

КРИТИЧНИЙ ОГЛЯД СУЧАСНИХ МЕТОДИК СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Здійснено порівняння існуючих методик стратегічного вимірювання бізнесу, розглянуто проблеми їх застосування на українських підприємствах та досліджено послідовність проведення стратегічного аналізу суб'єкта господарювання задля розробки та обґрунтування стратегії його розвитку

Постановка проблеми. У ринкових умовах господарювання розробка стратегії розвитку підприємства є найважливішим завданням системи управління. Стратегія повинна забезпечувати адаптацію та пристосування економічного суб'єкта до змін динамічного зовнішнього середовища, формування та збереження його конкурентних переваг та активну позицію на ринку. Без обґрунтування перспектив розвитку неможлива розробка ефективних управлінських рішень щодо довгострокового функціонування підприємства, що й визначило увагу сучасного менеджменту до стратегічного управління.

У практичній діяльності стратегія суб'єкта господарювання не завжди побудована чітко та правильно, а розуміння щодо її реалізації з боку управлінців та працівників носить формальний характер. Крім того, українські підприємства досліджують ефективність своєї діяльності та реалізації стратегії в основному на основі фінансової звітності та розрахованих на основі її даних фінансових показників. Однак цього недостатньо для опису процесу створення вартості підприємства, оскільки це пов'язано в основному з якістю нематеріальних активів: інформаційними системами, які використовуються, кваліфікацією та організованістю роботи працівників, інноваціями, відносинами зі споживачами. Тому для розробки ефективної та адекватної ринковим умовам стратегії необхідний відповідний аналітичний інструментарій, який передбачає детальний аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища розвитку підприємства, забезпечить чітке доведення стратегічних та поточних завдань до окремих відділів та виконавців, контроль за їх виконанням, своєчасне виявлення відхилень та у випадку необхідності коригування або уточнення стратегії для досягнення максимальної результативності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розвитку методик стратегічного аналізу та їх пристосування до вітчизняної практики досліджуються у працях І. Ансоффа, В.О. Василенка, Б.М. Мізюка,

А.П. Міщенко, В.Д. Немцова, С.В. Оборської, Г.О. Партина, В.С. Пономаренко, С.В. Припотня, О.М. Скібіцького, І.І. Цигилика, З.Є. Шершньової та інших. Проте, не дивлячись на наявність різноманітних інструментів стратегічного аналізу та обґрунтованості ефективності розробки та впровадження стратегії суб'єктів господарювання, які пропонуються західними та вітчизняними вченими-економістами, на сьогодні відсутній систематизований аналітичний інструментарій, який би дозволив оцінити можливість практичної реалізації та корисності таких методів та способів на українських підприємствах, що й обумовлює актуальність обраного напрямку дослідження.

Метою дослідження є вивчення існуючих методик стратегічного вимірювання бізнесу, визначення їх переваг та недоліків застосування у практиці вітчизняних підприємств та узагальнення послідовності проведення стратегічного аналізу суб'єкта господарювання з метою забезпечення максимальної ефективності реалізації обраної ним стратегії.

Викладення основного матеріалу. Перспектива розвитку підприємства постає перед багатьма її керівниками, однак не всі можуть правильно оцінити діяльність суб'єкта господарювання з точки зору стратегічного управління. Це означає, що не всі управлінці володіють методами та послідовністю проведення стратегічного аналізу, тобто невміло використовують можливості, які можуть відвернути загрозу спаду виробництва.

Сформулювати правильний підхід до вибору методики стратегічного аналізу, яка б задовольняла всі вимоги підприємницької діяльності, досить складно. Існують різні підходи, в яких автори роблять акцент на певних аспектах і особливостях розвитку підприємств у майбутньому. Провівши аналіз сучасних методик (табл. 1), дійшли до висновку, що вибір інструментів для проведення стратегічного аналізу, залежить від дослідження аналізу середовища підприємства.

Таблиця 1. Узагальнення методик стратегічного аналізу

№ з/п	Назва методики	О.А. Осоевський [7]	В.В. Ординська [6]	В.В. Паслухова [10]	І.І. Цигилик, С.І. Вінтонов [14]	Г.О. Партина [9]	І.О. Зюкова [3]	С.В. Припотень [11]	І.М. Парасій-Вереженко [8]	З.Є. Шершньова, С.В. Оборська [15]	С.З. Моценський, О.В. Олійник [5]
Аналіз внутрішнього середовища підприємства											
1.	Модель життєвого циклу товару	-	-	-	-	-	-	+	-	+	+
2.	Модель життєвого циклу технології	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
3.	Модель життєвого циклу організації	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
4.	Модель життєвого циклу галузі	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
5.	Схема бізнес-процесів продуктів	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+
6.	Виділення стратегічних господарських центрів	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+
Аналіз зовнішнього середовища											
7.	Матриця конкуренції М. Портера	+	-	-	-	+	+	-	-	+	+
Аналіз середовища в цілому											
8.	Матриця розвитку товару/ринку І. Ансоффа	+	-	-	-	-	-	-	-	+	+
9.	Матриця росту/частки ринку (Бостонської консалтингової групи)	+	-	-	-	-	-	-	-	+	+
10.	Модель привабливості/конкурентоспроможності (матриця GE/McKinsey)	+	-	-	-	-	-	-	-	+	+
11.	Комплексний аналіз PIMS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
12.	Матриця "спрямованої політики" (модель "Shell" – DMP)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
13.	Тримірна схема Абеля	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+
14.	SWOT-аналіз	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
Разом		4	1	1	1	2	2	1	1	8	14

Більшість вчених розглядають інструментарій проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища, зовнішнього середовища та середовища вцілому. Так, дослідники С.З. Мошенський, О.В. Олійник [5], З.Е. Шершньова, С.В. Оборська [15] виділяють для здійснення аналізу внутрішнього середовища модель життєвого циклу, схему бізнес-процесів продуктів та стратегічний господарський центр (окремий підрозділ підприємства, що має свій стратегічний набір). За допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління життєвим циклом підприємства, який формується під впливом галузі, технології, продукції, організаційної форми, що розглядають С.З. Мошенський та О.В. Олійник [5, с. 389].

