

УДК. 658.012.32

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА
ТРАНЧЕНКО О.М.**

***Анотація.** У сучасних економічних умовах перед промисловими підприємствами постало завдання забезпечити не тільки виживання, але й безперервний розвиток, нарощування свого потенціалу. Досягнення поставленої мети можливо лише при стратегічному підході до управління операційною діяльністю промислових підприємств.*

***Annotation.** In modern economic terms a task to provide not only a survival but also continuous development, increase of the potential appeared before industrial enterprises. Achieving the put purpose is possibly only at strategic approach to the management of industrial enterprises operating activit.*

Постановка проблеми. Особливості ринкової економіки, особливий менталітет і культурні особливості України не дозволяють повною мірою використовувати відпрацьовані в стабільних умовах західної економіки методи управління підприємством. Стратегічний аналіз є важливою частиною стратегічного й антикризового управління підприємством. У сучасних економічних умовах перед промисловими підприємствами постало завдання забезпечити не тільки виживання, але й безперервний розвиток, нарощування свого потенціалу. Досягнення поставленої мети можливо лише при стратегічному підході до управління операційною діяльністю промислових підприємств.

Методика досліджень. У сучасних умовах спроби теоретично осмислити й обґрунтувати практичну необхідність стратегічного управління в західних країнах були початі в другій половині ХХ століття, такими закордонними вченими як Ансофф І., Мескон М.Х., Томсон та Стрікланд, Шендел та Хаттен, Попов В.М., Ляпунов С.І., Марков В.Д. Кузнецов С.А., Г. Мінцберг, Т. Пітерс, М. Портер.

Мета статті. У статті буде зроблена спроба з'ясувати доцільність стратегічного аналізу в системі управління, а також необхідність здійснення стратегічного менеджменту на підприємствах і в організаціях.

Результати досліджень. Всі методи стратегічного аналізу можна розділити на дві групи:

- 1) методи стратегічної діагностики;
- 2) методи оперативної діагностики.

До методів стратегічної діагностики відносять [1]:

1. Методи діагностики ефективності стратегії підприємства. Ефективність обраної стратегії підприємства можна оцінити методом аналізу розриву.

2. Методи діагностики стратегічної позиції підприємства оцінюються з використанням: SWOT-аналізу, аналізу матриці БКГ, аналізу матриці Мак-Кінсі й конкурентного аналізу.

3. Діагностику по слабких сигналах.

Методи оперативної діагностики служать базою для прийняття поточних, оперативних управлінських рішень. Вони відслідковують і оцінюють ключові сфери діяльності підприємства й, насамперед, аналізують фінансовий стан, беззбитковість, матеріальні й інформаційні потоки, оцінюють ризики й виробляють рекомендації з управління ризиками.

Зупинимось докладніше на методах стратегічної діагностики. Ефективність обраної стратегії визначається розривом між стратегічним планом і реальними можливостями підприємства. Метод аналізу розриву містить у собі наступні операції:

- визначення пріоритетного показника підприємства, описаного в стратегії (це може бути збільшення числа продажів, зниження витрат підприємства);

- з'ясування реальних можливостей підприємства з погляду поточного стану навколишнього середовища й передбачуваного майбутнього його стану через 3-5 років;

- визначення конкретних показників стратегічного плану, відповідаючих основному інтересу підприємства;

- визначення бажаної тенденції зміни конкретного показника стратегічного плану;

- встановлення різниці між показниками стратегічного плану й можливостями, обумовленим реальним положенням підприємства.

Схему аналізу розриву можна представити у вигляді графіка, на якому визначаються дві лінії - одна планова, інша очікувана (рис. 1).

