

# Тема 19

## Стратегічний аналіз: змістовне наповнення, основні етапи проведення

- 19.1. Концепція стратегічного управління підприємством. Види стратегій
  - 19.2. Зміст та функції стратегічного аналізу
  - 19.3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства
    - 19.3.1. Аналіз галузі підприємства і його конкурентних позицій
    - 19.3.2. Аналіз поведінки підприємств-конкурентів
  - 19.4. Особливості застосування SWOT-аналізу
  - 19.5. Система стратегічного вимірювання бізнесу
- Питання для самоконтролю*

### **19.1. Концепція стратегічного управління підприємством. Види стратегій**

В Україні питанням теорії та практики стратегічного управління приділяється недостатньо уваги. Вітчизняним підприємствам важко застосовувати стратегічне управління через складні умови господарювання, але разом з тим, вже є певні досягнення. Варто хоча б згадати українські підприємства, які представляють такі торгові марки як Рудь, Roshen, Оболонь, Левада, Караван тощо. Вони мають чітко визначену місію, корпоративну культуру, творчий підхід до вирішення проблем, певну “агресивність” у конкурентній боротьбі.

Власники підприємств, головні бухгалтери, топ-менеджери, та менеджери інших рівнів повинні більше уваги приділяти розв’язанню стратегічних завдань, які забезпечують розвиток підприємства у відповідному напрямі.

Термін “стратегічне управління” (або “стратегічний менеджмент”) був введений у лексикон науковців та бізнесменів наприкінці 60-70-х років XX ст. Тенденції розвитку світової економіки зумовили поступове зміщення центру уваги менеджерів з внутрішнього середовища підприємства на його зовнішнє оточення для забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміни, що

постійно відбуваються у ньому. Першим реальним кроком на шляху глибокого осмислення необхідності стратегічного управління була проведена конференція у Пітсбурзі (США, травень 1971 р.), на якій узагальнено результати розвитку стратегічного підходу в управлінні західними і східними компаніями, а також визначено основні напрями подальшого розвитку стратегічного управління. З 1973 р. принципи стратегічного управління поступово завойовують визнання у розвинених країнах з ринковим типом економіки, а з кінця 80-х - початку 90-х років домінують у більшості транснаціональних компаній (ТНК).

Стратегії, якими керуються підприємства у бізнесі, у систематизованому вигляді розробляються і реалізуються за допомогою стратегічного управління, концепцію якого досить часто називають “філософією” сучасного бізнесу.

*Стратегічне управління* – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів діяльності, створює орієнтири 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:

- ⇒ спрямованість всього підприємства на ключові стратегічні цілі;
- ⇒ чітке та своєчасне реагування на нові зміни в ринковому середовищі, на можливості та загрози;

- ⇒ можливість здійснення оцінки альтернативних варіантів управлінських рішень та їх своєчасна реалізація;
- ⇒ створення та підтримка виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що сприяє досягненню стратегічних цілей;
- ⇒ зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів невизначеності у майбутньому;
- ⇒ отримання необхідної інформації для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- ⇒ забезпечення довго- і короткострокової ефективності та прибутковості;
- ⇒ розробка адекватної системи стимулювання розвитку гнучкості підприємства;
- ⇒ забезпечення динамічності змін шляхом впровадження системи стратегічного аналізу;
- ⇒ 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.

Отримання таких переваг підприємством можливе лише тоді, коли воно є стратегічно орієнтованим. *Стратегічно орієнтоване підприємство* – це підприємство, власник і менеджери якого мають стратегічне мислення, здатні розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних цілей і завдань.

Успіх підприємства залежить від вдало організованої роботи та успішного просування продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства на ринку. Вміло продумане позиціонування на ринку забезпечується розробленою (обґрунтованою) стратегією, яка передбачає ефективне досягнення мети економічними методами і засобами. Класифікація стратегій допомагає її розробникам оцінити варіанти можливого розвитку підприємства та обрати найбільш прийнятний та оптимальний.

У науковій літературі існує багато класифікацій видів стратегій. На рис. 19.1 зображено основні ознаки класифікації стратегій.

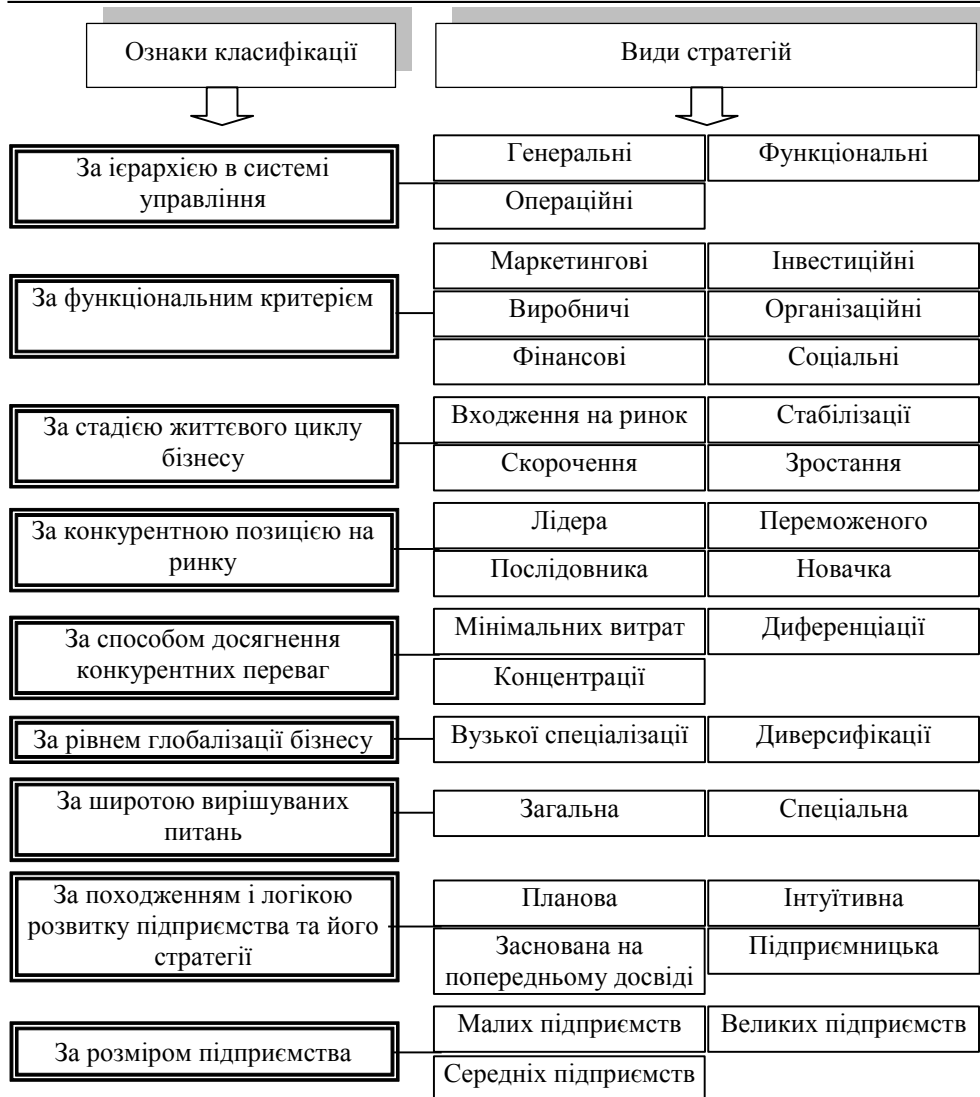
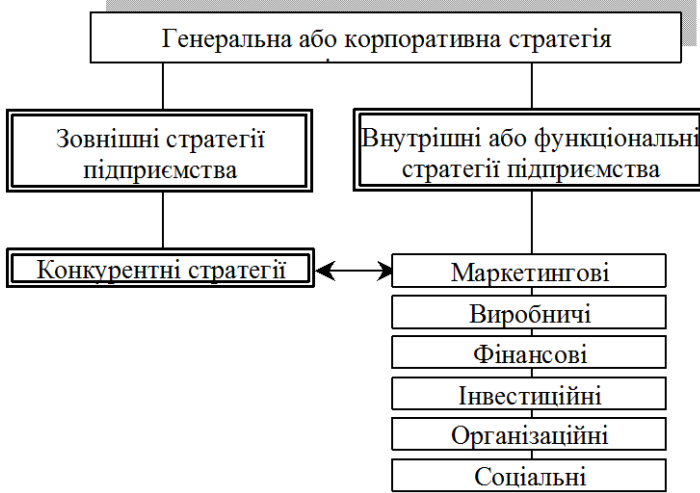


Рис. 19.1. Класифікація стратегій підприємства.

**Генеральна стратегія** – головна стратегія підприємства, що відображає способи здійснення місії підприємства та реалізації поставлених стратегічних цілей (див. рис. 19.2). Генеральна стратегія поділяється на стратегії росту, стратегії стабілізації, стратегії виживання. Як правило, розробляється декілька альтернативних стратегій, одна з яких стає робочою і є основою для стратегічного планування, побудови організаційних концепцій, складання плану дій і механізму їх реалізації. Для окремих особливих випадків розробляються **спеціальні стратегії**, наприклад, стратегія банкрутства, стратегія виходу з кризи.



**Рис. 19.2.** Склад та види загальної стратегії підприємства

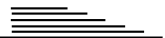
Генеральна та внутрішні, або функціональні стратегії підприємства взаємообумовлені та взаємозалежні, вони не існують відокремлено та розробляються виходячи із загальної концепції розвитку підприємства та наявних можливостей з врахуванням мети, яку прагне досягнути власник.

Термін “функціональна стратегія” стосується управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині визначеної сфери бізнесу. Функціональна стратегія є вужчою порівняно з генеральною і конкретизує окремі питання в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків із забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної стратегії і конкурентоздатності підприємства. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає у створенні управлінських орієнтирів для досягнення поставлених функціональних цілей підприємства.

Серед головних функціональних стратегій виділяють:

- ⇒ стратегію маркетингової діяльності;
- ⇒ стратегію збуту;
- ⇒ інноваційну стратегію;
- ⇒ стратегію виробництва;
- ⇒ фінансову стратегію;
- ⇒ соціальну стратегію;
- ⇒ екологічну стратегію;
- ⇒ стратегію структурних перетворень тощо.

Координацію функціональних стратегій краще здійснювати на стадії обговорення.



Розглянемо *стратегію маркетингової діяльності*, оскільки саме дана стратегія пов'язана з синхронною розробкою зовнішніх стратегій підприємства.

Великий типологічний ряд маркетингових стратегій можна побудувати на підставі різних критеріїв класифікації. Основний з них – це врахування сформованих і потенційних особливостей попиту, тобто ринкової кон'юнктури.

Якщо попит відсутній, а потенційні покупці байдужі до запропонованої продукції, то слід застосовувати *інформативно-стимулюючу маркетингову стратегію*. Вона спрямована на подолання можливих причин такої ситуації: незнання покупцями можливостей продукту, особливостей використання тощо.

Так, наприклад, таку стратегію обрали окремі підприємства для просування заморожених готових продуктів та напівфабрикатів на ринку України. Основні інструменти інформативно-стимулюючої маркетингової стратегії – це посилення інформаційної роботи та реклами, безкоштовні дегустації продукту тощо. У випадку з освітніми курсами або оздоровчими програмами оголошення про них супроводжуються повідомленням про те, що перші заняття проводяться безкоштовно.

