

Тема 5. Стратегічний аналіз

ПЛАН

1. Застосування методу SWOT-аналізу для опрацювання стратегічних альтернатив.
2. Мета стратегічного аналізу.
3. Результати і рекомендовані інструменти стратегічного аналізу.

1. Застосування методу SWOT-аналізу для опрацювання стратегічних альтернатив.

Стратегічне планування базується на проведенні досліджень маркетингового середовища корпорації, а його результатом є розроблена стратегія розвитку корпорації. Для своєчасного виявлення ринкових змін в умовах турбулентності зовнішнього середовища та пристосування до них доцільно використовувати систему моніторингу та стратегічного аналізу маркетингового середовища. Так, виявлені в результаті аналізу можливості та загрози у зовнішньому оточенні, а також сильні та слабкі сторони корпорації служать інформаційною підставою для встановлення цілей на перспективу та визначення стратегій розвитку.

Одним із інструментів стратегічного аналізу виступає SWOT-аналіз, який широко використовується в зарубіжних корпораціях.

Скорочення *SWOT* походить від перших літер англійських слів *Strengths* (сили), *Weaknesses* (слабкості), *Opportunities* (можливості), *Threats*(загрози).

Генерування альтернативних стратегій розвитку корпорації на підставі SWOT-аналізу здійснюють спеціалісти відділу економічного аналізу та прогнозування корпорації, або спеціаліст зі стратегічного менеджменту. Проте вибір стратегії є прерогативою вищої ланки керівництва корпорації. SWOT-аналіз виступає основою для генерування стратегій корпорації.

В процесі SWOT-аналізу виявляються загрози та можливості, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони, якими володіє корпорація. Загальні визначення поняття SWOT-аналізу як інструменту стратегічного управління наведені в табл. 5.1:

Таблиця 5.1

Поняття SWOT-аналізу

1. SWOT-аналіз – це один з основних етапів стратегічного планування, результати якого є основою для прийняття управлінських рішень в різних функціональних зонах корпорації (маркетинг, виробництво, фінанси, НДДКР, трудові ресурси, управління персоналом)

2. SWOT-аналіз – це основа генерування альтернативних стратегій розвитку корпорації, що ґрунтується на проведенні спільного вивчення зовнішнього оточення і внутрішнього середовища корпорації

3. SWOT-аналіз – це дослідження сильних і слабких сторін конкурентоспроможності корпорації, можливостей та загроз, характерних для конкретних умов її діяльності для виявлення максимальної кількості стратегічних проблем і наступного опрацювання стратегій

4. SWOT-аналіз – це *по-перше* – виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, *по-друге* – встановлення взаємозв'язків між ними, для подальшого використання при формуванні стратегії організації

Особливості SWOT-аналізу наведені в табл. 5.2:

Таблиця 5.2

Особливості SWOT-аналізу як управлінського інструменту

1. Він є початковим етапом стратегічного планування для більшості фірм
2. Він є складовим етапом в процесі опрацювання стратегії корпорації
3. Він є інформаційною основою для формування стратегічних проблем і альтернативних стратегічних рішень у фірмі
4. Він передбачає спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовищ фірм
5. Він передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами, можливостями в зовнішньому оточенні, з одного боку, і сильними та слабкими сторонами корпорації, з іншого
6. У центрі його уваги – чинники, що найбільше впливають на конкурентну позицію і конкурентні переваги корпорації
7. Він передбачає наступну послідовність дослідження чинників оточення: відстеження змін чинника → аналіз стану чинника → виявлення характеру впливу чинника на фірму → прогнозування можливих наслідків впливу чинника на фірму у перспективі
8. В ньому широко застосовуються експертні оцінки
9. Він передбачає обов'язкову бальну оцінку чинників макросередовища, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища корпорації

Метою аналізу внутрішнього середовища корпорації є виявлення її внутрішніх сил для максимального використання зовнішніх можливостей та виявлення слабких сторін корпорації, які можуть ускладнити проблеми, що пов'язані із зовнішніми загрозами. Метод, за допомогою якого здійснюється діагностика внутрішнього середовища називається управлінським обстеженням. Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на діяльність корпорації та визначає його потенціал.

