

УДК 658

Штучний В.Г.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки і менеджменту
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Хлібосолов А.С.

студент економічного факультету
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Shtuchnyi Volodymyr

PhD, Associate Professor,
Karazin Kharkiv National University

Khlibosolov Artur

Student of Economics Faculty,
Karazin Kharkiv National University

ВИБІР ТА ПОРЯДОК ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРИ СТРАТЕГІЧНОМУ АНАЛІЗІ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ

CHOICE AND ORDER OF USING TOOLS IN A STRATEGIC ANALYSIS OF AGRICULTURAL COMPLEX ENTERPRISES

За більш ніж півстоліття існування теорії стратегічного управління було створено декілька десятків інструментів стратегічного аналізу організацій, які включають в себе інструменти визначення цілей, оцінки конкурентного потенціалу підприємства, оцінки стратегічного клімату, визначення конкурентних переваг та обрання стратегії. До цих пір актуальність інструментарію майже не ставилася під сумнів, а також не підіймалися питання оптимального порядку застосування інструментів, що використовуються в межах одного етапу чи процесу, що є частиною стратегічного управління. У той же час на практиці видно, що частина з інструментів залежно від галузі, якості інформаційної бази та інших факторів, виявляється непридатною до використання, або приносить сумнівну користь. Крім того хаотичне та безсистемне застосування інструментів призводить до втрат часу та цінних причинно-наслідкових зв'язків. У статті на прикладі типового підприємства сільськогосподарського комплексу України запропонований оптимальний набір інструментів та порядок реалізації стратегічного аналізу, який відповідає критеріям доцільності та ефективності.

Ключові слова: стратегічне управління, сільське господарство, стратегічний аналіз, стратегічний клімат, послідовність процесів при виборі стратегії.

Более чем за полвека существования теории стратегического управления были созданы несколько десятков инструментов стратегического анализа организаций, которые включают в себя инструменты определения целей, оценки конкурентного потенциала предприятия, оценки стратегического климата, определение конкурентных преимуществ и избрание стратегии. До сих пор актуальность инструментария почти не ставилась под сомнение, а также не поднимались вопросы оптимального порядка применения инструментов. В то же время на практике видно, что часть из инструментов в зависимости от отрасли, качества информационной базы и других факторов, оказывается непригодной к использованию, или приносит сомнительную пользу. Кроме того хаотичное и бессистемное применение инструментов приводит к потерям времени и ценных причинно-следственных связей. В статье на примере типичного предприятия сельскохозяйственного комплекса Украины предложен оптимальный набор инструментов и порядок реализации стратегического анализа, который соответствует критериям целесообразности и эффективности.

Ключевые слова: стратегическое управление, сельское хозяйство, стратегический анализ, стратегический климат, последовательность процессов при выборе стратегии.

For more than half a century of the existence of the theory of strategic management, several dozens of tools for strategic analysis of organizations have been created, which include tools for setting goals, assessing the competitive potential of an enterprise, assessing a strategic climate, determining competitive advantages and choosing a strategy. Until now, the relevance of the toolkit has not been questioned, and the issues of the optimal procedure for the use of tools have not been raised. At the same time, in practice, it can be seen that some of the tools, depending on the industry, the quality of the information base and other factors, turn out to be unsuitable for use, or bring doubtful benefits. In the process of analyzing the enterprise of the agricultural complex, it was found that the statistical information base

for reliable analysis is absent altogether, most of the analysis tools did not interact with others and gave isolated information that could not be combined in the final outline or was simply subjective and useless. Some tools did not take into account such characteristics of the industry as the difficulty in determining the boundaries of the market, drawing up a competitor profile, and so on, which made their results irrelevant. In addition, the chaotic and unsystematic use of tools leads to a loss of time and valuable cause-and-effect relationships. In the article, the example of a typical enterprise of the agricultural complex of Ukraine, as one of the leading sectors of the economy, but having unsatisfactory performance in terms of the level of the industry's potential, suggests an optimal set of tools and a procedure for implementing strategic analysis that meets the criteria of feasibility and efficiency. The implementation of a systematic approach in the process of strategic analysis of enterprises in this industry would allow less errors in the process of analyzing the internal and external environment of the organization, identifying strengths, revealing the competitive potential, choosing the development strategy of enterprises that today a matter of fundamental importance. Especially considering the length of the industry life cycle and the need to take the necessary position in it as early as possible.

Keywords: strategic management, agriculture, strategic analysis, strategic climate, sequence of processes when choosing a strategy.