Можлива ситуація, коли попит існує лише в потенціалі. Для того, щоб перетворити його в реальний, використовується *розвиваюча або креативна маркетингова стратегія*. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки нового товару, що відповідає культивованій потребі споживача – наприклад антистресові релаксаційні програми, які здійснюються психологами.

При коливаннях попиту – наприклад, на продукцію сезонного споживання, слід застосовувати *синхромаркетингові стратегії*. Вони націлені на мінімізацію коливань попиту, активізують попит потреби і стиль поведінки покупців. На противагу до коливань попиту циклічно змінюються ціни, умови продажу тощо. Яскравим прикладом є сезонні та святкові знижки, стимуляційні програми на вироби з хутра. Наступна важлива ознака для типології маркетингових стратегій – характеристика підприємства-виробника (продавця), включаючи, насамперед, розміри, абсолютну і відносну частки на ринку, розмір прибутку тощо.

*Середні підприємства* застосовують два види маркетингових стратегій: стратегія ринкових ніш і стратегія, орієнтована на використання переваг нових видів знань, техніки і технологій.

Підприємства, які використовують *стратегію ринкових ніш*, змушені свідомо йти на самообмеження. Вони повинні досконало знати свій сегмент ринку і реалізувати сегментаційну стратегію – глибоке проникнення в специфіку обраного сегменту і завоювання безумовної лояльності у споживачів. Для цього вони повинні відрізнятись від інших підприємств (мати конкурентні переваги), які діють в цілому сегменті.

*Стратегія новаторів* відрізняється тим, що реалізується на нових технічних, технологічних, наукових сферах. Великий ступінь ризику обумовлює короткі терміни існування значної частини таких підприємств.

Середні підприємства також можуть використовувати множинну сегментацію за рахунок диверсифікації, що дозволяє досягати відносної незалежності від поведінки окремого ринкового сегмента при безумовному професіоналізмі, високій якості продукції. Знаючи свої власні внутрішні і ринкові можливості середні підприємства можуть застосувати *стратегію вибіркового проникнення*. Ця стратегія обґрунтована для підприємств, що мають обмежені ресурси і намагаються знайти сегменти, в яких рівень конкуренції мінімальний при наявному попиті.

Особливо цікавими є стратегії *великих підприємств*. Використовуючи величезні ресурси і досвід роботи, сильні позиції на ринку, вони часто витісняють зі свого сегменту слабших.

Стратегії великих підприємств різноманітні, але як правило мають три обов'язкових компоненти у своїй орієнтації. Це спрямованість на масовий (глобальний) збут і відповідно на значний прибуток, стандартна якість товарів (послуг), відносно адекватні ціни.

Найчастіше великі підприємства застосовують *стратегію масового маркетингу*, орієнтовану на широкий, глобальний споживчий ринок з використанням єдиного підходу для всіх груп споживачів. Обираючи таку стратегію підприємство спрямовує свою діяльність на максимізацію продажу і прибутку, довготривалість такої позиції – прикладом може стати компанія Coca-Cola.

Розглянемо наступну стратегію великих підприємств – *стратегію широкого проникнення*. Вона застосовується тільки на глобальних ринках, при наявності широких внутрішніх можливостей. Стратегія широкого проникнення можлива за рахунок зростання масштабів виробництва та економії. Практики і науковці вважають однією з найпопулярніших стратегій великих компаній *стратегію брендового товару*. Вона можлива за таких умов: постійна якість товару, послуги; постійний рівень цін за винятком певних витрат включаючи транспортні; широка лояльність зі сторони дистриб'юторів – прикладом є стратегії світових автомобільних гігантів. Брендіві товари легко виділити з загальної маси, вони викликають у свідомості споживачів сприятливі асоціації. Символ цієї стратегії – торгова марка підприємства, бренд.

Таким чином, кожне підприємство обирає свою стратегію, враховуючи велику кількість факторів, які обумовлюють доцільність та можливість використання тієї чи іншої стратегії. Зі змінами умов господарювання відбувається формування нових варіацій поведінки підприємств на ринку.

### **19.2. Зміст та функції 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. Без стратегії у підприємства відсутній обґрунтований план діяльності і єдина програма досягнення бажаних результатів. Стратегічний аналіз зосереджується, насамперед, на вивченні ринку та дослідженні внутрішніх ресурсів і можливостей, які дозволять отримати на ринку конкурентні переваги. 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.

Саме стратегічний аналіз може допомогти підприємству реалізувати його стратегічне бачення. Оскільки стратегічний аналіз використовує інформацію, яка характеризується високим рівнем невизначеності, його проведення вимагає глибокого системного дослідження фактів та явищ.

Основним завданням стратегічного аналізу є змістовний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей та можливих напрямів їх розвитку.

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.

Кожний етап стратегічного аналізу потребує відповідного методичного забезпечення. У табл. 19.1 наведено послідовність здійснення стратегічного аналізу з визначеним набором інструментів.

**Таблиця 19.1. Характеристика етапів стратегічного аналізу**

<i>№ з/п</i>	<i>Складові</i>	<i>Аналіз місії та цілей підприємства</i>	<i>Аналіз внутрішнього середовища підприємства</i>	<i>Аналіз зовнішнього середовища підприємства</i>	<i>Аналіз середовища в цілому</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1.	Завдання	Визначення місії та цілей розвитку	Оцінка стратегічного потенціалу підприємства	Оцінка стратегічного клімату (умов) підприємства	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

1	2	3	4	5	6
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. STEP-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, проєктів, 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;

6) *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.

Далі буде розглянуто більшу частину перерахованих вище методичних прийомів стратегічного аналізу. У зарубіжній економічній літературі виділяють й інші прийоми і моделі, які використовуються для проведення стратегічного аналізу і підготовки стратегічних управлінських рішень.

### **19.3. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства**

Зовнішнє середовище включає макрорівень (загальноекономічні, політичні фактори) і мікрорівень (безпосереднє оточення – контрагенти, конкуренти, споживачі). Цей поділ є умовним і визначається можливістю впливу підприємства на зовнішнє середовище: на мікрорівень підприємство може впливати певним чином, на макрорівні це майже неможливо. Вплив на зовнішнє середовище спрямований на формування оточення підприємства – споживачів, постачальників, конкурентів, регіональних і місцевих органів влади. Форми і методи цього впливу можуть бути різноманітні – реклама, вибір партнерів по бізнесу і умови співпраці з ними, цінова політика, методи конкурентної боротьби, вплив на органи державної влади, залучення (або створення) засобів масової інформації.

Основними факторами зовнішнього середовища є такі:

⇒ *економічні фактори*: темп інфляції, рівень зайнятості, спад виробництва, дефіцит (профіцит) держбюджету, податкова ставка, кредитні ставки банків, економічні ризики, міжнародний платіжний баланс, зміна структури державних витрат, політика санкцій і штрафів;

⇒ *політико-правові фактори*: нормативна база, політика влади щодо підприємництва, місцева влада, кредити уряду і регіонів, угоди з тарифів і торгівлі, спрямовані проти інших країн чи пов'язані з іншими країнами, регламентація природоохоронної діяльності, ступінь державного регулювання економіки, недосконалість і часта зміна податкового законодавства;

⇒ *ринкові фактори*: стан робочої сили та її кваліфікація, ситуація в галузі, темпи її розвитку, життєві цикли різних виробів і послуг, переваги покупців щодо задоволення потреб споживачів, розподіл доходів населення, рівень конкуренції, взаємовідносини з постачальниками і споживачами;

⇒ *науково-технічні фактори і НТП*: аналіз технологічного зовнішнього середовища повинен враховувати зміни в технології, галузі суміжних виробництв. Поява нових, досконаліших товарів у конкурентів пов'язана з інноваціями виробництва на базі модернізованої чи нової технології, тому важливим є відстеження і передбачення появи цієї технології у конкурентів. Особливу увагу слід приділяти появі чистих, безвідходних технологій, а також енерго- і ресурсозберігаючим методам виробництва товарів і послуг;

⇒ *міжнародні фактори*: доступ до сировини в інших країнах, зміни можливого курсу і політичних рішень у інвесторів чи країн-ринків, лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків, приплив закордонних товарів-конкурентів, складності виходу вітчизняного виробника на зовнішній ринок, зумовлені політикою уряду іноземної країни (протекціонізм, політики вільної торгівлі, політики ізоляції), виникнення економічних і військових конфліктів;

⇒ *соціальні фактори*: структура і динаміка населення, рівень безробіття, ріст мобільності населення, моральні цінності населення, відтік висококваліфікованих фахівців за кордон, рівень освіти, зростання платних послуг у системі освіти й охорони здоров'я, співвідношення "бідні-багаті" у суспільстві, зростання злочинності, екологічні небезпеки і т.д.

Для проведення аналізу зовнішнього середовища при розробці стратегії, передусім, необхідно вирішити проблему інформаційного забезпечення і вибору методів обробки інформації. Головними джерелами інформації є статистичні дані, нормативна база, професійні огляди ринків, спеціалізована преса, розробки консалтингових компаній, інформаційні узагальнення, проекти, звіти, бібліографічні довідки, результати кабінетних і прикладних досліджень.

### **19.3.1. Стратегічний аналіз конкурентних сил і безпосереднього оточення підприємства**

Безпосереднє оточення підприємства виступає як його своєрідний бізнес-ресурс. До цієї частини оточення відносяться: ринок робочої сили (трудові ресурси), ринок капіталу (кредитно-фінансові ресурси), ринок технологій (технологічні ресурси), ринок матеріалів (матеріальні ресурси), ринок інформації (інформаційні ресурси), ринок постачальників, ринок посередників і споживачів, а також конкуренти. Кожен із зазначених факторів є об'єктом стратегічного дослідження функціональної служби підприємства, а принципи їх використання є предметом функціональних стратегій цих служб.

Поняття конкурентоспроможності підприємства містить у собі великий комплекс економічних характеристик, що визначають його позицію на галузевому ринку. Конкурентоспроможність продукції і підприємства це єдине ціле. Продукція вважається конкурентоспроможною, якщо рівень її нормативних економічних і технічних параметрів не нижче рівня вимог конкретної групи споживачів відповідно до результатів сегментації ринку. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як відносну характеристику, що відтворює відмінності процесу розвитку підприємства від підприємства-конкурента, як за ступенем задоволення споживачів продукцією, так і за ефективністю підприємницької діяльності.

Розглянемо *оцінку конкурентного середовища в галузі за М. Портером*. Основним об'єктом аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній є ретельне вивчення конкурентної боротьби, що спостерігається в галузі. Цей крок аналізу особливо важливий, так як неможливо розробити повноцінну стратегію без глибокого розуміння характеру конкуренції в галузі. Професор Гарвардської школи бізнесу М.Портер довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

1. Суперництвом між підприємствами всередині галузі.
2. Спробами підприємств з інших галузей завоювати покупців своїми товарами-субститутами.
3. Можливістю появи нових конкурентів всередині галузі.
4. Здатністю постачальників диктувати свої умови підприємству.
5. Здатністю споживачів продукції підприємства диктувати свої умови.

В ході дослідження необхідно встановити вид конкуренції та тенденцію її розвитку. Розрізняють такі види інтенсивної конкуренції: жорстка, інтенсивна, нормально уповільнена або привабливо-слабка.