Стратегічні господарські центри є організаційними формуваннями (підсистемами) з різним ступенем господарської незалежності, їх характеристиками є кількісні та якісні показники ринків, конкурентна позиція, а також виробничо-господарські чинники, які визначають їх конкурентоспроможність. Завдяки їх створенню зростає керованість великими організаційними системами; забезпечується стратегічна відповідність поєднання великої кількості різноманітних напрямів; полегшується координація між окремими напрямками діяльності з несхожими стратегіями, ринками та можливостями зростання. Крім того, стратегічні господарські центри дають змогу перенести основні операції зі стратегічного планування на відповідний рівень управління, допомагають вищим рівням управління встановлювати загальні стратегії для всього підприємства більш об'єктивно й ефективно та розподіляти ресурси з найбільшими можливостями зростання в довгостроковій перспективі.

Однак, при створенні стратегічних господарських центрів можливі перенесення недоліків адміністрування на нижчий рівень управління, виникнення невизначеності у розподілі прав, обов'язків і відповідальності між центральними органами управління, конфлікти між більш чи менш прибутковими центрами, що руйнують підприємства.

Проаналізувавши наведені вище методики, слід відмітити ряд їх переваг: простота та наглядність представлення можливих стратегій; визначення конкурентних переваг; врахування основних та допоміжних чинників процесу виробництва; всебічне дослідження певного набору продуктів; визначені варіанти стратегій; акцент на якісний аналіз. Однак до недоліків слід віднести наступні: статичний характер методик; неможливість отримання інформації щодо діяльності підприємств-конкурентів; обмежена кількість показників та можливих стратегій.

Виходячи із наведених недоліків аналітичних моделей внутрішнього середовища та залежності результатів конкурентної боротьби не тільки від потенціалу та результатів діяльності підприємств-конкурентів, а також а

Таблиця 2. Характеристика можливих стратегій зростання за товарами-ринками І. Ансоффа

Можливі стратегії	Характеристика
Стратегія глибокого проникнення на ринок	Направлена на поліпшення діяльності підприємства та збільшення прибутку за рахунок раціоналізації виробництва та збуту (зниження собівартості, реклама, сервіс, надання торгових знижок тощо). Для цього необхідним є проведення вивчення цільового ринку підприємства, розробка заходів щодо просування продукції і збільшення ефективності діяльності на існуючому ринку та ін.
Стратегія розвитку товару	Передбачає розробку нових або удосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажу, реалізується на вже відомому ринку, відшукуючи і заповнюючи ринкові ніші, а тому забезпечує мінімізацію ризику (оскільки підприємство діє на знайомому ринку). Важливими інструментами є товарна політика підприємства і сегментація ринку
Стратегія розвитку ринку	Направлена на пошук нових ринків (нового сегменту ринку) для вже освоєних товарів, спираючись, в основному, на систему збуту продукції і ноу-хау в області маркетингу. При цьому прибуток забезпечується завдяки розширенню ринку збуту. Така стратегія є складною і ризикованою у порівнянні з попередніми стратегіями, оскільки пов'язана зі значними витратами, але може приносити більші прибутки
Стратегія диверсифікації	Полягає в розробці нових видів продукції (для всіх підприємств, які працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства) одночасно з освоєнням нових ринків. Така стратегія є найбільш ризикованою та дорогою, забезпечує прибуток, стабільність і стійкість підприємства в перспективі. Диверсифікація продукції дозволяє розподілити ризик між товарами, отримати фінансові вигоди в нових областях та передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства. Однак, використовуючи стратегію диверсифікації потрібно враховувати можливі негативні явища, що представлені труднощами в управлінні та можливому розсіюванні сил та неефективному використанні ресурсів підприємства

Відзначимо, що модель І. Ансоффа найбільш проста, що є її незаперечною перевагою – для її побудови не потрібно проводити розрахунки та шукати великі обсяги інформації. Однак, С.В. Припотень вважає, що простота моделі І. Ансоффа є і її недоліком. Дана модель може застосовуватися, коли підприємство виробляє один продукт,

також від впливу певних сил та факторів, доцільно здійснювати дослідження стану суб'єкта господарювання незрозуміло з зовнішнім конкурентним середовищем, що характеризується відомою моделлю М. Портера.

Професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

1. Суперництвом між підприємствами всередині галузі.
2. Спробами підприємств з інших галузей завоювати покупців своїми товарами-субститутами.
3. Можливістю появи нових конкурентів всередині галузі.
4. Здатністю постачальників диктувати свої умови підприємству.
5. Здатністю споживачів продукції диктувати свої умови [5, с. 389].

Г.О. Партин [9], С.В. Припотень [11], З.Е. Шершньова, С.В. Оборська [15], І.О. Зюкова [3] розглядають матрицю конкуренції М. Портера, яка придатна для використання при виробництві одного виду продукції. Вона є досить простою для розуміння, коли фірма є лідером ринку чи має високу рентабельність продукції. Однак щодо інших компаній, виникають питання, коли саме вони опиняються в "критичній сфері" і що їм робити, потрапивши в таке становище. На ці питання дана модель відповіді не дає, вважає С.В. Припотень [11, с. 200].

При дослідженні середовища в цілому слід використовувати такі моделі, як матриця розвитку товару/ринку І. Ансоффа, матриця росту/частки ринку (Бостонської консалтингової групи), модель привабливості/конкурентоспроможності (матриця GE/McKinsey), SWOT-аналіз. На вибір методики аналізу зовнішнього середовища та середовища в цілому впливають наступні характеристики зовнішнього середовища:

- складність – число чинників, на які підприємству слід реагувати;
- рухливість – темп змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в середовищі підприємства;
- невизначеність – кількість і надійність інформації про певні чинники зовнішнього середовища.

Управлінська значущість даних методик виражається у можливості визначити сили прояву кожного чинника зовнішнього середовища, а також ступінь чутливості стратегії до зовнішніх факторів.

Вчені С.З. Мошенський, О.В. Олійник [5], С.В. Припотень [11], З.Е. Шершньова, С.В. Оборська [15] розглядають модель І. Ансоффа, за якою всі товари та ринки для підприємства розподіляються на дві категорії – наявні та нові. В залежності від комбінації товар-ринок обирається одна з чотирьох стратегій (табл. 2).

