

**ТЕМА 1.**  
**СТРАТЕГІЧНИЙ**  
**АНАЛІЗ: ЗМІСТОВНЕ**  
**НАПОВНЕННЯ,**  
**ОСНОВНІ ЕТАПИ**  
**ЗДІЙСНЕННЯ**

- 1. Концепція стратегічного управління підприємством.**
- 2. Зміст, функції та методи стратегічного аналізу**
- 3. Характеристика етапів стратегічного аналізу**
- 4. Інформаційна база стратегічного аналізу**

# **1. Концепція стратегічного управління підприємством**

Стратегічне управління – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей.

# Наведемо **особливості** **стратегічного управління:**

1. Стратегічне управління – це управління сукупністю якісних характеристик підприємства, що стосуються його теперішньої та майбутньої позиції в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання та розвитку.

**2. Система стратегічного управління – це певна філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту, що ґрунтується на поєднанні інтуїції та мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів, і залученні всіх працівників до реалізації стратегії.**

3. У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного управління, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

4. Для впровадження системи стратегічного управління необхідні значні витрати часу і ресурсів. Виникає необхідність створення спеціального підрозділу, що буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, розробкою та контролем за реалізацією стратегії.

Значні витрати часу і ресурсів надають наступні **переваги для стратегічно орієнтованих підприємств:**

- 1) спрямованість всього підприємства на ключові стратегічні цілі;
- 2) чітке та своєчасне реагування на нові зміни в ринковому середовищі, на можливості та загрози;
- 3) можливість здійснення оцінки альтернативних варіантів управлінських рішень та їх своєчасна реалізація;
- 4) створення та підтримка виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що сприяє досягненню стратегічних цілей;