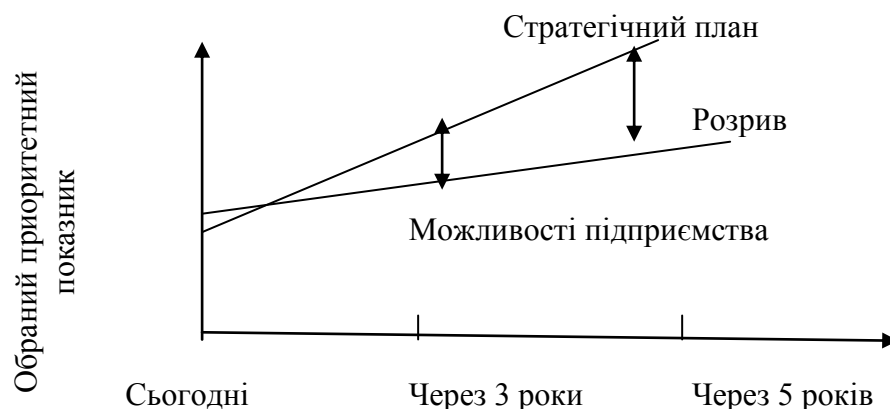


Рис. 1. Схему аналізу розриву

Інший спосіб аналізу розриву - це визначення різниці між найбільш оптимістичними очікуваннями й самими скромними прогнозами. Для аналізу розриву необхідно також розробити профіль стратегій підприємства. Для складання такого профілю усі найбільш важливі характеристики стратегії підприємства на момент часу оцінюються в балах. Складається спеціальна аналітична таблиця, куди заносяться всі обрані оцінки (табл. 1).

Таблиця 1

Профіль стратегії підприємства

Характеристики	Оцінка відхилення, бали										
	Сильно		Середнє		Слабо			Середнє		Сильно	
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Політика росту									*	*	
Ринокна диференціація										*	+
Продуктивна диференціація									+		
Лідерство в зниженні витрат						*		+			*

* - оптимальна стратегія

+ - фактична стратегія фірми

З'єднуючи відрізками, позначені клітки таблиці, одержують два профілі стратегії підприємства: фактичний і оптимальний. Чим ближче фактичний графік до оптимального, тим стратегія підприємства більше наближається до оптимального. Якщо по окремих характеристиках стратегія підприємства далеко відходить від оптимальної, то саме тут необхідно шукати «вузькі місця» у реалізації стратегії, і саме сюди необхідно направити основні зусилля для ліквідації стратегічного розриву.

У даному прикладі фактична стратегія сильно відстає від оптимальної по параметрах продуктивної диференціації. Підприємство приділяє зайву увагу лідерству в зниженні витрат, тоді як для покупців важлива диференціація продукції. Для ліквідації стратегічного розриву підприємству варто звернути увагу на освоєння нових видів продукції [6].

Для аналізу конкурентної позиції підприємства розглянемо кілька запропонованих методів.

1. SWOT-аналіз запропонований англійськими вченими. Назва SWOT відбулося від перших букв складових його слів: strengths - сильний; weaknesses - слабкий; opportunities - можливості; threats - небезпеки. Загальний алгоритм SWOT-аналізу можна представити у вигляді схем (рис. 2 і 3) [5].

Очевидні переваги SWOT-аналізу - його простота, логічність, зручність сприйняття, тому він широко застосовується на практиці. Однак ця модель недостатня для аналізу всіх напрямків стратегії й у цьому її недолік. Потім SWOT-аналіз оформляється у вигляді матриці, що має наступний загальний вид (рис. 2).