Місце SWOT-аналізу в опрацюванні стратегії корпорації показано на рис. 5.3:

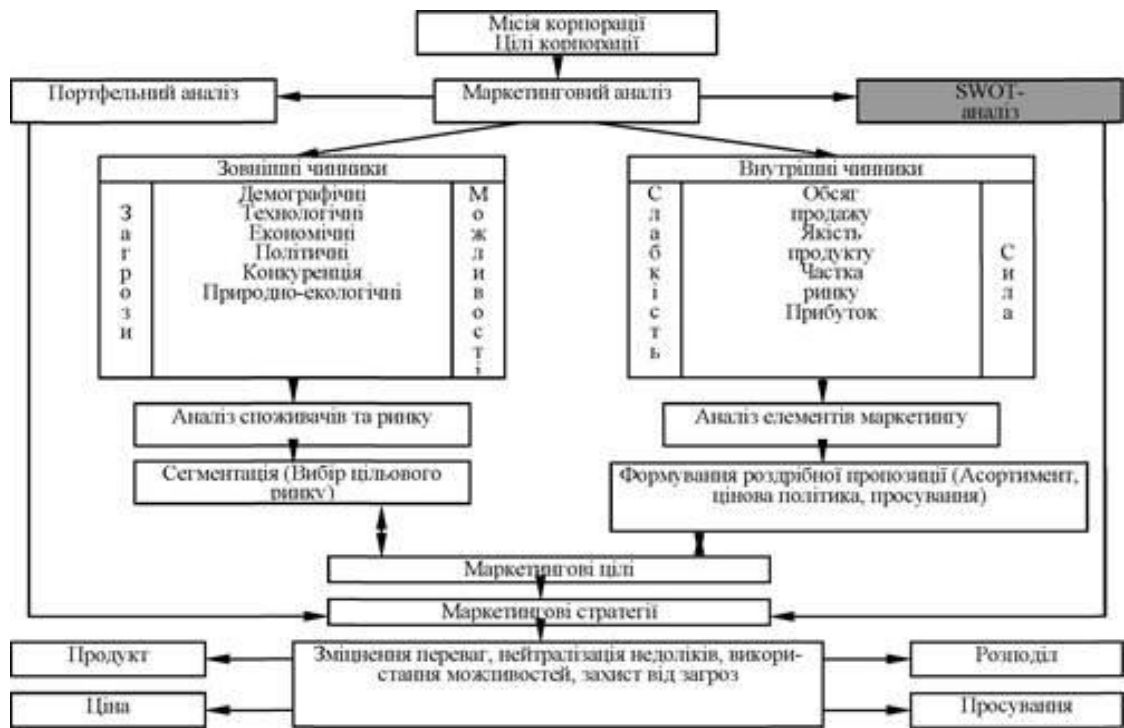


Рис. 5.3. Місце SWOT-аналізу в опрацюванні стратегії корпорації

Методологія SWOT-аналізу передбачає проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища корпорації в *два основних етапи*:

1 етап. Виявлення можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також сильних і слабких сторін корпорації. З цією метою студенту необхідно провести аналіз середовища корпорації в такій послідовності:

- Аналіз макросередовища корпорації.
- Аналіз безпосереднього оточення корпорації.
- Аналіз внутрішнього середовища корпорації.

2 етап. Встановлення ланцюжків взаємозв'язку між можливостями, загрозами з однієї сторони і сильними, слабкими сторонами корпорації з іншої.

Схема процесу SWOT-аналізу та всі його етапи при виборі стратегії корпорації наведені на рис. 5.4:



Рис. 5.4. Етапи SWOT-аналізу в процесі вибору стратегії корпорації

Орієнтовний перелік характеристик ятя SWOT-аналізу наведено у табл. 5.5:

Орієнтовний перелік характеристик для SWOT-аналізу корпорації (за Томпсоном-Стріклендом)

1	<i>Сильні сторони</i>	2	<i>Слабкі сторони</i>
	1.1. Видатна компетентність 1.2. Адекватні фінансові ресурси 1.3. Висока кваліфікація 1.4. Добра репутація 1.5. Статус лідера на ринку 1.6. Винахідливість у стратегіях 1.7. Захищеність від конкурентного тиску 1.8. Сучасні технології 1.9. Переваги у витратах 1.10. Конкурентні переваги 1.11. Наявність ноу-хау та інноваційних можливостей 1.12. Надійний менеджмент		2.1. Відсутність чітких стратегічних напрямків 2.2. Слабка конкурентна позиція 2.3. Застаріле обладнання 2.4. Низька прибутковість 2.5. Нестача управлінських здібностей 2.6. Некомпетентність і низька кваліфікація 2.7. Поганий контроль за виконанням стратегії 2.8. Внутрішні виробничі проблеми 2.9. Вразливість щодо конкурентного тиску 2.10. Низька конкурентоспроможність 2.11. Незнання ринку та посередні маркетингові здібності 2.12. Нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії
3	<i>Можливості</i>	4	<i>Загрози</i>
	3.1. Вихід на нові ринки (сегмент) 3.2. Розширення виробничої лінії 3.3. Розширення асортименту у взаємно-поєднаних продуктах 3.4. Додання супутніх продуктів 3.5. Вертикальна інтеграція 3.6. Самовпевненість конкурентів 3.7. Прискорення зростання ринку 3.8. Можливість застосування кращої стратегії		4.1. Можливість появи нових конкурентів 4.2. Зростання продаж товарів-замінників 4.3. Гальмування зростання ринку 4.4. Несприятлива політика уряду 4.5. Зростаючий конкурентний тиск 4.6. Рецесія бізнесового циклу 4.7. Зміни в попиті споживачів 4.8. Несприятливі демографічні зміни 4.9. Зростання впливу покупців та постачальників

