

**МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ТРЬОХГРАННОГО ЗВ'ЯЗКУ ФАКТОРІВ
 ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ
 ПІДПРИЄМСТВ**

Стратегічний аналіз, як один із етапів процесу стратегічного планування діяльності та розвитку підприємства, забезпечує комплексне дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, що є основою формулювання і визначення місії та цілей, розробки стратегічних альтернатив та обґрунтування вибору оптимальної стратегії, оцінки її реалізації. Науковцями та практиками розроблено вагомий теоретико-методичний базис стратегічного аналізу, проте мало дослідженими є підходи до проведення стратегічного аналізу з врахуванням галузевої належності підприємства. В свою чергу вважаємо, що аналіз галузевого ланцюга створення вартості надасть можливість визначити ключові фактори успіху галузі в цілому та забезпечить успішне функціонування та розвиток підприємства зокрема.

При узагальненні результатів стратегічного аналізу обов'язковим є взаємозалежне вивчення факторів макро-, мікро- та внутрішнього середовища підприємств. Тобто проведення стратегічного аналізу трьохгранного зв'язку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому до напрямів аналізу належать: аналіз галузі (з конкретизацією дослідження галузевого ланцюга створення вартості) та факторів макросередовища, що здійснюють вплив на її формування та розвиток; визначення місця підприємства в галузевому ланцюжку створення вартості; аналіз галузевих сил конкуренції та факторів макросередовища, що їх формують; аналіз результатів взаємодії підприємства з галузевими силами конкуренції та з врахуванням впливу факторів макросередовища. Розроблені науковцями та практиками рекомендації щодо проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання, успішно можуть бути використані при проведенні стратегічного аналізу трьохгранного зв'язку факторів, результати якого можуть висвітлюватися у використовуваних на підприємстві аналітичних таблицях та картках. При цьому необхідною умовою є побудова таблиць таким чином, щоб розкрити поточний стан досліджуваної складової внутрішнього середовища у взаємозв'язку із зовнішніми факторами та попереднє окреслення орієнтирів розвитку (наприклад, в частині «Перспективи» аналітичних таблиць). Аналітичні картки і таблиці в основному визначатимуть якісні характеристики об'єкта аналізу, обґрунтування та доповнення яких здійснюватиметься на основі системи стратегічних показників підприємства за досліджуваний період.

Відображення результатів стратегічного аналізу трьохгранного зв'язку факторів пропонуємо здійснювати за допомогою моделі Вс/Зс в розрізі складових Збалансованої системи показників (ЗСП), при цьому результати аналізу узагальнюються у відповідності до методики SWOT-аналізу (рис. 1).

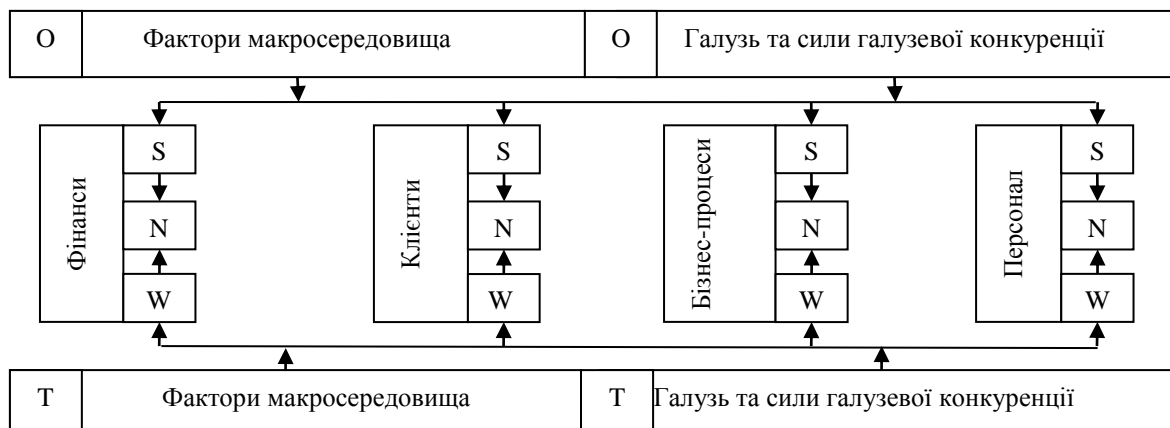


Рис. 1. Логіка причинно-наслідкової залежності аналітичних досліджень у стратегічному аналізі трьохгранного зв'язку моделі Вс/Зс [розроблено автором]

