

Сутність стратегічного аналізу, його місце в управлінні економікою підприємства

Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства.

Стратегія — це генеральна програма дій, що визначає пріоритети проблем та ресурси для досягнення основної мети. Стратегія формулює головні цілі та основні шляхи їх досягнення так, що підприємство отримує єдиний напрям руху.

У практичній діяльності підприємств стратегія має вигляд плану управління підприємством, спрямованого на зміцнення його позицій та досягнення передбачених цілей.

Стратегічний аналіз є одним з етапів стратегічного управління підприємством, яке, на думку Ігоря Ансоффа, складається з двох підсистем: I — аналізу та вибору стратегічної позиції; II — оперативного управління в реальному масштабі часу.

Стратегічний аналіз є етапом попереднього обґрунтування та оцінки стратегічного управлінського рішення, а також попереднього аналізу наслідків прийняття управлінського рішення на результати діяльності підприємства.

На етапі стратегічного аналізу підприємство відстежує найважливіші для майбутнього фактори, які називаються стратегічними. Стратегічні фактори — це напрями розвитку зовнішнього середовища, які мають високу ймовірність реалізації (здійснення) і значну силу впливу на підприємство.

Якісно виконаний стратегічний аналіз діяльності підприємства дає реальну оцінку його ресурсів та можливостей і є відправною точкою розробки стратегії підприємства. Результатом стратегічного аналізу є:

- 1) правильно обрані довгострокові цілі підприємства;
- 2) ґрунтовний аналіз конкурентного оточення;
- 3) реальна оцінка власних ресурсів та можливостей підприємства.

На цій основі формуються альтернативні стратегії розвитку підприємства, здійснюється їх оцінка та вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації. При цьому використовується спеціальний інструментарій: кількісні методи прогнозування, сценарії майбутнього розвитку, портфельний аналіз.

Сутність та види стратегічних рішень.

Ієрархія стратегічних рішень

Стратегічні рішення — це управлінські рішення, які:

- 1) орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень;
- 2) пов'язані із значною невизначеністю;
- 3) пов'язані із залученням значних ресурсів і можуть мати серйозні, довгострокові наслідки для підприємства.

Прикладом стратегічних рішень можуть бути:

- у технічній сфері: реконструкція підприємства, інновації — впровадження нових технологій, нової техніки, нових видів продукції тощо;
- в організаційній сфері — зміна організаційно-правової форми підприємства, зміна структури виробництва та управління, нові форми організації та оплати праці, взаємодії з постачальниками та споживачами, покупка та злиття підприємств;
- у комерційній сфері — вихід на нові ринки збуту, зміна чи розширення асортименту, нові способи збуту чи просування продукції.

Стратегічні рішення мають наступні риси: вони інноваційні за своєю природою, а тому не завжди легко сприймаються персоналом; спрямовані на перспективу, на майбутнє; є основою для розробки поточних управлінських рішень; часто не мають

виразних часових рамок; більшість альтернатив не визначені; незворотні і мають довгострокові наслідки; результати цих рішень залежать не від швидкості прийняття рішення, а від його якості.

На підприємстві можуть бути кілька рівнів стратегічних рішень, або стратегій:

- корпоративний (загальнокорпоративні, або портфельні стратегії);
- діловий (конкурентні стратегії);
- функціональний (функціональні стратегії);
- ресурсний.

Загальнокорпоративні стратегії — це стратегії росту та розвитку підприємства.

Вони визначають напрями зростання підприємства, сфери бізнесу, види діяльності, що здійснюються підприємством, асортиментний набір продукції, що випускається; види ринків, на яких реалізується продукція. Загальнокорпоративні стратегії можуть включати рішення про диверсифікацію. Отже, портфельна стратегія відповідає на запитання: *Що?* (продукція, види діяльності) та *Де?* (ринки, вибір ринків) (див. рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ієрархія стратегічних рішень або стратегій

Види корпоративних стратегій:

- стратегії концентрованого росту;
- стратегії інтегрованого росту;
- стратегії диверсифікованого росту;
- стратегії скорочення (ліквідації, розвороту, відсікання зайвого та ін.).

Корпоративна (портфельна) стратегія — це стратегія, яка описує загальні напрями зростання та розвитку підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу для того, щоб збалансувати “портфель” товарів та послуг (тобто набір послуг, товарів, видів діяльності підприємства). Стратегічні рішення цього рівня є найскладнішими, оскільки стосуються всього підприємства в цілому. На цьому рівні визначається і узгоджується продуктова стратегія підприємства (*Що?*), визначаються ринки збуту (*Де?*), асортимент продукції, приймаються рішення про диверсифікацію виробництва та організаційну структуру підприємства.

Корпоративна стратегія охоплює:

- розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу;
- рішення про диверсифікацію виробництва з метою зниження господарського ризику та отримання синергічного ефекту. (Синергічний ефект, або ефект синергії — ефект системної цілісності, сутність якого виражається положенням: ефект

(результат) від діяльності системи елементів відрізняється від суми ефектів (результатів) цих самих елементів до входження їх у систему). Позитивний синергійний ефект є перевагою добре організованих підприємств;

- рішення про злиття, придбання, входження у фінансово-промислову групу чи інші інтеграційні структури;
- єдину стратегічну орієнтацію підрозділів.

Конкурентна (або ділова) стратегія — стратегія здобуття та утримання (забезпечення) довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу або підприємства в цілому. Ця стратегія часто знаходить своє відображення у бізнес-планах і визначає, як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку, тому таку стратегію називають стратегією конкуренції. На рисунку цій стратегії відповідає питання “Як?” — спосіб здобуття конкурентних переваг, пошук способів виживання у конкурентному середовищі, адже в сучасному бізнесі практично нема галузей та видів діяльності, де була б відсутня конкурентна боротьба. Ділову (бізнес-) стратегію розробляють на рівні господарського підрозділу.