Постановка проблеми. Поточний стан сільсько-господарського комплексу України характеризується як скоріше незадовільний з точки зору ступеню реалізації потенціалу цієї галузі. У такий час, коли трансформування кожної галузі промисловості, сільського господарства та економіки в цілому набирає обертів, новоствореним а також тільки спроектованим підприємствам принципово важливо не припускати помилок у стратегічному управлінні, а організаціям, що існують тривалий час – вчасно реагувати на зміни у середовищі, аби забезпечити конкурентні переваги як на національному так і на міжнародному ринках. Розкриття деяких особливостей та проблем стратегічного аналізу у типовій галузі сільського господарства дозволить зробити певні висновки представникам реального бізнесу даної та інших галузей та уникнути ряду помилок при обранні та зміні стратегії поведінки компанії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Загалом, у роботах як класиків стратегічного управління, так і сучасників, доволі рідко можна зустріти зосередження уваги на характерних рисах стратегічного аналізу певної галузі і фактично ніколи – зосередження на питаннях актуальності інструментарію та послідовності використання інструментів. Серед українських науковців, хто принаймні торкався теми інструментарію стратегічного аналізу є Шевчук О., Григор'єва Л. Щодо базових джерел інформації – їх перелік є незмінним, це роботи Томпсона та Стріклєнда, Ансоффа, Мінцберга та ін. Базою для стратегічного аналізу є роботи класиків, концепт яких не втрапить актуальності ніколи, проте потребує деяких уточнень.

Мета статті. Головною метою статті є пропонування організаціям певної галузі сільськогосподарського комплексу України оптимальної системи заходів по визначенню стратегії розвитку підприємства, яка буде сформована з урахуванням:

1) поточного стану галузі та особливостей її трансформації;

2) особливостей інформаційних потоків, що впливають на результати аналізу ситуації у галузі та ін.;

3) мінімальної доцільної кількості залучених для вичерпного аналізу інструментів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для проведення даного дослідження було доцільним сфокусувати увагу на сільськогосподарському комплексі України та його підприємствах, але для підвищення науково-практичної цінності роботи має сенс зосередитися на галузі садівництва, та розглянути

проблеми стратегічного аналізу підприємств-виробників грецького горіху в Україні. Питання відновлення та розвитку культури садівництва у вітчизняному сільськогосподарському комплексі поставлені достатньо гостро та наразі є таргетованими державою. Серед плодової продукції, що експортує Україна грецький горіх займає найбільшу частку у вартісному еквіваленті – до 64% (у 2018 році), а також істотну у структурі експорту плодової продукції взагалі. Приймаючи до уваги той факт, що у 2018-2019 роках були активовані урядові програми компенсації витрат садівників на закупівлю саджанців, що певним чином впливає на стан конкуренції всередині держави, а також на положення українських виробників на міжнародній арені з одного боку, істотні зміни у переліку провідних експортерів та імпортерів грецького горіху на світовому рівні – втрата найбільших арабських імпортерів, та Китаю, що запровадив політику самозабезпечення і успішно її реалізує – з іншого боку, а також особливості інформаційного простору у горіховому бізнесі робить саме цю галузь особливо складною у аналізі.

У класичному розумінні стратегічний аналіз підприємства - це комплекс дій, спрямований на вивчення тих рис внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дозволяє обрати оптимальну стратегію поведінки організації у майбутньому, а також деталізувати проміжкові цілі, реалізація яких дозволить досягти генеральної цілі. Узагальнений перелік інструментів стратегічного аналізу виглядає наступним чином [2]:

1) Пакет інструментів, що забезпечують визначення генеральної цілі та місії організації:

- a. Дерево цілей;
- b. Аналіз узгодження цілей;

2) Пакет інструментів, що забезпечують оцінку стратегічного потенціалу організації:

- a. Життєвий цикл виробу;
- b. Життєвий цикл технології;
- c. Життєвий цикл організації;
- d. Схема Бізнес процеси – функції за стадіями життєвого циклу – ресурси для виконання функцій;
- e. Виділення стратегічних господарських центрів;
- f. Графік Портера;
- g. Крива навчання;

3) Пакет інструментів, що забезпечують оцінку стратегічного клімату:

- a. Життєвий цикл галузі;
- b. Аналіз «поля сил»;

- c. PEST-аналіз;
- d. Стратегічні зони;
- e. Контактні аудиторії Котлера;
- f. Концепція рушійних сил;
- g. П'ять конкурентних сил Портера;
- h. Ключові фактори успіху;
- i. Матриці загроз та можливостей;

4) Пакет інструментів, що забезпечують оцінку конкурентних переваг організації, її стратегічної позиції та обрання певної стратегії розвитку:

- a. Матриця Ансоффа;
- b. Матриця Бостонської Консалтингової Групи;
- c. Матриця МакКінсі;
- d. Матриця Томпсона-Стріклєнда;
- e. Профіль середовища;
- f. SWOT-аналіз;