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Небезпека

Рис. 2. Матриця SWOT-аналізу

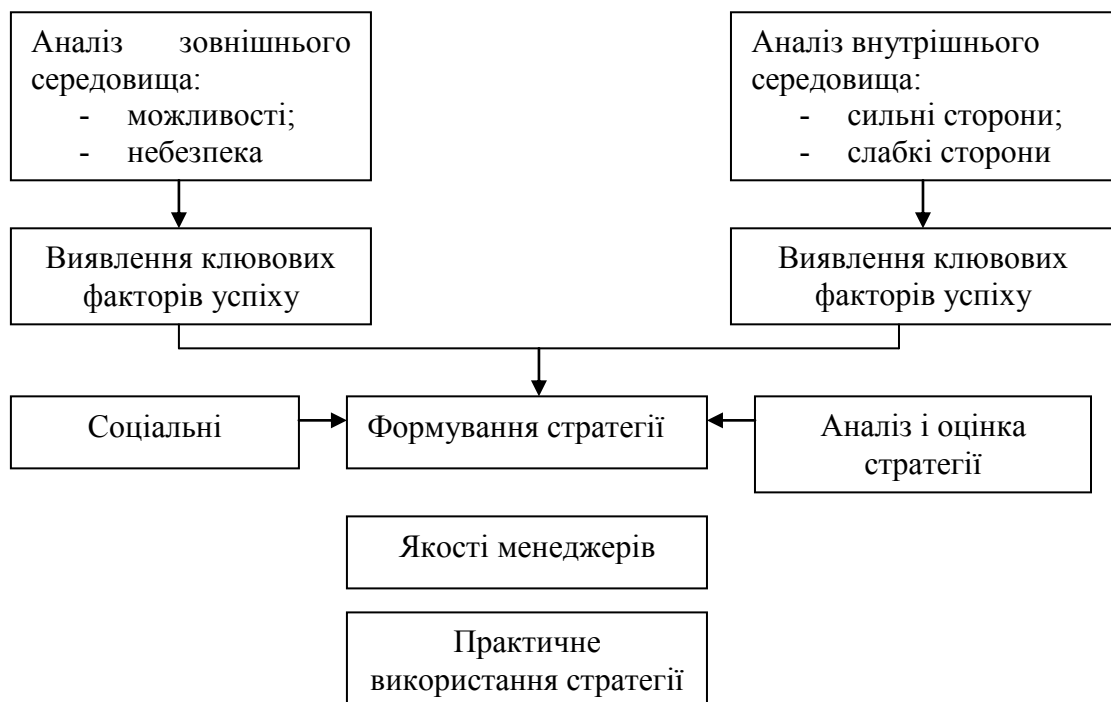


Рис. 3. Загальний алгоритм SWOT-аналізу

Коли внутрішні сильні й слабкі сторони компанії виявлені, обидва списки повинні бути ретельно вивчені й оцінені. Деякі сильні сторони компанії більше важливі, чим інші, і грають більш важливу роль у діяльності фірми в конкурентній боротьбі й у формуванні її стратегії. Подібним чином деякі слабкі сторони можуть виявитися фатальними для компанії, у той час як інші не занадто важливі або можуть бути легко виправлені.

SWOT-аналіз дуже схожий на складання стратегічного балансу: сильні сторони - це активи компанії в конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони - пасиви. Справа лише в тім, на скільки її сильних сторін перекривають слабкі (співвідношення 50:50 небажано), а також у тім, як використовувати ці сильні сторони і як схилити стратегічний баланс у бік активів

2. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства по кожному напрямку її діяльності й на основі аналізу цієї позиції вибрати правильну стратегію дій підприємства на ринку й оптимальні стратегії перерозподілу фінансових потоків між різними напрямками діяльності. Для успішного функціонування підприємство в будь-який момент повинне мати рівновагу між темпами прискореного росту нових видів виробів і рівномірного випуску виробів, які досягли етапу зрілості або ж падіння. Перші - це сегменти прискореного росту, коли значна частина прибутку капіталізується, тобто здійснюються великі інвестиції. Другі - це сегменти товарів, які досягли етапу зрілості - тоді інвестиції здійснюються на колишньому рівні, якщо ж темпи випуску знижуються, то це викликає зниження інвестицій або ж здійснюються дезінвестиції й породжується приплив коштів у нові сегменти (рис. 4.) [4].

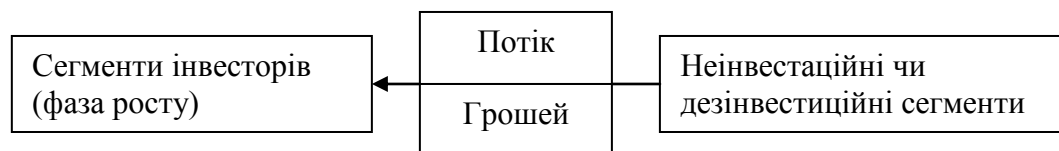


Рис. 4. Рівновага сегментів

Застосування методу матриці БКГ дозволяє оцінити ділову активність підприємства, що складається у визначенні того, чи має підприємство весь набір сегментів стратегічної активності.