Конкуренція може бути як прямою (предметною), тобто між підприємствами однієї галузі, так і непрямую, функціональною — між підприємствами різних галузей, що виробляють різну продукцію, але можуть задовольняти одні й ті самі потреби (наприклад, конкуренція у сфері перевезень між різними видами транспорту).

Функціональні стратегії — це стратегії, які розробляються функціональними підрозділами та службами підприємства на основі корпоративної та ділової стратегії. Це стратегії маркетингу, управління фінансами, виробництвом, управління персоналом, досліджень та розробок. Метою функціональної стратегії є пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії.

Наприклад, стратегією відділу маркетингу є визначення шляхів збільшення обсягу продаж продукції та збільшення частки ринку, реалізація зв'язку виробництва з ринком. У сфері науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт — здобуття технологічного лідерства в галузі. Стратегією у сфері управління фінансами може бути передбачено прискорення обороту оборотних коштів, зниження рівня дебіторської заборгованості тощо.

Ресурсні стратегії, або стратегії в зонах забезпечення стратегічними ресурсами — це окремий тип функціональних стратегій, тип забезпечуючої стратегії. Основне призначення ресурсних стратегій — забезпечення підприємства та його підрозділів ресурсами згідно з потребами, визначеними загальнокорпоративними та конкурентними стратегіями. Зони забезпечення ресурсами наступні: зона матеріально-сировинних ресурсів, техніка та технологія, зони трудових, інформаційних, фінансових, паливно-енергетичних ресурсів. Серед перерахованих фінансові та інформаційні ресурси є найважливішими. Фінансові ресурси до певної міри здатні замінити усі інші види ресурсів.

Ресурсна стратегія — це узагальнена модель дій підприємства у зоні стратегічних ресурсів (далі — ЗСР), необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компаній (фірм) між окремими сферами їх діяльності.

Залежно від місця, ролі, рівня, можна застосовувати різні підходи до змісту ресурсних стратегій:

- для кожного виду сировини або матеріалів формувати окрему ресурсну стратегію;
- формувати стратегію для групи матеріалів, сировини, інших ресурсів;
- розробляти комплексну ресурсну стратегію для всього підприємства.

Ієрархія стратегічних рішень відображає їх підпорядкованість. Так, усі інші види стратегій повинні бути розроблені на основі загальнокорпоративної. А тому вбачається

необ- ґрунтованим підхід, коли підприємство розробляє стратегічні плани розвитку на основі ресурсних стратегій, в той час як визначальними повинні бути загальні та конкурентні стратегії.

Разом з тим, розвиток ресурсної бази теж є важливим для підприємства, оскільки його ресурси є основою утворення конкурентних переваг.

Методи стратегічного аналізу

Усе розмаїття методів стратегічного аналізу можна поділити на кілька груп:

I. *Традиційні* (найбільш розповсюджені методи), що охоплюють такі прийоми як порівняння, групування, одно- та багато- факторні порівняння, визначення відносних величин, індексів, операції з ними, методи факторного аналізу, зокрема елімінування, метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА), мар- жинальний аналіз та інші. Ця група методів є найбільш розробленою.

Функціонально-вартісний аналіз — відносно новий вид аналізу, і тому його методика ще не є досконалою. Предмет його вивчення в більшості випадків пов'язаний не з роботою підприємства, а з випуском та експлуатацією певних видів продукції. Такий підхід, крім традиційної виробничої інформації, потребує докладних даних щодо експлуатаційних характеристик виробів. Упровадження цього виду аналізу є доцільним у тому разі, якщо він вивчає ефективність відносно дорогої техніки з досить великими обсягами її виробництва.

Цей аналіз концентрує увагу на показниках використання продукції, ефективності її застосування у користувачів. Головні резерви такий аналіз вбачає в удосконаленні конструкції виробу, оптимізації його окремих функцій, виявленні його слабких або навіть зайвих функціональних можливостей.

Відмова від зайвих функцій виробу, спрощення конструкції та інші технічні заходи дають змогу налагодити виробництво високоефективної техніки і при цьому скоротити витрати на нього. На жаль, реальні дослідження з використанням цього виду аналізу нині стикаються з труднощами, пов'язаними з відсутністю налагодженої системи збирання необхідної інформації від користувачів продукції.

Системний аналіз застосовують для дослідження складних економічних проблем, великих виробничих комплексів, важливих народногосподарських проектів. При цьому вивчення економічних аспектів органічно поєднується з аналізом технічних, соціальних, демографічних і національних проблем, екологічних і політичних умов тощо. Для забезпечення всебічного розгляду проблем такий аналіз здійснюють фахівці різних галузей знань, що забезпечує зважене комплексне їх розв'язання. Об'єктами такого аналізу в Україні були проект побудови нафтового терміналу в Одесі, вирішення проблем енергопостачання і стану вугільної промисловості, комплексних питань, пов'язаних з транспортуванням каспійської нафти через Україну в Західну Європу. Загалом цей вид аналізу має широкі перспективи свого подальшого розвитку.

II. *Методи економіко-математичного моделювання*, що передбачають застосування математичного апарату та обчислювальних засобів. Для їх застосування необхідні наступні умови:

- 1) постановка задачі у вигляді економіко-математичної моделі;
- 2) відповідне ресурсне забезпечення (програмне, наявність ЕОМ), колективу спеціалістів-аналітиків, що складається з економістів, спеціалістів економіко-математичного моделювання, математиків, програмістів, операторів тощо;
- 3) вдосконалення системи економічної інформації про роботу підприємства.