Оцінюючи силу тиску конкуруючих підприємств, при розробці стратегії слід визначити контрзаходи. В будь-якій галузі вплив на інтенсивність конкуренції визначається низкою факторів:



1. Великою чисельністю підприємств-суперників, які мають приблизно однакові розміри та обсяги виробництва; велика кількість суперників збільшує вірогідність появи нових стратегічних ініціатив.

2. Повільним зростанням попиту на продукцію. На ринку зі швидкими темпами зростання конкуренція слабшає. Підприємство витрачає свої ресурси на те, щоб встигати за зростаючим попитом, а не задля того, щоб перехоплювати у конкурентів споживачів. Проте коли зростання уповільнюється або споживчий попит раптово падає, підприємства, які орієнтувалися на розширення виробництва, досить часто знижують ціни та використовують інші заходи нарощування продаж. У результаті виникає боротьба за частку ринку, що може виштовхнути з ринку слабкі підприємства.

3. Умовами господарювання в галузі, які спонукають підприємства на зниження цін або застосування інших методів збільшення обсягів продаж та виробництва.

4. Витратами на покупців при переході із споживання однієї торгової марки на споживання іншої.

5. Незадоволеністю деяких підприємств своєю часткою ринку та прагнення її збільшити за рахунок конкурентів.

6. Конкуренція посилюється пропорційно зростанню прибутку, отриманого за рахунок прийняття вдаливих стратегічних рішень.

7. Конкуренція стає інтенсивною, коли витрати виходу з ринку, вищі, порівняно з витратами для участі у конкурентній боротьбі.

8. Хід конкуренції тим важче передбачити, чим більше відрізняються пріоритети підприємств, їх стратегія, ресурси, особисті якості керівників та країни, де вони знаходяться.

Якщо конкурентні сили в цілому не впливають на ситуацію в галузі, то ця галузь стає привабливішою з точки зору отримання великих прибутків.

Умови в галузі та рівень конкуренції змінюються, оскільки певні сили знаходяться в русі та сприяють або прямо приводять до змін. Тому необхідно визначити сили, що спричиняють найбільший вплив та визначають характер змін, які називаються рушійними. Серед них найчастіше зустрічаються наступні:

⇒ зміни у довгострокових тенденціях економічного зростання галузі, зростаюча глобалізація галузі;

⇒ зміни у складі споживачів та їх побажань щодо товарів;

⇒ запровадження нових продуктів;

⇒ технологічні зміни;

⇒ зміни в системі маркетингу;

⇒ вихід на ринок або вихід з нього великих підприємств;

⇒ розповсюдження ноу-хау;

- ⇒ зміна структури витрат або продуктивності;
- ⇒ перехід споживчих переваг від диференційованих до стандартних товарів (чи навпаки);
- ⇒ вплив змін законодавства та політики уряду;
- ⇒ зміни суспільних цінностей, орієнтацій та способу життя;
- ⇒ послаблення впливу ринкових факторів невизначеності та ризику.

Для того, щоб вдало виступати на ринку та захистити підприємство від негативного впливу конкурентних сил, менеджери повинні розробити стратегії, які захистили б підприємство, наскільки це можливо, від конкурентних сил; вплинули на закони конкуренції в галузі; забезпечили сильну та надійну позицію, конкурентні переваги, що гарантували б успіх у конкурентній боротьбі.

Розробка таких стратегій неможлива без визначення конкурентних позицій основних підприємств галузі. Стратегічна група конкурентів – це певна кількість підприємств, які займають схожі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг, користуючись однаковими методами.

Підприємства відносять до однієї стратегічної групи за умови, якщо вони:

- 1) протягом визначеного терміну використовують подібні конкурентні стратегії (наприклад, однакову за інтенсивністю рекламну кампанію або канали збуту);
- 2) мають подібні характеристики (розміри, рівень вертикального інтегрування, асортимент продукції);
- 3) володіють подібними конкурентними перевагами;
- 4) працюють в одному інтервалі параметрів “ціна-якість”;
- 5) мають подібні стратегічні орієнтири;
- 6) цілеспрямовані на одні й ті ж ринки збуту.

Серед інших параметрів, що використовуються при формуванні стратегічних груп, можна виділити такі:

- ⇒ географічне поле діяльності;
- ⇒ кількість ринкових сегментів, що обслуговуються;
- ⇒ кількість торгових марок, лояльність споживачів до них;
- ⇒ витрати на інновації та розробки;
- ⇒ рівень використання виробничих потужностей;
- ⇒ цінову політику тощо.

Наведемо приклад аналізу галузі металевих конструкцій та сучасних покрівельних матеріалів.

### 3 ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

#### Аналіз галузі металевих конструкцій та сучасних покрівельних матеріалів

Комплекс будівельних матеріалів поділяється на виробництво будівельної сировини (гравій, пісок тощо), виробництво в'язучих матеріалів (цемент, гіпс) та виробництво стінових блоків і конструкцій, включаючи металоконструкції різного призначення. Характерною рисою даної галузі є повна орієнтація розміщення на споживачів, якими є як приватні особи, так і підприємства. Україна володіє значним будівельним фондом, який представлений промисловими, цивільними та житловими будівлями та спорудами. Вартість їх складає понад 60 % засобів галузей економічної діяльності.

Галузь металоконструкцій в основному орієнтується на виробниче будівництво, тому важливим є наближення розташування підприємств до великих промислових центрів. Окрім залізобетонних та бетонних конструкцій це стосується також різноманітних залізних конструкцій, покрівельних та стінових панелей і матеріалів.

Закордонна статистика констатує той факт, що останні 20 років характеризуються повільним, але постійним зростанням обсягів використання сталевих каркасів. Наприклад, на частку сталевих каркасів в побудованих офісних будівлях припадає більше 73 %. Біля 70 % припадає на сталеві каркаси багатоповерхових будівель всіх призначень. Залишок припадає на монолітний залізобетон, збірний залізобетон, несучу цегельну кладку та дерево.

Металоконструкції постійно витісняють залізобетон дякуючи успіхам сталевих промисловості у сфері нових розробок, крім того виробники металоконструкцій вкладають великі грошові кошти у просування своєї продукції на ринку. Основу фонду металевих конструкцій України складають конструкції промислових споруд, маса яких 12,5 млн.т, що становить 35 % загальної маси металевих конструкцій, які експлуатуються. Вони сконцентровані, насамперед, на об'єктах базових галузей: чорної і кольорової металургії, машинобудування, енергетичної, вугледобувної та нафтогазової промисловості (рис.19.3)



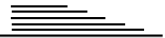
**Рис. 19.3. Галузева структура фонду металевих конструкцій**

Для характеристики даної галузі застосуємо теорію М. Портера про п'ять конкурентних сил: внутрішньогалузеву конкуренцію, загроза зі сторони нових конкурентів, наявність продуктів-замінників, сильні позиції постачальників та споживачів (див. табл. 19.2).

**Таблиця 19.2. Застосування конкурентних сил теорії М. Портера до аналізу галузі металевих конструкцій**

<i>Конкурентні сили</i>	<i>Характеристика і оцінка</i>
<i>Внутрішньогалузева конкуренція</i>	Характеризується тенденцією до загострення, кожне підприємство в основному орієнтується на промислове виробництво власного регіону, але здійснюється постійна робота направлена на розширення договірних зв'язків за його межами. Витрати на транспортування включаються в ціну продукції і за цим критерієм підприємство може стати неконкурентним порівняно з місцевими виробниками. Основні прояви конкурентної боротьби притаманні районам збільшення будівництва, де присутні кілька виробників. Проте основний акцент робиться на ціновий фактор
<i>Нові конкуренти</i>	Вітчизняні виробники – підприємства, побудовані за часів СРСР. Окрім нових вітчизняних виробників металоконструкцій, постійно з'являються закордонні виробники на ринку України. Зарубіжні підприємства, що виходять на український ринок, організовують представництва та нові лінії виробництва, пропонують продукцію вищої якості, комплекс послуг від проектування (безкоштовно) до спорудження і обслуговування, але за значно вищими цінами. Виходять на найвищий ціновий сегмент, смістість якого на сьогодні незначна. В перспективі, при зростанні промислового будівництва та зміщення акцентів в бік якості, дані підприємства можуть стати конкурентами на середньому ціновому сегменті
<i>Товари – замітники</i>	Збірні та зварні конструкції. Останні забезпечують більшу міцність споруд, але позбавляють можливості їх розбирання, переробки та переносу. Виробництво збірних конструкцій вимагає більшої точності виготовлення. Вибір кожного окремого виду конструкції залежить від уподобань споживача (промислового підприємства)
<i>Позиції постачальників</i>	Виробництво сталі та прокату є спеціалізацією України. Вітчизняні виробники в змозі забезпечити не лише потреби внутрішніх споживачів, а й зовнішніх, тобто пропозиція перевищує попит. Тому ціновий диктат не придатний. Сталь значно дешевша від сталі зарубіжних виробників, проте за якістю нерідко гірша (особливо в металевих листах). При застосуванні нової системи стандартизації необхідним буде перехід на закупівлю якісної вітчизняної чи зарубіжної сировини, що значно вплине на ціну
<i>Позиції покупців</i>	При скороченні обсягів будівництва дані позиції посилюлися, оскільки для виробника стає важливим кожне замовлення. Ціни на продукцію перебувають на гранично-можливому рівні. Тому вимагається своєчасність розрахунків

У галузі більшість підприємств обирає стратегію низьких витрат, оскільки продукція є стандартизованою, диференціація торкається лише сфер надання додаткових послуг, пвдикості та якості обслуговування. Дана політика пояснюється низьким рівнем платоспроможності вітчизняного споживача, його орієнтацією, передусім, на ціновий фактор.



Виробники переважно застосовують витратний метод ціноутворення. Тобто ціна встановлюється, виходячи з фактичних витрат на виробництво та запланованого рівня рентабельності. Торгова націнка пояснюється системою договірних відносин, які склались, можливістю та бажанням клієнта сплатити вищу ціну.

Таким чином, можемо сформулювати конкурентні переваги в галузі. Це – наявність всього комплексу послуг з виготовлення та обслуговування конструкцій, можливість виходу на нові зовнішні ринки (для чого необхідно пройти стандартизацію продукції за системою ISO), вчасність виконання замовлень, гнучка система цін.

У недалекому минулому найпопулярнішими покрівельними матеріалами були шифер, оцинковане залізо та керамічна черепиця. Найдешевшим матеріалом вважався шифер, проте його недоліком була ламкість, недовговічність та негативний вплив його складників на здоров'я людей.

### **19.3.2. Аналіз поведінки підприємств-конкурентів**

Конкуренція як рушійна сила розвитку суспільства вимагає від виробників товарів постійний пошук нових шляхів підвищення їх якості, зниження ціни, формування нових пропозицій для споживачів. Конкурентна боротьба починається зі сегментації ринку. Той, хто правильно визначив свого споживача, той безпомилково визначив і своїх конкурентів. А хто правильно визначив конкурентів, той більш раціонально розподілить сили в конкурентній боротьбі. Орієнтація на потреби, обмежені конкретним сегментом ринку, дозволяє визначити:

⇒ необхідні для споживачів параметри товарів і послуг;

⇒ реальних конкурентів.

