1 для збільшення можливостей № 2, 4; WO – заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони № 2, 1 і використовуючи представлені №1, 3, 4 можливості; ST – заходи, які використовують сильні сторони № 1, 3 для запобігання загроз № 5, 2, 1, 3; WT – заходи, які мінімізують № 2 слабкі сторони для запобігання загроз № 1, 2, 6, 5. Внаслідок цього сформуємо основні етапи опрацювання стратегії реформування залізничного транспорту наступним чином (рис. 2).

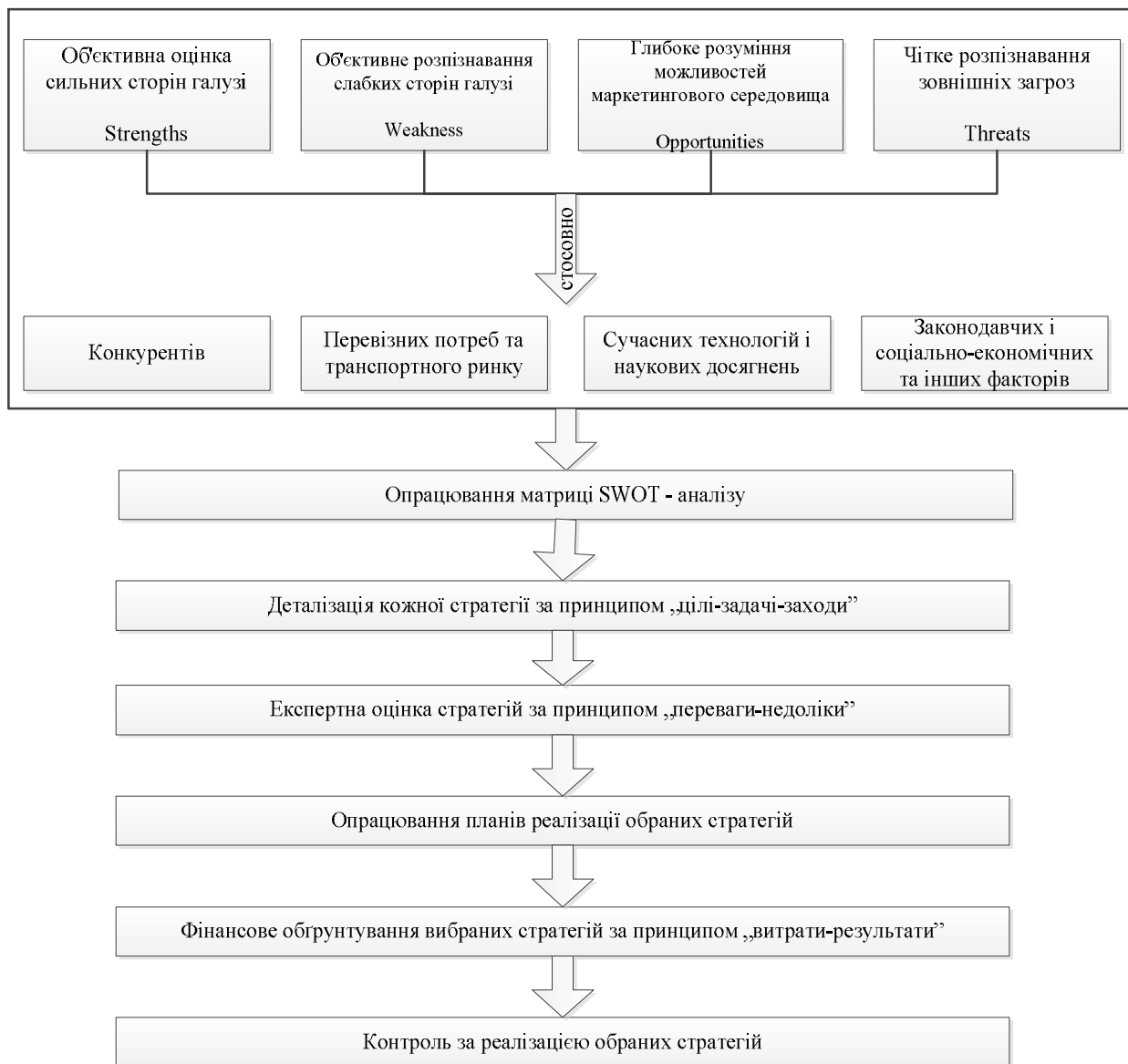


Рис. 2. Етапи опрацювання стратегії реформування залізничного транспорту на основі SWOT-аналізу [1]

**Висновки і перспективи подальших розробок.** За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що досліджувана галузь (залізнична) має 9 сильних сторін проти 12 слабких, причому кількість можливостей менша від кількості загроз (4 проти 8). У перспективі реформування залізничного транспорту вважається необхідним застосовувати стратегію «використання сильних сторін для знешкодження зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиції оборони».

Виявлена стратегія «Міні-Міні» доводить доцільність проведення структурних реформ у галузі, яка повинна перепрофільовуватися або реформуватися. Ризик «невизначеність у питанні зміни організаційно-правової форми (періодично виникає питання про акціонування)» доводить це, оскільки оцінений у 14,9 балів пріоритетності всіх ризиків. Не менш гострим питанням виявлено у ході реструктуризації є ризик «звільнення з підприємства високопрофесійних кадрів» (19,4 балів), це пов'язане з тим, що залучення експертів для проведення реформування залізничного транспорту є необхідним, у той час, коли вони покидають галузь. Це фатально. Ризик «недостатність коштів у залізниці для розрахунків з інвесторами» також високо оцінений – 13,3 балів. Цим доводиться, що облікова інформація є недостатньою для отримання повної картини ситуації на залізничному транспорті.

Таким чином, SWOT-аналіз виступає універсальним аналітичним інструментом, який може застосовуватися підприємством як для вибору стратегії розвитку, так і для ринкового аналізу та вивчення конкурентоспроможності. Хоча необхідно пам'ятати:

1) SWOT-аналіз – в істотній мірі є суб'єктивним;

2) можливості галузі – це не завжди можливості окремого підприємства залізничного транспорту чи залізниці, так як кожна має власні позиції на ринку; найбільш вигідними для підприємства (залізниці) є ті можливості галузі, які забезпечують їй максимальне зростання прибутку, тобто при яких вона здобуває найбільші конкурентні переваги, оновлення інфраструктури тощо.

Підкреслимо отриманий результат. При реформуванні залізничного транспорту слабкі сторони роботи потрібно усувати більш активно, оскільки пасивна політика очікування прояву (не завжди позитивного), необдумане застосування досвіду інших країн може призвести до неочікуваних результатів реструктуризації.

#### **Список використаної літератури**

1. SWOT-анализ и стратегическое планирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.swot-analysis.ru/index\\_2.html](http://www.swot-analysis.ru/index_2.html).
2. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: [навч. посіб.] / за ред. Л. В. Балабанової. – [2-ге вид., випр. і доп.] – К.: Знання, 2005. – 185 с.
3. Вагнер І. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу / І. М. Вагнер // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – КНЕУ, 2009. – № 4 (20). – С. 81–84.
4. Діяльність суб'єктів господарювання: [стат. зб.] – Державний комітет статистики України, 2010. – 454 с.
5. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: [навч. посіб.] / К. І. Редченко. – Львів: «Новий – Світ – 2000», 2003. – С. 130–131.
6. Христофор О. В. Застосування SWOT-аналізу для оцінки доцільності капіталовкладень у розбудову залізничної інфраструктури / О. В. Христофор // Залізничний транспорт України. – 2010. – № 2. – С. 45–47.