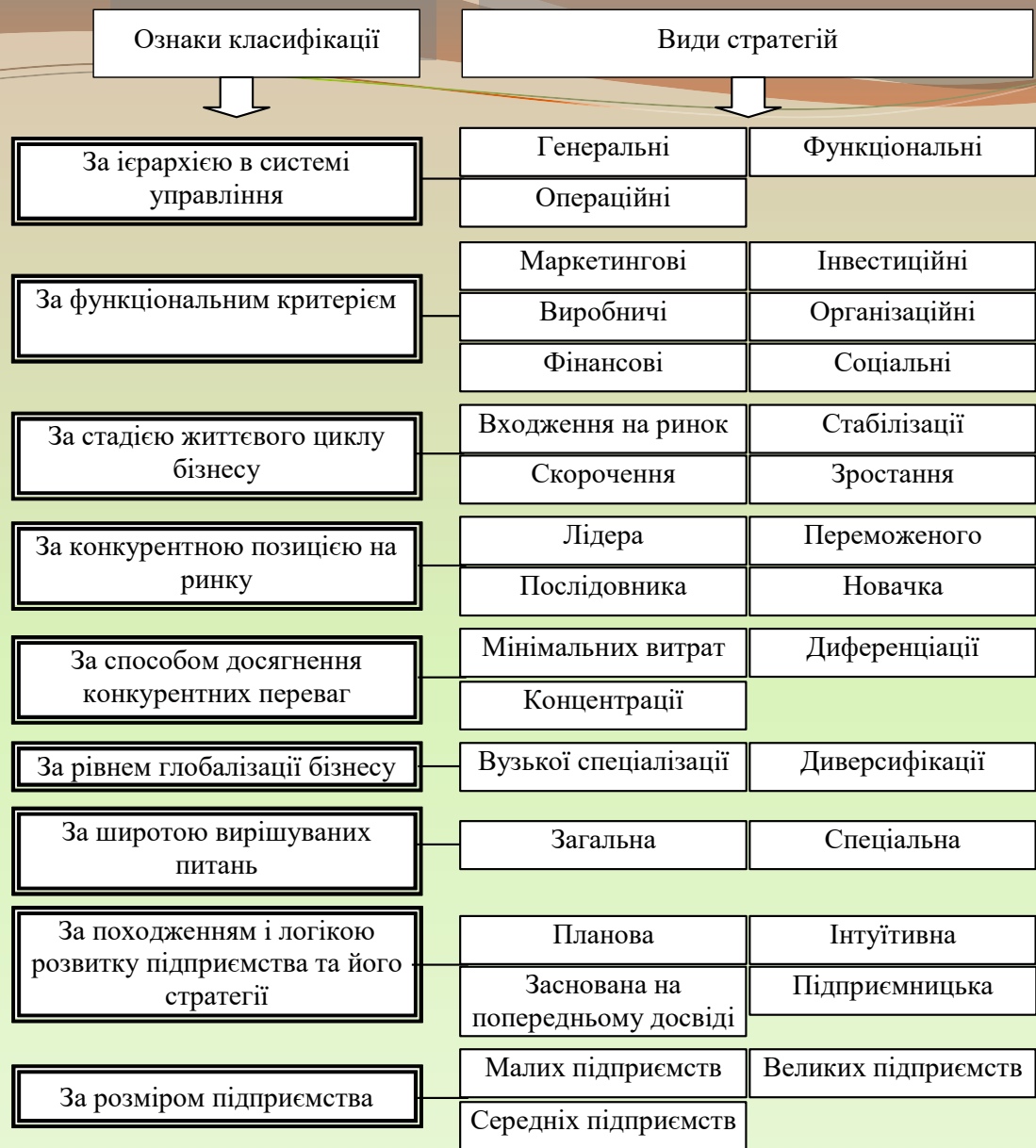


- 5) зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів невизначеності у майбутньому; отримання необхідної інформації для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- 6) забезпечення довго- і короткострокової ефективності та прибутковості;
- 7) розробка адекватної системи стимулювання розвитку гнучкості підприємства;
- 8) забезпечення динамічності змін шляхом впровадження системи стратегічного аналізу;
- 9) формування команди фахівців, яка сприятиме розвитку системи управління і протидіятиме тенденціям, які можуть призвести до кризових явищ.

Отже, стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг підприємства і отримання певної ринкової позиції, які забезпечать майбутню життєздатність та розвиток підприємства.

**Стратегічно орієнтоване підприємство** – це підприємство, власник і менеджери якого мають стратегічне мислення, здатні розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних цілей і завдань.

Під **стратегією** підприємства слід розуміти процес формування перспективних орієнтирів діяльності підприємства шляхом визначення якісно нових цілей на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.



**Рис. 1. Класифікація стратегій підприємства**

# За ієрархією в системі управління

**Генеральна стратегія** - головна стратегія підприємства, що відображає способи здійснення місії підприємства та реалізації поставлених стратегічних цілей

**Функціональна стратегія** – вужче генеральної і конкретизує окремі питання в загальному плані (стратегія маркетингу, фінансів)

**Операційна стратегія** – для окремих підрозділів і відділів

За способом досягнення конкурентних переваг

**Стратегія мінімальних витрат** – досягнення мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі

**Стратегія диференціації** – виведення на ринок унікальної продукції для цієї галузі

**Стратегія концентрації (зосередження)** – фокусування уваги на певній групі покупців

За рівнем глобалізації бізнесу

**Стратегія вузької спеціалізації** – спеціалізація, глибокі знання у галузі, тісні зв'язки з клієнтами

**Стратегія диверсифікації** – передбачає розвиток бізнесу в декількох сферах або галузях



За конкурентною позицією на ринку

**Стратегія лідера** – підтримання і зміцнення конкурентних позицій

**Стратегія послідовника** – фокусування і диференціації

**Стратегія новачка** – фірма намагається подолати вхідні бар'єри

**Стратегія переможеного** – фірма намагається змінити нерентабельну стратегію (наприклад з вузької спеціалізації на диверсифікацію)

Стратегічний план представляє собою документ, який наочно показує встановлені підприємством стратегічні цілі його діяльності та визначає механізм їх впровадження у поточну діяльність підприємства.

**Стратегічний план** є кінцевим продуктом роботи аналітиків та менеджерів. У деяких великих зарубіжних компаніях, документ, що містить стратегічний план на майбутній рік, готується завчасно та розповсюджується серед менеджерів та персоналу всіх організаційних рівнів управління, в інших компаніях цей план не розповсюджується так широко, але є доступним для аналітиків

Формування стратегічного плану є складним творчим процесом, який потребує високої кваліфікації та обізнаності виконавців. Обґрунтованість розробки стратегічного плану залежить від об'єктивних факторів (наявність необхідної інформації стосовно зовнішнього оточення, кон'юнктури ринків, з якими співпрацює підприємство, конкурентного статусу підприємства, ефективності його господарювання та інше) та суб'єктивних факторів (знань, вмінь та навичок виконавців – команди менеджерів вищого рівня керівництва, їх “чуття” ринку та змін, що очікуються).

