

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті обґрунтовано важливість та необхідність проведення стратегічного аналізу потенціалу підприємства. Визначено основні етапи та методи його здійснення, а також мету, завдання та принципи стратегічного аналізу підприємства.

Ключові слова: стратегічний аналіз, потенціал підприємства, стратегія.

Summary. In the article grounded importance and necessity of leadthrough of strategic analysis of potential of enterprise. Certainly the basic stages and methods of his realization, and also purpose, task and principles of strategic analysis of enterprise.

Key words: strategic analysis, potential of enterprise, strategy.

Постановка проблеми. В умовах кризи надзвичайно важливим є дотримання стратегічних цілей організації та збереження сталої прибутковості. Тому доцільним є здійснення стратегічного аналізу потенціалу підприємства. Використання нових виробничих та управлінських технологій, посилення конкуренції, глобалізація світової економіки зумовлюють необхідність застосування стратегічного аналізу потенціалу вітчизняних промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Стратегічне управління матеріальними та нематеріальними ресурсами, які має підприємство, є тими стратегічно важливими для бізнесу сферами діяльності, котрі дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі, та об'єктом дослідження сучасних науковців і практиків. Стратегічний аналіз є ключовим і дуже важливим етапом розроблення стратегії підприємств.

У науковій літературі все частіше розглядаються проблеми, пов'язані із визначенням суті стратегічного аналізу та етапами його здійснення. Зокрема, дослідженням цих питань займалися такі науковці, як Д. А. Акер, В. П. Баранчєєв, Г. А. Буреніна, М. В. Володькіна, А. Т. Керімов, О. С. Кириченко, М. І. Ковальчук, І. М. Парасій-Вергуненко, В. В. Пастухова, К. І. Редченко, Є. А. Уткін.

Водночас варто зазначити, що сьогодні в Україні ця проблема перебуває на стадії розроблення і має багато дискусійних аспектів, що зумовлює актуальність її подальшого дослідження.

Мета дослідження полягає в узагальненні тенденцій методичного інструментарію стратегічного аналізу потенціалу підприємств та їх відповідності сучасним потребам управління.

Виклад основного матеріалу. Для ефективного розвитку підприємництва в Україні слід мати адекватну ринковим відносинам сьогодення систему управління підприємством, яка дозволить максимально використовувати всі наявні ресурси, своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середо-

вищі, розробляти і запроваджувати відповідні стратегії функціонування, саме тому на даному етапі важлива роль має відводитись стратегічному управлінню.

Під стратегічним управлінням розуміється «процес, за допомогою якого здійснюється довгострокове керування підприємством, визначаються специфічні цілі його діяльності, розробляються стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечуючи виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись» [1].

Інформаційним забезпеченням стратегічного управління діяльністю підприємства має стати належно побудована обліково-аналітична система стратегічного типу, яка відповідає рівням управління і у якій враховано параметри та вимоги зовнішнього середовища. Обліково-аналітична система стратегічного типу визначається як інтегрована система обліку, планування, контролю й аналізу, що забезпечує систематизацію інформації для оперативних управлінських рішень і координацію майбутнього розвитку підприємства. Важливою частиною цієї системи є стратегічний облік та аналіз [2].

Метою стратегічного управління є визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного функціонування в довгостроковій перспективі [3].

Одним зі способів реалізації системного та ситуаційного підходів під час вивчення різних чинників, що впливають на процес стратегічного управління, є стратегічний аналіз. Він посідає важливе місце в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, є невід'ємною частиною планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності та господарювання.

Необхідність проведення стратегічного аналізу на підприємстві визначається наступними факторами:

- по-перше, він необхідний під час розробки стратегії розвитку підприємства та в цілому для реалізації ефективного менеджменту, оскільки є важливим етапом управлінського циклу;

- по-друге, він необхідний для оцінки привабливості підприємства, із точки зору зовнішнього інвестора, визначення позиції підприємства у національних та інших рейтингах;

- по-третє, стратегічний аналіз дозволяє виявити резерви та можливості підприємства, визначити напрямлення адаптації внутрішніх можливостей підприємства до змін умов зовнішнього середовища;

- по-четверте, дозволяє своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та використовувати їх на свою користь.