III. *Евристичні (інтуїтивні)* методи ґрунтуються на індивідуальній чи колективній думці спеціалістів або інших осіб, зацікавлених в ефективному розвитку прогнозованої ситуації.

Ці методи в основному застосовуються під час розроблення рекомендацій, прийняття

рішень, вибору стратегічних альтернатив розвитку.

ІУ *Специфічні методи* стратегічного аналізу, застосування яких передбачено системою стратегічного управління. Такі методи розроблені спеціальними консультаційними фірмами (консалтинговими групами) і стосуються аналізу та прогнозування розвитку різних сторін та сфер діяльності підприємства. Окремі з них будуть викладені в наступних темах курсу.

Система цільових орієнтирів підприємства

Важливими базисними елементами побудови стратегічного плану (і стратегічного управління в цілому) є визначення цільових орієнтирів підприємства.

Цільові орієнтири підприємства умовно можна поділити на групи:

I — Ідеали — найбільш загальні цільові орієнтири, що охоплюють місію, бачення, кредо. Досягнення ідеалів у плановому періоді не передбачається, але бажано наблизитись до них.

II — Цілі — найбільш загальні орієнтири діяльності підприємства, досягнення яких передбачається в повному обсязі або в скороченому.

III — Задачі — конкретні орієнтири, що можуть бути кількісно вимірні.

Можливі два підходи до визначення цілей підприємства:

I підхід — давно відомий, — цілі встановлюються від досягнутого рівня, додаючи певний відсоток до рівня минулого року (наприклад, методом екстраполяції).

II підхід до встановлення корпоративних цілей передбачає поділ процесу їх визначення на ряд послідовних етапів:

- 1) визначення філософії (місії) бізнесу;
- 2) визначення довгострокових цілей на плановий період;
- 3) визначення конкретних цілей (задач).

Розробка стратегії передбачає визначення ідеалів та цілей.

На етапі оперативного планування передбачено встановлення конкретних задач для кожного підрозділу (дільниці).

Бачення — керівна філософія бізнесу, обґрунтування існування підприємства.

Фахівці зі стратегічного управління (І. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлофф та ін.) визначають бачення як не саму ціль, а скоріше почуття основної цілі підприємства. Бачення — це ідеальна картина майбутнього, той стан підприємства, який може бути досягнутий за найбільш сприятливих умов. Бачення визначає рівень домагань керівництва в процесі управління підприємством.

Прикладом формування бачення можуть бути:

- для корпорації Apple — “Здійснити вклад у розвиток інтелектуальних засобів, що вдосконалюють людство”;
- для компанії ^i\$peu — “Робити людей щасливими”.

Роль бачення в управлінні визначається наступними факторами:

- бачення є хорошим засобом мотивації працівників фірм, особливо крупних, децентралізованих, воно допомагає об’єднувати зусилля працівників у єдиному напрямі;
- бачення найчастіше не підкреслює бажання отримати прибуток, воно об’єднує ідеали всіх учасників в єдиний еталон цінностей;
- бачення створює почуття перспективи, оскільки не має кінцевої межі.

Місія — ділове визначення, що відображає призначення бізнесу, означає “відповідальне завдання, роль”. Місія — більш конкретний орієнтир, ніж бачення. Строк виконання місії повинен бути не дуже віддаленим, хоча це довгостроковий цільовий орієнтир, але такий, щоб сучасне покоління працівників могло побачити результати своєї праці. Так само як і бачення, місія дає загальний напрям діяльності підприємства.

Місія є комплексною метою, вона охоплює як внутрішні орієнтири (наприклад, зростання продуктивності праці), так і зовнішні (конкурентні) орієнтири своєї діяльності, виражаючи сутність того успіху, що його повинно досягти підприємство. Тобто місія — це багатоаспектний орієнтир, що повинен включати в себе наступні основні пункти:

- 1) опис продукції та (або) послуг, що пропонуються підприємством;
 - 2) характеристику ринку — з визначенням основних споживачів, клієнтів, користувачів та декларації відносин взаємоповаги до них;
 - 3) цілі організації, виражені показниками зростання, прибутковості тощо;
 - 4) характеристику технологічних процесів, обладнання (прогресивність, економічність, ресурсозбереження) та передбачені інновації у сфері технології;
 - 5) систему мотивацій підприємства (моральної, матеріальної); базові погляди і цінності підприємства, що є основою для її створення;
 - 6) конкурентні переваги, ступінь конкурентоспроможності підприємства, фактори виживання;
 - 7) відносини підприємства із суспільством, його зовнішній образ, імідж, який підкреслює економічну та соціальну відповідальність підприємства перед партнерами, споживачами, суспільством у цілому, зовнішнім середовищем.
- Особливе значення місії для діяльності підприємства полягає в тому, що:
- місія є базисом, точкою опори для всіх планових рішень підприємства, для подальшого визначення його цілей та задач;
 - сформульована місія створює впевненість, що підприємство прагне досягти чітких, ясних, несуперечливих цілей;
 - місія допомагає зосередити зусилля працівників в обраному напрямі, об'єднує їх цілі;
 - місія створює розуміння і підтримку серед зовнішніх учасників підприємства (акціонерів, кредиторів, інвесторів), тих, хто зацікавлений у його успіху.

Кредо, що теж належить до ідеалів, є системою моральних цінностей, що прийняті і поділяються на підприємстві у взаємовідносинах із співробітниками, партнерами, споживачами, посередниками, навколишнім середовищем. Кредо — частина корпоративної культури підприємства, буквально “те, у що вірю”.