Слід зазначити, що аналіз зовнішнього середовища має пріоритет порівняно з аналізом внутрішнього середовища корпорації. Пріоритетність аналізу зовнішнього середовища обумовлена тим, що в умовах нестабільності зовнішнього оточення головні фактори успіху господарюючого суб'єкту знаходяться у його зовнішньому середовищі.

Зразковий перелік можливостей і небезпек зовнішнього середовища такий:

Можливості:

1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку
2. Можливості розширення виробництва, збуту
3. Можливість вертикальної інтеграції
4. Прискорення росту ринку товарів номенклатури корпорації
5. Зменшення конкурентного тиску
6. Статичність конкурентного середовища
7. Можливість виходу на зовнішній ринок
8. Розвиток ринкових відносин

9. Стабільність в суспільстві
10. Можливість використання новітніх технологій, обладнання.
11. Збільшення частки трудових ресурсів з вищою освітою на ринку робочої сили.
12. Зниження податкових ставок.
13. Збільшення курсу національної валюти
14. Ріст доходів населення
15. Зниження темпів інфляції
16. Введення в дію сприятливого Закону України ятя підприємців
17. Сприятливі природні фактори
18. Послаблення позицій постачальників

Загрози:

1. Спад виробництва товарів номенклатури корпорації
2. Високі податкові ставки
3. Сповільнення росту ринку товарів номенклатури корпорації
4. Зниження курсу національної валюти
5. Нестабільність в суспільстві
6. Поява нових конкурентів
7. Посилення конкурентного тиску
8. Значна ступінь зміни потреб, смаків і вподобань покупців
9. Несприятливі демографічні зміни
10. Посилення позицій (торгової сили) покупців і постачальників
11. Несприятлива політика уряду
12. Моральне старіння діючої технології в сфері функціонування корпорації
13. Скорочення доходів споживачів
14. Збільшення темпів інфляції
15. Введення в дію несприятливого Закону України для підприємців

Отже, аналіз факторів зовнішнього середовища здійснюється з метою виявлення та передбачення потенційних можливостей та загроз для корпорації. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє своєчасно прогнозувати вплив зовнішніх загроз та можливостей на діяльність корпорації. Крім цього, аналіз зовнішнього оточення дозволяє своєчасно розробляти ситуаційні плани на випадок виникнення несподіваних обставин та формувати стратегію, яка дозволить досягти встановлених цілей на перспективу.

Складання матриці SWOT передбачає виявлення можливостей і загроз для корпорації (рис. 5.6), а також її сильних і слабких характеристик (рис. 5.7):

		МОЖЛИВОСТІ	
		<i>ВЕЛИКІ</i>	<i>МАЛІ</i>
ЗАГРОЗИ	<i>МАЛІ</i>	СПРИЯТЛИВА (зростання ринку супроводжується незначним ризиком виникнення загроз)	УМОВНО СТАБІЛЬНА (стабільність справ підтверджується незначними загрозами і незначними сприятливими тенденціями)
	<i>ВЕЛИКІ</i>	ПРОБЛЕМНО СПРИЯТЛИВА (сприятлива ситуація в умовах значних можливостей та великих загроз)	СКРУТНА (ситуація при незначних можливостях та при збільшенні загроз)
		1	2
		3	4

Рис. 5.6. Типові ситуації для корпорації з огляду на можливості і загрози зовнішнього середовища

		ПЕРЕВАГИ	
		<i>ВЕЛИКІ</i>	<i>МАЛІ</i>
СЛАБКІСТІ	<i>МАЛІ</i>	СПРИЯТЛИВА (беззастережна перевага)	УМОВНО СТАБІЛЬНА (незначні переваги при незначних слабких сторонах)
	<i>ВЕЛИКІ</i>	ПРОБЛЕМНО СПРИЯТЛИВА (переваги окремих сильних сторін при істотних вадах)	СКРУТНА (відверто слабка позиція)

1	2
3	4

Рис. 5.7. Типові ситуації для корпорації залежно від співвідношення сильних і слабких її боків.