У найбільш загальному вигляді стратегічний аналіз — це комплексне дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан.

Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі.

Завдання стратегічного аналізу потенціалу підприємства полягає в змістовній та формальній характеристиці об'єкта дослідження, тобто потенціалу, виявленні особливостей, закономірностей та тенденцій його розвитку, визначенні способів управління цим об'єктом.

Кінцевою метою стратегічного аналізу є надання інформації менеджерам та іншим зацікавленим особам для прийняття адекватних стратегічних рішень, вибору стратегії, яка найбільшою мірою відповідає майбутньому підприємства.

Основні вимоги, що висуваються до стратегічного аналізу:

- цілеспрямованість — дозволяє виділити межі об'єкта аналізу, адресність і конкретність висновків;

- об'єктивність — досягається за допомогою використання відповідних методів аналізу, вибору показників, що характеризують об'єкт дослідження;

- залучення виконавців із відповідною підготовкою, рівнем знань, що володіють необхідним досвідом роботи;

- вибір бази (еталона) для порівняння;

- своєчасність — час і тривалість проведення мають сприяти прийняттю рішень у необхідний момент;

- системність — забезпечує повноту, реальність висновків.

В основі стратегічного аналізу діяльності підприємства мають полягати наступні принципи:

- системний підхід, згідно якого підприємство розглядається як складна система, котра діє у середовищі відкритих систем, що складаються, у свою чергу, з низки підсистем;

- принцип комплексного аналізу всіх складових підсистем, елементів підприємства;

- динамічний принцип та принцип порівняльного аналізу: аналіз усіх показників у динаміці, а також порівняння з аналогічними показниками конкурентів;

- принцип урахування специфіки підприємства (галузевий чи регіональний).

Згідно до вищезазначених принципів стратегічний аналіз діяльності підприємства здійснюється за рівнями прийняття управлінських рішень та розробки стратегії.

Стратегічний аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність компанії, що визначає вибір стратегії та перспективи розвитку її реалізації.

Стратегічний аналіз — це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, які направлені на оцінку майбутнього стану бізнесу, його сильних та слабких сторін, виявлення стратегічних проблем [4].

Для розробки конкурентної стратегії розвитку компанії необхідний ґрунтовний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, інакше стратегія виявиться нежиттєздатною. Особливу увагу слід приділити двом групам чинників: по-перше, умовам у галузі і конкуренції, по-друге, конкурентоспроможності, становищу на ринку, сильним і слабким сторонам компанії [5, с. 95].

У процесі проведення стратегічного аналізу об'єкта зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи:

- STEP-аналіз;
- SWOT-аналіз;
- SPACE-аналіз;
- GAP-аналіз;
- метод аналізу LOTS;
- PIMS-аналіз;
- вивчення профілю об'єкта;
- модель GE/McKinsey;
- система 111–555.

Застосування цих методів доцільно в процесі розробки програми стійкого розвитку потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких позицій у формуванні та реалізації елементів потенціалу.

Одним з різновидів аналізу в управлінні економікою як окремих фірм, так і цілих територій (міст, регіонів) і навіть країн в останні десятиліття є *STEP-аналіз*.

STEP є аббревіатурою назви таких чинників: соціальних (S — social), технологічних (T — technological), економічних (E — economic), політичних (P — political). До речі, іноді STEP-аналіз ще називають PEST-аналізом, але за змістом суті — це одне і теж.

STEP-аналіз цілком можна розглядати як варіант системного аналізу, оскільки чинники, які

відносяться до перерахованих чотирьох аспектів, звичайно, тісно взаємозв'язані і характеризують різні ієрархічні рівні суспільства як системи.

Метод STEP-аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник — підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній — сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності.

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є *метод SWOT-аналізу* (назва утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats — SWOT, що у перекладі означає «сили, слабкості, можливості, загрози»).

Застосування SWOT-аналізу має сприяти:

- прийняттю зусиль щодо перетворення слабкостей на сили, загроз на можливості;
- розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

SWOT-аналіз передбачає виконання певної послідовності дій:

1. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних загроз та своєчасного запобігання збитків внаслідок їхньої дії.

2. Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних можливостей, необхідних для запобігання загрозам і зміцнення конкурентних позицій.