що буває вкрай рідко. Можна її використати і окремо для кожного товару, однак у такому випадку ряд питань залишиться невирішеними, наприклад: якому товару надати перевагу в інвестуванні, який напрям діяльності є перспективним, а який ні. Незрозуміло, коли саме товар/ринок з нового перетворюється на наявний. Залишаються без

відповіді і такі питання: що робити, коли ринок насичений; як оцінити позиції конкурентів; чи варто взагалі випускати даний товар та інше. Разом з тим, в ній проявляється одностороння орієнтація на зростання, врахування лише двох найважливіших чинників ("товар – ринок") [11, с. 201].

Серед методів аналізу стратегічних альтернатив на корпоративному рівні фахівцями Бостонської консалтингової групи (БКГ) вперше розроблена матриця "зростання – частка ринку". Поява цього методу є наслідком великої дослідницької роботи, проведеної фахівцями БКГ, які вивчали діяльність різноманітних компаній семи галузей промисловості. Під час дослідження вдалося встановити існування певної закономірності: при подвоєнні обсягу виробництва змінні витрати на одиницю продукції зменшуються на 10-30 % залежно від її виду. Отже, метод БКГ базується на одній з концепцій мікроекономічного аналізу – "кривій досвіду", згідно з якою доходи підприємства залежать від частки ринку, яку вона контролює (більша відносна частка ринку гарантує вищий дохід) [17].

Проведене дослідження дає можливість узагальнити переваги та недоліки даної моделі. Переваги наступні:

1. Простота та наочність.

2. Можливість формулювання типових фінансових заходів щодо окремих напрямів діяльності з виготовлення окремих видів продукції з різними ринково-виробничими характеристиками.

3. Усвідомлення, що пріоритети в розподілі ресурсів підприємства можуть і мають змінюватися, й частково зрозуміти причини цих змін.

4. Можливість оцінити стратегічні позиції кожного виду бізнесу підприємства в часі та розробити певні стратегії.

5. Використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності стратегічних одиниць бізнесу, що зменшує рівень суб'єктивізму.

6. Забезпечення поєднання видів діяльності

7. Сприяння прийняттю обґрунтованих рішень про вибір стратегічних позицій на ринку і розподіл коштів.

Недоліками є:

1. Розподіл за відносною часткою ринку на лідерів та аутсайдерів не завжди є коректним.

2. Не відповідає на питання, які інвестиції більш вигідні.

3. Знаходження того чи іншого товару в певному секторі не гарантує йому належність до даної групи.

4. Порівняно з іншими параметрами бізнесу значення частки ринку переоцінено, оскільки це не дуже точний показник перспективності бізнес-напряму.

5. Перестає працювати, коли її намагаються застосувати до галузей, де рівень конкуренції невисокий або обсяги виробництва незначні.

Таким чином, матриця БКГ може використовуватися у процесі стратегічного аналізу та планування товарного асортименту, дозволяє правильно розподілити ресурси між наявними товарами.

На відміну від неї, при використанні моделі GE/McKinsey забезпечувалося часткове вирішення проблеми загальної порівняльної бази для аналізу стратегічних позицій видів бізнесу, які значно відрізнялися один від одного. У моделі для аналізу портфелю бізнесу вперше розглядалися не лише фізичні фактори, які підлягають впливу з боку підприємства (оцінки його сильних сторін), але й суб'єктивні фактори, на які суб'єкт господарювання не може прямо впливати (характеризують тенденції та перспективи на ринку), а саме:

1. Фактори для оцінки сильних сторін підприємства (конкурентоспроможності): розмір ринку; частка ринку; конкурентна позиція; прибутковість; технологічна позиція; діловий образ; кадровий потенціал.

2. Фактори для оцінки привабливості галузі: розмір сектору; цінові тенденції; зростання ринку; диверсифікація ринку; конкурентна структура; норма прибутку; технічні та інноваційні тенденції; соціальні фактори; екологічні вимоги; правові аспекти.

Для визначення маркетингової стратегії кожного конкретного товару матрицю привабливості/конкурентоспроможності ділять на три сектори. Найбільш сильну позицію мають товари, що знаходяться в секторі "1". Зважаючи на впевнену позицію на ринку та довгострокову привабливість галузі, дані товари є пріоритетними для

інвестування, причому стратегічна одиниця бізнесу кутової клітини заслуговує на найпильнішу увагу, адже має найбільш перспективні. Товари сектору "2" мають посередні позиції, тому для них рекомендують стабільні реінвестиції для підтримання своїх позицій на ринку. Однак можливе і вибіркоче застосування розширеного інвестування, якщо для якогось стратегічного одиниця бізнесу з'являються нові можливості. В секторі "3" розміщуються товари, для яких характерні стратегії "збору врожаю" чи "скорочення".

Виходячи з вищесказаного, можна навести наступні переваги моделі GE/McKinsey:

1. Дає змогу оцінити високий або низький темпи розвитку ринку, велику чи малу частку ринку, а й виявити проміжні позиції.

2. Детально характеризує позицію бізнес-напряму на ринку; привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства.

3. Використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію дає змогу оцінити внесок кожного та розробити відповідні заходи для виправлення, в разі потреби становища, що склалося.

4. Гнучкість моделі, оскільки показники обираються, виходячи з конкретної ситуації.

5. Можна застосовувати в усіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції.

Однак наявні й недоліки, з яких істотними є такі:

1. Складність побудови (труднощі врахування всіх особливостей ринкових відносин (кордонів і масштабу ринку)) та суб'єктивність у виборі та оцінці показників роблять застосування даної моделі можливим лише для великих підприємств та корпорацій, які мають змогу проводити відповідні дослідження та тримати висококваліфікованого експерта.

2. Суб'єктивність оцінок позицій стратегічних одиниць бізнесу.

3. Статичний характер моделі, що призводить до помилок в оцінці перспектив.