Стратегічні дії корпорації, що випливають зі SWOT-аналізу наведені у табл. 5.8:

Таблиця 5.8

Стратегічні дії корпорації, що випливають із SWOT-аналізу

<i>Ситуації з огляду на вплив чинників зовнішнього середовища</i>	<i>Конкурентна ситуація</i>			
	Беззастережна перевага	Перевага за окремими показниками	Середня позиція	Слабка позиція
Сприятлива	Інвестування	Інвестування, усунення власних слабких сторін	Інвестування, поліпшення конкурентних позицій	Усунення слабкості і рух за лідером
Проблемно-сприятлива	Інвестування, захист від загроз	Зосередження на сильних аспектах, уникнення загроз	Селективний розвиток, знаходження ринкових ніш, уникнення загроз	Відхід, вихід з ринку
Умовно-стабільна	Підтримка вибіркової діяльності	Підтримання діяльності, усунення слабких характеристик корпорації	Підтримання життєдіяльності	Усунення слабкості, рух за лідером

2. Мета стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз (при правильному його застосуванні) виконує такі функції: *опиову, роз'яснювальну та прогнозну.*

Метою стратегічного аналізу є *змістовний та формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку.* Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення загальної концепції

та способів управління ним та для опрацювання стратегічних альтернатив корпорації (рис. 5.9):

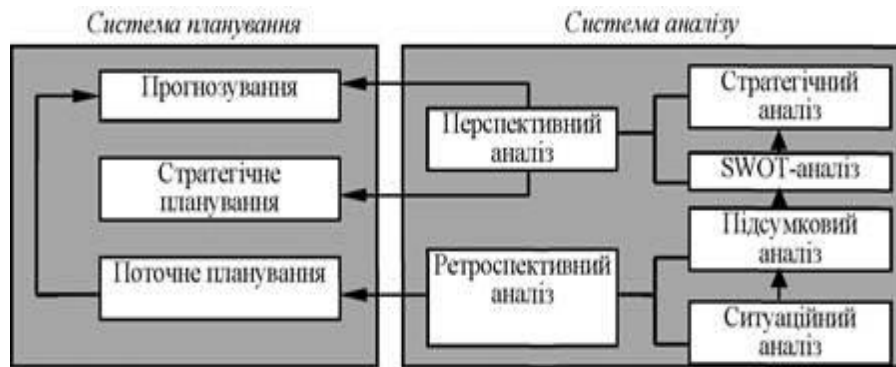


Рис. 5.9. Система планування та аналізу в корпорації

Стратегічний аналіз як вид аналітичної роботи є окремим елементом системи стратегічного планування який використовується в якості основи при прогнозуванні позиції корпорації на привабливих ринках. Схему стратегічного аналізу ілюструє рис. 5.10:



Рис. 5.10. Схema стратегічного аналізу

Схema стратегічного аналізу корпорації наведена на рис. 5.11:



Рис. 5.11 Схema стратегічного аналізу корпорації (за Ігнат'євою І. А.)

Необхідно розрізняти цілі, предмет, основу, результати, інструменти і періодичність проведення SWOT-аналізу і стратегічного аналізу (табл. 5.12).

Таблиця 5.12

Порівняльна характеристика SWOT-аналізу і стратегічного аналізу діяльності корпорації