У теорії стратегічного менеджменту прийнято перелічувати більшість класичних інструментів стратегічного аналізу – як обов'язкові до застосування. В жодному з підручників, посібників, публікацій не підіймалося питання доцільності застосування певних інструментів аналізу. Проте на практиці стратегічний аналіз з використанням всіх традиційних інструментів скоріш за все принесе чимало безкорисної інформації, що може спричинити перевантаження даними на етапі власне вибору стратегії. Правильне використання інструментів аналізу зазвичай дозволяє використовувати продукти аналізу передуючого етапу дослідження з поточним, або використовувати продукти одного інструменту, як вхідні дані іншого. Наскрізне використання всіх інструментів для будь-якої організації будь-якої галузі можна назвати прямим порушенням принципів ефективності та раціональності науково практичного дослідження. Крім того, при проведенні аналізу слід уникати використання тих інструментів, що спираються на дані, достовірність яких може бути під сумнівом. Загалом це стосується характеристик ринку, статистичних даних про особливості галузі, тощо.

Розглянемо на конкретному прикладі дослідження організації певної галузі, які з інструментів стратегічного аналізу використовувати доцільно, які необхідно адаптувати, які представляються безкорисними.

1) Дерево цілей організації, проекту – це один з небагатьох інструментів, який має на меті деталізацію цілей при використанні його у прямому порядку – що відповідає аналізу як загальнонауковому методу. Робота з цим інструментом у інвертованому порядку допомагає додатково оцінити узгодженість цілей між собою, адже інвертований порядок за своєю суттю є відображенням синтезу як загальнонаукового методу. Інструмент є абсолютно універсальним та не потребує адаптації для жодної з галузей.

2) Життєвий цикл виробу (товару) – інструмент, що має на меті розкриття особливості чотирьох етапів життя товару організації – етап розробки продукту (НДДКР), його виробництво, реалізацію та сервіс після реалізації – для виявлення конкурентних переваг, або недоліків, що пізніше будуть задіяні у фінальних етапах дослідження, як то матриці слабких і сильних сторін, тощо. У випадку застосування інструменту для аналізу такого сільськогосподарського продукту, як горіх, менеджер здебільшого на-

трапляє на відсутність НДДКР-процесів, абсолютно просту та лінійну модель відношень щодо реалізації та сервісу покупців, яка від організації до організації виглядає типовою та не стає джерелом конкурентних переваг чи слабких місць. Особливості ж етапу виробництва насправді є джерелом переваг чи слабких місць особливо стосовно рівня витрат на виробництво, але більш детальний аналіз з цього приводу надає наступний інструмент.

3) Життєвий цикл технологій – цей інструмент стратегічного аналізу, який для підприємств обраної галузі здебільшого може допомогти оцінити ефективність виробництва продукції з боку витрат. Технологічна досконалість, застосування нових технологій у горіховому бізнесі – це шанс зекономити на витратах та зменшити брак продукції. У горіховій галузі ніяких конструктивних змін у продукції технологія поки що надати не може.

4) Життєвий цикл організації саме у садівництві, а тим паче, вирощуванні горіхів – це категорія, яка на відміну від більшості гнучких видів бізнесу, не стільки залежна від стилю поведінки організації відносно бізнес-середовища на різних етапах життя, скільки залежна від біологічних, ботанічних характеристик продукту та культури як засобу виробництва. Класичні етапи життєвого циклу організації для садів з відповідними культурами значно трансформуються, або взагалі втрачають сенс. Єдиним важливим параметром, що менеджер має прийняти до уваги при стратегічному плануванні – це співвідношення прогнозних характеристик ринку з продуктивністю саду на різних етапах життя. На практиці це може знайти відображення у задалегідь запланованому пошуку нових ринків, чи розробці старих паралельно з поступовим підвищенням врожайності саду. Особливо це актуально для садів алейного типу, що набувають максимального рівня врожайності протягом десятків років.

5) Модель «Бізнес-процеси – функції – ресурси» забезпечує проведення обліку наявних ресурсів для реалізації функцій, що входять до єдиного процесу господарчої діяльності. На тлі стану організації – конкурентів, стану галузі взагалі, ресурси, що обліковані у цій моделі набувають значення сильних сторін або недоліків. Цей інструмент є універсальним для будь-якої організації, його продукти – це перелік внутрішніх сильних та слабких сторін, що робить його ефективним додатком, який має передувати матриці сильних і слабких сторін [2].

6) Виділення СГЦ – інструмент, що дозволяє виокремити на підприємстві центри, які є або можуть стати джерелами стратегічних переваг або слабких місць, щодо яких слід застосовувати методи протекції, та удосконалювати процеси задля перетворень слабких місць у переваги. Практично всі підприємства сільськогосподарського комплексу, зосереджені на виробництві одного продукту складно поділити на окремі СГЦ бо підприємство взагалі представлено групою допоміжних функціональних напрямів, створених задля підтримки центрального напрямку – вирощування (виробництва) певної культури.