Практика показала, що зручніше за все представляти портфель ділової активності у формі таблиці із двома входами, що по кожному сегменті активності визначає відносне значення рентабельності підприємства в порівнянні з конкурентами й темпами росту аналізованого сегмента. Таку матрицю можна представити як вісь координат, де по осі абсцис визначається відносна рентабельність сегментів, по осі ординат - рівень темпу росту сегмента (знизу нагору). Комбінація цих двох критеріїв дозволяє розбити матрицю на чотири частини, що відповідають чотирьом основним типовим позиціям:

- висока рентабельність - високий ріст;
- низька рентабельність - сильний ріст;
- висока рентабельність - слабкий ріст;
- низька рентабельність - низький ріст.

SWOT-аналіз: характеристики при оцінці сильних і слабких сторін компанії, її можливостей і погроз [6].

Велика консалтингова фірма Boston Consulting Group ці чотири позиції назвала незвичайними іменами: зірка, дилема, дійна корова, мертвий вантаж (баласт).

Положення «зірки» відповідає зростаючому ринку, у якому підприємство має більше високу рентабельність, чим його конкуренти, таким чином, займає положення справжнього або потенційного лідера. У цьому стані спостерігається підвищений потік готівки, але тому що швидкий ріст підприємства спричиняє значні фінансові витрати, то приплив готівки (після інвестицій) досить слабкий. У більшій кількості випадків ми маємо справу зі збалансованою фінансовою ситуацією (самофінансуванням).

Положення дилеми або «важких дітей». Активність у положенні дилеми відповідає швидко зростаючому ринку, на якому підприємство поки не змогло завоювати пануюче положення. Дилема створює ще меншу кількість ліквідних активів через їх середню або низьку рентабельність і спричиняє значні інвестиційні витрати в результаті швидкого росту ринку. У цілому дана позиція характеризується негативним припливом чистих коштів, тобто підприємство тільки вийшло на ринок і тому результат невідомий.

Положення «дійної корови» - це випадок, коли підприємство має сильні позиції на зрілому ринку. Ці напрямки діяльності приносять підприємству високий стабільний прибуток, хоча росту тут не передбачається. Тому відносно таких видів діяльності підприємство прагне зберегти долю ринку на наявному рівні. Основна мета підприємства відносно таких напрямків діяльності - одержання максимального прибутку за короткий період. Капіталовкладення тут обмежуються необхідним мінімумом. Прибуток від «дійних корів» інвестується в інші, більше перспективні напрямки діяльності.

Положення «мертвого вантажу» - це коли на ринку, що вже досяг фази своєї зрілості (або падіння), підприємству не вдається завоювати положення лідера, тобто воно зазнало поразки від якого-небудь зі своїх конкурентів, що домінує на ринку. Таким чином, його чисті грошові потоки скорочуються. Так відбувається в тому випадку, коли невисокий рівень обсягу обороту по відноsinам до інвестицій приводить до недозавантаження виробничих потужностей, до високих витрат або навіть до негативних грошових потоків.

Таким чином, кожний вид діяльності підприємства займе своє положення в одній із чотирьох позицій матриці для того, щоб представити весь портфель ділової активності підприємства.

3. Матриця Мак-Кінсі розроблений однойменною консультаційною фірмою і являє собою розвиток і узагальнення матриці БКГ. Замість темпу росту ринку тут використовується комплексний показник привабливості ринку, а замість відносної долі ринку - комплексний показник конкурентоспроможності підприємства. Тому, на відміну від матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі має більше широку сферу застосування [5].

У порівнянні з матрицею БКГ, у матриці Мак-Кінсі відбитий більше гнучкий підхід до формування стратегії. Наприклад, якщо конкурентний статус підприємства слабкий, а прогнози розвитку ринку не передвіщають бурхливого росту («мертвий вантаж»), це ще не виходить, начебто дане напромак діяльності необхідно кинути: може трапитися, що «мертвий вантаж» знизить ризик або збільшить ефективність діяльності підприємства в інші, більше перспективних сферах, тобто виявиться синергический ефект.