Цілі (мета) — на відміну від місії, виражають окремі конкретні напрями діяльності підприємства.

Важливість їх визначення пов'язана з тим, що вони лежать в основі прийняття будь-якого управлінського рішення на підприємстві та є орієнтиром для формування конкретних планових показників.

Типи цілей. їх поділяють на економічні та неекономічні, до яких можна віднести соціальні цілі, наприклад, покращання умов праці.

Економічні цілі підприємства виражаються зазвичай в показниках господарської діяльності. їх можна поділити на кількісні та якісні.

Прикладом кількісної мети може бути досягнення певної частки підприємства на ринку чи збільшення обсягу продаж. Звичайно, найважливішою метою підприємства є отримання прибутку; всі інші цілі — лише завуалювання цієї основної мети.

Поняття якісної цілі може характеризувати споживчі характеристики продукції, або досягнення технологічної переваги в галузі.

Як економічні, так і неекономічні цілі можуть бути класифіковані з точки зору періоду їх досягнення на коротко-, середньо- та довгострокові. Довгострокові пов'язані з місією, можуть не мати чітко визначених кількісних характеристик. Водночас, всі цілі мають конкретний зміст, виконавців, відповідальних осіб.

Слід зазначити, що в стратегічному управлінні та аналізі цілі визначають конкретний рівень намірів керівництва, це — критерії в оцінці успіхів у реалізації тієї чи іншої стратегії. Цілі, насамперед, повинні відображати рівень, на який необхідно вивести діяльність з обслуговування споживачів. Цілі повинні створювати мотивацію для людей, що працюють на підприємстві.

Простір визначення цілей стосується восьми областей за П. Ф. Друкером:

- 1 — ступінь конкурентоспроможності та частка ринку;
- 2 — інновації (нововведення різних типів);
- 3 — ефективність використання ресурсів;
- 4 — потреба в ресурсах та прогнозування змін у ресурсному забезпеченні;
- 5 — рентабельність;
- 6 — якість менеджменту;
- 7 — система управління та мотивації персоналу;
- 8 — соціальна та екологічна відповідальність.

Цілі вивчають на предмет якості.

Критеріями якості цілей є:

- 1) максимальна конкретність цілей (конкретних цілей легше досягти);
- 2) цілі повинні бути розраховані на прийнятний рівень зусиль працівників. Якщо досягти цілей легко, то така їх постановка призводить до недовикористання потенціалу підприємства. Водночас завищені цілі передбачають надмірні зусилля і, отже, втрачену мотивацію їх досягнення;
- 3) гнучкість цілей, наявність простору для їх коригування;
- 4) вимірність цілей (бажана);
- 5) співставимість, внутрішня (внутрішньофірмова) ієрархія цілей.

Так, цілі нижчого порядку (або цілі підрозділів) повинні бути підпорядковані цілям вищого порядку (загальнокорпоративним цілям). Водночас передбачається співставимість між показниками “прибуток — продажі — ресурси / витрати”. Ієрархія цілей на підприємстві складає так зване “дерево цілей”.

Задачі — цільові орієнтири, що встановлюються у процесі оперативного (тактичного) планування у поточному періоді, мають короткий (до одного року) період виконання, часто кількісно виміряні, конкретно визначені, передбачають виконавців, точний термін виконання, відповідальних осіб.

Встановлення цілей у стратегічному аспекті передбачає наявність певного простору для їх корегування, що забезпечує гнучкість цілей. Цілі не є жорстко заданими. В середовищі, що динамічно змінюється і розвивається, цілі розвитку підприємства можуть коригуватись залежно від фактичних обсягів та темпів їх досягнення, виконання планових завдань або з урахуванням змін у ринковому середовищі (зміна попиту на продукцію, загострення конкурентної боротьби, технічного та технологічного розвитку, зміна цін на ресурси і т.п.). Інтенсивність змін у середовищі І. Ансофф пропонував оцінювати за п'ятибальною шкалою; чим інтенсивніші зміни, тим коротший період довгострокового планування і встановлення довгострокових цілей діяльності підприємства (замість 5 років — 3 або 1 рік).

Формування стратегічних цілей у динамічному середовищі здійснюється за принципом $1 + n$ (де n — кількість періодів планування), що дозволяє в кінці кожного періоду планування здійснювати перегляд, коригування цілей, залежно від можливості та доцільності їх досягнення. Такий підхід визначається як “горизонт цілей”, оскільки цілі тепер не обмежуються рамками планового періоду і не задаються жорстко; поточна мета є частиною стратегічного “горизонту”; рух до мети — запорука динамічного розвитку. В середовищі бізнесу той, хто не йде вперед, — рухається

назад.

Середовище підприємства та методи його вивчення

Будь-який господарюючий суб'єкт діє у певному середовищі. Середовище будь-якого підприємства поділяється на внутрішнє та зовнішнє.

Внутрішнє середовище — це системи та елементи самого підприємства — виробництво, маркетинг, персонал та система управління персоналом, дослідження і розробки, управління фінансами, система збуту і матеріально-технічного забезпечення та ін.

Зовнішнє середовище — все те, що знаходиться поза межами підприємства, у свою чергу поділяється на мікро- та макро- середовище.

Мікросередовище (робоче або проміжне середовище) — сфера безпосередніх контактів підприємства. Воно складається з таких елементів, як постачальники ресурсів, споживачі продукції підприємства (клієнти чи покупці), посередники різних типів (фінансові, інформаційні та ін.), органи місцевої влади та засоби масової інформації, так звані контактні аудиторії (наприклад, спілки споживачів) та інші організації, з якими щоденно спілкується підприємство. Окрему позицію в цій групі займають конкуренти, з якими підприємство може не мати прямих контактів, але діяльність яких має безумовний вплив на підприємство.