Процес формування стратегічного плану починається з визначення підходів, на основі яких він може бути розроблений. В основі стратегічного планування виділяють:

- планування “від досягнутого”;
- оптимізаційний план;
- адаптаційний план.

## **Планування “від досягнутого”**

спрямовується на досягнення низки бажаних та цілком реальних цілей. Зміни стратегії чи організаційної структури при цьому розглядаються як небажані, оскільки вони можуть розбалансувати механізм функціонування фірми. При застосуванні в процесі формування стратегічного плану підходу “від досягнутого” мінімізуються витрати на його формування та реалізацію.

# **Оптимізаційний план**

формується у межах раціонального підходу і опирається на використання економіко – математичних методів та моделей з метою більш ефективного використання ресурсів, досягнення максимізації прибутку та рентабельності сукупних активів і власного капіталу, мінімізації витрат коштів та часу в процесі виробництва (надання послуг).

**Недоліком оптимізаційного підходу** до формування стратегічного плану є ігнорування багатьох якісних параметрів діяльності підприємства, а саме: якість, надійність, новизна продукції, моральний клімат у колективі, знання і навички працівників. Крім того, не враховується початкове становище підприємства. Тому застосування оптимізаційного підходу до формування стратегічного плану може призвести до необхідності здійснення радикальних змін, а це в свою чергу призведе до нових витрат.



Перевагою оптимізаційного підходу є те, що він дозволяє отримати певний діапазон можливих змін стану діяльності підприємства залежно від тих чи інших припущень. Далі, в процесі аналітичних досліджень цей діапазон звужується до цілком конкретних варіантів рішень.

## ***При застосуванні адаптаційного підходу***

все починається з вивчення навколишнього середовища, у якому функціонує підприємство. Очікувані події поділяються на три основні категорії: детерміновані події (дозволяють завчасно передбачити майбутні зміни та спланувати відповідні дії), імовірні події (дозволяють спрогнозувати їх результати у вигляді певного діапазону), визначені події (дозволяють завчасно побудувати дерево можливого розвитку подій, яке повинне включати в себе не тільки можливі події, але і їх наслідки та сценарії розвитку подій).

Для кожної категорії подій застосовуються свої методи та прийоми. Усі вони опираються на:

- визначення змін у зовнішньому середовищі;
- ключові тренди розвитку (довго-, середньо- і короткострокові);
- пошук перспективних можливостей;
- заходи щодо нейтралізації факторів ризиків та форс – мажорних обставин;
- аналіз потенціалу підприємства (використання сильних сторін та боротьба із слабкими).

**Стратегічний аналіз** – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішність діяльності підприємства. В цілому, стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.

## *Предметом стратегічного аналізу є*

концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємства, його організаційні, економічні, інформаційні ресурси та можливості, визначені під впливом зовнішнього (макро – ) і внутрішнього (мікро – ) середовища, у якому існує господарська система підприємства, та які розглядаються з погляду нарощування стратегічного потенціалу підприємства і зміцнення його позицій на ринку у довгостроковому періоді.

**Об'єкти стратегічного аналізу** переважно виділяють окремі стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти.

## **2. Зміст, функції та методи стратегічного аналізу**

Ефективне стратегічне управління без стратегічного аналізу неможливе. Поясненням такого категоричного твердження є той факт, що стратегічне управління потребує знань про стратегічну позицію підприємства на ринку та особливості реалізації стратегії. Це пов'язано з тим, що зміни обставин та їх комбінацій як всередині підприємства, так і поза ним потребують відповідних коригувань стратегії. Стратегічний аналіз допомагає обрати напрям, в якому підприємство буде розвиватися.

Саме стратегічний аналіз дає відповіді

на два основних питання:

1. Яку позицію підприємство займає в галузі на даний момент?
2. В якому напрямі і яким чином потрібно розвиватись?