7) Модель Портера «Рентабельність – ринкова частка» – несе в собі здебільшого теоретичну цінність, яка узагальнює уявлення про те, при якому

співвідношенні рентабельності та ринкової частки підприємство наближається до критичних ризиків. У той же час ця модель не несе виключної користі у випадку, що розглядається, адже:

- a. Рівень фактичної ризикованості не можна визначити точно, або навіть наближено до фактичного рівня;
- b. Висновки відносно поточного рівня ризикованості носять суб'єктивний характер;
- c. Визначення ринкової долі для галузі горіхових садів – проблемне питання, через неможливість визначити структури експорту та внутрішнього споживання, адже у останні роки експортерами виступали переважно компанії – однокенки; складнощі визначення рівноправних конкурентів, адже значна частка підприємств садів збувають продукцію через підприємства-накопичувачі, а не безпосередньо споживачу чи оптовим та роздрібним продавцям; абсолютну перевагу на ринку несортової продукції, що вироблена домогосподарствами, або непромисловими садами – більше 90% продукції виробляють саме вони.
- d. Витрати на отримання сумнівної точності висновків з цієї моделі невиправдані, власне висновки навряд чи істотно вплинуть на процес аналізу та обрання стратегії.

8) Крива навчання – також є загальнотеоретичним методом відображення залежності ефективності бізнесу від досвіду, що накопичується з часом. Як і попередній інструмент, істотно на результати аналізу не впливає;

9) Життєвий цикл галузі – інструмент, який є мало не вирішальним при стратегічному аналізі підприємств з галузей, що динамічно трансформуються, ітераційний цикл котрих є досить коротким. Неприйняття до уваги фази життєвого циклу галузі – один з головних проявів нестратегічності у роботі менеджера. У випадку з галуззю, що розглядається, помилки у визначенні фази життєвого циклу навряд чи значно вплинуть на обрання стратегії та відповідного комплексу дій, адже ітераційний цикл даної галузі є довгим. Винятком є підприємства-сади алеїного типу з прогнозованим строком родючості (більше 150 років), який може перевищувати ітераційний цикл галузі взагалі.

10) Аналіз «Поля сил» передбачає оцінку рушійних та стримуючих сил для будь-якого існуючого, або запланованого до залучення процесу на підприємстві. Цей інструмент допомагає наглядно візуалізувати сили впливу на окремі процеси, проте певних продуктів аналізу цей інструмент не надає. Зазвичай полями сил оцінюють абстрактну та суб'єктивну сторону впливу. Наприклад, стримуючою силою при залученні інноваційних технологій на виробництво є неприйняття незвичних процесів робітниками. Отже вихідні дані аналізу «Поля сил» зазвичай не можна виміряти, що взагалі за мету й не ставиться. У випадку з горіховим садом промислового масштабу сенс проводити подібний аналіз майже відсутній, адже на підприємстві з мінімізованим впливом людських факторів на внутрішнє середовище перелічити рушійні та стримуючі сили стає майже неможливо. Проте таким аналізом доречно користуватися задля оцінки загроз та можливостей як доповнення до відповідних полів матриці SWOT, а також задля оцінки впливу контактних ауди-

торій як доповнення до відповідних категорій аналізу контактних аудиторій Котлера.

11) PEST-аналіз є інструментом, що для будь-якої галузі є універсальним та актуальним, адже фокусується на параметрах галузі, бізнес-середовищі та соціальному оточенні. Більше того, він дозволяє вичерпно розглянути можливості та загрози для майбутнього складання матриці SWOT.

12) Інструмент «стратегічні зони» не створює ніяких нових продуктів аналізу, фокусується на переліченні зон інтересів підприємства, які можуть стати джерелами вигод для організації. При аналізі підприємств будь-якої галузі інструмент служить ефективним додатком для заповнення поля можливостей SWOT-аналізу.

13) Контактні аудиторії Котлера – це інструмент, що є оглядовим, систематизує оточення підприємства за категоріями, дозволяє здебільшого візуалізувати перелік установ, організацій, інститутів, тощо, які прямим або опосередкованим чином можуть впливати на діяльність компанії, створюючи для неї певні можливості або загрози. Таким чином, інструмент є універсальним для підприємств будь-яких галузей та може стати ефективним додатком для заповнення полів можливостей та загроз SWOT-матриці.