Ринок та умови в галузі змінюються. Отже, сьогоднішні лідери не обов'язково матимуть даний статус і надалі. Передбачення найближчих кроків конкурентів – найскладніший, проте найкорисніший напрям аналізу їх діяльності. Визначення ситуації, в якій знаходяться конкуруючі підприємства, розуміння їх стратегічних намірів, оцінка їх ринкових позицій може надати допомогу при прогнозуванні вірогідних дій конкурентів. Добре організована діяльність щодо збору інформації про конкурента дозволяє передбачити його дії та підготувати ефективні контрзаходи. Прагнення витіснити конкурентів і збільшити свою частку ринку обумовлює необхідність виявлення його слабких місць та конкурентних переваг, частки ринку кожного учасника.

Одним із методів аналізу підприємств-конкурентів є *АВС-аналіз*, який використовується для формування конкурентних груп у середині галузі.

Малі підприємства (група С) відрізняються за рольовою позицією на ринку, оскільки вони найчастіше діють в невеликих зонах ринку на стиках між сегментами, освоєними більшими підприємствами. Підприємства групи С використовують будь-які можливості для бізнесу, безупинно

приспосовуючись до ринкових змін та використовуючи ті можливості, які є нецікавими для великих підприємств. Найчастіше вони не планують свою діяльність на тривалий період і не розробляють довгострокових стратегій.

Представники групи С можуть активно займатися копіюванням продуктів провідних підприємств. Така стратегія дозволяє істотно заощаджувати на витратах, але може призвести до відповідальності за копіювання. Іноді підприємства цієї групи отримують замовлення від середніх (група В) та великих (група А) підприємств на виготовлення певних видів продуктів, які виходять під торговою маркою підприємства-замовника.

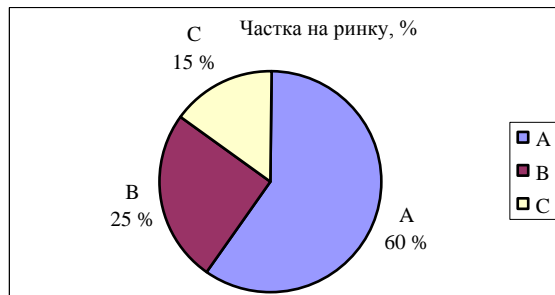
### 3 ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Застосуємо ABC-аналіз для здійснення адекватної оцінки операторів українського ринку металоконструкцій (табл. 19.3).

**Таблиця 19.3. Аналіз галузі металоконструкцій за допомогою методу ABC**

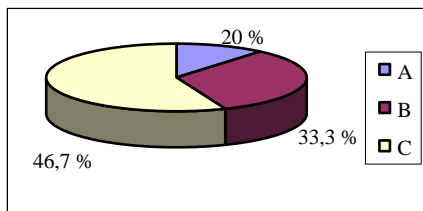
Частка на ринку, %	Питома вага в загальній кількості підприємств, %	Підприємства	Сектор
60	20	Концерн Lindab Донецький ЗМК Краматорський ЗМК	А
25	33,3	Дніпропетровський завод ім. Бабушкіна Запорізький ЗМК “Центросталь-Домсталь” “УкрБудСервіс” “Каркас”	В
15	46,7	Кам’янець-Подільський ЗМК Житомирський ЗОК Завод КБМЗ об’єднання Дніпроенергобудпром “Базис-СК” АТЗТ “МВМ-Арнхольдт” ЗАТ “Українська будівельна компанія” АТ “Металіст-Будметалоконструкція”	С

Дані табл. 19.3. відобразимо на рис. 19.4.



**Рис. 19.4. Частка підприємств галузі металоконструкцій за методом ABC**

Зазначимо, які частки займають підприємства, що ввійшли до груп А, В і С у їх загальній кількості (рис. 19.5).



**Рис. 19.5.** *Питома вага підприємств груп А, В, і С в загальній кількості*

Для того, щоб правильно визначити поточні позиції підприємства на ринку, показники господарської діяльності, сильні і слабкі сторони, необхідно правильно визначити базу і критерії порівняння.

Розглянемо табл. 19.4, яку варто використати при порівнянні підприємства і його конкурента, причому перелік об'єктів оцінки можна поповнювати відповідно до потреби.

**Таблиця 19.4.** *Порівняння показників підприємств*

<i>Напрямки конкурентної переваги організації</i>	<i>Показник підприємства</i>	<i>Показник конкурента</i>	<i>Перевага (+), або недолік (-)</i>
Обсяг виробництва, млн. грн			
Обсяг реалізації, млн. грн			
Ринкова частка, %			
Активи підприємства, млн. грн			
Чистий прибуток, млн. грн			
Амортизаційні відрахування, млн. грн			
Довгострокова заборгованість, млн. грн			
Короткострокова заборгованість, млн. грн			
Обсяг інвестицій, млн. грн			
Показник норми прибутку на інвестиції (рентабельність інвестицій), %			
Середні витрати, грн			
Розмір оборотних засобів, млн. грн			

Дані показники визначають стратегічну позицію підприємства у ринковому середовищі, тобто його позицію щодо конкурентів.

Протягом останніх років у багатьох країнах успішно використовується метод конкурентного аналізу – **бенчмаркінг**. “Бенчмаркінг” (англ. benchmarking) – метод порівняльного аналізу для підприємств, які працюють в умовах конкурентної боротьби. Найбільшого поширення набув у США і країнах ЄС. Фактично бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування і аналізу, що полягає в проведенні порівняння не від досягнутого, а відповідно до досягнень конкурентів, тобто орієнтиром у розробці стратегічних планів є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів. Іноді у світовій практиці бенчмаркінг використовується не стільки для

формулювання стратегії, а з метою сприяння зниженню виробничих витрат, збільшенню ефективності процесу реалізації продукції, раціоналізації організаційної структури тощо.

Ефективність бенчмаркінгу підтверджується його використанням світовими лідерами, зокрема такими компаніями як Херох, ІВМ та ін.

Процес бенчмаркінгу слід розглядати як комплекс дій, що постійно спрямовуються на посилення результативності діяльності підприємства (рис. 19.6).



**Рис. 19.6. Процес бенчмаркінгу**

Бенчмаркінг здійснюється на стратегічному та оперативному рівнях управління.

Стратегічний бенчмаркінг проводиться з метою забезпечення відповідності стратегії підприємства ключовим факторам успіху в галузі та стратегіям поведінки підприємств-конкурентів.

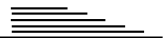
Оперативний бенчмаркінг спрямований на забезпечення переваг над підприємствами-конкурентами у різних функціональних напрямках діяльності підприємства, зокрема за виробничою собівартістю, ефективністю продажу, дослідженнями і розробками тощо.

Процес бенчмаркінгу передбачає здійснення наступних етапів:

– етап планування: формується робоча група, яка спрямовує зусилля на збір інформації опису параметрів ключових процесів для їх порівняння з групою “бенчмаркінгу” (фірми-конкуренти, які виступають базою для порівняння);

– етап дослідження: визначається система показників, які виступають індикаторами ефективності господарювання, а також формується група “бенчмаркінгу”;

– етап збору інформації для вивчення маркетингової діяльності підприємств-конкурентів, стимулювання збуту тощо. Це передбачає аналіз стратегій поведінки конкурентів на ринку і визначення конкурентних переваг підприємства і його конкурентів. При вирішенні питання, сприятливу чи



несприятливу позицію займає конкурент для завоювання ринку, необхідно сконцентрувати увагу на оцінці його потенційних можливостей. Надійність утримання підприємством своєї частки ринку залежить від стійкості підприємства до тиску конкурентів та наявності конкурентних переваг.

**Конкурентна перевага** – висока компетентність підприємства у визначеній області діяльності або у випуску товару в порівнянні з конкурентами. **Фактор конкурентної переваги** – визначена складова (фактор) зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким вона переважає конкурентів;

– етап аналізу: робоча група встановлює характер взаємозв'язку між критичними процесами та аналогічними процесами в групі “бенчмаркінгу”. На даному етапі будується прогноз зростання підприємства;

– етап адаптацій передбачає впровадження результатів аналізу в практику господарювання через навчання керівників та працівників структурних підрозділів; здійснення контролю за основними індикаторами ефективності в розрізі ринкових сегментів; реалізацію програми з постійного навчання персоналу у відповідності до вимог зовнішнього середовища;

### 3 ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Розглянемо фактори конкурентної переваги для операторів ринку металоконструкцій, покрівельних та стінових матеріалів.

Ключовими факторами успіху операторів ринку покрівельних та стінових матеріалів є:

1. **Якість.** Усі матеріали повинні виготовлятися з високоякісної гарячеоцинкованої сталі різної товщини. Вона має пасивуватися, ґрунтуватися, покриватися кольоровим пластиком. Всі пластики, що використовуються для виробництва профільованих матеріалів, мають бути стійкими до агресивних середовищ, витримувати значні перепади температур. Усі виготовлені матеріали повинні бути екологічно чистими та мати гарантію на 10-15 років.

2. **Асортимент.** Підприємства повинні запропонувати споживачеві якомога ширший асортимент спорідненої продукції. Так, наприклад, “Ранніла – Київ” пропонує три типи металочерепиці, профільований настил, системи облицювання фасадів, несучі профілі, системи водостоку, ринви, легкі прогони, каркаси, драбини, вентиляційні витяжки та іншу продукцію. Кольорова гама продукції налічує 26 кольорів і відтінків на будь-який смак і для будь-яких потреб.

3. **Економічність.** При розрахунку кожного замовлення необхідно враховувати розмір кожного листа, оскільки це мінімізує втрати матеріалів при монтажі. Профільовані матеріали не вимагають громіздкої та дорогої стропильної конструкції. Монтаж та експлуатація металопластикових конструкцій набагато простіші й дешевші, ніж монтаж та експлуатація споруд із традиційних матеріалів. Листи великої площі, нарізані по довжині скату, монтуються з перекриттям одна на одну, завдяки чому кількість стиків на поверхні покрівлі мінімальна.

4. *Індивідуальний підхід до кожного клієнта.* Необхідно ретельно розраховувати кожне замовлення, беручи до уваги особливості конкретного проекту і побажання замовника.

5. *Престижність торгової марки.* Наприклад, металочерепиця та профнастил від “Ранніла” відомі у світі близько 20 років і зарекомендували себе як надійні, зручні й естетично привабливі, завдяки чому користуються попитом і є ознакою престижу у країнах Європи, Азії, Америки.

6. *Єдиний стандарт.* При розміщенні кількох виробництв повинні застосовуватися однакові стандарти (однакові ціни, повний асортимент продукції, персонал найвищої кваліфікації).

7. *Бліц – монтаж.* Усі конструкції мають бути надзвичайно практичними та легкими. Всі монтажні роботи з будь-якими матеріалами повинні просто й швидко виконуватися в будь-яку пору року. Кожний проект має забезпечуватися інструкцією по монтажу й детальним монтажним планом.

8. *Висока кваліфікація адміністративного персоналу.* Добирати персонал необхідно шляхом ретельного і повністю об’єктивного конкурсного відбору. Далі необхідно надавати спеціальну підготовку з особливостей виробництва та постійно підвищувати кваліфікацію на курсах, семінарах, тренінгах.

9. *Унікальні торгові пропозиції.* Необхідно надавати послуги з розрахунку проектів та проектного продажу.

Неухильне дотримання перерахованих правил дозволяє здобувати популярність і повагу споживачів.