Крім наведених вище методик стратегічного аналізу, широко застосовуються й наступні: матриця "спрямованої політики" (модель "Shell" – DMP), тримірна схема Абеля, комплексний аналіз PIMS. Поява моделі "Shell" – DPM зумовлена необхідністю вибору довгострокової інвестиційної стратегії у нестабільних економічних умовах, викликаних світовою енергетичною кризою та неспроможністю зробити це за допомогою вже відомих методик стратегічного аналізу. Модель є двовимірною матрицею, осі якої відображають параметри конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу (вісь Y) та перспективи розвитку галузі (вісь X), має можливість обрати певну стратегію залежно від визначених пріоритетів. Стратегічний баланс передбачає, насамперед, баланс зусиль підприємств у кожній з галузей (секторів бізнесу) залежно від стадії життєвого циклу, у якій вони перебувають. Таке балансування дає впевненість, що на стадії зрілості бізнесу завжди буде достатньо фінансових ресурсів для того, щоб підтримати відтворювальний цикл підприємства шляхом інвестування у нові перспективні види діяльності. Однією з можливостей цієї моделі є візуалізації змін і розвитку стратегічних позицій у часі, оскільки вона не прив'язується до фінансових показників, і тому не підвладна впливу факторів, які можуть обумовити виникнення помилок (наприклад, інфляції), це й обумовлює переваги даної методики. Однак притаманні їй також деякі недоліки, зокрема, умовний вибір показників для стратегічного аналізу; суб'єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників; важкість оцінки найбільш суттєвих показників та достатньої кількості для аналізу; "зважування" показників під час конструювання шкал матриці дуже ускладнено; неточність результатів порівняння стратегічних одиниць бізнесу, які належать до різних галузей; обмеження сфери використання моделі рамками капіталомістких галузей.

Важливий крок в оцінці бізнесу й в цілому в матричному підході зроблений Д. Абелем, який запропонував визначати галузь бізнесу в трьох вимірах: групи покупців, що обслуговуються (хто?); потреби покупців (що?); технологію, що використовують при розробці і виробництві продукту (як?).

Історично у визначенні бізнесу можна виділити кілька стадій. Спочатку бізнес визначався виходячи з продукту, що випускається: виробництво автомобілів, послуги перукарень, перевезення вантажів залізницею і т.д. Потім Т. Левітт ввів поняття "маркетингова короткозорість" і стверджував, що бізнес необхідно визначати виходячи з потреб ринку, а головним критерієм вибору бізнесу є його узгодження з вимогами ринку. Класичним став наведений ним приклад щодо визначення бізнесу американських залізниць. На думку Т. Левітта, залізниці були б процвітаючою галуззю, якби використовували не продуктове визначення бізнесу – перевезення залізницею, а ринкове. З ринкових позицій залізниці повинні надавати послуги з перевезення вантажів і людей, перукарні повинні стати салонами краси і т.д. У більш пізніх дослідженнях І. Ансоффа показує, що орієнтація тільки на ринкові вимоги при виборі нового бізнесу (продукту) не гарантує синергетичного ефекту (виникає, коли існує зв'язок між старим бізнесом і новим). І. Ансофф вважає: що бізнес повинен визначатися на основі обліку двох факторів "продукт-ринок" (матриця Ансоффа); головним критерієм визначення і вибору нового бізнесу повинен стати синергетичний ефект. Фактично Д. Абель розвиває підхід І. Ансоффа, пропонуючи додатковий третій фактор для визначення бізнесу – технологію. Спочатку на схемі встановлюється стан вихідного бізнесу. Потім, рухаючись від вихідного стану по трьох осях, підприємство може знайти інші сегменти ринку, інше застосування продукції для задоволення виявлених споживчих потреб чи визначити можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту продукції [16].

Однією з найбільш змістовних баз даних про великі промислові підприємства та діючий інструмент стратегічного аналізу економічної інформації є проект PIMS (Profit Impact of Market Strategy; переклад "вплив ринкової стратегії на прибуток"). Цей проект є спробою встановлення кількісних закономірностей впливу факторів виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств. Проект реалізується Інститутом стратегічного планування в Кембріджі (штат Массачусетс), що володіє великим емпіричним матеріалом про досвід функціонування більш 3000 фірм Північної Америки і Європи за 100 стратегічними факторами. Для обробки статистичних даних використовуються багатфакторні регресійні моделі. Це дозволяє оцінювати відносну важливість кожного фактора, що спостерігається, виділяти найбільш значимі фактори, що впливають на прибутковість підприємств [16].

Основа проекту – використання емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (таких, як ринкова частка, якість продукції, вертикальна інтеграція) та ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та спроможністю підприємства акумулювати готівкові кошти. Таким чином, завданням цієї методики є встановлення кількісних закономірностей впливу факторів виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств з метою визначення, які стратегії слід обирати в конкретних ринкових умовах. Модель PIMS розроблена для високорозвинених, насичених, відносно стійких ринків та видів бізнесу, а тому має для економіки обмежене застосування [5, с. 426]. Отже, даний підхід дозволяє суб'єкту господарювання вчитися на досвіді інших підприємств, вибирати найбільш зручні способи майбутніх дій для одержання високих доходів, оскільки не дозволяє врахувати такі якісні параметри, як стиль і методи управління, управлінську структуру, мотивацію персоналу підприємства, роль інновацій тощо.

Паралельно вивчаючи життєвий цикл товарів та використовуючи відомі матриці, дає змогу оцінити майбутні позиції підприємства SWOT-аналіз, складовими елементами якого є сильні сторони (внутрішні можливості чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги); слабкі сторони (види діяльності, які підприємство здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються); можливості (сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність підприємства, альтернативи, які воно може використати для досягнення

стратегічних цілей); загрози (сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність підприємства, будь-які процеси або явища, що перешкоджають його руху в напрямі досягнення своїх місії та цілей). В.В. Ординська [6, с. 45] вважає, що SWOT-аналіз застосовуються при проведенні аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, впливаючи на цілі підприємства. У свою чергу цілі визначають стратегії підприємства за допомогою проведення портфельного аналізу.

При проведенні SWOT-аналізу фахівці змушені робити припущення щодо деяких факторів, які впливатимуть на підприємство, наприклад, щодо економічної політики уряду. І.І. Цигилик та С.І. Вінтонов вважають, що для успішного застосування системи SWOT-аналізу важливо вміти не тільки розкрити загрози і можливості, але й спробувати оцінити їх з погляду того, наскільки важливим є для підприємства урахування стратегії його поведінки щодо кожної з виявлених загроз і можливостей [13, с. 7]. Отже, SWOT-аналіз є універсальним аналітичним інструментом, який може застосовуватися суб'єктами господарювання як для вибору стратегії розвитку, так і для ринкового аналізу та вивчення конкурентоспроможності.