14) Концепція рушійних сил – інструмент який дозволяє визначити основні тенденції, властиві галузі, визначити фактори і причини цих тенденцій, а також звороти підґрунтя для створення прогнозів щодо змін існуючих тенденцій, появи нових, тощо. Цей інструмент є одним з ключових при аналізі галузі, є універсальним та актуальним, якщо не обов'язковим для підприємств будь-якої сфери діяльності, є необхідним при аналізі динамічних та гнучких галузей та не менше - для аналізу галузей з довгими життєвими циклами. Якщо для швидких і гнучких галузей концепція рушійних сил – це інструмент що дозволяє виділяти конкурентні переваги для зайняття високих конкурентних позицій у коротко- та середньостроковій перспективі, то для «довгих галузей» – це інструмент, який може попередити загрозу повної руйнації підприємства у течії нових тенденцій, та завчасно визначити центри гнучкості, завдяки яким при настанні найістотніших змін у галузі, підприємство могло з найменшими ризиками та втратами реалізувати сценарій диверсифікованого зростання [2].

15) Модель п'яти конкурентних сил Портера – це обов'язковий до застосування інструмент при аналізі будь-якого підприємства з будь-якої галузі, адже одними з продуктів аналізу є виявлені загрози з боку вертикально інтегрованих елементів, з боку непрямих конкурентів та споживачів, чого не пропонує жоден з інших інструментів стратегічного аналізу. Модель Портера є одним із ключових інструментів для стратегічного аналізу підприємства-виробника горіхів, адже ця галузь характеризується високим рівнем розгалуженості структури споживання продукту – цьому бізнесу властиве складне сегментування, що вбирає в себе як кінцевих споживачів, так і покупців промислових масштабів; високу кількість товарів-замінників, які особливо в умовах сьогоденної економіки складають значну загрозу для грецького горіха, що на національному ринку взагалі вважається до-

рогим продуктом та виходить за межі категорії нутрієнтів «першої необхідності».

16) Ключові фактори успіху – також універсальній для кожного підприємства та галузі показник, що гармонійно взаємодіє з інструментами «Життєвий цикл організації» та «Життєвий цикл галузі», та допомагає визначити джерела конкурентних переваг і конкурентноздатності підприємства в цілому, а також джерела формування конкурентного потенціалу з урахуванням змін у галузі, фаз життєвого циклу фірми, технологій та ін. Застосування цього інструменту при стратегічному аналізі зумовлює стратегічність процесу планування.

17) Матриці загроз та можливостей – це інструменти стратегічного аналізу, що виступають прямими постачальниками інформації до відповідних полів матриці SWOT. Інструменти є універсальними для підприємств будь-якої галузі. Підвищують деталізацію аналізу завдяки впровадженню оцінюванню ступенів важливості і впливу факторів зовнішньої середовища на організацію.

18) Матриця Ансоффа дозволяє за двома параметрами – стан ринку та стан товару створити перелік еталонних стратегій у порядку пріоритетності до розгляду та впровадження, чим дозволяє починати розгляд з менш ризикованих та менш витратних стратегій у порядку зростання витрат та ризиків. Враховуючи те, що цей інструмент забезпечує досить поверхневий аналіз, не вдається у подробиці за межами парної характеристики продукту (старий чи новий) та парної характеристики ринку (старий чи новий), його доцільно використовувати, як альтернативу матриці Томпсона-Стрікланда для більш очевидних випадків [1].

19) Матриця БКГ – інструмент портфельного аналізу, що подібно до матриці Ансоффа, при використанні мінімуму вхідної інформації, пропонує визначити тип підрозділу організації, окремого виробництва чи товарної групи, а як наслідок і найбільш релевантну стратегію розвитку організації. Так само як і у разі з матрицею Ансоффа, матриця Бостонської Консалтингової Групи не забезпечує глибокого аналізу, тому її слід застосовувати у низці з іншими інструментами цієї групи задля узгодження результатів аналізу. Цей інструмент не може бути використано на стадії проектування організації, адже він передбачає визначення поточного положення організації на ринку (відносна частка ринку). Більше того, інструмент переважно підходить для аналізу багатопрофільних сільськогосподарських підприємств. У випадку з вузько спрямованими виробництвами одного товару актуальність інструменту відсутня. При використанні матриці БКГ стосовно підприємств, що виробляють горіхи у складі портфелю у низці з іншими сільськогосподарськими продуктами, чи варіаціями продуктів переробки горіху, сервісних послуг, тощо, виникають складнощі з визначенням об'єму ринку – через відсутність достовірних узгоджених даних, з визначенням лідера – через складнощі з визначенням об'ємів ринку та об'ємів виробленої та реалізованої продукції, а також через те, що складним є визначення образу свого конкурента в цілому – чи це тільки промислові горіхові

сади, чи компанії-приймальники, домогосподарства та ін. Взагалі при розгляді цієї галузі, складається враження, що у життєвих циклах відповідних підприємств наявні тільки фази «знаку питання» – до моменту виходу саду на принаймні 50% рівень від максимальної врожайності; та «дійної корови» – залишок життєвого циклу, який характеризується мінімальними витратами на підтримання саду у належному стані та максимальними прибутками.