Для розробки та коригування стратегії потрібні результати стратегічних досліджень, які дозволяють:

- ⇒ визначити ринкову позицію підприємства;
- ⇒ виявити потреби споживачів для забезпечення функціонування підприємства в довгостроковій перспективі;
- ⇒ визначити цілі розвитку та підтримки життєздатності та розвитку підприємства;
- ⇒ визначити необхідні обсяги виробництва, структуру асортименту;
- ⇒ налагодити ефективні зв'язки з партнерами, споживачами, громадськістю для формування позитивного іміджу;
- ⇒ створити та поповнити власні бази даних і знань, які забезпечують обґрунтування стратегічних рішень, що приймаються.

У рамках загальних функцій економічного аналізу стратегічний аналіз виконує такі основні:

1) *описову*, яка реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів. Результатом стратегічного аналізу є системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення. Аналіз середовища – це незвична для вітчизняних підприємств діяльність, без якої не можна визначити його ринкову позицію та шлях розвитку;

2) *роз'яснювальну*, яка реалізується шляхом дослідження взаємовпливу факторів та причин, що зумовили теперішній стан ринкового середовища та стратегічної позиції підприємства в ньому;

3) *прогнозу*, яка створює передумови для виявлення можливих тенденцій розвитку ринкового середовища, галузі та формування стратегічного бачення підприємства.

Для проведення стратегічного аналізу використовуються безліч методів і прийомів.

До загальнонаукових прийомів належать: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аргументація, абстрагування, формалізація, моделювання, системний підхід, аналогія, інтерпретація тощо.

До специфічних прийомів належать Метод екстраполяції, Параметричний метод, Імітаційне моделювання, Метод "дерево рішень", SWOT –аналіз, Нормативно-балансовий метод.

## **1. Метод екстраполяції**

Це простий, але недостатньо точний метод дослідження, заснований на визначенні поведінки або розвитку явищ, процесів, об'єктів у майбутньому на підставі їхньої поведінки у минулому.

Прогнозна оцінка величини та визначення тенденції розвитку окремого показника економічної діяльності.

## **2. Параметричний метод**

Ґрунтується на виявлених факторах (чинниках, параметрах), які впливають на узагальнюючий показник. Широко використовується у сполученні з кореляційним методом аналізу .

Кількісна прогнозна оцінка елементів корисного ефекту, витрат та ін. на підставі установлених залежностей між факторами (параметрами, чинниками) предмета дослідження або між організаційно-технічним рівнем виробництва, з одного боку, і корисним ефектом та витратами - з іншого боку.

### **3. Імітаційне моделювання**

Є серією числових експериментів для отримання емпіричної оцінки ступеня впливу різноманітних факторів (вихідних величин) на залежні від них результати (показники діяльності об'єкта дослідження). Стохастичну імітацію вирішення завдань і використання моделей, в яких містяться випадкові величини, що не піддаються управлінню особами, які приймають управлінські рішення, називають методом Монте-Карло.

Проведення економічних експериментів на моделях соціально-економічних систем замість реальних для виявлення протиріч, труднощів, недоліків управлінських рішень та ін. З метою їх усунення або послаблення до впровадження управлінського рішення застосовують самий ефективний метод імітаційного моделювання - ділові ігри.

## **4. Метод "дерево рішень"**

Ґрунтується на теорії графів. Має вигляд навантаженого графа, вершини якого зображують ключові становища, в яких виникла необхідність вибору, а гілки дерева (дуги графа) - різноманітні події (операції, наслідки, рішення та ін. з їхньою кількісною оцінкою), що можуть виникнути в ситуації, яка визнається вершиною.



Для аналізу проектів, які мають достатнє або розумне число варіантів розвитку. Особливо ефективне його використання в ситуаціях, коли управлінські рішення, що приймаються в певний момент часу, залежать від прийнятих раніше рішень та значно впливають на сценарії подальшого розвитку подій.

## **5. SWOT -аналіз**

Поглиблене дослідження конкурентних переваг і слабких позицій підприємства; факторів зовнішнього середовища; можливостей підприємства та ін. для прийняття стратегічних рішень щодо перетворення загроз у можливості і для розвитку сильних сторін.

Використовується під час розробки стратегії для діагностики досягнутої і перспективної конкурентоспроможності підприємства для узагальнення її діагностичних і прогностичних оцінок.

## **6. Нормативно-балансовий метод**

Фактично досягнуті величини технічних, технологічних, трудових параметрів і показників порівнюються з їхнім нормативним значенням. Метод точний, але потребує постійного вдосконалення нормативної бази.

