

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій,
Тернопільський національний економічний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЙОГО РОЛЬ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто основні підходи до визначення сутності виробничого потенціалу підприємства, визначено функції стратегічного аналізу та охарактеризовано основні етапи стратегічного аналізу виробничого потенціалу підприємства, виявлено зв'язок стратегічного аналізу зі стратегічним плануванням та прогнозуванням розвитку підприємства, розглянуто методи прогнозування виробничого потенціалу.

***Ключові слова:** виробничий потенціал, стратегічний аналіз, стратегічне планування, стратегічне прогнозування, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище підприємства.*

В сучасних умовах невизначеності зовнішнього середовища для визначення стратегії діяльності підприємства необхідно вивчити внутрішній стан фірми та зовнішні чинники, які мають вплив на функціонування підприємства. Тільки чітко уявляючи становище своєї компанії на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може краще визначити стратегію, що сприятиме досягненню намічених цілей і фінансових результатів. Неправильна оцінка ситуації підвищує ризик невірної розробки стратегічних дій.

Стратегія компанії, як правило, складається з:

- 1) продуманих цілеспрямованих дій;

2) реакції на непередбачений розвиток подій і на конкурентну боротьбу, що посилюється.

Сучасне ринкове середовище характеризується високою мірою невизначеності та непередбачуваності. Важливе відкриття в галузі технології, успішне забезпечення конкурентом ринку новим товаром, нова державна регламентація і політика, розширення інтересів покупців у тій чи іншій галузі – все це сприяє деякій невпевненості у майбутньому, і менеджер не може передбачити всі стратегічні дії заздалегідь та йти наміченим маршрутом, не вносячи змін.

Далекоглядний розробник стратегії більше орієнтований на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем фірми.

Добре продумана стратегія зазвичай живе кілька років, вимагаючи лише незначних змін для пристосування до нових умов. Однак для правильної стратегії розвитку підприємства слід проводити стратегічний аналіз.

Мета стратегічного аналізу – це змістовний і, певною мірою, формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямів його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення загальної концепції та способів управління ним.

Проблемам стратегічного аналізу діяльності підприємства загалом та стратегічного аналізу його виробничого потенціалу зокрема присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Ансоффа, П.Л. Гордієнка, С.З.Мошенського, О.В. Олійник, Г.І. Кіндрацької, А.Г. Загороднього, К.І.Радченка, М.І. Ковальчука. Вивчення опублікованих праць виявило, що на сьогодні в науковій літературі немає єдиної думки щодо необхідності проведення стратегічного аналізу виробничого потенціалу та визначення його ролі в процесі формування стратегії розвитку підприємства.

Метою статті є уточнення економічного змісту поняття стратегічного аналізу підприємства, визначення етапів його проведення, виявлення зв'язку стратегічного аналізу виробничого потенціалу підприємства зі стратегічним плануванням та прогнозуванням. Для досягнення вказаної мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити існуючі точки зору щодо сутності стратегічного аналізу та обґрунтувати власну позицію щодо даної категорії;

- визначити етапи проведення стратегічного аналізу виробничого потенціалу підприємства;
- обґрунтувати функції та методи прогнозування в процесі формування стратегії розвитку підприємства.

Стратегічний аналіз є невід'ємною частиною визначення стратегії діяльності фірми. Суть стратегічного аналізу полягає в тому, що він використовується заради вибору конкретної стратегії з багатьох альтернатив і формування всієї системи стратегій. При здійсненні стратегічного аналізу визначають вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на критерії конкретних стратегій. Оскільки у системі стратегій окремі стратегії взаємопов'язані, то один і той же критерій може належати до різних стратегій [3, с.13].

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. За допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень [3, с.17].

Стратегічний аналіз при правильному його застосуванні виконує три основні функції: описову, роз'яснювальну та прогнозу.

Результатом стратегічного аналізу має стати системна модель об'єкта (організації) та його оточення. Кожний етап стратегічного аналізу вимагає відповідного методичного забезпечення.

Перші два етапи стратегічного аналізу – виявлення місії і мети, наступний третій – вивчення середовища фірми.