20) Матриця Маккінсі позбавлена недоліку поверхневості, вона включає в себе більше параметрів для оцінки, ніж матриця БКГ, проте одним із її недоліків все одно вважають суб'єктивність оцінки важливості параметрів аналізу, але вона зазвичай нівелюється опитуванням складу менеджерів, методом Дельфі, виведенням середніх оцінок, тощо. На відміну від матриці БКГ, використання матриці Маккінсі при стратегічному аналізі підприємства «горіхового» бізнесу має сенс і може бути виконано, адже ринок оцінюється за привабливістю, підприємство – за конкурентною оцінкою, а положення підприємства на ринку, доля ринку – це лише один із параметрів конкурентної позиції підприємства.

21) Матриця Томпсона-Стрікланда дозволяє обрати стратегію серед переліку еталонних оцінюючи підприємство за ознаками сили його конкурентної позиції а також швидкості зростання ринку, на якому оперує організація. Інструмент так само доцільно використовувати після SWOT-аналізу та портфельного аналізу. Є основним формальним прийомом для обрання конкретної стратегії [9].

22) Профіль середовища – це інструмент, що має на меті проаналізувати вагомість для організації різних факторів середовища. При тому оцінка факторів середовища проводиться стосовно впливу і на організацію, і на саме середовище, а також визначається спрямованість впливу і його інтенсивність. Складання профілю середовища – ефективний спосіб доповнити матрицю SWOT, а саме поля загроз та можливостей, проте інколи вичерпна інформація, що надана цим інструментом, дозволяє визначити стратегію розвитку підприємства навіть без посилань на специфічні інструменти вибору стратегії, включаючи SWOT-аналіз.

23) SWOT-аналіз – це ключовий інструмент стратегічного аналізу і універсальний засіб обрання стратегії розвитку організації. У процесі аналізу підприємств будь-яких галузей, SWOT-аналіз буде ядром дослідження, і вбирати в себе як первинну інформацію про організацію і довкілля, так і продукти передуючих інструментів. Особливістю цього методу є те, що вихідним його продуктом є не найменування стратегії, рекомендованої до імплементації, а цілий пакет засобів реалізації конкурентних переваг, укріплення конкурентного потенціалу, протекції слабких місць та їх трансформації у сильні сторони, напрямків диверсифікації [9].

До цих пір порядок використання інструментів аналізу вважався не принциповим. Це аргументувалося тим, що у будь-якому разі в процесі аналізу мають бути застосовані всі обрані інструменти, а отже продуктів аналізу менше не стане від зміни порядку проведення дослідження. Автори цієї роботи

наполягають на принциповості дотримання певного порядку проведення стратегічного аналізу підприємства, який дозволяє:

1) Залучити системний підхід до процесу стратегічного аналізу.

2) Виключити втрати цінних причинно-наслідкових зв'язків та залежностей між процесами всередині організації та зовні, які можуть наштовхнути на прийняття адекватних управлінських рішень.

3) Мінімізувати витрати часу та інших ресурсів на обробку зайвої інформації, що може виникнути при наскрізному неупорядкованому застосуванні всіх інструментів.

Перед складанням універсального алгоритму проведення стратегічного аналізу, були сформовані принципи, що несуть майже аксіомний характер та мають бути дотриманими обов'язково. Їх перелік виглядає так:

1) Стратегічний аналіз будь-якої організації має розпочинатися з визначення її місії як точки відліку для всіх процесів у досліджуваному бізнесі. Причому розглядати місію слід саме у широкому розумінні, виокремлюючи і філософію, і призначення.

2) Жоден з внутрішніх параметрів підприємства – забезпеченість ресурсами, якість ресурсів, тощо, не мають сенсу і не можуть бути віднесені до конкурентних переваг, сильних чи слабких сторін організації у відриві від стану зовнішнього середовища. Параметр не може бути абсолютно сильним чи слабким, він набуває певного окрасу тільки у порівнянні

із відповідними параметрами конкурентів та залежно від змін у середовищі із плином часу.

3) Цілі організації, на відміну від місії, не можуть бути сформульовані у відриві від поточного стану зовнішнього довкілля, галузі, адже цілі завжди визначають конкретне місце організації у структурі галузі. Так одна зі стандартних цілей щодо розвитку підприємства звучить як покриття продукцією організації певної частки ринку. Таргетована частка ринку не може бути названа наосліп, а адекватність обраної цілі, її відповідність SMART-вимогам, має бути доведена галузевим аналізом.

4) SWOT-метод є ядром стратегічного аналізу, який частіше за все вбирає в себе інформацію з передуючих інструментів та генерує як стратегію організації загалом, так і елементи тактики, дискретні управлінські рішення.