3. Ідентифікація та аналіз сильних позицій складових потенціалу — конкурентних переваг підприємства.

4. Ідентифікація та аналіз слабких сторін потенціалу підприємства.

Доцільно розглядати сильні та слабкі сторони за окремими функціональними складовими потенціалу.

Аналіз сильних і слабких сторін здійснюється за допомогою порівняльних методів. Так, кожна позиція оцінюється за визначеною шкалою оцінки (бальною) та, як правило, ранжується за важливістю, тобто зважується (для отримання більш достовірних результатів). Конкурентні сили підприємства за окремими позиціями визначаються шляхом порівняння його оцінок за кожною позицією з оцінками підприємств-конкурентів.

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу і застосовується для оцінки сильних та

слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:

- фінансова сила підприємства (ФС);
- конкурентоспроможність підприємства (КП);
- привабливість галузі (ПГ);
- стабільність галузі (СГ).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Розташування вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Метод аналізу GAP розроблено в Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог.

Подібний аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розробка заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю.

Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес з'явилася розробка, приблизно у 1980 р., *методу аналізу LOTS* (зі шведської — «лоцман»), метою якого є розробка заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців.

PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategy), або аналіз рівня впливу обраної стратегії на розмір прибутковості та готівки, заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (таких як ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з розміром прибутковості та здатністю організації генерувати готівку. Метод PIMS-аналізу був розроблений у середині 60-х років у компанії «General Electric» і заснований на результатах аналізу діяльності більш ніж 150 великих і малих компаній.

Ціль проведення цього аналізу полягає у визначенні стратегій, які варто вибирати в конкретних ринкових умовах.

Метод вивчення профілю об'єкта полягає в ідентифікації та кількісній оцінці (за єдиною відносною або бальною шкалою) характеристик, які визначають ступінь лояльності споживачів до підприємства.

Профіль у даному контексті виступає сукупністю специфічних параметрів, які характеризують об'єкт аналізу і завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів.

Одною з найпопулярніших моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу є *модель CE/McKinsey*, розроблена спеціалістами корпорації General Electric спільно із

консалтинговою компанією McKinsey&Co ще на початку 70-х років [6].

На основі рейтингів конкурентоспроможності потенціалу підприємства (горизонтальна вісь) та привабливості галузі (вертикальна вісь) визначається стратегічне становище підприємства у форматі матриці 3x3.

Рейтинговий показник конкурентоспроможності є результатом взаємодії таких чинників: стратегії; компетенцій (сукупність навичок та досвіду); загально визнаних цінностей; організаційної структури; системи бізнес-процесів і ресурсів; кадрів; стилю дій з реалізації стратегії та ін.

Експертний інститут Торговельно-промислової палати Росії у 1996 р. запропонував власну систему *аналізу конкурентоспроможності* 111–555, яка ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників: конкурентоспроможність продукції, її якість і ціна. Шкала оцінювання була обрана від 0 до 5 балів, причому один бал означає низький рівень чинника, на думку експерта, а п'ять балів — високий рівень. Зрозуміло, що для ціни продукції один бал — це найкраща оцінка, а для конкурентоспроможності та якості продукції — найгірша [7].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Грамотно здійснений стратегічний аналіз ефективності використання потенціалу підприємства є запорукою успішності підприємства.

Таким чином, питання стратегічного аналізу потенціалу підприємства та методики його проведення в Україні потребує подальшого ви-

вчення. Планування та реалізація стратегій підприємств є необхідними для виживання в конкурентному середовищі, але, на жаль, рідко використовуються на практиці.

Література

1. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т. В. Головка, С. В. Сагова. — К. : КНЕУ, 2002. — 198 с.
2. Левик І. С. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління [Електронний ресурс] / І. С. Левик. — Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/5652/1/82.pdf>.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — К. : КНЕУ, 1999. — 384 с.
4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник / Н. С. Краснокутська. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 352 с.
5. Томпсон М. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / М. Томпсон, А. Артур, Дж. Стрикленд ; пер. с англ. — [12-е издание]. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. — 928 с.
6. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник / К. І. Редченко. — Львів : Новий світ-2000, 2003.
7. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. — М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.