Ключові фактори успіху виробників металоконструкцій:

1. *Технологічні переваги,* які включають ретельний розрахунок форми всіх елементів, гранично точне їх виготовлення; вигідно несучі колони та балки робити зі змінним перетином, що забезпечує необхідні характеристики міцності, дозволяє зменшити їх вагу і зекономити гроші замовника (на вартості металу, транспортуванні, зменшенні трудомісткості монтажу); гнучкість проектування та монтажу (вільні прольоти можуть бути без проміжних колон, не має прив’язки до стандартних осередків); антикорозійна обробка елементів конструкції; побудова споруд на болтових з’єднаннях (без використання зварних робіт).

2. *Швидкість обслуговування клієнтів.* Для цього використовують спеціальні комп’ютерні розрахунки, що дозволяють через лічені хвилини отримувати розрахунок каркасу та комерційну пропозицію.

3. *Комплектне постачання* із заводу-виробника всіх необхідних елементів, починаючи зі сталених несучих колон і закінчуючи елементами кріплення.

4. *Послуги з монтажу та подальшого обслуговування металоконструкцій.*

5. *Вигідне місцезнаходження* (поблизу великих промислових районів, де ведеться будівництво).

6. *Проходження стандартизації якості продукції за системою ISO.* Завдяки дешевій робочій силі вартість вітчизняних металоконструкцій нижча від зарубіжних аналогів, що при одержанні стандартів ISO дозволяє виходити на зовнішні ринки (прикладом може бути київське виробниче підприємство “Каркас”).

7. *Вдала диверсифікація виробництва*, що передбачас вертикальну диверсифікацію (для отримання дешевої сировини виробнику металоконструкцій вигідно бути складовою сталеливарного концерну. Для виходу на зовнішні ринки та закупівлі за нижчими цінами високоякісної зарубіжної сировини можна було б придбати франшизу закордонного сталеливарного концерну); виробництво спорідненої продукції (профнастилу, металочерепиці, сендвіч-панелей тощо). Споживач даної продукції перебуває в аналогічному сегменті.

Результати стратегічного бенчмаркінгу досить часто мають самостійне значення для посилення окремих сторін поточної стратегії, але у більшості випадків їх недостатньо для повноцінного стратегічного аналізу.

Отже, завжди слід знати як свої власні конкурентні переваги, так і переваги конкурентів. Оскільки для досягнення та постійного підтримання об'єкта конкурентоспроможним на ринку необхідно підтримувати завойовані конкурентні переваги, шукати та реалізовувати нові.

#### **19.4. Особливості застосування SWOT-аналізу**

Для успішного виживання у довгостроковому періоді необхідно вміти передбачати труднощі, з якими може зіткнутися підприємство у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для нього. Тому у процесі стратегічного аналізу необхідно зосередити увагу на майбутніх загрозах і можливостях, пов'язаних зі станом зовнішнього середовища, а також враховувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства. Одним з методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. *SWOT* – це акронім слів *Strengts* (сильні сторони), *Weaknesses* (слабкі сторони), *Opportunities* (можливості), *Threats* (загрози). SWOT-аналіз проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. Тобто аналітики досліджують всі бізнес-процеси підприємства та особливості діяльності підприємств в певній галузі.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу зумовлені тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої обробки.

При проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовується інформація, отримана методом експертних оцінок. Застосування цього методу може дати великі похибки, величина яких залежить від складу експертів, їх кваліфікації та методу обробки результатів.

Необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних: одно- і багатофакторних, методів індукції та дедукції, методів аналізу залежностей і методів аналізу взаємозв'язків тощо. На багатьох підприємствах під час

застосування SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластерний аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від градації залежних і незалежних змінних, а також змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі. SWOT-аналіз допомагає відповісти на наступні питання:

⇒ чи використовує підприємство внутрішні чи конкурентні переваги у своїй стратегії? Якщо підприємство не має переваг, які з його потенційних сильних сторін можуть ними стати?

⇒ чи не заважають слабкі сторони підприємства його конкурентоспроможності та можливості використовувати визначені сприятливі обставини? Які слабкі сторони потребують коректування, виходячи із стратегічних цілей?

⇒ які сприятливі обставини дозволяють досягнути успіху при використанні наявних ресурсів?

⇒ які загрози носять найскладніший характер, які стратегічні дії слід застосовувати для їх уникнення?

Проте як і будь-яка методика SWOT-аналіз має свої переваги і недоліки (табл. 19.5). При цьому позитивні риси все ж таки переважають, що робить даний метод аналізу популярним у сфері стратегічного управління.

**Таблиця 19.5. Переваги та недоліки Swot-аналізу**

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<p>⇒ систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування”</p> <p>⇒ визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів</p> <p>⇒ періодична діагностика ринку та ресурсів фірми</p>	<p>⇒ суб'єктивність ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища</p> <p>⇒ слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень</p> <p>⇒ погана адаптація до середовища, що постійно змінюється</p>

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства.

Отже, складовими елементами SWOT-аналізу є:

⇒ Сильні сторони – внутрішні можливості (навики, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

⇒ Слабкі сторони – види діяльності, які підприємство здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються;

⇒ Можливості – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність підприємства, альтернативи, які може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей.

⇒ Загрози – сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність підприємства, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства в напрямі досягнення своїх місії та цілей.

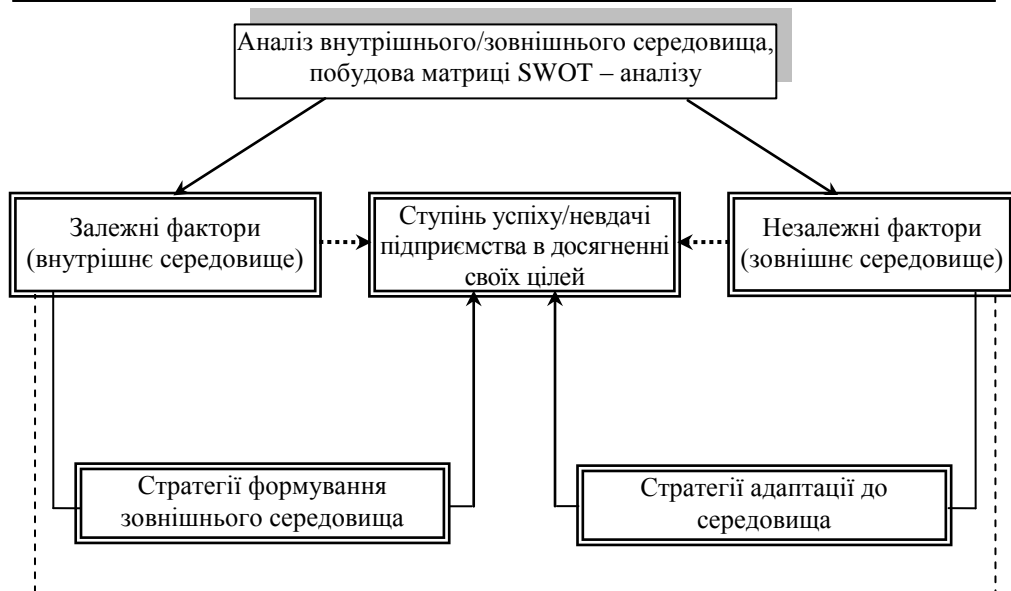
Схематично процес SWOT-аналізу наведено на рис. 19.7.



**Рис. 19.7. Процес SWOT-аналізу**

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес дослідження всього масиву даних з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від того, хто застосовував SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою.

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їх особливостей в напрямі формування зовнішнього середовища або адаптації до нього (див. рис. 19.8).



**Рис. 19.8.** Схема врахування залежних і незалежних факторів

Для встановлення зв'язків складається матриця SWOT (рис. 19.9). Ліворуч виділяються два розділи (сильні і слабкі сторони), у які відповідно вносяться усі виявлені на першому етапі аналізу сильні і слабкі сторони підприємства. У верхній частині матриці виділяються два розділи, до яких вносяться усі виявлені можливості і загрози.

	Можливості 1. 2. 3. ...	Загрози 1. 2. 3. ...
Сильні сторони 1. 2. 3. ...	Поле “СМ”	Поле “СЗ”
Слабкі сторони 1. 2. 3. ...	Поле “СЛМ”	Поле “СЛЗ”

**Рис. 19.9.** Матриця SWOT

На перетині розділів утворюються чотири поля: “СМ” (сила і можливості); “СЗ” (сила і загрози); “СЛМ” (слабкість і можливість); “СЛЗ” (слабкість і загрози). За кожним з полів розглядаються усі можливі парні

комбінації і виділяються ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії функціонування підприємства.

У відношенні тих пар, що були обрані з поля “СМ”, варто розробляти стратегію з використання сильних сторін підприємства, яке дозволяє одержати прибуток від наявних можливостей. Для тих пар факторів, що виявилися на полі “СЛМ”, стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей спробувати подолати наявні слабкі сторони.

Якщо пари знаходяться на полі “СЗ”, тоді стратегія повинна припускати використання сильних сторін для усунення можливих загроз. Для пар, що знаходяться на полі “СЛЗ”, підприємство повинно розробити таку стратегію, що дозволила б позбутися від слабких сторін та запобігти можливим загрозам.

Виявлення можливостей і загроз рекомендується здійснювати у трьох напрямках: ринок, продукт і діяльність з реалізації продуктів на цільових ринках (ціноутворення, товаророзподіл і просування товарів). Джерелом виникнення можливостей і загроз можуть бути споживачі, конкуренти, зміна факторів макросередовища (наприклад, законодавчої бази, митної політики).

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін підприємств, а також загроз і можливостей з відповідним їх ранжуванням за рівнем впливу на діяльність підприємства (табл. 19.5, табл. 19.6).

**Таблиця 19.5. Загальна характеристика сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі<sup>1</sup>**

<i>Потенційні внутрішні переваги</i>	<i>Потенційні внутрішні недоліки</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ використання переваг організаційно-правової форми бізнесу</li> <li>⇒ наявні конкурентні переваги</li> <li>⇒ інноваційність</li> <li>⇒ сильна позиція у специфічних ринкових сегментах</li> <li>⇒ жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи)</li> <li>⇒ стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований “стратегічний набір”</li> <li>⇒ сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їх лояльності</li> <li>⇒ вища за середню обізнаність про стан ринку</li> <li>⇒ знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ незнання переваг організаційно-правових форм бізнесу</li> <li>⇒ відсутність реальних конкурентних переваг</li> <li>⇒ постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується)</li> <li>⇒ втрата конкурентної позиції</li> <li>⇒ нижчі за середні темпи зростання</li> <li>⇒ нестача деяких ключових навичків для ефективної конкуренції</li> <li>⇒ недостатність фінансових ресурсів, низький рівень прибутковості</li> <li>⇒ втрата репутації у споживачів</li> <li>⇒ “аутсайдери” у розвитку продукції</li> <li>⇒ вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація</li> <li>⇒ недоліки у стратегічній діяльності</li> </ul>

<sup>1</sup> На підставі інформації з підручника Шершньова З.С. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К: КНЕУ, 2004. – 699 с. – С. 145

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку</li> <li>⇒ диференціація виробів</li> <li>⇒ обґрунтованість диверсифікації</li> <li>⇒ увага до зниження витрат</li> <li>⇒ вища за середню рентабельність і прибутковість</li> <li>⇒ достатні фінансові ресурси</li> <li>⇒ вищі за середні маркетингові навички</li> <li>⇒ вищі за середні технологічні та інноваційні навички</li> <li>⇒ творчий, підприємницький менеджмент</li> <li>⇒ добре вивчений ринок, потреби покупців</li> <li>⇒ здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навиків персоналу</li> <li>⇒ імідж надійного партнера</li> <li>⇒ ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал</li> <li>⇒ недостатньо дій для пом'якшення конкурентного тиску</li> <li>⇒ слабка система розподілу</li> <li>⇒ виробництво з високими витратами, старіння потужностей</li> <li>⇒ розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію, або занадто великі відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів</li> <li>⇒ “новачок” у бізнесі</li> <li>⇒ погано обрані, чи недостатньо обґрунтовані стратегічні дії, відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрями розвитку</li> <li>⇒ відсутність міцної позиції для боротьби із загрозами</li> </ul>

Розглянемо загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі.