Слід зазначити, що принциповим вважається саме розташування блоків інструментів (груп за функціональним напрямком: оцінка конкурентного потенціалу, клімату, тощо) у правильному порядку, у той час, як всередині блоку послідовність може змінюватися, адже інформація там переважає однорідна. Спираючись на вищенаведений перелік інструментів актуальних для дослідження підприємств горіхового бізнесу, а також дотримуючись принципів складання алгоритму наведемо приклад системного підходу до побудови стратегічного аналізу у схемі (рис. 1).

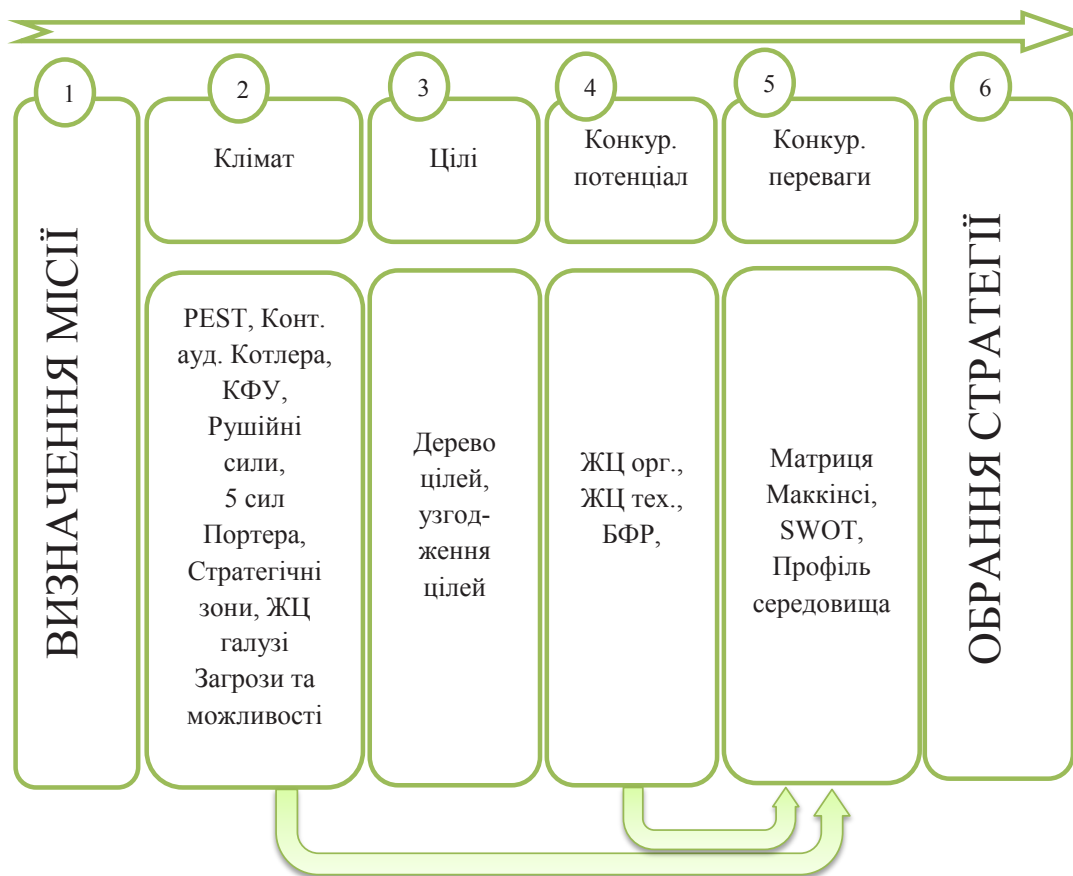


Рис. 1. Послідовність використання інструментів стратегічного аналізу для підприємств-виробників горіхів

Першим етапом відповідно до принципів є визначення місії організації. Далі дослідження фокусується на аналізі зовнішнього середовища, клімату навколо організації, адже це дозволить у подальшому дивитися на характеристики ресурсів наявних у організації як на сильні чи слабкі сторони підприємства, а також коректно визначити цілі організації.

Під час другого етапу вже формується інформаційна база для проведення передостаннього етапу – виявлення конкурентних переваг та підготування до обрання стратегії.

Інформаційні потоки позначені стрілками внизу схеми. Одразу після дослідження навколишнього середовища організації мають бути визначені адекватні цілі, а після – проведений аналіз конкурентного потенціалу, внутрішнього середовища, що доукомплектує інформаційну базу задля визначення конкурентних переваг та обрання стратегії наприкінці.

