

УДК 330.44

Н. В. Яшкіна,
кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Державний хіміко-технологічний університет, м. Дніпропетровськ

СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

У цій статті висвітлюються поняття та зміст стратегічного аналізу, суть стратегії підприємства, роль стратегічного аналізу у виробленні завдань стратегічного управління, а також ключові питання стратегічного аналізу.

In this article are illuminated importance and contents of the strategic analysis, essence to strategies of the enterprise, role of the strategic analysis in realization of the problems of strategic management, as well as key questions of the strategic analysis.

Ключові слова: стратегічний аналіз, стратегія підприємства, стратегічне управління, стратегічні цілі, стратегічні управлінські рішення, мікро- та макросередовище підприємства.

Key words: strategic analysis, strategy of the enterprise, strategic management, strategic purposes, strategic management decisions, micro — a macroenvironment of the enterprise.

ВСТУП

Стратегічний аналіз посідає важливе місце у процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, є невід'ємною частиною планування господарської діяльності підприємств. Серед основних завдань стратегічного аналізу — визначення стратегії як генерального плану розвитку бізнесу в конкурентному середовищі, з'ясування його ролі в системі управління підприємством, висвітлення основ методології, прийняття виважених і обгрунтованих управлінських рішень.

Наукове дослідження у стратегічному аналізі має на меті знаходження постійних зв'язків між двома або більше категоріями явищ.

Оскільки стратегічний аналіз використовує інформацію, що майже завжди характеризується високим рівнем невизначеності, його проведення вимагає глибокого системного дослідження фактів та явищ для формулювання правил і критеріїв.

Таким чином, стратегічний аналіз допомагає обрати напрям, у якому підприємство буде розвиватися. Без стратегії у підприємства немає обгрунтованого плану діяльності і єдиної програми досягнення бажаних результатів.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

В умовах розвитку ринкових відносин на фоні глобалізації світової економіки та переходу суспільства до доби інформатизації узагальнення досвіду стратегічного аналізу для розв'язання нагальних проблем українських підприємств є дуже актуальним завданням.

Стратегічний аналіз допомагає обрати напрям, за яким підприємство буде розвиватися. Без стратегії у підприємства немає обгрунтованого плану діяльності і єдиної програми досягнення бажаних результатів. Тому необхідно оволодівати різноманітними елементами проведення стратегічного аналізу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Суть стратегічного аналізу полягає у тому, що він використовується заради вибору конкретної стратегії з багатьох альтернатив і формування всієї системи стратегій взагалі. При здійсненні стратегічного аналізу визначається вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на критерії конкретних стратегій. Оскільки у системі стратегій окремі її елементи взаємопов'язані, то один і той же критерій може належати до різних стратегій.

Стратегічний аналіз підприємства — це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і

внутрішнього середовища, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати поставлених цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

У стратегічному аналізі використовується багато загальнонаукових прийомів: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, конкретизація, системний аналіз, оцінка, класифікація та ін.

Наукове дослідження у стратегічному аналізі має на меті знаходження постійних зв'язків між двома або більше категоріями явищ:

1) індукцію, або перехід від фактів, що спостерігаються, та окремих висновків до узагальнень, які створюють правила (закони);

2) дедукцію, або перехід від загальних висновків до інших, менш загальних, або до окремих фактів;

3) перевірку таких фактів і висновків.

Оскільки стратегічний аналіз використовує інформацію, що майже завжди характеризується високим рівнем невизначеності, його проведення вимагає глибокого системного дослідження фактів та явищ, з метою формулювання правил і критеріїв (індукція) для проведення досліджень і здійснення оцінки стратегій діяльності на їх основі (дедукція). З допомогою дедукції можна отримати нові факти і висновки, які в подальшому будуть основою для індукції, причому цей процес має циклічний характер. Взаємозв'язок індукції і дедукції у стратегічному аналізі зумовлюється безперервністю економічних процесів, а факти і висновки, які фігурують у цій системі, потребують ретельної перевірки на кожному етапі. Розглянемо основні з них:

1) стратегічний аналіз макрооточення підприємства:

— аналіз інформаційних оглядів, проектів, звітів, статистичних довідок;

— кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних для аналізу і статистичної оцінки;

— економетричне моделювання;

2) стратегічний аналіз безпосереднього оточення (галузі і конкуренції):

— аналіз життєвого циклу галузі;

— аналіз вхідних та вихідних бар'єрів галузі;

— якісні методи прогнозування;

— бенчмаркінг;

— кластерний аналіз;

— метод сценаріїв;

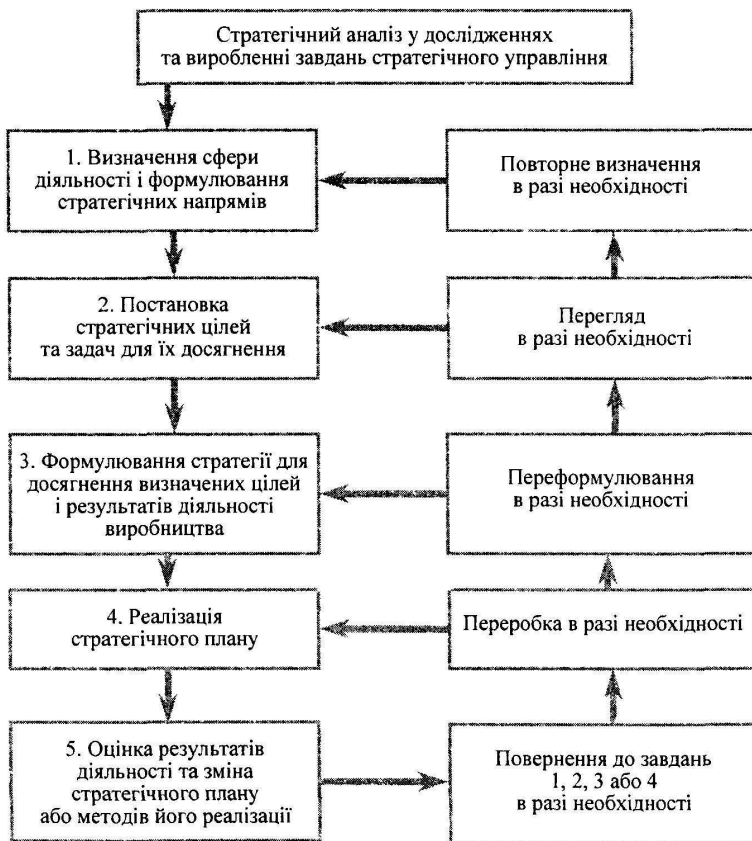


Рис. 1. Роль стратегічного аналізу у виробленні завдань стратегічного управління

- імітаційне моделювання;
- методи експертних оцінок (Дельфі, мозкового штурму та ін.);
- 3) стратегічний аналіз організації:
 - аналіз основних можливостей;
 - аналіз вектора зростання;
 - SWOT-аналіз (аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей);
 - SPOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз);
 - SPACE-аналіз (оцінка стратегічної позиції і дій);
 - матриця BCQ (матриця "Зростання / Частка", розроблена Бостонською консалтинговою групою);
 - матриця QE/McKinsey (матриця "Привабливість галузі / Позиція в конкуренції");
 - матриця She 11/DMP (матриця спрямованої політики, розроблена компанією Shell);
 - PIMS-аналіз (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки);
 - аналіз життєвого циклу організації;
 - аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій;
 - аналіз вразливості організації;
 - порівняльний аналіз "цілі — план — факт — оптимізація — відхилення";
 - причинно-наслідковий аналіз;
- 4) стратегічний аналіз продукту:
 - аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу;
 - аналіз життєвого циклу продукту і фінансової ситуації;
 - аналіз життєвого циклу продукту і конкуренції;
 - аналіз життєвого циклу продукту і менеджменту;
 - аналіз життєвого циклу продукту і факторів продуктивності;
 - аналіз впливу зацікавлених сторін;
- 5) стратегічний фінансовий аналіз:

- підготовка проєктованих фінансових звітів;
- прогнозування за методом проценту від продажу;
- стратегічна оцінка фінансових результатів і фінансових потреб;
- розрахунок фінансових коефіцієнтів;
- діагностика (прогнозування) банкрутства;
- 6) стратегічний інвестиційний аналіз:
 - чиста приведена вартість;
 - реальні опціони;
 - методи формування господарського портфеля;
 - методи варіантного аналізу;
 - аналіз ризиків;
- 7) аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень:
 - матриця вибору головної стратегії;
 - аналіз ключових факторів успіху;
 - методи імітаційного моделювання;
 - теорія ігор;
 - теорія масового обслуговування;
 - методи сітьового аналізу;
 - методи експертних оцінок;
 - підготовка стратегічного плану.

Отже, у процесі проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища доводиться працювати з інформацією, що береться з аналітичних оглядів, прогнозів і вивчення тенденцій. Основу інформаційного забезпечення становить глибоке багаторівневе дослідження вітчизняного і зарубіжного ринків за широким спектром показників і величин, що впливають на управління і результати діяльності підприємства.

При формуванні сукупності критеріїв слід обмежуватися невеликою їх кількістю, щоб стратегічний аналіз не був громіздким і перевага стратегії була очевидною. Таким чином, стратегічний аналіз допомагає обрати напрям, у якому підприємство буде розвиватися. Без стратегії у підприємства немає обґрунтованого плану діяльності і єдиної програми досягнення бажаних результатів.

Стратегія підприємства складається з таких взаємопов'язаних завдань:

1. Визначення сфери діяльності підприємства і формування стратегічних напрямів.
2. Постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення.
3. Формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності виробництва.
4. Реалізація стратегічного плану.
5. Оцінка результатів діяльності. За необхідності зміна стратегічного плану або методів його реалізації.

Стратегічний аналіз макросередовища дає менеджеру змогу визначити сферу діяльності, а також види продукції (послуг), яку він реалізовуватиме своїм клієнтам, тобто сформулювати перше стратегічне завдання.

Друге завдання — визначення цілей. Цілі класифікуються на короткострокові й довгострокові. Перші передбачають швидке одержання потрібних результатів, другі — визначають дії, необхідні сьогодні заради бажаного результату завтра. Якщо передбачається вибір між досягненням довгострокових і короткострокових цілей, перевагу віддають довгостроковим.

Коли загальна мета підприємства розбита на кілька конкретних завдань для кожного підрозділу підприємства, формується загальна зацікавленість у результатах роботи. В ідеалі підприємство повинно являти собою єдину команду, де кожний структурний підрозділ робить все можливе для досягнення потрібних результатів у своїй сфері, тим самим допомагаючи підприємству вирішувати нагальні завдання.

У практичній діяльності розрізняють фінансові та стра-

тегічні цілі. Фінансові цілі обов'язкові, тому що брак фінансових ресурсів може залишити підприємство без коштів, необхідних йому для виконання стратегічних програм. Стратегічні цілі спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку і довгостроковий розвиток бізнесу.

Стратегічний аналіз є інструментом вирішення третього стратегічного завдання, що дає можливість керівництву підприємства сформулювати стратегію для досягнення намічених цілей. Цілі — це результати, що їх передбачає отримати підприємство, а стратегія вказує шляхи їх досягнення. Стратегія — це інструмент менеджера для виконання відповідних завдань як стратегічного, так і фінансового напрямку.

Щоб визначити стратегію, необхідно вивчити, проаналізувати внутрішній стан підприємства, а також зовнішні чинники. Тільки чітка оцінка становища підприємства на ринку, з урахуванням його особливостей, допоможе визначити стратегію, яка сприяла б досягненню намічених цілей і фінансових результатів.

Стратегія підприємства, як правило, складається з продуманих цілеспрямованих дій і реакції на передбачуваний розвиток подій та посилену конкурентну боротьбу.

Зовнішнє середовище підприємства швидко змінюється. Це пов'язано з відкриттям нових технологій, розробкою і успішним виведенням конкурентом на ринок нового товару, новою державною регламентацією та іншими чинниками.