Середовище підприємства можна зобразити у вигляді “космосу” (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура середовища підприємства (організації)

Макросередовище може не мати безпосереднього впливу на підприємство, але впливає опосередковано, створює умови для функціонування усіх підприємств галузі. Макросередовище складається з таких груп факторів:

- політичних (вплив політичних факторів часто забезпечує ряд інших змін в економічному, соціальному, культурному житті суспільства);
- макроекономічних (до них слід віднести темпи економічного зростання, ріст ВВП, рівень інфляції та курс валют, систему оподаткування), які в цілому створюють інвестиційний клімат країни чи регіону. Кількість та розмір податків та інших платежів, що формують систему оподаткування, також є істотним економічним фактором, що впливає на діяльність підприємства;
- соціально-демографічні фактори (міграційні процеси, рівень безробіття (зайнятості), віковий склад населення, рівень освіти та інші фактори);
- техніко-технологічні фактори (вплив науково-технічного прогресу). Істотні “прориви”, зрушення в техніці та технологіях здатні зумовити появу нових та

загибель наявних галузей або окремих виробництв. (Згадаймо занепад та зникнення з ринку пейджингового зв'язку, витісненого стільниковим, або виробництва друкарських машинок, витіснених з офісів ПК);

- природнокліматичні фактори мають значний вплив на підприємства із сезонним виробництвом. Інколи ці фактори зумовлюють форс-мажорні обставини.

Дослідження або аналіз перших чотирьох факторів має назву РЕ8Т-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технічні фактори).

Відмінність між мікро- та макросередовищем полягає в тому, що на мікросередовище підприємство може і повинно впливати, а вплив на макросередовище обмежений.

Методи вивчення середовища. Вплив зовнішнього середовища на підприємство досліджується за допомогою певних методів, що дають змогу спростити і здешевити вивчення середовища.

Метод “критичних точок” передбачає виявлення у зовнішньому середовищі найбільш значущих факторів, які мають найбільшу імовірність реалізації і найбільшу силу впливу на підприємство. Такі стратегічно важливі фактори називають “критичними точками” (рис. 1.3).

Ймовірність реалізації фактора	Сила впливу на підприємство		
	Значний вплив	Помірний	Слабкий
Висока	I група		II група
Середня	II група		III група
Низька	III група		

Рис. 13. Матриця оцінки значущості факторів зовнішнього середовища

Фактори, що потрапили до I групи, визначаються як “критичні точки”. Вплив таких факторів повинен бути обов’язково врахований (або усунутий) в роботі підприємства.

Фактори II групи враховуються (використовуються або усуваються) в міру достатності ресурсів на підприємстві; розвиток цих факторів слід відстежувати.

Фактори III групи можна ігнорувати.

Набір “критичних точок” у кожного підприємства свій і залежить від:

- галузевої приналежності підприємства (кожна галузь має свою специфіку і стратегічно важливі фактори машинобудівного підприємства, звичайно, відмінні від чинників, що визначають успіх підприємства харчової промисловості);
- розміру підприємства (“критичні точки” малого підприємства не такі ж, як у великого);
- етапу життєвого циклу та цілей діяльності (якщо метою діяльності є зростання і захоплення своєї частки на ринку — це потребує інших зусиль, ніж збереження позиції, чи пошуки шляхів виходу з ринку).

Застосування даного підходу дозволяє підприємству зекономити час і гроші на обстеження ринку — замість вивчення усіх факторів зовнішнього середовища можна обмежитись вивченням лише “критичних точок”.

Недоліком методу є можливість суб’єктивних помилок та нереалістичної оцінки.

СВОТ-аналіз (або метод складання стратегічного балансу) передбачає вивчення як факторів зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Сильні та слабкі сторони виділяють у внутрішньому середовищі підприємства, можливості та загрози — у зовнішньому.

Силами (сильними сторонами) називають види діяльності підприємства, що успішно здійснюються, чи активи, що ефективно використовуються. Прикладами сильних сторін можуть бути нові, високопродуктивні основні засоби, прогресивна

технологія, кваліфікований персонал, налагоджені зв'язки, постачальники чи підрядчики, висока якість менеджменту тощо.

Слабкими сторонами підприємства є види діяльності, в яких підприємство не має успіху, чи активи, що неефективно використовуються. Прикладом може бути застаріле обладнання, ресурсомісткі технології, висока плинність та низька кваліфікація кадрів, низька якість управлінських рішень, невдале місце розташування підприємства і т.п.

Можливості — це позитивні явища і тенденції зовнішнього середовища, що сприяють досягненню цілей підприємства (збільшенню прибутку чи обсягів реалізації). Це можуть бути позитивні зміни у попиті, прорахунки конкурентів, позитивні зміни на ринку ресурсів, зміна податкового законодавства, підтримка з боку держави, поява крупних замовників і т.п.

На противагу їм — *загрози, небезпеки*, — негативні зміни і тенденції зовнішнього середовища, які перешкоджають досягненню цілей підприємства.

Можливості і загрози не залишаються стабільними. Більше того, можливості і загрози можуть перетворюватись у свою протилежність. Так, невикористана можливість перетворюється у загрозу, якщо вона реалізована конкурентом. Вчасно подолана загроза може бути джерелом сили порівняно з конкурентами.

Разом з тим, СВОТ-аналіз — це не лише виявлення позитивних або негативних явищ у зовнішньому або внутрішньому середовищах. Адже найбільші **загрози** для підприємства виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації накладається на слабкі сторони підприємства, а найкращі **можливості** — це позитивні явища, за яких підприємство має змогу проявити або використати свої сильні сторони.