Висновки. Не зважаючи на те, що стратегічний аналіз у сучасному вигляді з більшістю класичних інструментів існують вже більше ніж пів століття, такі концептуальні питання як актуальність і порядок їх застосування для підприємств різних галузей досі залишались неосвітленими. Однак у даному дослідженні принципова важливість обох питань була обґрунтована, і наведена на прикладі організації конкретної галузі. Використання оптимального числа інструментів у правильному порядку дозволяє досліднику позбавитись безкорисних скупчень інформації, зекономити час дослідження, уникнути безпідставних висновків, що викривляють результати аналізу, дотриматися системного підходу у проведенні дослідження, зберегти усі можливі смислові ланцюги, причинно-наслідкові зв'язки задля підвищення ефективності аналізу. Відмова від використання деяких загальноживаних інструментів доцільна, якщо інформація, що має лежати у основі аналізу є недостовірною, сумнівною, суб'єктивною; у разі, коли інформація на виході певного інструмента вважається непридатною. Так у дослідженні підприємства горіхового бізнесу було встановлено, що матриці БКГ, Томпсона-Стрікланда, Ансоффа є необов'язковими при стратегічному аналізі, як і виділення СГЦ, застосування кривої навчання, аналіз полів сил та ін. Використання цих методів а більше – спирання на їх результати як на достовірні – це прямий прояв псевдонауковості.

У ході дослідження було розроблено перелік універсальних принципів, які дозволяють обґрунтувати певну послідовність використання інструментів стратегічного аналізу для організації з будь-якої галузі. Власне, цей алгоритм і був застосований для типової організації сільськогосподарського комплексу. В результаті, кількість рекомендованих до застосування інструментів зменшилась мало не вдвічі від загальної кількості класичних інструментів, що зменшило витрати часу на проведення подальшого дослідження, а також зняло навантаження безкорисної інформації. Розташування інструментів у порядку, що характерний для системного підходу дозволило провести вичерпний аналіз без втрат інформації та цінних причинно-наслідкових зв'язків. Імплементация системного підходу до стратегічного аналізу за поданими алгоритмами дійсно підвищить ефективність стратегічного управління організацією.

Бібліографічний список:

1. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация. *Проблемы теории и практики управления*. 1998. № 5. С. 85–90.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. С. Жильцов. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 414 с.
3. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание / Томпсон А. и др. ; пер. с англ. под ред. Н.М. Макаровой. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление : Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Гардарика, 1998. 296 с.
5. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
6. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 1(8). С. 116–124.
7. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту, 2-ге видання : навчальний посібник. Львів : КІНПАТРИ ЛТД, 2003. 264 с.
8. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / пер. с англ. Д. Раевская, Л. Царук. Москва : Альпина Паблишер, 2013. 367 с.
9. Стратегія підприємства : адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / Решетняк Т.І. та ін. ; за ред. А.П. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2013. 454 с.
10. Шевчук О.А. Розвиток машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства : монографія. Київ : ТОВ «Спринт-Сервіс», 2016. 280 с.

References:

1. Baranchev V. (1998). Strategicheskii analiz: tekhnologiya, instrumenty, organizatsiya [Strategic analysis: technology, tools, organization]. *Problems of management theory and practice*, no 5, pp. 85–90.
2. Ansoff I. (1999). Novaya korporativnaya strategiya [The new corporate strategy]. Saint Petersburg : Piter. (in Russian)
3. Thompson A.A., Strickland A.J. (2006). Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza, 12-e izdanie [Strategic management: concepts and situations for analysis, 12th edition]. Moscow : Publishing House "Williams". (in Russian)
4. Vihanskiy O.S. (1998). Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Moscow : Gardarika. (in Russian)
5. Ghorjelov D.O., Boljshenko S.F. (2010). Strateghija pidpryemstva [Enterprise strategy]. Kharkiv : KhNADU. (in Ukrainian)
6. Ghyrghor'jeva L. (2013). Bazovi strateghiji jak osnova rozvytku pidpryemstva [Basic strategies as the basis for enterprise development]. *Socio-Economic Problems and the State*, vol. 1(8), pp. 116–124.
7. Kindracjka Gh.I. (2003). Osnovy strateghichnogho menedzhmentu, 2-ghe vydannja [The basics of strategic management, 2nd edition]. Lviv : KINPATRI ltd. (in Ukrainian)
8. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel (2013). Strategicheskoe safari: Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta [Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management]. Moscow : Alpina. (in Russian)
9. Nalyvajko A.P., Reshetnjak T.I., Jevdokymova N.M. (2013). Strateghija pidpryemstva : adaptacija orghanizacij do vplyvu svitovykh suspiljno-ekonomichnykh procesiv [Enterprise strategy: adaptation of organizations to the influence of world socio-economic processes]. Kyiv : KNEU. (in Ukrainian)
10. Shevchuk O.A. (2016). Rozvytok mashynobudivnykh pidpryemstv na zasadakh biznes-liderstva [Development of machine-building enterprises on the basis of business leadership]. Kyiv : Sprint-Services. (in Ukrainian)