**Таблиця 19.6.** Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі<sup>2</sup>

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ розвиток економіки країни</li> <li>⇒ соціально-політична стабільність</li> <li>⇒ обґрунтоване законодавство</li> <li>⇒ доступність інвестицій та кредитів</li> <li>⇒ обслуговування додаткових груп споживачів</li> <li>⇒ входження в нові ринки, сегменти</li> <li>⇒ розширення виробництва для задоволення потреб споживачів</li> <li>⇒ споріднена диверсифікація</li> <li>⇒ товари з доповненнями (неспоріднена диверсифікація), що закуповуються</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ високі темпи інфляції</li> <li>⇒ велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема іноземних)</li> <li>⇒ зростання збуту товарів-замінників</li> <li>⇒ уповільнений темп зростання ринку або його спад</li> <li>⇒ “ворожі дії” з боку держави (обмеження)</li> <li>⇒ зростання тиску конкурентів</li> <li>⇒ тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу</li> <li>⇒ технологічні прориви у інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність продукції</li> </ul>

<sup>2</sup> Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К: КНЕУ, 2004. – 699 с. – С. 146

1	2
⇒ вертикальна інтеграція ⇒ зовнішні мережеві структури ⇒ можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп ⇒ швидке зростання ринку	⇒ виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами ⇒ зміни у потребах і смаках споживачів ⇒ негативні демографічні зміни ⇒ негативна екологічна ситуація ⇒ соціально-політична нестабільність

На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на підприємство та ймовірність посилення його впливу (табл. 19.7).

**Таблиця 19.7. Оцінка впливу факторів на діяльність підприємства**

Вплив фактору на діяльність підприємства	Ймовірність посилення впливу фактору на діяльність підприємства		
	Висока	Середня	Низька
Високий	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
Середній	Поле СВ	Поле СС	Поле СН
Низький	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Значення факторів середовища підприємства, які містяться на полях матриці ВВ, ВС, СВ, вважають високими, їх обов'язково необхідно враховувати при розробці стратегії. Значну увагу необхідно приділити факторам, які знаходяться на полях ВН, СС, хоча їх вплив середній, а значення досить високе. При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища підприємства, але й виявити ймовірність використання і вплив визначених можливостей та загроз на результати діяльності підприємства.

Спочатку оцінюється ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність підприємства на основі матриці можливостей (табл. 19.8).

**Таблиця 19.8. Матриця можливостей**

Ймовірність використання можливості	Ступінь впливу можливості на діяльність підприємства		
	сильний	помірний	Невеликий
1	2	3	4
Висока	Поле “висока ймовірність із сильним впливом”	Поле “висока ймовірність з помірним впливом”	Поле “висока ймовірність з невеликим впливом”
Середня	Поле “середня ймовірність з сильним впливом”	Поле “середня ймовірність з помірним впливом”	Поле “середня ймовірність з невеликим впливом”

## Частина 2. Економічний аналіз

1	2	3	4
Низька	Поле “низька ймовірність із сильним впливом”	Поле “низька ймовірність з помірним впливом”	Поле “низька ймовірність з невеликим впливом”

– можливості, що потрапили на ці поля, мають велике значення для підприємства і повинні бути обов’язково виконані

– можливості, що потрапили на ці поля, можна використати при наявності достатніх ресурсів або за певних умов

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз (табл. 19.9).

**Таблиця 19.9. Матриця загроз**

Ймовірність реалізації загроз	Можливі наслідки реалізації загроз			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	“Легкі удари”
<b>Висока</b>	Поле “висока ймовірність руйнування”	Поле “висока ймовірність критичного стану”	Поле “висока ймовірність важкого стану”	Поле “висока ймовірність “легких ударів”
<b>Середня</b>	Поле “середня ймовірність руйнування”	Поле “середня ймовірність критичного стану”	Поле “середня ймовірність важкого стану”	Поле “середня ймовірність “легких ударів””
<b>Низька</b>	Поле “низька ймовірність руйнування”	Поле “низька ймовірність критичного стану”	Поле “низька ймовірність важкого стану”	Поле “низька ймовірність “легких ударів”””

– загрози, що потрапили на ці поля, повинні бути в полі зору керівництва і повинні бути першочерговими для усунення

– загрози, що потрапили на ці поля не повинні випадати з поля зору керівництва, яке зобов’язане уважно відслідковувати їх розвиток

Наслідки до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через банкрутство підприємства, або ж приведення його до кризового стану. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записуються на полях матриці. Фактори, які потрапили на поля ВР, ВК, СР, є найбільш небезпечними для подальшого розвитку організації і вимагають термінового усунення. Фактори, які потрапили на поля ВВ, СК, НР, також повинні перебувати під наглядом керівництва і мають бути усунені якомога швидше .

### 3 ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Розглянемо перелік слабких і сильних сторін підприємства, а також загроз і можливостей ЗАТ “Ремхарчомаш” (Табл. 19.10)

**Таблиця 19.10. SWOT-аналіз ЗАТ “Ремхарчомаш”**

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
 достатньо високий рівень технологічності продукції  співвідношення ціна - якість  лідерські характеристики керівництва  імідж підприємства як надійного партнера  налагоджені зв'язки з постачальниками сировини  диференціація продукції відповідно до потреб замовників  досвід роботи в галузі  спрямованість на вдосконалення виробництва	 низький рівень інформаційного обміну між відділами  невизначена стратегічна спрямованість  кадровий застій  орієнтація на виробництво  відсутність потенціалу для збільшення обсягів виробництва  відсутність ефективних розробок
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
 вихід на ринок з новими видами продукції (котел малої потужності, тунельна піч)  запровадження системи якості  підвищення рівня інформаційної обізнаності спеціалістів підприємства  збільшення попиту на продукцію завдяки збільшенню замовлень у зв'язку з модернізацією промислових підприємств  оптимізація асортименту продукції  модернізація обладнання  скорочення витрат  автоматизація системи управління	 відтік кадрів  зростання економічної нестабільності  зміни в потребах споживачів та зменшення замовлень на виготовлення продукції підприємства  значна залежність від замовлень споживачів  втрата ринків збуту за рахунок агресивної політики конкурентів

**Рис. SWOT-аналіз ЗАТ “Ремхарчомаш”**

За допомогою матриці SWOT-аналізу можна виділити чотири види корпоративної стратегії підприємства (див. рис. 19.10).

	$\Pi > C$	$C > \Pi$
$M > 3$	Стратегія “Максі-Максі”  <b>I</b>	Стратегія “Міні-Максі”  <b>II</b>
$3 > M$	Стратегія “Максі-Міні”  <b>III</b>	Стратегія “Міні-Міні”  <b>IV</b>

**Рис. 19.10.** Стратегічні рекомендації Swot-аналізу

Можливі наступні варіанти корпоративних стратегій:

- 1) стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія “Максі-Максі”);
- 2) стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія “Максі-Міні”);
- 3) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія “Міні-Максі”);
- 4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства та уникнення зовнішніх загроз (стратегія “Міні-Міні”).

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії необхідно вибрати, потрібно порівняти внутрішні переваги та слабкості, а також зовнішні можливості та загрози. Якщо сильні сторони підприємства переважають, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз (клітинка I), рекомендується стратегія “Максі-Максі”. У цій ситуації підприємство повинне вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Стратегія “Міні-Максі” (клітинка II) рекомендується для підприємств, у яких переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості. Підприємство повинно прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Стратегію “Максі-Міні” застосовують підприємства, які опинилися у досить складній ситуації (клітинка III). Вони повинні використовувати свої

сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці підприємства можуть вибірково здійснювати “контратаки” – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

Підприємства, що перебувають у клітинці IV вимушені застосовувати стратегію “Міні-Міні”, зміст якої – поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування коштів в інші галузі тощо. Лише в окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися, наприклад, за допомогою об’єднання з іншими підприємствами.

Здійснюючи аналіз середовища підприємства, слід мати на увазі, що можливості й загрози можуть переходити в свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, або, навпаки заздалегідь помічена загроза може створити для організації додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули.

### 19.5. Система стратегічного вимірювання бізнесу

Цільовим спрямуванням діяльності будь-якого підприємства є підвищення його ринкової вартості та забезпечення умов для продовження його господарської діяльності. Це не можливо досягти керуючись у своїй діяльності лише оперативними планами, адже для досягнення даних цілей необхідно чітко бачити майбутні перспективи підприємства та вміти їх використовувати.

Ефективне стратегічне управління не можливе без гармонійної та узгодженої дії всіх управлінських функцій, серед яких далеко не останнє місце посідає стратегічне вимірювання, адже неможливо здійснити повноцінний стратегічний аналіз без належного розуміння методології вимірювання параметрів та результатів досягнення стратегій, без застосування економічно обґрунтованих методів оцінки ефективності та результативності бізнес-процесів.

У різні часи дослідниками висувалися різні системи стратегічного вимірювання бізнесу (табл. 19.11).

**Таблиця 19.11. Застосування різних систем стратегічного вимірювання з 1920-1990 рр.**

Роки	Системи, що використовувалися
1920-і	модель Дюпона; рентабельність інвестицій
1970-і	чистий прибуток на одну акцію; коефіцієнт співвідношення ціни акції і чистого прибутку
1980-і	коефіцієнт співвідношення ринкової і балансової вартості акцій; рентабельність акціонерного капіталу; рентабельність чистих активів; грошовий потік
1990-і	економічна додана вартість; прибуток до виплати процентів, податків і дивідендів; ринкова додана вартість; збалансована система показників; показник сукупної акціонерної доходності; грошовий потік віддачі на інвестований капітал

Розвиток систем виміру ефективності господарювання характеризується застосуванням виключно фінансових показників до 1980 р. (мультиплікативна модель Дюпона, підхід до визначення рентабельності інвестицій тощо). Для прийняття управлінських рішень стосовно вибору стратегії розвитку підприємства, здійснення аналізу впровадження та оцінки ефективності реалізації стратегії використання лише фінансових (монетарних) показників господарювання, не дозволяло врахувати цілий ряд параметрів впливу на діяльність. Це в свою чергу призвело до використання поряд з фінансовими і нефінансових (немонетарних) показників для аналізу. До немонетарних показників відносять прихильність споживачів до тієї чи іншої марки товару, якість продукції, обслуговування тощо.

Так з'явилася збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) та інші системи стратегічного вимірювання, які передбачають оцінку ефективності стратегії за фінансовими і нефінансовими показниками одночасно.