Таким чином, складається **стратегічний баланс** — це певне поєднання факторів зовнішнього оточення, що позитивно та негативно впливають на діяльність підприємства (оцінюються суб'єктивно) з відносно сильними чи слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

СВОТ-аналіз як метод обробки інформації широко розповсюджений в управлінні великими підприємствами. Спеціалісти з менеджменту радять проводити його раз на квартал. Метод, хоча часто не дає чітких відповідей і на практиці оцінювання факторів є досить неоднозначним, все ж таки дозволяє впорядкувати інформацію, об'єктивно оцінити реальні шанси підприємства.

Загалом СВОТ-аналіз бажано проводити у три етапи:

I — діагностика (тобто оцінка усіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і розподіл їх на чотири групи: можливості, загрози, сили та слабкості).

Усі фактори зовнішнього середовища можуть бути проранжовані за ступенем їхнього впливу на підприємство та ймовірністю реалізації цих факторів (див. рис. 1.3).

II — складання “стратегічного балансу”, тобто матриці СВОТ-аналізу.

III — прогнозування тенденцій розвитку шансів та загроз. На цьому етапі прогнозуються тенденції розвитку для кожного обраного фактора зовнішнього середовища; розробляються рекомендації, що посилюють переваги і усувають внутрішні недоліки; визначаються бажані та можливі стани підприємства; формулюються стратегії для кожного напрямку господарської діяльності.

Прогнозування має особливо важливу роль для СВОТ-аналізу: до реалізації можливостей та усунення загроз підприємство повинно бути готовим, тобто слід передбачити виникнення позитивних та негативних явищ у зовнішньому середовищі.

Водночас з точки зору практичної реалізації СВОТ-аналіз має низку недоліків, зокрема:

- а) суб'єктивний добір та оцінка факторів;
- б) швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

Прогнозування у стратегічному аналізі

Метою прогнозу є виявлення, передбачення розвитку подій у майбутньому, що дасть можливість запобігти негативним тенденціям, підготуватись до позитивних результатів, максимізувати їх та мінімізувати збитки.

Функції прогнозування:

- визначення можливих цілей і напрямів розвитку об'єкта прогнозування;
- оцінка наслідків (у різних аспектах) реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єкта прогнозування;
- 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.

Прогнози можуть використовуватись у різних варіантах:

- побудова системи прогнозів для різних співвідношень “продукт-ринок”;
- оцінка впливу різних факторів на розвиток ситуації;
- виявлення ймовірних “точок зростання” у макросистемах і вплив на них окремих факторів (наприклад, зростання попиту на певний вид товару внаслідок зростання доходів споживачів);
- зміни у співвідношеннях “можливості/загрози”;
- розробка цілей та альтернативних стратегій їх досягнення.

Деякі підприємства або не застосовують прогнози, або застосовують їх незначною мірою (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Варіанти використання прогнозів

Підхід до використання прогнозів	Наслідки для організації
1	2
Не використовуються	Такий підхід призводить до краху організації
Екстраполяція — основний метод	Може бути втрачена конкурентна позиція

1	2
Часткове прогнозування (наприклад, на основі “критичних точок”)	Майбутнє визначено як криза. Все підпорядковано ліквідації кризових явищ, а не їх запобіганню, що не завжди дозволяє вийти з кризи
Інтуїтивні прогнози	Ненадійні, неправильні або невикористані прогнози
Система варіантних прогнозів	Довгострокове існування організації. Такий підхід — основа системи планів на майбутнє, яке можна передбачити

Однак досвід успішних підприємств свідчить про обмежену ефективність застосування екстраполяційних та інтуїтивних прогнозів. Системне застосування методів стратегічного аналізу дозволяє підприємству об’єктивно оцінити власну позицію на ринку, ресурсну базу та перспективи розвитку, а отже, розробити і реалізувати успішну стратегію.

Основними **методами** прогнозування, які використовуються у стратегічному аналізі, є:

- методи екстраполяції;
- експертні методи;
- методи моделювання.

Методи екстраполяції ґрунтуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку (за І. Ансоффом). Гіпотеза економічного передбачення ґрунтується на схожості та спадковості умов існування підприємства в минулому, теперішньому та майбутньому. Чим триваліший період прогнозування, тим більша ймовірність зміни тенденцій розвитку. В ситуаціях, коли середовище стрімко змінюється, застосування екстраполяцій взагалі неможливе (може дати хибні результати).

Експертні методи — ґрунтуються на знаннях та досвіді спеціалістів різних галузей знань — експертів (наприклад, метод Дельфі, “інтерв’ю”). Застосування цих методів матиме успіх, якщо участь в опитуванні братиме не менше двох експертів, за умов обов’язкової суверенності експертів та відсутності диктаторства. Якщо метод передбачає обробку значного масиву статистичних даних (як, наприклад, метод анкетування), слід дотримуватись певних правил під час складання анкети, щоб у результаті опитування отримати конкретні несуперечливі результати.

Окремі експертні методи передбачають генерацію нестандартних ідей (методи “мозкового штурму”, колективного блокноту тощо). В такому випадку важливо не втратити жодної ідеї, навіть найабсурднішої на перший погляд.

Експертні методи застосовують в реальній практиці частіше, ніж здається. Адже інша їх назва — інтуїтивні, до яких належить також метод асоціацій і аналогій, суттю якого є проведення аналогії з ситуаціями чи подіями, що мали місце раніше. Інтуїція, якою часто користується керівник у прийнятті того чи іншого рішення, є не що інше, як досвід, накопичений у підсвідомості.