Для моніторингу в управлінській діагностиці відхилень параметрів, які досліджуються; для розробки аналітичних розділів бізнес-планів.

### ***3. Характеристика етапів стратегічного аналізу***

**Таблиця 1. Характеристика етапів стратегічного аналізу**

№ з\п	Складові	Аналіз місії та цілей підприємства	Аналіз внутрішнього середовища підприємства	Аналіз зовнішнього середовища підприємства	Аналіз середовища в цілому
1	2	3	4	5	6
1.	Завдання	Визначення місії та цілей розвитку	Оцінка стратегічного потенціалу підприємства	Оцінка стратегічного клімату підприємства (умов)	Оцінка стратегічної позиції підприємства на ринку, оцінка конкурентних переваг
2.	Прийоми	Побудова моделі виробничо господарської діяльності підприємства та моделі системи стратегічного управління; “Дерево цілей”	СЖЦТов; СЖЦТех; СЖЦОрг; СЖЦГал; Схема БФР; СГЦ (БО, СВО); Графік Портера “рентабельність – сектор ринку фірми”	СЖЦГал; Аналіз “поля сил”; СТЕР-аналіз; Стратегічні зони; Контактні аудиторії Котлера; 5 конкурентних сил Портера; Ключеві фактори успіху	Матриця Ансоффа “продукт-ринок”; Матриця БКГ; Матриця ДЕМК; SWOT-аналіз; Матриця “покупець-продавець”; Матриця СЖЦГал-КП
3.	Рішення	Вибір структури і коригування місії. Вибір (коригування) цілей розвитку. Вибір структури “дерева цілей”	Вибір варіанту структури внутрішнього середовища (потенціалу). Вибір методів. Вибір оцінки потенціалу	Вибір варіанту структури зовнішнього середовища (умов). Вибір методів. Вибір оцінки клімату	Вибір варіанту структури стратегічної позиції середовища. Визначення стратегії відповідно до позиції на ринку

*Умовні позначення:* СЖЦВир, СЖЦТов, СЖЦТех, СЖЦОрг, СЖЦГал – схеми життєвих циклів товару, технологій, організації, галузі. БФР – Бізнес-процеси продуктів – Функції за стадіями життєвого циклу – Ресурси для виконання функцій. СГЦ – виділення стратегічних господарських центрів (Бізнес одиниць, Стратегічних виробничих одиниць). Графік Портера “рентабельність – сектор ринку фірми”. Аналіз “поля сил” за Ансоффом. СТЕР-аналіз – аналіз сфер макросередовища: соціальної, економічної, політичної, технічної. Стратегічні зони Ансоффа: структуризація мікро середовища фірми, її галузі. БКГ – Бостонська Консалтингова Група. Матриця ДЕМК – матриця “Дженерал Електрик – МакКінсі” (“конкурентний статус фірми – привабливість ринку”. КП – конкурентні переваги

Залежно від об'єктів дослідження виділяють наступні напрями та прийоми стратегічного аналізу:

1) *стратегічний аналіз макрооточення підприємства*, що передбачає аналіз інформаційних оглядів, проектів, звітів, статистичних довідок; кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних, аналізу і статистичної оцінки; економетричне моделювання;

2) *стратегічний аналіз*  
*безпосереднього оточення (галузі і*  
*конкуренції) включає аналіз*  
*життєвого циклу галузі; аналіз*  
*вхідних та вихідних бар'єрів галузі;*  
*якісні методи прогнозування;*  
*бенчмаркінг; кластерний аналіз;*  
*метод сценаріїв; імітаційне*  
*моделювання; методи експертних*  
*оцінок (Дельфі, мозкового штурму та*  
*ін.);*



3) *стратегічний аналіз підприємства* передбачає здійснення аналізу основних компетенцій і основних можливостей; аналізу вектора зростання; SWOT-аналізу (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз); SPACE-аналізу (оцінка стратегічної позиції і дій); побудови матриці BCG (матриця “Зростання / Частка”, розроблена Бостонською консалтинговою групою); матриці GE/McKinsey (матриця “Привабливість галузі / Позиція в конкуренції”); матриці Shell/DMP (матриця спрямованої політики, розроблена компанією Shell); PIMS-аналізу (аналіз впливу ринкової стратегії на прибутки); аналізу життєвого циклу підприємства; аналізу часових рядів, екстраполяція тенденцій; аналізу вразливості підприємства; порівняльного аналізу “цілі – план – факт – оптимізація – відхилення”; причинно-наслідкового аналізу;

