

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна
ЕКОНОМІКА



Дніпровський державний
аграрно-економічний
університет

ДКС Центр

Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

Ефективна економіка № 7, 2017

УДК 005.21+005.52] :339.9.01

О. М. Галенко,

д. е. н., професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Л. А. Різва,

здобувач, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

O. M. Galenko,

Doctor of economic science, The head of international accounting and audit

L. A. Rizva,

Researcher of international accounting and audit department

STRATEGIC ANALYSIS AS A KEY ELEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT

В статті розглянуто стратегічний аналіз як один із ключових аналітичних елементів стратегічного управління. Досліджено об'єкти стратегічного аналізу. Проаналізовані моделі динамічного стратегічного аналізу. Визначено, що модель динамічного стратегічного аналізу інтегрує ідеї різних шкіл стратегічного менеджменту, використовує динамічні модифікації інструментів стратегічного аналізу. Досліджено шляхи використання даної моделі, а саме можливість ефективно вирішувати завдання, які існують в компаніях різного масштабу та напрямку діяльності: визначити параметри майбутніх ринків; виявляти ресурси та компетенції, які в майбутньому будуть найбільш важливими джерелами стійких конкурентних переваг; визначити свої слабкі та сильні сторони по відношенню до майбутнього конкурентного ринку; визначити найбільш вірогідних майбутніх конкурентів, включаючи можливість виходу на ринок нових міжнародних компаній та активізації їх діяльності.

This article deals with the strategic as the key analytic element of strategic management. The main objects of strategic analysis were discovered. The models of dynamic strategic analysis were analyzed. It is determined that the model of dynamic strategic analysis integrates the ideas of different schools of strategic management, uses dynamic modifications of strategic analysis tools. The ways of using this model are investigated, namely the ability to effectively solve tasks that exist in companies of different scale and direction of activity: Determine the parameters of future markets; Identify resources and competencies that will be the most important sources of sustainable competitive advantages in the future; Identify their weaknesses and strengths in relation to the future of a competitive market; Identify the most likely future competitors, including the possibility of entering new companies and activating their activities on the market.

Ключові слова: *стратегічний аналіз, конкурентні переваги, глобальні ринки, макросередовище, стратегічне планування.*

Key words: *strategic analysis, competitive advantages, global market, microenvironment, strategic planning.*

Постановка завдання. Стратегічний аналіз зародився в кінці 1960-х років. В цей час великі фірми та більшість середніх перетворились у комплекси, які об'єднували в собі випуск різного роду продукції та виходили на різні товарні ринки. Проте ріст продовжувався вже далеко не на всіх ринках, а деякі з них навіть були не перспективними. Таке розходження виникло через відмінності у ступені насиченості попиту, зміною економічних, політичних та соціальних умов, зростаючою конкуренцією та швидкими темпами оновлення технологій.

Стало очевидним, що просування у нові галузі не допоможе компанії вирішити свої стратегічні проблеми та використати весь свій потенціал. Ситуація потребувала від управлінців радикальних змін. В таких умовах на зміну екстраполяції прийшло стратегічне планування та портфельний аналіз.

Стратегічний аналіз один з ключових аналітичних елементів стратегічного управління, оскільки в значній мірі визначає стратегічні можливості та вибір стратегій розвитку компаній, дозволяє частково зняти невизначеність при прийнятті стратегічних рішень. Таким чином, він сприяє більшій ефективності стратегічних рішень та дій, що на пряму відображається на конкурентоспроможності компанії. Об'єктами стратегічного аналізу на різних етапах є стан та зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організації (галузеве оточення та макросередовище непрямого впливу), моделі майбутнього та еволюція організації в минулому, стратегічні позиція та потенціал у поточний момент, стратегії, що реалізуються та стратегічні альтернативи.

Центр уваги дослідників в галузі стратегічного менеджменту стосовно джерел конкурентних переваг та успіху фірм, розпочатий з аналізу внутріфірмових факторів, довго зміщувався в сторону зовнішніх галузевих факторів. Таким чином, до 90-х років ХХ ст. основні досягнення у розвитку стратегічного аналізу були сфокусовані на зв'язках між стратегією та зовнішнім середовищем.