Для використання цієї матриці потрібно розрахувати комплексні показники привабливості ринку й конкурентного статусу підприємства, для цього використовуються формули:

1. Комплексний показник привабливості ринку розраховується [1]:

$$КПР = xT + yP + zB + aO, \quad (1.1)$$

де P ; B ; O ; T - комплексні показники перспектив росту, рентабельності, можливостей і небезпек відповідно; x ; y ; z ; a - вагові коефіцієнти, сума яких = 1.

2. Комплексні показники можливостей і небезпек розраховуються на основі матриці SWOT по наступних формулах:

$$B = \sum b_i k_i, \quad (1.2)$$

$$O = \sum o_j l_j \quad (1.3)$$

де b_i - оцінка i -й можливості в балах; k_i - значимість i -й можливості; o_j - оцінка j -й небезпеки; l_j - значимість j -й небезпеки.

Розрахунок комплексних показників перспектив росту T і рентабельності P проводиться аналогічно.

Для оцінки перспектив росту використовуються наступні параметри: темп росту відповідного сектора економіки; приріст чисельності споживачів; ступінь старіння продукції; ступінь відновлення технології; динаміка географічного розширення ринку.

Для оцінки рентабельності використовуються наступні параметри: коливання цін; коливання обсягів продажів; циклічність попиту; місткість ринку в порівнянні з виробничими потужностями в галузі; тривалість життєвого циклу продукції; витрати, необхідні для виходу на ринок; перспектива руху цін на ринках ресурсів; час і вартість розробки нової продукції.

Комплексний показник конкурентного статусу підприємства можна розрахувати по формулі [1, с. 91]:

$$КСП = \frac{Kф - Kк}{Ko - Kк} \times \frac{Пф}{По} \times \frac{Сф}{Со} \quad (1.4)$$

де $Kф$; $Kк$; Ko - фактичний, критичний (min) і оптимального рівні капіталовкладень; $Пф$; $По$ - фактичний і потенційно можливий потенціал підприємства;

$Сф, Со$ - оцінки діючої й оптимальної стратегії підприємства.

Таким чином, видно, що конкурентний статус підприємства визначається, по-перше, рівнем капіталовкладень, по-друге, стратегією, по-третє, потенціалом підприємства. Оцінка рівня капіталовкладень заснована на припущенні про те, що існує оптимальний рівень капіталовкладень, при якому рентабельність вкладеного капіталу максимальна. У той же час для кожного напрямку діяльності існує максимальне значення капіталовкладень, без якого прибутку від даного напрямку діяльності взагалі не можна одержати [2]. Залежність рентабельності від величини капіталовкладень має вигляд параболи.

Висновок. Таким чином, розглядаючи основні теоретичні аспекти, вважаємо достатнім доказ ролі й місця економічного аналізу в системі менеджменту, а також необхідності здійснення стратегічного менеджменту на підприємствах і в організаціях. Така ситуація обумовлена переходом української економіки від кризового до посткризового періоду. Це викликає необхідність переходу окремих підприємств від цілей досягнення стабільності в управлінській роботі до цілей стратегічного розвитку, що дає можливість твердо закріпитися на певному ринку й забезпечити поступальний рух уперед, успішно конкуруючи з іншими підприємствами.

Список використаних джерел:

1. Артеменко В.Г., Беландир М.В. Финансовый анализ: Учебное пособие. – М.: Издательство «ДИС», НГАЭиУ, 1997. – с. 91.
2. Болотов А.Н. Разработка стратегии предприятия. – Сыктывкар: Изд-во СГУ, 1994. – С. 154.
3. Градов А.П. Стратегия и практика антикризисного управления фирмой / А.П. Градов. – М.: Спец. Литература, 1996.
4. Марков В.Д. Кузнецов С.А. Разработка стратегии развития предприятия – требование времени // ЭКО. 1998. – № 10. – С. 13.
5. Прилепский Б.В., Прилепский М.Б. Стратегическое планирование Комплексного развития промышленного предприятия // ЭКО. – 1999. – № 5. – С. 105.
6. Попов В.М., Ляпунов С.И. и др. Бизнес-планирование: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 672 с.