Порядок аналізу принципового значення не має. Все одно доведеться одночасно йти ітераційним шляхом: аналіз ряду сторін внутрішнього середовища викликає необхідність звернення до зовнішнього, а вивчивши деякі аспекти зовнішнього середовища, треба звернутися до внутрішнього тощо. Проте досвід консультаційної роботи показує, що краще починати з організації, тобто внутрішнього середовища, а потім знайомитися з його оточенням. Тоді різко обмежується обсяг інформації, що переробляється.

В ході аналізу внутрішнього середовища діагностується виробничий потенціал підприємства у рамках поставленої мети.

Виробничий потенціал – складна економічна система категорій та відносин, що відбиває можливості формування і використання потенційних потужностей стійкого розвитку підприємства за рахунок оптимального стратегічного управління усіма видами виробничих та інформаційних ресурсів.

В процесі стратегічного аналізу діяльності підприємства визначають, наскільки система управління, кількість і якість ресурсів, проекти організації відповідають цільовим вимогам. Таким чином, проводиться аналіз фактичного і необхідного потенціалів, визначаються конкурентні переваги. По закінченні аналізу з'ясовується картина сильних і слабких сторін організації. Сильні сторони – це можливі ключові чинники успіху в конкурентній боротьбі.

Ми погоджуємося з думкою Мошенського С.З. та Олійник О.В. [6], що стратегічний аналіз зосереджується на вивченні ринку та дослідженні внутрішніх ресурсів і можливостей, які дозволять отримати на ринку конкурентні переваги. Саме стратегічний аналіз дає відповіді на два основні питання:

1. Яку позицію займає підприємство в галузі на даний момент?
2. В якому напрямі і яким чином потрібно розвиватись?

Аналіз зовнішнього середовища фірми, виконаний відносно мети і кола продуктивних бізнес-процесів, дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, що створюються зовнішнім середовищем: оцінити можливості і загрози.

Третій етап стратегічного аналізу полягає в спільному дослідженні потенціалу і клімату, або в оцінці стратегічної позиції організації в просторі з двох координат: горизонтальної, по якій відкладається значення потенціалу, і вертикальної, що відображає стан клімату (привабливість умов зовнішнього середовища). Добуток потенціалу ($P_{от}$) і клімату ($K_{л}$) дає нам, нарешті, основний результат аналітичної стадії значення стратегічної позиції ($P_{оз}$) фірми:

$$P_{от} \times K_{л} = P_{оз} \quad (1.1)$$

В економічній літературі поняття перспективного та стратегічного аналізу тісно переплітаються. Зокрема, Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. зазначають, що якщо перспективний аналіз забезпечує керівників підприємства

інформацією про його майбутнє для вирішення завдань стратегічного управління, то його називають стратегічним аналізом. Загалом ми погоджуємося з думкою авторів, і вважаємо, що стратегічний аналіз – це аналіз не лише досягнутих результатів і стану господарської діяльності підприємства, а й стратегії його розвитку у майбутньому періоді.

Для забезпечення реальності стратегічних орієнтирів використовується прогнозування майбутнього розвитку підприємства (рис. 1).

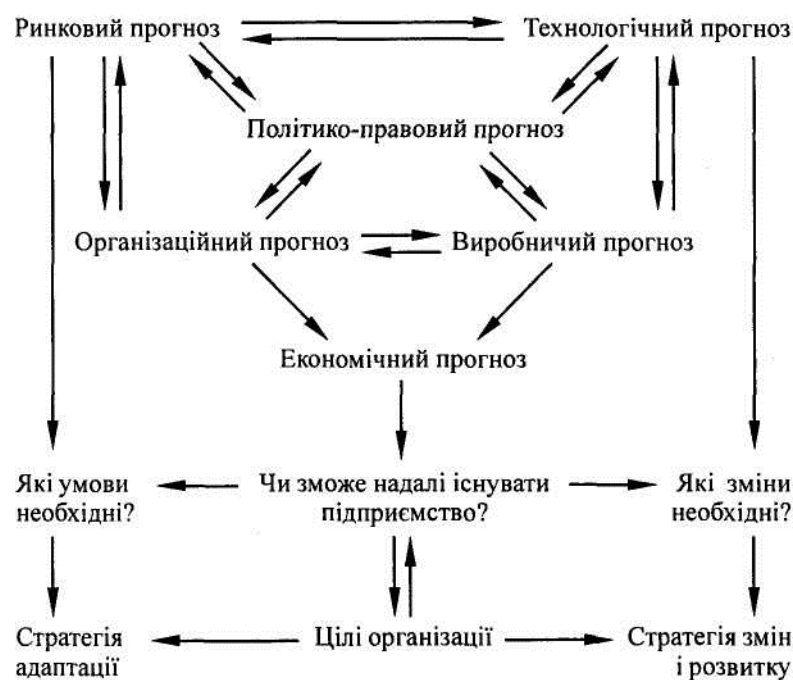


Рис. 1. Зв'язок прогнозів з цілями та стратегіями організації

Найважливішими функціями прогнозування в системі стратегічного планування є:

- визначення можливих цілей і напрямів розвитку об'єкта прогнозування;
- оцінка соціальних, економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозу;
- визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з можливих варіантів розвитку прогнозованих подій;

- оцінка необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів і наслідків щодо обмежень у системі «час - гроші».

У стратегічному плануванні прогнози використовуються в різних варіантах:

- побудова системи прогнозу для різних співвідношень «продукт - ринок»;
- оцінка впливу різних факторів на розвиток ситуації, в тому числі по окремих ринках (наприклад, вплив нових технологій виробництва, зміни в потребах окремих груп споживачів тощо);
- виявлення імовірності «точок зростання» у макро- та мегасистемах і вплив на них окремих факторів (наприклад, зростання попиту на певний вид товару внаслідок зростання доходів споживачів);
- зміни у співвідношеннях «можливості-загрози» (наприклад, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає у повному обсязі конкурент);
- розробка цілей та альтернативних стратегій їхнього досягнення.

Мета будь-якого прогнозу – виявити процеси та передбачити розвиток подій у майбутньому. Передбачене майбутнє дає змогу підготуватися як до позитивних, так і до негативних тенденцій, максимізувати прибутки (результати) та мінімізувати збитки.

Проте багато підприємств для прийняття рішень про майбутнє або зовсім не застосовує прогнози, або застосовує їх незначною мірою. Як правило, такі фірми функціонують недовго, тому що навіть ті зміни у середовищі, які можна передбачити, стають несподіванкою: підприємство не готове до повної реалізації можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, або терпить крах під впливом будь-якої, навіть незначної загрози.

Основними методами прогнозування, що використовуються в стратегічному плануванні, є:

- методи екстраполяції – базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку;
- експертні методи – базуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації;

▪ методи моделювання – є досить широким спектром економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що мають спільну рису – спробу побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, щоб на їх основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень.

Проте досвід процвітаючих підприємств свідчить про обмеженість екстраполяційних та інтуїтивних прогнозів. Тенденції, виявлені на основі аналізу інформації про події, що відбулися в недалекому минулому, можуть бути ненадійними індикаторами майбутніх тенденцій, а світ бізнесу занадто складний, щоб бути адекватно описаним у межах будь-якої моделі. Тому сьогодні більшість авторів погоджується з тим, що лише комбінація методів може дати більш-менш надійне передбачення майбутнього.

Таким чином, вибір стратегії та її реалізація є основою розвитку підприємства на перспективу. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу є необхідною передумовою для прийняття ефективних управлінських рішень, пошуків нових шляхів забезпечення стійкості підприємства на ринку, виживання в умовах гострої конкурентної боротьби.

Тому керівники та менеджери вітчизняних підприємств повинні приділяти більше уваги проблемам формування стратегій свого розвитку та вмінню обирати із множини варіантів стратегічних рішень ті, які забезпечать довгострокові конкурентні переваги та стійке ринкове становище.

Список літератури:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1999.
3. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. Посібник. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
4. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. Економічний аналіз: теорія і практика: Підручник / За ред.. проф.. А.Г.Загороднього. – Вид. 2-ге, переробл. і доп. – Львів: «Магнолія 2006», 2007. – 440 с.

5. Ковальчук М.І. Економічний аналіз діяльності підприємств АПК: Підручник. – К.: КНЕУ, 2005. – 390 с.
6. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз: Підручник для студентів екон. спеціальностей вищих навч. закладів. – 2-ге вид. – Житомир: ПП «Рута», 2007. - 704 с.
7. Пастухова В.В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект // Фінанси України. – 2000. - № 10. – с. 69-74.
8. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник. Вид 2-ге доп. – Львів: «Новий світ – 2000», 2003.
9. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999.