Для підприємства завжди залишається відповідний ступінь невпевненості в майбутньому, менеджери не можуть передбачити всі стратегічні дії заздалегідь і прямувати в цьому передбаченому напрямі, не вносячи зміни.

Таким чином, стратегія підприємства складається із запланованих дій і поправок, якщо в них є потреба. Формування стратегії включає в себе розробку плану дій та їх адаптацію до нової ринкової ситуації. Поточна стратегія розробляється менеджером підприємства з урахуванням подій, що відбуваються як усередині, так і за межами підприємства.

Четверте завдання стратегії підприємства — це реалізація стратегії. Користуючись інструментами стратегічного аналізу, адміністрація підприємства розробляє систему оцінок відповідності між тим, як виконана робота, і тим, що необхідно зробити для ефективного реалізації стратегії. Конкретна розробка стратегії починається з аналізу того, що підприємство має зробити для успішного виконання стратегічного плану.

Стратегічний аналіз має велике значення для оцінки результатів діяльності та зміни стратегічного плану підприємства або його реалізації, тобто для виконання п'ятого завдання стратегії. На цьому етапі стратегічного аналізу попередні чотири завдання переглядаються багато разів. Поява нових обставин змушує підприємство вносити корективи до стратегії розвитку: довготерміновий напрям може бути змінено, діяльність підприємства — переорієнтована, завдання управління і майбутня позиція підприємства — переглянуті.

Постійно відбувається пошук шляхів більш успішного здійснення стратегії. Її реалізація починається з об'єднання різних рішень і дій керівництва щодо організації роботи окремих груп і кожного працівника персонально. Перегляд бюджету, зміна політики, реорганізація, вдосконалення системи заробітної плати, впровадження нових технологій у виробничий процес — усе це типові дії менеджерів, які дають змогу поліпшити стратегічну роботу.

Кожне з п'яти завдань стратегічного управління потребує постійного аналізу і прийняття рішень: чи продовжувати роботу в заданому напрямі, чи вносити зміни? В процесі стратегічного управління ніщо не є закінченим, і всі попередні дії коригуються залежно від трансформації навколишнього середовища або появи нових можливостей, здатних поліпшити стратегію. Отже, стратегічне управління — це процес, який перебуває в постійному русі. Зміни обставин як усередині підприємства, так і поза ним, або все разом потребують відповідних коригувань стратегії. Тому процес



Рис. 2. Стратегічний аналіз як інструмент вибору підприємством стратегії

стратегічного управління є замкнутим циклом і стратегічний аналіз забезпечує прийняття грамотного і виваженого рішення (див. рис. 1).

Управління підприємством охоплює всі його головні функції та підрозділи: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження і розробки. Для кожного підрозділу підприємства, кожної функції визначається певна роль у цій стратегії. Зробити стратегічний вибір за даними стратегічного аналізу — це значить поєднати бізнес-рішення з конкурентоспроможними діями, виходячи при цьому з даних конкретного підприємства. В цій єдності дій та підходів і полягає поточна стратегія підприємства.

У процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору оптимальної стратегії. Схематично цей процес зображено на рис. 2.

Часто підприємства не можуть виконати обрану стратегію. Це трапляється тому, що або неправильно було проведено стратегічний аналіз і зроблені невідповідні висновки, або відбулися непередбачені зміни у зовнішньому середовищі, що не були своєчасно виявлені й ураховані при розробці стратегії. Таким чином, процес виконання стратегії потребує чіткого врахування всіх етапів проведення стратегічного аналізу.

Література:

1. Головки Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / За ред. М.В. Кужельного. — К.: КНЕУ, 2002. — 306 с.
2. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. — К.: Алерта, 2008. — 478 с.
3. Ефремов В.С. Стратегія бізнеса: концепція и методи планирования: Учеб. пособ. — М.: Финпресс, 1998. — 416 с.
4. Карлсберг К. Бизнес-анализ с помощью Excel: пер. с англ. — К.: Диалектика, 1997. — 198 с.
5. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2007. — 245 с.
6. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства. — Х.: ХДЕУ, 2002. — 639 с.
7. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. — Львів: Новий світ — 2000, 2003. — 272 с.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2010 р.