Таким чином, моделі стратегічного аналізу зовнішнього середовища та середовища в цілому спрямовані на:

- встановлення та оцінку чинників середовища, які становлять загрозу або сприяють розвитку підприємства;
- вивчення змін, що впливають на поточну діяльність підприємства, і встановлення їх тенденцій;
- розробку можливих реакцій на розвиток чинників середовища;
- відкриття нових способів створення деякої корисності, які мають цінність для споживачів.

Крім уже зазначених недоліків за кожною конкретною моделлю, слід відмітити загальні проблеми їх використання на українських підприємствах. У першу чергу, це недостача достовірної інформації стосовно стану, розміру, ємкості, прибутковості ринку та інших показників. Зважаючи на те, що за різними оцінками від 50 до 80 % економіки становить тіньовий сектор, отримання необхідної інформації з офіційних джерел неможливе. Водночас проведення досліджень за власні кошти можуть собі дозволити далеко не всі підприємства [11, с. 201]. По-друге, неправильна постановка цілей, адже від них залежать наслідки стратегічного управління. За допомогою цілей ми можемо скоординувати наших працівників та підрозділи на досягнення бажаного рівня, стану підприємства. По-третє, стратегічне управління по суті не дає і не може дати точної та детальної картини майбутнього. Розробка в стратегічному управлінні опису бажаного майбутнього стану підприємства – це не детальна характеристика його внутрішнього стану та місця у зовнішньому середовищі, а скоріше сукупність якісних побажань до того, в якому стані повинно знаходитися підприємство надалі, яку позицію повинно займати на ринку тощо. По-четверте, для впровадження системи стратегічного управління та проведення безпосередньо стратегічного аналізу необхідні значні витрати часу і ресурсів, які, з позиції керівництва, є необґрунтованими.

У зв'язку з економічною нестабільністю в країні для багатьох підприємств виникає проблема у визначенні своїх найближчих конкурентів та своєї конкурентної позиції на ринку. Через нестабільність ринку та економіки вхідні параметри для побудови моделей можуть змінюватись різко і досить часто, що потребує проведення перерахунку та повторної побудови моделі, а можливо, і зміни стратегії. Тому виникає необхідність удосконалення послідовності проведення стратегічного аналізу, що дасть можливість визначити стратегію розвитку підприємства з використанням декількох методик.

Перелік етапів у навчальній та науковій літературі неоднаковий. На їх кількість і послідовність впливають різноманітні фактори: цільове додавання, дослідження, наявність технічних і економічних засобів для досягнення поставлених завдань, структура управління, система обліку тощо. Розглянемо погляди науковців до послідовності проведення стратегічного аналізу.

Проф. В.В. Пастухова розглядає три етапи проведення стратегічного аналізу. З позиції автора перший етап (ідентифікація стратегічного аналізу) передбачає вирішення

питань визначення потенціалу стратегічного успіху, при якому враховується імідж і репутація підприємства, організаційна культура, комунікаційна система. Наступний етап стратегічного аналізу допускає оцінку привабливості ринку та вибір перспективних сфер діяльності підприємства, завданням якого є розробка економічних прогнозів розвитку привабливих ринків з метою виявлення можливих змін зовнішнього середовища, які можуть істотно вплинути на розвиток підприємства. Завершується стратегічний аналіз оцінкою позиції підприємства, для чого використовуються два параметри: привабливість ринку та стратегічний потенціал підприємств. Оцінка стратегічної позиції підприємства здійснюється на кожному привабливому сегменті ринку з метою виявлення відповідності можливостей підприємства його конкурентному середовищу [10, с. 70].

Погоджуємося з проф. В.В. Пастуховою, що стратегічний аналіз охоплює аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінку стратегічної позиції підприємства [10, с. 71]. Проте, методика такого аналізу повинна включати в себе ще й оцінку та діагностику майнового та фінансового потенціалу суб'єкта господарювання, та в підсумку не лише оцінити його стратегічну позицію, а й визначити місію і цілі підприємства, здійснити контроль за виконанням визначеної стратегії.

Місце стратегічного аналізу в системі стратегічного управління на основі основних його етапів, які охоплюють планування, аналіз, контроль, менеджмент розкриває І.М. Парасій-Вергуненко [8, с. 112]. Досягнення стратегічних цілей передбачає низку заходів, які повинні бути обґрунтовані з точки зору їхньої доцільності, ефективності, результативності. Виділяючи етапи проведення автор показує, що через стратегічний аналіз пропускаються різні варіанти управлінських заходів. Крім того, проведення даного аналізу дає можливість прийняти найоптимальніші рішення, які втілюються в певну конкретну програму дій у вигляді планів та бюджетів. При цьому ступінь оптимальності повинен мати кількісний вимір, що дає змогу обрати саме те рішення, яке матиме найбільший ефект.

І.М. Парасій-Вергуненко в основні етапи стратегічного управління включає визначення місії та розробку стратегічних цілей як для окремих стратегічних одиниць, так і для підприємства в цілому, а також включає в себе аналіз відхилень від стратегічних цілей та поточне коригування управлінських рішень [8, с. 113]. Безумовно, з автором можна погодитися, що стратегічний аналіз використовується на кожному етапі стратегічного управління, оскільки ці

процедури взаємопов'язані та тісно переплетені. Проте, виокремлення стратегічного аналізу в самостійний напрям дослідження є необхідним, оскільки удосконалення його методики забезпечить повноцінну розробку та реалізацію стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

Р.О. Костирко пропонує наступну модель стратегічного аналізу потенціалу фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання, методологічні положення якої базуються на принципах цілеспрямованості, системності, інтегрованості, комплексності та адаптивності:

1. Цільова функція стратегічного аналізу потенціалу фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання.

2. Аналітична оцінка стратегічної позиції суб'єкта господарювання.

3. Організаційно-методичне забезпечення стратегічного аналізу потенціалу фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання.