Аспекти	SWOT-аналіз		Стратегічний аналіз
Ціль	Оцінка поточного стану корпорації і зовнішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг і можливості розвитку		Оцінка перспективного стану потенціалу корпорації і ринкових сегментів із метою виявлення стратегічної позиції і відповідного використання ресурсів для найкращого освоєння перспективних сегментів
Предмет аналізу	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішнє середовище корпорації, • зовнішні умови (чинники макросередовища і безпосереднього оточення) 		<ul style="list-style-type: none"> • ресурси і компетенції корпорації, • характеристики привабливості ринкових сегментів
Основа	для формування набору альтернативних стратегій		для вибору напрямку майбутніх інвестицій корпорації
Результати	<ul style="list-style-type: none"> • сильні, слабкі сторони, • можливості і загрози, • ринкова позиція, конкурентоспроможність, конкурентна позиція 		<ul style="list-style-type: none"> • стратегічний потенціал, стратегічні чинники успіху, • стратегічна позиція, • привабливість ринкових сегментів
Інструменти	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PEST</i>-аналіз, • метод експертних оцінок, • конкурентний аналіз, • метод порівняння, • "дерево цілей", • модель <i>PIMS</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • статистичний і дескриптивний аналіз, • контент-аналіз, • матриця Бостонської Консалтингової Групи, • матриця Мак-Кінзі, • модель Портера 	<ul style="list-style-type: none"> • статистичний аналіз. • екстраполяція, • концепція стратегічних зон господарювання, • експертні оцінки, • матриця Мак-Кінзі, • моделювання
Періодичність проведення	в міру необхідності: – виявлення відхилень у реалізації стратегій у процесі контролю, – протягом періоду реалізації стратегії		<ul style="list-style-type: none"> • зміна вищого керівництва корпорації, • виникнення серйозної стратегічної проблеми у корпорації

Отже, серед елементів стратегічного аналізу виділяють дві його основні складові:

1. діагностика зовнішнього середовища.

2. діагностика потенціалу корпорації.

Результатом стратегічного аналізу є системна модель об'єкта (корпорації) та його оточення. Принципи, дотримання яких обумовлюють ефективність стратегічного аналізу це:

- комплексність і системність стратегічного аналізу;
- наступність результатів ретроспективного аналізу та SWOT-аналізу;
- використання достовірної й об'єктивної інформації в аналітичній роботі;
- обґрунтованість вибору набору аналітичного інструментарію.

Основні постулати стратегічного аналізу такі:

1. В результаті стратегічного аналізу складається комплексний прогноз розвитку корпорації, який є основою стратегічного планування.
2. Аналітичною основою прогнозування і стратегічного планування є перспективний аналіз. На відміну від ретроспективного аналізу, який припускає аналіз тільки внутрішнього середовища, перспективний же передбачає комплексний і всебічний аналіз не тільки корпорації, але його зовнішнього оточення.
3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ корпорації в процесі стратегічного планування є аналітичною підставою правильності визначення місії, стратегічних цілей та стратегічних напрямків розвитку корпорації. Але зауважимо, що SWOT-аналіз дозволяє оцінити поточний стан корпорації і його зовнішнього середовища. Тоді як стратегічний аналіз спрямований на оцінку перспективного стану ресурсів корпорації і ринкових сегментів.
4. Результати SWOT-аналізу є основою для формування стратегічного плану корпорації, а результати стратегічного аналізу – для прогнозування стратегічної позиції корпорації на привабливих сегментах ринку, а також потенціалу стратегічного успіху.

У табл. 5.13 наведені інструменти стратегічного аналізу і результати їх застосування:

Таблиця 5.13

3. Результати і рекомендовані інструменти стратегічного аналізу

<i>Етапи</i>	<i>Рекомендовані аналітичні інструменти</i>	<i>Результати</i>
Ідентифікація стратегічного потенціалу	<ul style="list-style-type: none">• метод порівнянь• дескриптивний аналіз	<ul style="list-style-type: none">• визначення портфеля стратегічних ресурсів• визначення потенціалу стратегічного успіху
Оцінка привабливості ринку	<ul style="list-style-type: none">• експертні оцінки• концепція СЗГ• екстраполяція• моделювання	<ul style="list-style-type: none">• вибір перспективних ринків• складання прогнозів розвитку привабливих ринків• визначення можливих змін середовища, які впливають на розвиток корпорації
Оцінка стратегічної позиції	<ul style="list-style-type: none">• статистичний аналіз• матриця "Мак-Кінзі"	<ul style="list-style-type: none">• рішення про використання ресурсів корпорації на привабливих ринках у перспективі• основа для переформулювання стратегій

		<ul style="list-style-type: none">• відповідність можливостей корпорації її конкурентному середовищу.
--	--	---

Наразі не існує універсального набору методик, який би гарантував компанії здобуття інформації необхідної якості і в потрібному обсязі для розробки ефективної стратегії. Необхідно розуміти, що проведення аналізу не є самоціллю – його кінцевим результатом стають проекти рішень, в даному випадку – стратегічний план. Тому керівництву корпорації слід діяти таким чином: вибрати спершу декілька (чим менше, тим краще) методик стратегічного аналізу і почати їх застосовувати на практиці, причому робити це регулярно. Головне – не захоплюючись зайвим аналізом, перейти до етапу розробки стратегії і довести її до більш менш прийняттого варіанту.