4) *стратегічний аналіз продукту* включає здійснення оцінки аналізу життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу; аналізу життєвого циклу продукту і фінансової ситуації; аналізу життєвого циклу продукту і конкуренції; аналізу життєвого циклу продукту і менеджменту; аналізу життєвого циклу продукту і факторів продуктивності; аналізу впливу зацікавлених сторін;

5) *стратегічний фінансовий аналіз*, який передбачає підготовку проектних фінансових звітів; прогнозування за методом проценту від продажу; стратегічну оцінку фінансових результатів і фінансових потреб; розрахунок фінансових коефіцієнтів; діагностику (прогнозування) банкрутства;

б) *стратегічний інвестиційний аналіз* включає методи формування господарського портфеля; методи варіантного аналізу; аналіз ризиків;

7) *аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень* передбачає побудову матриці вибору головної стратегії; здійснення аналізу ключових факторів успіху; оцінку за допомогою методів імітаційного моделювання; теорії ігор; теорії масового обслуговування; методів експертних оцінок.

## **4. Інформаційна база стратегічного аналізу**

Інформаційна база стратегічного аналізу — це постійно діюча система взаємозв'язків фахівців, обладнання і концептуальних моделей, призначених для збору, класифікації, аналізу та оцінки інформації, необхідної для стратегічного управління підприємством.

Джерелом такої інформації є середовище. За ступенем зв'язків елементів середовища зі стратегічним управлінням підприємства розрізняють такі його складові частини:

- макрооточення;
- безпосереднє оточення;
- внутрішнє середовище.

Формування інформаційної бази стратегічного аналізу починається зі збирання інформації щодо критичних елементів середовища такими способами:

- сканування середовища, тобто пошук вже сформованої інформації, яка існує у ретроспективі;
- моніторинг середовища, тобто відстеження поточної і нової інформації;
- прогнозування — спроба представити інформацію про майбутній стан середовища.

Для аналізу інформації на підприємстві створюється спеціальна система оцінки зовнішнього середовища, яка передбачає проведення спеціальних спостережень, пов'язаних з особливими подіями, і регулярних спостережень за станом важливих для підприємства зовнішніх чинників.



Найбільш розповсюдженими способами спостережень є:

- аналіз матеріалів, опублікованих у періодичній пресі, книжках, інших інформаційних виданнях;
- участь у професійних конференціях;
- вивчення думок співробітників підприємства;
- проведення нарад з проблемних питань на підприємстві;
- аналіз досвіду діяльності підприємства.

Інформаційною базою аналізу є наступні джерела:

- засоби масової інформації;
- спеціальна та наукова література;
- матеріали наукових семінарів та конференцій;
- технічна документація;
- матеріали рекламних публікацій; прайс-листи, річні звіти акціонерних товариств;
- опитування споживачів та різноманітні анкетування.

Підприємство може формувати базу даних про середовище такими способами:

- моніторинг, тобто безперервне спостереження. Ця система збору найдорожча, а тому найчастіше використовується тільки при вивченні окремих найважливіших аспектів діяльності підприємства, таких як: курс валют, ціни на ресурси або біржові ціни на продукцію, товарооборот (для торговельного підприємства);
- періодичні або регулярні системи збору інформації (щомісячний, щоквартальний аналіз середовища). Наприклад, регулярне поповнення бази даних про правове середовище або систему оподаткування тощо;

- разові системи збору інформації. Разовий збір інформації проводиться за потребою, наприклад, перед випуском нової продукції на ринок. Такий збір інформації може стосуватися окремого аспекту середовища і бути дуже ґрунтовним, наприклад, маркетингове вивчення середовища.

Обмеженнями щодо формування бази даних про середовище є час, необхідний для прийняття рішення та вартість збору інформації (тобто час і гроші). Чим коротший період для прийняття рішення, тим менше часу залишається для вивчення середовища. Іноколи зібрати всю інформацію про явище чи середовище буває неможливим або занадто дорогим. Тоді рішення приймається з певним ризиком без додаткового вивчення середовища.

**Дякую за увагу!**