Широке розгортання робіт в галузі ресурсного підходу до стратегії (RBV) у 1990-ті роки з акцентом на комбінаційні теорії (тобто, підходу з позиції здібностей) дозволило виявити теоретичні механізми отримання конкурентних переваг на більш глибоких рівнях, ніж традиційні дослідження в цій галузі. З появою RBV внутріфірмові ресурси та здібності стали ключовим джерелом довгострокової конкурентної переваги. Проте багато теоретичних питань залишаються без відповіді, особливо в умовах становлення нової економіки та глобалізації. Значної трансформації потребують методичні та практичні аспекти стратегічного аналізу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій з проблеми. Багато вчених, таких як Р. Грант, Дж. Тіс, Р. Санчес, Дж. Барні, Г. Хемел, К.Х. Прахалада проводять дослідження в галузі стратегічного управління.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідити об'єкти стратегічного аналізу та проаналізувати моделі динамічного стратегічного аналізу.

Виклад основного матеріалу. На практиці моделі стратегічного аналізу в рамках стратегічного підходу базуються на ранніх ідеях цієї школи та занадто зосереджені на внутрішньому середовищі компанії. В той час як в сучасному уявленні організації – це відкриті системи. Саме недостатньо досліджені авторами ресурсної концепції взаємозв'язку фірми з зовнішніми системами та її оточенням відносяться до ключових напрямків критики даного концептуального підходу у стратегічному менеджменті, оскільки цінність ресурсів та здатностей компанії визначається, перш за все, ринком, на якому вона працює[1]. Критика слабого взаємозв'язку моделей стратегічного аналізу в рамках RBV з зовнішнім середовищем набуває ще більшої значущості в умовах динамізму ринкових умов, що підвищується, які призводять до змін цінності ресурсів компанії.

Існуючі моделі внутрішнього стратегічного аналізу мають ще один суттєвий недолік. Не дивлячись на ріст кількості робіт з динамічних можливостей, більшість моделей достатньо статичні – вони аналізують ресурси та здатності компанії по відношенню до майбутніх ринків, які безумовно будуть відрізнятися від вже існуючих. Варто зазначити, що в останні роки ринкові зміни все більше пов'язані з процесами глобалізації – з'являється доступ до нових ринків, на локальні ринки приходять нові міжнародні холдинги та ТНК, більш динамічно відбувається трансфер технологій.

Таким чином, сучасні умови зовнішнього середовища вимагають від моделей стратегічного аналізу компаній нових умов:

1. Посилення динамічної та системної компоненти стратегічного аналізу, які забезпечують облік взаємозв'язків існуючих (локальних та глобальних) та ринків, які зароджуються та більш точний облік динаміки змін зовнішнього середовища в цілому;

2. Використання інтегральної ресурсної моделі успіху фірми, яка включає матеріальні та нематеріальні ресурси та здібності. Визначення тих ресурсів та компетенцій, які необхідні компанії для досягнення стійких конкурентних переваг на ринках майбутнього.

Можливі наступні напрямки вдосконалення класичних моделей стратегічного аналізу: включення до моделей процедур з аналізу ринку з метою посилення взаємозв'язку з зовнішнім середовищем, використання техніки сценарного аналізу для більш повного обліку динаміки змін зовнішніх параметрів та відслідковування змін у макроекономічній ситуації, на міжнародних та конкретних локальних ринках, в основній, суміжній та галузях, які відроджуються. Визначення ступеня вкладу у формування стійких конкурентних переваг конкретних активів, ресурсів, здібностей та компетенцій можливе за допомогою VRIO – аналізу.