Дана модель відображає залежність, можливість взаємодії внутрішнього середовища (Вс) підприємства, а саме сильних, нейтральних та слабких його сторін із зовнішнім середовищем (Зс), шляхом конкретизації можливостей та загроз викликаних тенденціями зміни факторів макросередовища, галузі та сил галузевої конкуренції. Таким чином Вс/Зс трактується як «стан внутрішнього середовища підприємства через призму зовнішнього середовища». Обґрунтовуючи важливість використання методики побудови збалансованої системи показників при розробці моделі Вс/Зс, зазначимо, що ЗСП являє собою інструмент конкретизації, представлення та реалізації стратегії. Відповідно, ЗСП, як спосіб формалізації стратегії забезпечує узгодженість та взаємозв'язок етапів процесу стратегічного планування. При цьому в розрізі основних складових ЗСП «Фінанси», «Клієнти», «Бізнес-процеси», «Персонал» визначаються напрями аналізу та представлення його результатів, формулюються стратегічні цілі, що, в свою чергу, забезпечує формалізацію стратегії та визначення напрямку її реалізації та важелів стратегічного контролю. Нами пропонується

визначати в розрізі кожної перспективи ЗСП сильних (S), нейтральних (N), та слабких (W) сторін. Ідея внесення до SWOT-аналізу нейтральної сторони запропонована С.Лівіцкі. Крім того, вчений дає слушну пропозицію щодо внесення до кожного розділу сильних, нейтральних та слабких сторін п'ять підрозділів, що умовно позначаються А, Б, В, Г і Д (А відповідає найкращій, а Д – найгіршій ознаці в кожному розділі). Ознака під буквою Д у розділі «сильні сторони» являється дуже близькою ознакою під буквою А в розділі «нейтральні сторони». Це відносно простий прийом розподілу за категоріями в удосконаленому процесі аналізу, але дієвий, адже ніколи не варто використовувати будь-яку слабку сторону як завдання для стратегічного росту, проте можна розглядати можливість використання нейтральної сторони під категорією Б, якщо підприємство спроможне виділити час і кошти на те, щоб спробувати перетворити нейтральну сторону в сильну, а вже потім розробляти на її основі стратегію. Так як ми пропонуємо визначати сильні, нейтральні та слабкі сторони в розрізі основних перспектив ЗСП, вважаємо за доцільне, при потребі, проводити розподіл на 3 підрозділи. В перше чергу, це стосуватиметься перспективи «Бізнес-процеси», як такої, що вміщує в собі найбільшу сукупність факторів середовища, і, відповідно, дане ранжування є важливим. Так як результати аналізу з використанням зазначеної моделі SNWOT-аналізу являються шляхом чіткої констатації загроз і можливостей, викликаних дією факторів зовнішнього середовища та сильних, нейтральних, слабких сторін внутрішнього середовища, відповідно, не забезпечується розуміння їх причинно-наслідкового зв'язку і залежності. З метою уникнення зазначеного недоліку, розглядаючи можливість забезпечення єдності та взаємозалежності представлення результатів аналізу факторів зовнішнього середовища і складових внутрішнього середовища, пропонуємо використовувати модель Вс/Зс.

Практично це реалізується таким чином: визначаються сильні, нейтральні та слабкі сторони (при необхідності розділяються на три підрозділи) першої перспективи із конкретизацією факторів макросередовища, галузі та сил галузевої конкуренції, що їх спричинили. Проводиться попередній прогноз тенденцій їх зміни в часовому інтервалі, що відповідає періоду стратегічного планування на підприємстві. Як правило, в основу побудови стратегії розвитку підприємства повинні бути покладені сильні сторони підприємства, а слабких необхідно позбутися. Але, згідно запропонованої нами методики, передбачається узгоджене взаємозалежне визначення сильних, нейтральних та слабких сторін як основи планування напрямів розвитку – які сильні сторони повинні бути в інших перспективах, що забезпечить уникнення слабких сторін вибраної перспективи або нейтральні перевести в підрозділ сильних. Тобто, сильні сторони однієї перспективи можуть бути використані та розвиватися в перспективі лише за умови «виправлення»/покращення стану слабкої сторони або нейтральної, що міститься в підгрупі В (і, відповідно, наближена до слабкої сторони). Таким чином визначаються нейтральні та слабкі сторони, які не варто залишати без змін. Ігнорування даних сторін діяльності підприємства призведе до побудови «мрійливих» стратегічних планів.

Розглянута методика проведення стратегічного аналізу трьохгранного зв'язку факторів, результати якого узагальнено за допомогою моделі Вс/Зс, забезпечує з'ясування вихідних позицій підприємства та первинне визначення перспектив, що дає можливість обґрунтованого вибору напряму його стратегічного розвитку.