4. Модифікація результатів стратегічного аналізу потенціалу фінансово-економічної стійкості для обґрунтування стратегії сталого розвитку суб'єкта господарювання [4, с. 142]

Вважаємо методику стратегічного аналізу, запропоновану автором, недосконалою, оскільки перед аналітичною оцінкою стратегічної позиції підприємства слід провести поглиблений аналіз його майнового та фінансового потенціалу, а також визначити ринкову позицію суб'єкта господарювання.

Запропоновані етапи проведення стратегічного аналізу різними авторами в науковій літературі показують, що визначення послідовності дослідження, у першу чергу, залежить від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Проте, для ефективного проведення стратегічного аналізу потрібно зібрати необхідну інформацію, дослідити її, організувати роботу аналітиків, вибрати методики.

Оскільки розв'язання завдань стратегічного аналізу виконується лише на підставі результатів сукупної оцінки загальних тенденцій його складових, тобто зміни одного показника впливають на результативність інших показників і потенціал суб'єкта господарювання в цілому, то запропонована методика проведення стратегічного аналізу підприємства зображена у вигляді неперервного процесу, а кожен з виокремлених блоків об'єднує низку власних методів та показників (рис. 1).

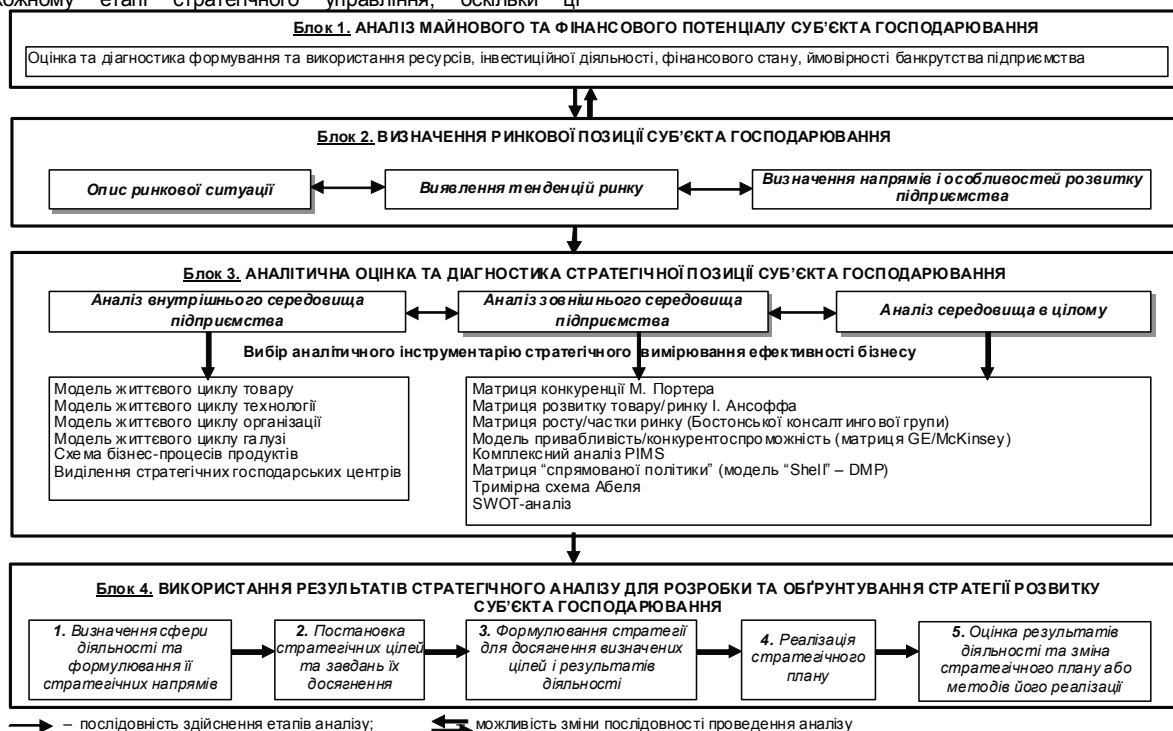


Рис. 1. Запропонована методика стратегічного аналізу суб'єкта господарювання задля розробки та обґрунтування стратегії його розвитку

Цінність наведеної послідовності здійснення стратегічного аналізу полягає у виділенні взаємозв'язків між блоками аналізу, що дає можливість суб'єктам розуміти цілісні причинно-наслідкові зв'язки процесів господарської діяльності. Об'єктами стратегічного аналізу можуть бути не лише суб'єкти господарювання, але й стратегічні господарські центри, сектори бізнесу, стратегічні зони господарювання.

Розпочинається аналіз діяльності підприємства на довгострокову перспективу з поглибленої оцінки та діагностики його майнового та фінансового потенціалу (блок 1), що є необхідним для розуміння послідовності перебігу господарських процесів підприємства (постачання ресурсів, виробництва і реалізації продукції), які є основою для формування системи оціночних показників господарської діяльності підприємства. З точки зору аналізу фінансового потенціалу підприємства, то за ринкових відносин він набуває пріоритетного значення, оскільки попередньо проведений аналіз фінансового стану і фінансових результатів господарської діяльності відповідно до запитів керівництва надає можливість сформулювати оптимальну структуру засобів суб'єкта господарювання, визначити найбільш раціональні шляхи використання ресурсів, забезпечити наявність на поточному рахунку мінімально необхідної суми грошових коштів для погашення поточних зобов'язань, розробити комплекс заходів з попередження чи недопущення виникнення збитків.

Оцінка ринкової позиції підприємства (блок 2) здійснюється задля визначення спроможності суб'єкта господарювання своєчасно повертати взяті кредити та інші боргові зобов'язання, в установлені строки поставляти товари і сплачувати виставлені рахунки за одержані ресурси; оцінки місткості ринку або окремих його сегментів (розміру та структури попиту на ринку); визначення впливу окремих факторів на зміну ринків збуту (ступеня проникнення на ринок продукції з урахуванням розвитку конкуренції; співвідношення якості продукції, ціни та наявності післяпродажного обслуговування; зміни споживчих переваг конкурентної продукції; зміни доходів покупців, насиченості ринку); оцінки перспектив розвитку підприємства й уточнення запланованих розмірів торговельного обороту. Слід також мати на увазі, що ряд підприємств випускають цінні папери – акції, облигації, закладні, що вимагає оцінки стану таких підприємств на ринку капіталу. Адже потенційні інвестори повинні знати прибутковість і надійність цінних паперів того чи іншого підприємства з тим, щоб прийняти рішення про доцільність інвестування своїх коштів в їх купівлю.