Динамічна модель стратегічного аналізу, яка враховує сучасні особливості зовнішнього середовища, потребує наявності блоку аналізу, що передує всім іншим (виступає в якості основи для подальшого аналізу). Його мета полягає у забезпеченні взаємозв'язку елементів внутрішнього та зовнішнього стратегічного аналізу та отримати уявлення про очікувані ринкові зміни. Основним інструментом даного аналітичного блоку може бути сценарний аналіз, який базується на аналізі ключових факторів змін зовнішнього середовища (ці фактори, в свою чергу, можуть бути визначені за допомогою

PEST –аналізу). Сценарії можуть надати логічно погоджені варіанти майбутнього розвитку. Методологія розробки сценаріїв та їх використання при прийнятті стратегічних рішень можлива, наприклад, у такій послідовності дій: визначення масштабу сценаріїв – визначення набору поточних пропозицій, очікувань, думок стосовно розвитку ситуації – створення альтернатив розвитку подій – оцінка ймовірності настання альтернатив у кожному із сценаріїв – відслідковування реальних змін. Крім того для посилення сценарного аналізу можна використовувати оцінки важливості (з позиції створення стійких конкурентних переваг) та ймовірності тих чи інших зовнішніх змін. Це дозволить обрати сценарій не тільки наймовірніший, але й зважений з ймовірністю та важливістю, що набагато актуальніше для компанії.

Таким чином, включення блоку сценарного аналізу надає моделі сценарно-стратегічний характер та дозволяє отримати уявлення про найважливіші та ймовірні зміни у зовнішньому середовищі, виявити ключові фактори успіху у конкуренції на майбутніх ринках, а також необхідні для цього ресурси та здібності. При проведенні конкурентного аналізу результати сценарного аналізу дозволять виявити реакцію компанії та конкурентів (з урахуванням всієї доступної інформації про їх стратегії та плани) на зміни параметрів ринку, визначити ключові фактори успіху, на які буде краще впливати компанія або її конкуренти. Виявлені параметри майбутніх ринків стають також базою динамічного стратегічного аналізу для оцінки існуючих ресурсів та здібностей з точки зору формування конкурентних переваг на цих ринках.

Аналіз та оцінка існуючих у компанії ресурсів та здібностей з урахуванням виявлених сценаріїв розвитку майбутнього проводяться з позиції створення стійких конкурентних переваг на майбутніх ринках. Основним інструментом даного аналізу може стати метод VRIO, розроблений Джеєм Барні, який базується на основних постулатах RBV в стратегічному менеджменті[2; 3; 4]. Мета VRIO-аналізу – визначення, в першу чергу того, чи є окремі ресурси та здібності компанії, що досліджується, її слабкою чи сильною стороною в умовах існуючих зовнішніх загроз та можливостей. VRIO-аналіз дозволяє оцінити ресурси та можливості компанії за чотирма критеріями: цінність, рідкість, відтворюваність та організованість. Оцінка ресурсів та можливостей за цими критеріями з урахуванням виявлених змін зовнішнього середовища дає можливість виявити найбільш важливі для формування конкурентних переваг компанії ресурси та можливості, а також визначити стратегічні наслідки їх використання.

Динамічний характер стратегічного аналізу вимагає введення блоку оцінки існуючих динамічних можливостей компанії, оскільки вони можуть мати визначальне значення як безпосередньо для роботи компанії на ринку, що швидко змінюється, так і для ефективності проведення динамічного стратегічного аналізу. У класичному розумінні динамічні можливості – це здатність організації цілеспрямовано створювати, розширювати та модифікувати свою ресурсну базу у відповідь на зміни умов зовнішнього середовища [5]. Проте в останніх дослідженнях динамічні здатності визначають більш широко. Так Дж. Тіс виділяє три основні групи організаційних можливостей, які входять до динамічних можливостей компанії[5]:

- Розуміти, визначати та формулювати можливості та загрози зовнішнього середовища;
- Вдало користуватись можливостями макросередовища;
- Підтримувати конкурентоспроможність шляхом покращення, комбінування, захисту та, за необхідності, ре конфігурації матеріальних та нематеріальних ресурсів компанії.

Очевидно, що перша група можливостей має більше значення для компанії на ринках з будь-яким рівнем динамізму зовнішнього середовища, оскільки відповідає за зв'язок стратегії компанії із зовнішнім середовищем. Розвиток даної групи можливостей дозволяє більш точно проводити аналіз змін зовнішнього середовища, що безумовно підвищить якість всього стратегічного аналізу та, у підсумку якість та ефективність стратегічних рішень, які приймаються. Друга та третя групи можливостей більш важливі для компаній, які працюють на ринках з високим рівнем ринкових змін та особливо в галузях нової економіки. Конкурентоспроможність даних компаній залежить саме від швидкості їх реакції на ринкові зміни, в той час як у компаній, які працюють на традиційних ринках мають значно більше часу для прийняття рішень та реконфігурації портфелю ресурсів та здатностей.