Системи дають можливість комплексно оцінити результат господарювання підприємства.

Життєвий цикл стратегії вимірюється роками. Протягом цього часу запланована стратегія може коректуватися і переглядатися. Реальна стратегія складається з двох частин: запланованої стратегії і адаптивної реакції на зміни (стратегії, визначеної обставинами). Тобто, стратегічне вимірювання стосується як процесу розробки стратегії, так і процесу її впровадження, тобто поширюється на весь процес стратегічного управління.

Отже, під *системою стратегічного вимірювання бізнесу* розуміється вимірювання, узагальнення та оцінка показників результативності, які несуть функціональний або стохастичний вплив на виконання місії підприємства і досягненням його цілей. Стратегічне вимірювання відрізняється від фінансового вимірювання тим, що поряд з монетарними показниками використовуються (досліджуються) немонетарні показники.

**Збалансована система показників (BSC)** Стратегічні системи вимірювання бізнесу набувають в Україні все більшого поширення. Основне призначення систем подібного роду полягає в забезпеченні функцій збору, систематизації й аналізу інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Як вже зазначалось, загальний підхід до виміру ефективності господарювання має ряд недоліків:

- ⇒ застосування монетарних показників не дає можливості реальної оцінки ефективності;

- ⇒ немонетарні показники розглядають як другорядні;

- ⇒ аналіз окремих напрямів діяльності.

Реалізація багатовекторного підходу до управління підприємством потребує комплексної системи ключових показників та стратегічних цілей. Це

зумовило появу збалансованої система показників (Balanced Scorecard – BSC), яка є розвитком концепції цільового менеджменту, започаткованого Пітером Друкером. Структура BSC також носить відбиток концепції зацікавлених сторін. З часом, звичайно, з'явилося багато модифікацій цієї моделі. Першою історичною спробою її зміни вважається модифікація Л. Мейзела. Головна його заслуга в тому, що він вперше продемонстрував гнучкість BSC, у відсутності якої часто звинувачували дану модель.

Ця система використовується як основний інструмент управління бізнесом, вона надає можливість встановлювати індивідуальні завдання, завдання структурних підрозділів та загальні завдання підприємства, доводити їх до свідомості співробітників і керівників різного рівня, оцінювати досягнення поставлених завдань за допомогою використання збалансованої системи вимірників ефективності, одержувати швидкий зворотний зв'язок. Balanced Scorecard є надзвичайно зручною моделлю, надаючи нові аналітичні можливості традиційній концепції MOS (Mission Objectives Strategies).

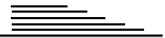
Система збалансованих показників, не відкидаючи використання традиційних фінансових показників, використовує й нефінансові показники. *Структуру Balanced Scorecard* наведено на рис. 19.11.

**Проекція фінанси.** Проекція фінансів є однією з ключових складових збалансованої системи показників ефективності. Фінансові результати є ключовими критеріями оцінки діяльності підприємства. Як правило, типовими завданнями в рамках фінансової проекції виступають: збільшення рентабельності продажу, рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку, чистого прибутку тощо. Ці показники є основними індикаторами ефективності в рамках даної проекції. Як правило, фінансові завдання стоять на вершині дерева цілей підприємства, проте існує дуже тісний взаємозв'язок з маркетинговими завданнями, завданнями внутрішніх процесів і зростання підприємства.

**Проекція клієнти.** В рамках даної проекції керівники визначають ключові сегменти ринку, на яких підприємство має намір зосередити свої зусилля щодо просування і реалізації своїх продуктів. Це є першим кроком побудови інфраструктури складової системи. Потім визначаються основні показники, що їх оцінюють. Як правило, основними показниками ефективності в цій проекції є: задоволеність покупців, утримання клієнтів, залучення нових клієнтів, прибутковість клієнтів, частка ринку в цільових сегментах і т.д. У цю проекцію також обов'язково включаються показники, що визначають ціннісні пропозиції з боку підприємства (value proposition), що у свою чергу багато в чому визначає лояльність клієнтів щодо постачальника продукції або послуг. Слід зазначити, що виявлення основних критеріїв цінності пропозиції для клієнта або покупця є досить непростим завданням, яке вимагає ретельного аналізу потреб. Так, наприклад, цінністю для клієнта (стосовно даної проекції системи) може бути швидка доставка і швидкість реагування на отримане замовлення.

..\Gipersulku\_do  
tem\Rus\_19.11.do

с



*Проекція внутрішніх бізнес-процесів.* Проекція внутрішніх бізнес-процесів ідентифікує основні процеси, які підлягають удосконаленню і розвитку для зміцнення конкурентних переваг. Ефективність бізнес-процесів визначає цінність пропозиції підприємства, від якого залежить кількість залучених клієнтів і кінцевий фінансовий результат. Показники даної проекції зорієнтовані на процеси, що здійснюють основний внесок у досягнення намічених фінансових результатів і задоволення покупців. Після того, як ключові бізнес-процеси були виявлені, визначаються показники, які характеризують дані процеси. Так, наприклад, показником ефективності процесу виробництва може бути кількість і частота поломок виробничої лінії, кількість бракованої продукції і т.д. Слід також зазначити, що вибір ключових процесів повинен здійснюватися не тільки з позиції поточної ефективності, але і з погляду майбутніх можливостей.

*Проекція навчання і зростання.* Четверта проекція системи – навчання і зростання, визначає інфраструктуру, яку підприємство має побудувати для того, щоб забезпечити зростання і розвиток у довгостроковій перспективі. Цілком природно, що забезпечити довгостроковий успіх і процвітання підприємства не можливо за допомогою технологій, які використовуються в цей момент. Зростання і розвиток підприємства є результатом синергії трьох основних факторів: людських ресурсів, організаційних систем і процедур. Для того щоб забезпечити довгострокову присутність на ринку, бізнес повинен інвестувати в підвищення кваліфікації своїх співробітників, інформаційні технології, системи і процедури. Дані цілі розглядаються в рамках цієї проекції Balanced Scorecard. У проекції навчання і зростання основними стимулами ефективності можуть бути задоволення співробітників, утримання співробітників, їх уміння і кваліфікація, можливість миттєво одержувати інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень, генерація ініціатив, ефективність роботи інформаційної системи.

На основі індивідуально розроблених показників ефективності і подальшого зіставлення планових і фактичних даних керівники одержують інформацію, що дозволяє їм зробити оцінку ефективності реалізації стратегій у чотирьох основних областях Balanced Scorecard.

Отже, BSC – це інструмент управління, що переводить бачення підприємства і його стратегії в набір взаємозалежних збалансованих показників, які оцінюють критичні фактори не тільки поточного, але і майбутнього розвитку підприємства.

У результаті використання Balanced Scorecard діяльність підприємства стає більш прозорою і керованою. Існує ще одна вагома причина, що спонукає підприємства до впровадження BSC, – це зростаючий інтерес з боку зовнішніх кредиторів і інвесторів до інформації, що дозволяє оцінити майбутній потенціал підприємства.

Концепція BSC однаково приваблива як для великих промислових підприємств, так і для середніх і навіть невеликих підприємств.

Але поряд із перевагами даної моделі існують і деякі проблеми, пов'язані з впровадженням BSC на конкретному підприємстві. Для виконання цього завдання з самого початку повинна бути створена проектна група, до складу якої входять відповідальні працівники підприємства і консультанти. Саме ця група спеціалістів реалізує проект впровадження і несе відповідальність за його успіх.

Перше завдання проектної групи – визначення цілей. З допомогою представлення обраних цілей і завдань у вигляді моделі стратегічних зв'язків проектна група визначає взаємозв'язки “причина – результат” між обраними цілями.

У кожному випадку впровадження BSC, стратегічні цілі та показники повинні визначатися індивідуально. Модель BSC може використовуватися як інструмент комплексної оцінки ефективності бізнесу лише тоді, коли показники у кожній з перспектив BSC узгоджені з системою цінностей та стратегією підприємства, а також пов'язані між собою зв'язками “причина – результат”.

За допомогою даної системи можна побачити не лише статичний бік показників, а й зміни і зрушення, що відбуваються внаслідок відповідних дій управлінського персоналу і працівників.

Сучасні дослідники підсумували напрацювання у сфері BSC і зробили наступні висновки:

1) система збалансованих показників є інструментом керівника для оцінки ефективності роботи підприємства. Вона включає чотири проекти, які дозволяють оцінити наскільки підприємство наблизилось до реалізації поставлених стратегічних цілей. Наприклад, система збалансованих показників може виявляти основні причини збитків, тенденції продаж, визначати дефіцит в межах логістичної лінії, допомагає підприємствам в здійсненні змін, що сприяють збільшенню оборотності грошових коштів. BSC дозволяє визначити причинно-наслідкові зв'язки між вищенаведеними аспектами. Крім того, за допомогою BSC можна оцінювати показники, які прямо не пов'язані з фінансовими показниками, такі як рівень професіоналізму співробітників або думку споживачів про компанію;

2) оскільки BSC охоплює всі структурні одиниці підприємства, ця технологія забезпечує їх гармонійне функціонування. BSC дає можливість співставляти глобальні цілі з поточними завданнями кожного співробітника та підрозділу, дозволяючи, тим самим максимально використовувати наявні ресурси та звести до мінімуму число неефективних операцій.

3) BSC призначена для того, щоб перевести стратегію і місію підприємства в матеріальні цілі та показники, з допомогою:

- ⇒ встановлення індивідуальних та загальних цілей підприємства;
- ⇒ доведення змісту поставлених цілей до свідомості співробітників та менеджерів різного рівня;

- ⇒ оцінки можливості досягнення поставлених цілей;
- ⇒ забезпечення швидкості зворотного зв'язку.

Отже система збалансованих показників – це ефективна та всеохоплююча комплексна управлінська система.

**Система показників  
відповідальності**

Система показників відповідальності заснована на концепції зацікавлених сторін. Одним з перших ідею врахування інтересів зацікавлених сторін в практиці управління підприємством висунув відомий економіст Р.Фрімен у 1984 р. Вчений довів, що акціонери отримують набагато більші вигоди у довгостроковій перспективі, якщо в процесі управління враховані інтереси інших зацікавлених сторін (працівників, громадськості, контрагентів).

За Р. Фріменом зацікавлена сторона – це будь-яка фізична або юридична особа, яка може здійснювати вплив на досягнення цілей підприємства або на яку впливає досягнення цілей підприємства.

Тобто, керівництво підприємства повинно враховувати інтереси не тільки акціонерів, але й інших груп осіб та підприємств.

Теорія зацікавлених сторін є ефективною лише за умови правильного визначення складу зацікавлених сторін, встановлення співвідношення їх інтересів, розробки систем оцінки впливу різних сторін одна на одну.