На даному етапі стратегічного аналізу домінуючими є наступні економічні характеристики:

- розміри ринку, швидкість його зростання і стадія життєвого циклу галузі;
- рівень конкурентної боротьби (локальний, регіональний, національний, глобальний);
- кількість конкурентів та їх розміри, ступінь концентрації;
- кількість покупців;
- ступінь диференціації продуктів або послуг підприємств-конкурентів;
- вплив економіки на масштаби виробництва, транспортування, маркетинг;
- рівень технологічних змін процесу виробництва та нової продукції;
- вимоги до капіталу;
- рівень прибутковості галузі порівняно з середнім його значенням в економіці країни.

Оцінка всіх вище перелічених аспектів дозволяє визначити напрями та особливості розвитку підприємства, тобто здійснити аналіз його конкурентної сили, який з позиції Г.Я. Гольдштейна, передбачає дати відповіді на такі питання: наскільки сильна сьогоднішня конкурентна позиція підприємства; який ранг підприємства відносно ключових конкурентів в кожному важливому компоненті конкурентної сили та галузевому ключовому факторі успіху; який перелік конкурентних переваг підприємства; яка можливість підприємства захистити свою позицію серед галузевих рухомих сил, конкурентного тиску та можливих дій конкурентів? [1].

Блок 3 передбачає стратегічне вимірювання ефективності здійснення бізнесу з вибором відповідного аналітичного інструментарію (рис. 1). Відмітимо, що аналіз внутрішнього середовища суб'єкта господарювання повинен здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися у зовнішньому середовищі. У ході даного аналізу вивчаються та перевіряється господарська діяльність підприємства в цілому та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які зовнішнє середовище йому надає, а також розглядаються дії щодо запобігання й послаблення загрози його існування.

Визначення стратегії розвитку є найважливішим блоком у послідовності проведення стратегічного аналізу, проте від поєднує в собі узагальнення всіх проведених етапів. Тому, важливо правильно проаналізувати стратегічні позиції, щоб не помилитися в ефективній стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Обов'язковим елементом даного етапу є систематичний контроль за виконанням рішень, прийнятих відповідно до результатів аналізу. Адже, для того, щоб успішно справлятися із загрозами і дієво використовувати можливості, аж ніяк не досить тільки одного знання про них. Тому необхідно вчасно оцінити всі проблеми та ризики, знайти шляхи їх усунення. Але треба мати на увазі, що не існує готових рішень для всіх ситуацій, з якими може зіткнутися підприємство. Реальні економічні ситуації завжди нестандартні, а часу та вихідної інформації недостатньо, тому треба навчитися комбінувати різні підходи, використовувати весь накопичений обсяг знань для пошуку творчих рішень в умовах невизначеності ситуації та неповної інформації. Проведення стратегічного аналізу в такій послідовності призведе до прийняття ефективних рішень, які забезпечать реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Однак ефективне формування стратегії розвитку та сам процес стратегічного аналізу вимагають повноцінної та якісної інформаційної бази, до складу якої Н.Л. Ратушна включає оперативний, бухгалтерський, статистичний облік, всі види звітності, зовнішню інформацію, що створюють масив управлінської інформації, який характеризує стан системи та процес реалізації стратегії в поточній діяльності підприємства [12, с. 520]. На відміну від попереднього автора, Є.В. Ємельяненко вважає, що для розробки стратегії розвитку бухгалтерська інформація не завжди може слугувати надійним критерієм оцінки результатів діяльності підприємства та сприяти оптимальній розробці правильного стратегічного рішення. Автор відзначає, що стратегічний аналіз підприємства можна здійснити з впровадження системи обліку прямих витрат підприємства, що забезпечить інформаційну базу для прийняття рішення [2, с. 92]. Однак слід відмітити, що стратегічний аналіз неможливо адекватно провести без урахування факторів зовнішнього середовища, для оцінки яких потрібно використовувати позаоблікові джерела інформації. Таким чином, нами узагальнено склад інформаційного забезпечення стратегічного аналізу за трьома блоками: нормативні та планові, облікові та позаоблікові джерела інформації¹.

Необхідність використання нормативних та планових джерел інформації у ході стратегічного аналізу обумовлена потребою оцінки невикористаних можливостей з урахуванням слабких сторін, загроз і небезпек задля конкретизації, доповнення та коригування стратегічних планів. Дані бухгалтерського обліку та звітності, у свою чергу, відображають всі господарські процеси та їх результати, що дає повноцінне уявлення реальної картини розвитку підприємства. Застосування позаоблікової інформації призводить до об'єктивного уявлення щодо ситуації на підприємстві та поза ним і дає змогу складати обґрунтовані прогнози та приймати стратегічні рішення про пристосування до майбутнього та формування самого майбутнього.

¹ Деталізований склад інформаційного забезпечення стратегічного аналізу наведений у статті: Райковская И.Т. Организационные аспекты стратегического анализа / И.Т. Райковская // Экономический анализ: теория и практика. – М.: ООО "ИД ФИНАНСЫ И КРЕДИТ", 2011. - № 9 (216). – С. 42-50.

Привертає увагу величезний обсяг інформації, а також сучасні її види, такі, як: реклама; Інтернет; інформація професійних консалтингових фірм (інформаційно-маркетингові центри займаються наданням інформаційних послуг щодо ситуації на ринках України та в інших країнах, дозволяють відслідковувати рейтингові оцінки найближчих конкурентів, полегшують формування раціональних ділових рішень), матеріали періодичної преси, книги, статистичні довідники, професійні конференції, анкети, нормативно-правове законодавство, протоколи зборів підприємств.

Комплексне використання перерахованих джерел інформації та правильне їх поєднання у процесі стратегічного аналізу дозволяють всебічно та глибоко вивчити всі сторони діяльності та повніше виявити резерви економічного та соціального розвитку. Але навіть якщо обсягів необхідної інформації достатньо, це не завжди забезпечує прийняття ефективних рішень. Наявну інформацію можна інтерпретувати по-різному. Закономірність економічної інформації, її адекватність господарським явищам визначають достовірність результатів аналізу, правильність, обґрунтованість висновків і пропозицій, що з них випливають.