До цієї групи методів належать також методи побудови морфологічного “дерева” (або ящика), семикратного пошуку та ін.

Методи моделювання — це широкий спектр побудови економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що у спрощеному вигляді відображають реальну дійсність для відпрацювання управлінських рішень.

Модель — це умовний об’єкт дослідження, тобто матеріальне чи образне відображення реального об’єкта, процесу його функціонування у конкретному середовищі. При цьому слід враховувати той факт, що вихідні результати моделі до певної міри спрощено відображають сутність глибинних процесів економічного розвитку внаслідок застосування специфічних принципів, притаманних характеру моделювання.

Отже, метод моделювання — це конструювання моделі на основі попереднього вивчення об'єкта, визначення його найістотніших характеристик, експериментальний і теоретичний аналіз створеної моделі, а також необхідне коригування на підставі одержаної інформації.

Для економіки, де неможливе будь-яке експериментування, особливого значення набуває математичне моделювання. Завдяки застосуванню потужного математичного апарату воно є найефективнішим і найдосконалішим методом. У свою чергу, математичні методи не можуть застосовуватися безпосередньо щодо дійсності, а лише щодо математичних моделей того чи іншого кола явищ. Модель — це спеціально створений об'єкт, на якому відтворюються певні характеристики досліджуваного явища, а моделювання — це конкретне відтворення цих характеристик, що дає змогу вивчати можливу поведінку явища без проведення експериментів над ним. Природно, результати досліджень будь-якої моделі можуть мати практичну цінність, якщо модель адекватна явищу, що вивчається, тобто досить добре відтворює реальну ситуацію.

Математичні моделі, що використовуються в економіці, можна поділити на класи за рядом ознак. Залежно від особливостей об'єкта моделювання та застосованого математичного інструментарію виокремлюють такі моделі: макро- та мікроекономічні, теоретичні та прикладні, статичні та динамічні, детерміновані та стохастичні, оптимізаційні та моделі рівноваги тощо.

Макроекономічні моделі описують економіку загалом, пов'язуючи між собою узагальнені матеріальні та фінансові показники: ВВП, споживання, інвестиції, зайнятість, відсоткову ставку, кількість грошей тощо.

Мікроекономічні моделі описують взаємодію структурних і функціональних складових економіки або поведінку окремої складової в ринковому середовищі. Завдяки різноманіттю типів економічних елементів і форм їх взаємодії на ринку мікроекономічне моделювання становить основну частину економіко-математичної теорії.

Теоретичні моделі дають змогу вивчати загальні властивості економіки і її характерних елементів та отримувати нові результати на підставі формальних припущень. За допомогою прикладних моделей можна оцінити певні економічні показники, надати їм конкретних значень, ґрунтуючись на відповідній статистичній інформації.

У статичних моделях описується стан економічного об'єкта в певний момент чи період часу, а динамічні моделі вивчають взаємозв'язки економічних змінних у часі. Змінні, що вивчаються в динаміці, у статичних моделях мають фіксоване значення. Однак динамічна модель не зводиться до простої суми статичних моделей, а описує взаємодію сил, що рухають економіку. Детерміновані моделі передбачають жорсткі функціональні зв'язки між змінними моделі, а стохастичні — припускають наявність випадкових впливів на досліджувані показники.

У моделюванні ринкової економіки важливе місце належить моделям рівноваги. Вони описують такий стан економіки, коли всі сили, що намагаються вивести її з рівноваги, мають нульову сумарну дію. Оптимізаційні моделі найчастіше застосовують на мікрорівні: вони дають змогу визначати найкращі рішення в умовах обмежених можливостей.

Предметом економетричного дослідження є прикладні статистичні економічні моделі, тобто загальні економічні моделі, у яких модельні коефіцієнти набувають конкретних числових значень залежно від використаної статистичної інформації.

Прикладами економічних моделей є моделі споживчого вибору, моделі фірми, моделі економічного зростання, моделі рівноваги на товарних і фінансових ринках тощо.

Поведінка й величина будь-якого економічного показника залежать практично від безлічі факторів, усі їх урахувати нереально. Але в цьому й немає потреби. Зазвичай лише обмежена кількість факторів насправді істотно впливає на досліджуваний економічний показник. Вплив інших факторів настільки незначний, що їх ігнорування не може призвести до істотних відхилень у поведінці досліджуваного об'єкта. Виокремлення й урахування в моделі лише обмеженої кількості реально домінантних факторів і є

важливою передумовою якісного аналізу, прогнозування й керування ситуацією.

Процес побудови моделі складається з таких етапів:

- 1) формулюються предмет і мета дослідження;
- 2) у досліджуваній економічній системі виокремлюються структурні чи функціональні елементи, що відповідають поставленій меті, визначаються найважливіші якісні характеристики цих елементів;
- 3) описуються взаємозв'язки між елементами моделі;
- 4) вводяться символічні позначення для відповідних характеристик економічного об'єкта та формалізуються, наскільки можливо, взаємозв'язки між ними, тим самим формалізується (описується мовою математики) математична модель;
- 5) виконуються розрахунки за математичною моделлю та аналізуються отримані результати.

Успішне застосування цієї групи методів потребує обчислювальної техніки, формування бази даних, постановку задачі у формалізованому вигляді, наявності колективу програмістів та аналітиків, які здатні проаналізувати отримані результати імітаційної моделі.