Таким чином, разом з визначенням головних компетенцій та оцінкою динамічних здатностей компанії, головним результатом другого блоку ущільненого динамічного стратегічного аналізу є розуміння цінності існуючих в компанії ресурсів, здатностей та компетенцій з точки зору отримання стійких конкурентних переваг на майбутніх ринках.

Третім блоком моделі динамічного стратегічного аналізу є аналіз стратегії компанії на предмет її адекватності очікуваним змінам зовнішнього середовища. Основним інструментом даного етапу може бути динамічний SWOT-аналіз. Необхідно оцінити стратегічний відгук компанії на очікувані зовнішні зміни завдяки існуючим ресурсам та можливостям, а також передбаченою стратегією реконфігурації портфелю ресурсів та можливостей.

Останнім блоком моделі динамічного стратегічного аналізу є визначення розриву в ресурсах та компетенціях організації з позиції стратегічних намірів компанії та очікуваних змін зовнішнього середовища. Необхідно не просто виявити розрив між необхідними та існуючими ресурсами та можливостями, але й співставлення важливості конкретних ресурсів та можливостей з їх вартістю та можливістю придбання. Важливість конкретних необхідних ресурсів та можливостей для компанії може бути визначена за допомогою динамічного SWOT-аналізу. Виходячи з цінності та вартості конкретних ресурсів, компанія може визначити, яким чином варто змінити існуючі ресурси та можливості, які зміни внести до стратегії фірми у відповідності зі стратегічними намірами компанії.

Висновки. Модель динамічного стратегічного аналізу інтегрує ідеї різних шкіл стратегічного менеджменту, використовує динамічні модифікації інструментів стратегічного аналізу. Використання даної моделі дає можливість ефективно вирішувати завдання, які існують вв компаніях різного масштабу та напрямку діяльності: визначити параметри майбутніх ринків; виявляти ресурси та компетенції, які в майбутньому будуть найбільш важливими джерелами стійких конкурентних переваг; визначити свої слабкі та сильні сторони по відношенню до майбутнього конкурентного ринку; визначити найбільш вірогідних майбутніх конкурентів, включаючи можливість виходу на ринок нових міжнародних компаній та активізації їх діяльності. Це дозволить організації уже в поточному періоді робити кроки з надбання ресурсів та можливостей, а також розвитку компетенцій, необхідних для ринків майбутнього.

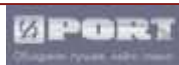
Список використаної літератури

1. Priem R.L., Butler J.E. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? // Academy of management review, 2001, Vol.26, №1, P. 22-40.
2. Ricardo D. Principles of Political Economy and Taxation. J.Murrey, 1817
3. Penrose E.T. The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley & Sons, 1959
4. Selznick P. Leadership in Administration. New York: Harper & Row, 1957
5. Helfat Constance E., Finkelstein Sydney, Mitchel Will, Peteraf Margaret A., Singh Harbir, Teece David J., Winter Sidney G.. Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations. Blackwell Publishing, 2007

References

1. Priem, R.L. and Butler, J.E. (2001), "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?", Academy of management review, Vol.26, no1, pp.22-40.
2. Ricardo, D. (1817), Principles of Political Economy and Taxation, J.Murrey, London, UK.
3. Penrose, E.T. (1959), The Theory of the Growth of the Firm, John Wiley & Sons, New York, USA.
4. Selznick, P. (1957), Leadership in Administration, Harper & Row, New York, USA.
5. Helfat Constance E., Finkelstein Sydney, Mitchel Will, Peteraf Margaret A., Singh Harbir, Teece David J., Winter Sidney G.. (2007) Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations. Blackwell Publishing,

Стаття надійшла до редакції 18.07.2017 р.



Вропу

ТОВ "ДКС Центр"