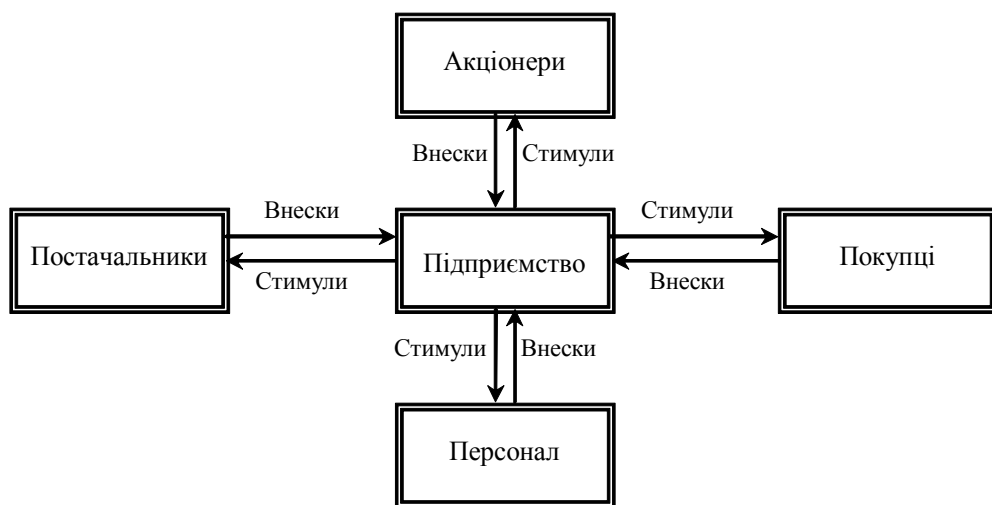
Серед найбільш вагомих груп зацікавлених сторін слід виділити власників, постачальників та підрядників, покупців, працівників, державні органи. Інтереси інших зацікавлених сторін доцільно враховувати вибірково, оскільки перелік зацікавлених сторін є невичерпним. Тому при розробці реальної моделі управління перелік зацікавлених сторін доцільно обмежувати декількома групами.

Впровадження теорії зацікавлених сторін у практичну діяльність потребує використання різноманітних інструментів стратегічного аналізу. Серед цих інструментів можна виділити систему показників відповідальності (ASC), яка вперше описана Ф. Ніколсом. Дана система призначена для пошуку “балансу інтересів” між підприємством і різними зацікавленими сторонами.

На рис. 21.9 представлено модель ASC, у якій підприємство та зацікавлені сторони поєднуються двома типами зв'язків – внесками і стимулами.

Процес впровадження моделі ASC складається з наступних етапів:

- 1) формування (виявлення) зацікавлених сторін;
- 2) визначення розміру вкладу кожної із груп зацікавлених сторін;
- 3) визначення стимулів з боку підприємства по відношенню до зацікавлених сторін;
- 4) встановлення найбільш пріоритетних внесків;
- 5) формування системи показників для кожного внеску і стимулу.



**Рис. 19.12.** Структура моделі Accountability Scorecard

У моделі ASC спрямованість на інтереси зацікавлених сторін представлена наступним чином (табл. 19.12).

**Таблиця 19.12.** Ключові показники у моделі ASC

Зацікавлені сторони	Внески	Показники	Стимули	Показники
Власники	Внески до статутного капіталу	Розмір статутного капіталу	Зростання вартості підприємства, доходу від інвестицій	Ринкова вартість акцій, прибуток на одну акцію
Персонал	Праця	Продуктивність праці	Пропорційні до праці рівень життя і умови праці	Розмір заробітної плати, інтегрована оцінка факторів забезпечення умов праці
Покупці та замовники	Прихильність, або лояльність до підприємства	Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг, частка постійних покупців	Якість і вартість продукції	Кількість рекламаций, швидкість виконання замовлень, ціна (порівняно з конкурентами)
Постачальники та підрядники	Відповідно до запитів підприємства	Оборотність запасів, забезпеченість основними засобами	Повна і своєчасна оплата поставок	Розмір кредиторської заборгованості, строк простроченої кредиторської заборгованості

Аналіз успішності реалізації стратегії, орієнтованої на задоволення інтересів зацікавлених сторін, здійснюється таким чином: для кожного показника визначаються цільові значення (максимальне і мінімальне), які порівнюються з фактичним. Результатом-порівняння, як правило, є нормалізована оцінка, на підставі якої формуються висновки про відповідність внесків і стимулів за кожною групою зацікавлених сторін. За кожною групою зацікавлених сторін оцінка внесків робиться з точки зору користі для підприємства, а стимулів – навпаки, з точки зору максимальної користі для сторін, які взаємодіють з підприємством.

**Модель ділової переваги і піраміда результативності** Одним з відомих інструментів стратегічного аналізу і контролю є модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM), яка тісно пов'язана з концепцією управління якістю. BEM має в цілому статичний характер. Її елементами виступають стратегічні сфери і взаємозв'язки між ними, які визначаються з допомогою так званої “ймовірнісної логіки”.

Автори моделі пропонують її застосування у всіх галузях, але корисність BEM найбільше проявляється у галузях, які займаються промисловим виробництвом. Але, незважаючи на галузь, сфери стратегічного аналізу і контролю в моделі BEM (їх виділено дев'ять) залишаються однаковими (рис. 19.13). Вони відрізняються лише відносною важливістю, яка приписується кожній сфері і кількісно визначається за допомогою вагових коефіцієнтів.



**Рис. 19.13. Модель ділової переваги (Business Excellence Model – BEM)<sup>3</sup>**

BEM може застосовуватися на двох рівнях стратегічного управління:

1. На пасивному рівні – як шаблон або контрольний тест для структуризації цінностей і стратегій підприємства згідно дев'яти критеріїв моделі;

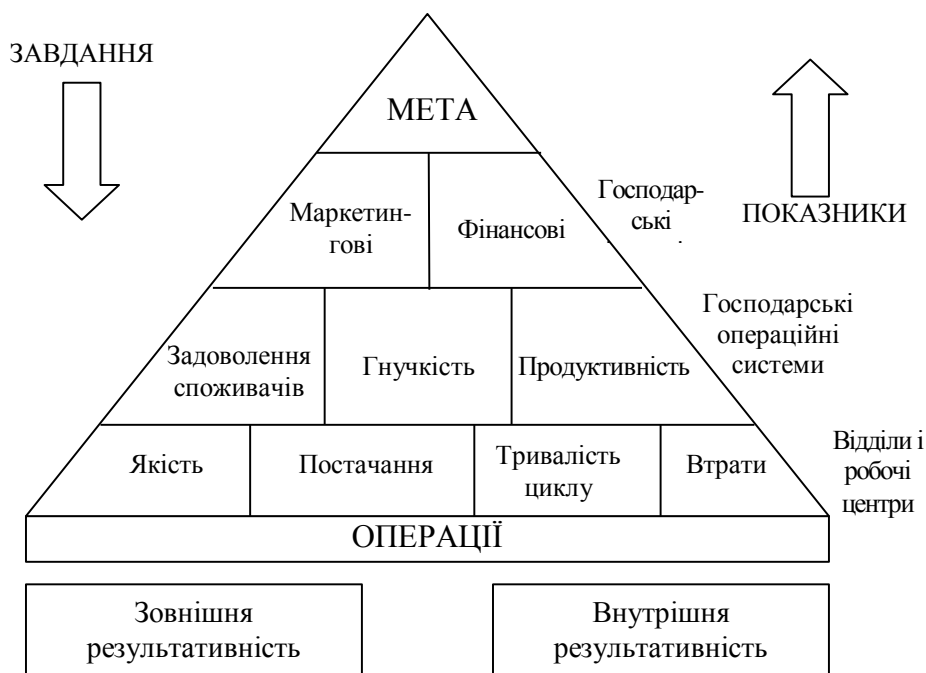
<sup>3</sup> Модель BEM взято з офіційного веб-сайту EFQM (European Foundation of Quality Management – Європейська фундація управління якістю) – <http://www.efqm.org>

2. На активному рівні – як здійснення щорічної перевірки результативності діяльності підприємства, її управління і системи планування бізнесу; визначення змін, які потрібно внести у системи планування і управління.

Система ВЕМ виконує регулярну перевірку результативності всіх бізнес-процесів, визначає сильні та слабкі сторони підприємства; слідує за впровадженнями; здійснює бенчмаркетинг для бізнес-процесів підприємства; є можливість впровадження контрольного списку “найкращої практики” для планування бізнесу та його оцінки.

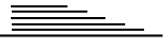
Існує ще одна модель вимірювання результативності стратегії, яка може розглядатися як альтернатива BSC. Вона з’явилася у 1990 році та отримала назву *піраміда результативності*. Її засновниками є англійські вчені С. Дж. МакНейр, Р. Л. Лінч та К. Ф. Кросе, які в якості базису моделі використали концепції тотального управління якістю, організацією виробництва та функціонального бухгалтерського обліку.

Ця модель включає чотири організаційні рівні підприємства, а також двосторонню комунікаційну систему, яка використовується для впровадження корпоративної конкурентної стратегії (рис. 19.14). Завдання щодо впровадження стратегічного бачення вищого керівництва у практичну діяльність підприємства і показники ефективності його роботи розглядаються як інтегративна ланка між такими поняттями як стратегія та діяльність підприємства.



**Рис. 19.14. Піраміда результативності<sup>4</sup>**

<sup>4</sup> McNair C.J., Lynch R.L., Cross K.L. Do financial and non-financial measures have to agree? // Management Accounting (USA). – 1990. – Vol. 72, № 5. – p. 28-39



Завдання поширюються на підприємстві зверху вниз, а показники проходять зворотній шлях – знизу вгору. На найвищому рівні топ-менеджери формують – мету підприємства. На другому рівні цілі господарських підрозділів формуються, починаючи від визначення груп споживачів до вирішення того, які показники найбільше потрібні для вимірювання різних функціональних аспектів діяльності підприємства. Третій рівень є міжфункціональним і використовується більше для зв'язку між верхніми і нижніми рівнями піраміди результативності, ніж для позначення окремого організаційного рівня підприємства. Цей рівень фактично не належить до організаційної структури підприємства. Він лише показує ключові показники результативності (задоволення споживачів, гнучкість, продуктивність), через призму яких маркетингові та фінансові цілі другого рівня “транслиються” на четвертий рівень піраміди.

Показники, які характеризують якість продукції (послуг), своєчасність постачання цієї продукції покупцям, тривалість циклу виробництва, величину витрат, належать виключно до сфери операційної діяльності підприємства і відображаються на четвертому рівні піраміди результативності. Ці показники можуть розраховуватися щоденно, щотижнево або щомісячно, на відміну від інших рівнів.

На вищих рівнях вимірювання відбувається не так часто – один раз у квартал, півріччя, рік. Тут перевага надається фінансовим показникам, які повинні інтегруватися з нефінансовими (кількісними та якісними) показниками на нижчих рівнях таким чином, щоб керівництво підприємства чітко бачило, які чинники впливають на найважливіші фінансові індикатори.

Моделі BSC, ASC, BEM і піраміда результативності дозволяють розпізнати причини (фактори), які вплинули на зміну стану підприємства. Отже, системи стратегічного вимірювання потрібно розглядати як інструменти постійного моніторингу за процесом реалізації стратегії підприємства.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Розкрити сутність концепції стратегічного управління у сучасному ринковому середовищі.
2. Навести основні переваги, які надає стратегічне управління для сучасних підприємств на різних етапах їх розвитку.
3. Охарактеризувати причини широкого застосування методик стратегічного аналізу.
4. Розкрити основні завдання стратегічного аналізу.
5. Описати необхідність аналізу галузі підприємства і його конкурентних позицій.
6. Навести порядок проведення аналізу підприємств-конкурентів.
7. Розкрити позитивні та негативні сторони SWOT- аналізу.
8. Охарактеризувати моделі стратегічного вимірювання бізнесу.