Перевагами застосування методів моделювання є можливість автоматизованого зберігання та обробки даних; метод дозволяє за необхідності коригувати вихідні дані та отримувати нові результати. Водночас будь-яка економічна модель є абстрактною, а отже, неповною. Це пов'язано з тим, що для виокремлення закономірностей функціонування економічного об'єкта потрібно абстрагуватися від інших факторів, які хоч і мають незначний вплив, однак у сукупності можуть визначати не лише відхилення в поведінці об'єкта, а й його поведінку. Тому моделювання не гарантує повної тотожності отриманих результатів прогнозування з розвитком реальної економічної ситуації, оскільки реальна дійсність не завжди вкладається в рамки абстрактної моделі.

У стратегічному аналізі найбільшого поширення набули *методи побудови* сценаріїв, що займають проміжне положення між експертними методами та моделюванням.

У розробці сценарію важливо точно визначити “відправну точку” або “базовий варіант” — набір даних, які є найбільш імовірними вихідними умовами реалізації сценарію. Результат, якого передбачається досягти в процесі реалізації цього базового варіанта, називають “найбільш імовірним”. Визначають також (за “песимістичним сценарієм”) умови, ймовірність та результат того, що події складуться найгіршим для підприємства чином (наприклад, ціни на ресурси зростуть, обсяги реалізації і ціна готової продукції впаде), та прораховують результати за “оптимістичним” сценарієм, за яким ситуація може скластися найкращим чином. Іноді можна обмежитися аналізом лише песимістичного і найбільш імовірного сценаріїв, адже через найкращі результати ніхто не переймається.

У стратегічному плануванні можуть застосовуватись також інші методи розробки сценаріїв:

- 1) метод передумов, на базі яких створюються заключні висновки про можливості розвитку підприємства. Не враховує екстремальні події.
- 2) метод “критичних полів”. Критичним полем може бути рада директорів або збори акціонерів. Сценарії передбачають дії кожного учасника під час прийняття рішень у системі, що дає можливість визначити результати процедури прийняття рішень на основі можливої поведінки, мотивів, інтересів кожного учасника.
- 3) метод “заголовків газет” — розробник сценарію визначає причини подій, які призвели до ситуації, що склалася, а потім пропонує можливі напрямки зміни ситуації, оголошеній у заголовку.
- 4) метод “логіки можливого розвитку” — генеруються різні альтернативи розвитку.
- 5) матриця перехресного впливу подій — передбачає розвиток взаємозалежних, але суперечливих подій, зв'язки між якими аналізуються в матричній формі із залученням експертних оцінок. Дає змогу визначити ймовірність настання подій.

Інформаційна база стратегічного аналізу

Інформаційною базою аналізу є найрізноманітніші джерела:

- засоби масової інформації;
- спеціальна та наукова література;
- матеріали наукових семінарів та конференцій, спеціалізованих виставок;
- технічна документація, матеріали рекламних публікацій, прайс-листи, річні звіти акціонерних товариств, інші публікації;
- довідкова література;
- “конструювання навпаки” (метод, що передбачає придбання та вивчення конструкцій виробів фірм-конкурентів з метою копіювання конкурентних переваг);
- опитування споживачів та різноманітні форми анкетування;
- інші методи, зокрема промислове шпигунство.

Зібрана інформація про середовище повинна бути оцінена на предмет її коректності, доброякісності, достовірності.

Підприємство може формувати базу даних про середовище наступними способами:

- моніторинг, тобто безперервне спостереження. Ця система збору інформації найдорожча (найвартісніша), а тому найчастіше використовується лише під час вивчення окремих найважливіших аспектів діяльності підприємства, таких як курс валют, ціни на ресурси або біржові ціни на продукцію, товарообіг (для торговельного підприємства);
- періодичні або регулярні системи збору інформації (щомісячний, щоквартальний аналіз середовища). Наприклад, регулярне поповнення бази даних про правове середовище або систему оподаткування тощо;
- разові (іррегулярні) системи збору інформації. Разовий збір інформації проводиться за потребою, наприклад, перед випуском нової продукції на ринок. Такий збір інформації може стосуватися окремого аспекту середовища і бути дуже ґрунтовним (наприклад, маркетингове вивчення середовища).

Обмеженням щодо формування бази даних про середовище є час, необхідний для прийняття рішення та вартість збору інформації (тобто, час і гроші). Чим коротший період для прийняття рішення, тим менше часу залишається для вивчення середовища. Інколи зібрати всю інформацію про явище чи середовище буває неможливим (через так звану “об’єктивну непізнаність” середовища) або занадто дорогим. Тоді рішення приймається з певним ризиком без додаткового вивчення середовища.

Зберігання інформації на електронних носіях та застосування обчислювальної техніки дозволяють скоротити час та покращити як якість обробки інформації, так і якість управлінського рішення.

Питання для самоперевірки

1. Яке місце стратегічного аналізу в системі управління економікою підприємства?
2. Розкрийте сутність стратегічного аналізу.
3. Що таке стратегія підприємства та які види стратегій ви знаєте?
4. Розкрийте сутність та особливості стратегічних рішень на підприємстві. Наведіть приклади стратегічних рішень в управлінні діяльністю підприємства.
5. Які етапи стратегічного планування характерні для підприємства? Дайте характеристику етапів розробки стратегічних планів підприємства.
6. Що таке середовище діяльності підприємства? Які його складові? Наведіть приклади.
7. Які методи аналізу середовища ви знаєте? Розкажіть про їх характерні особливості.
8. Сутність та етапи СВOT -аналізу як методу вивчення середовища.
9. Які методи прогнозування у стратегічному аналізі ви знаєте? Дайте характеристику методів екстраполяції та експертних оцінок.
10. Що таке методи побудови сценаріїв? Які види побудови сценаріїв ви знаєте?
11. Що таке інформаційна база стратегічного аналізу та які проблеми в її формуванні

- мають місце на українських підприємствах?
12. Які системи збору інформації про середовище ви знаєте?