Отже, стратегічний аналіз вказує на необхідність вибору того чи іншого шляху розвитку підприємства, дозволяє визначити прогностичні величини основних показників діяльності підприємства, на які йому потрібно орієнтуватися, виступає інформаційною базою для прийняття рішень стратегічного характеру, забезпечуючи тим самим поступовий розвиток суб'єкта господарювання в майбутньому.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Дослідивши існуючі методики стратегічного вимірювання бізнесу в сучасних умовах господарювання в Україні, дійшли наступних висновків. По-перше, стратегічний аналіз передбачає оцінку як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, оскільки він дозволяє сформувати базу для визначення як місії та цілей підприємства, так і для розробки стратегій його поведінки, які дозволяють виконати місію та досягти поставлених цілей.

По-друге, аналітичний інструментарій стратегічного аналізу має свої переваги, які дозволяють вивчити та перевірити всю систему господарювання підприємства та окремих його підсистем щодо реалізації можливостей, які надає зовнішнє середовище. Визначили, що системою стратегічного вимірювання бізнесу є сукупність відібраних показників результативності, які пов'язані з виконанням місії та досягненням цілей підприємства. На сьогодні загальний підхід до виміру ефективності господарювання має певні недоліки, серед яких головним є вимірювання підприємствами лише грошових показників та ігнорування нефінансових. Нами підтримується підхід до врахування при оцінці різних напрямів діяльності суб'єкта господарювання якісних індикаторів, що пов'язано з неможливістю фінансових показників надання точної інформації щодо ефективності діяльності підприємства.

По-третє, запропонована методика проведення стратегічного аналізу підприємства у вигляді чотирьох взаємопов'язаних блоків, кожен з яких об'єднує низку власних методів та показників, а також узагальнений склад необхідного інформаційного забезпечення проведення стратегічного аналізу (нормативні та планові, облікові, позаоблікові джерела інформації). Дотримання даної послідовності дозволяє створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які у поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей; швидко реагувати на зміни та вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на даному етапі господарської діяльності; зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності суб'єкта господарювання.

Тому в сучасних умовах постає питання про необхідність розробки системи методів стратегічного аналізу, які забезпечать збалансованість та

перспективність розвитку економічних суб'єктів. Без дієвого аналітичного інструментарію формування та реалізації стратегії функціонування господарської діяльності підприємства управлінський персонал не зможе досягти значних конкурентних переваг, потрібного рівня прибутковості та збільшення вартості бізнесу.

Список використаної літератури:

1. *Гольдштейн Г.Я.* Стратегический менеджмент: [Конспект лекций]. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2006/kita/sosnova/library/ar12.htm>
2. *Емельяненко Е.В.* Организация учетно-аналитического обеспечения управления стратегическим развитием интегрированных аграрно-промышленных формирований // *Вісник ЖДТУ.* – 2004. – № 2. – С. 90-93.
3. *Зюкова І.О.* Конкурентний аналіз як інструмент управління стратегічним розвитком підприємства / *І.О. Зюкова* // *Економіка, фінанси, право.* – 2007. – № 2. – С. 3-6.
4. *Костирко Р.О.* Комплексний підхід до стратегічного аналізу потенціалу фінансово-економічної стійкості господарюючого суєта / *Р.О. Костирко* // *Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля.* – 2002. – С. 141-144.
5. *Мошенський С.З.* Економічний аналіз: [для студ. екон. спец. вищ. навч. зал.]. / *С.З. Мошенський, О.В. Олійник.* – [2-ге вид., доп. і перероб.] – Житомир: ПП. "Рута", 2007. – 704 с.
6. *Ординська В.В.* Значення узагальнюючого аналізу при визначенні стратегії маркетингу / *В.В. Ординська* // *Фінанси України.* – 1998. – № 8. – С. 42-48.
7. *Осовський О.А.* Основні принципи формування регіональної стратегії розвитку малого бізнесу / *О.А. Осовський* // *Зб. наук. праць.* – 2001. – № 12. – С. 166-169.
8. *Парасій-Вергуненко І.М.* Концептуальні засади стратегічного аналізу в банках / *І.М. Парасій-Вергуненко* // *Фінанси України.* – 2004. – № 8. – С. 111-117.
9. *Партич Г.О.* Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства / *Г.О. Партич* // *Фінанси України.* – 2004. – № 11. С. 124-133.
10. *Пастухова В.В.* Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект / *В.В. Пастухова* // *Фінанси України.* – 2000. – № 10. – С. 69-74.
11. *Припотень С.В.* Проблеми моделювання маркетингових стратегій малих та середніх підприємств / *С.В. Припотень* // *Вісник ЖДТУ.* – 2007. – № 2. – С. 199-203.
12. *Ратушна Н.Л.* Облік як складова організаційного забезпечення стратегічного моніторингу у прично-збагачувальних підприємствах Кривбасу / *Н.Л. Ратушна* // *Матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* – Тернопіль, 2007. – С. 518-521.
13. *Циглик І.І.* Економічне обґрунтування діяльності підприємства на основі методів стратегічного управління / *І.І. Циглик, С.І. Вінтонов* // *Економіка, фінанси, право.* – 2006. – № 8. – С. 3-9.
14. *Циглик І.І.* Роль аналізу фінансової діяльності підприємства у системі стратегічного управління / *І.І. Циглик, О.М. Бойчук* // *Економіка, фінанси, право.* – 2006. – № 7. – С. 8-14.
15. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / *З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний.* – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.
16. http://distant.isu.edu.ua/lib/ADD/Disciplinary/_zz_Strategich_upravlenie/_zz_Strat_upr/konsp6_u.html
17. http://libfree.com/165673173_menedzhmentanaliz_tempiv_prirostu_chastki_rinku_metodom_bostonskoyi_konsaltingovoyi_grupi.html

РАЙКОВСЬКА Інна Тадеушівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри господарського і фінансового контролю Інституту обліку і фінансів Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- теорія та методологія економічного аналізу;
- аналітичний інструментарій розробки та реалізації стратегії підприємства.

Стаття до редакції надійшла: 11.03.12 р.