**Тема: ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ. SWOT АНАЛІЗ**

**План:**

1. **Загальна характеристика стратегічного аналізу.**
2. **Види стратегічного аналізу та їх характеристика.**
3. **Загальна методика стратегічного аналізу**

На сучасному етапі поняття «якісний менеджмент» усе більше асоціюється з перспективним управлінням діяльністю організації на основі наукової методології передбачення, використання нових форм і методів ведення бізнесу, його адаптації до динамічних умов зовнішнього ринкового середовища. Головну роль у цьому покликаний зіграти стратегічний аналіз, що являє собою новий науковий напрям прикладного характеру, метою якого є адекватне формалізоване системне представлення стратегічних фінансово-економічних та інших бізнес-цілей, які сприяють максимізації ринкової вартості організації, на основі комплексного вивчення сформованого та майбутнього характеру впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на результативність її діяльності.

Зміст стратегічного аналізу полягає в досить детальному та всебічному забезпеченні адаптованої для сприйняття різними зовнішніми та внутрішніми користувачами аналітичною інформацією, що сприяє прийняттю оптимальних стратегічних управлінських рішень.

Об'єктом стратегічного аналізу виступає організація як комплексна управлінська система, яка включає сукупність інтегрованих керуючих і керованих функціональних підсистем напрямів і форм діяльності. Стратегічний аналіз дозволяє створити систему основних індикаторів довгострокового розвитку організації, відповідно до яких розробляється фінансова, економічна, збутова, виробнича, соціальна стратегія. До стратегічних цілей належать прискорення темпів зростання акціонерного капіталу, підвищення рентабельності, оптимізація ризиків, розширення ринків збуту. Багато в чому вибір стратегічних цілей визначає модель розвитку організації в цілому в довгостроковій перспективі.

Поняття стратегічного аналізу використовується як на рівні розроблення великомасштабних прогнозів політичного, фінансового, інституціонального, економічного рівня, так і в контексті прогнозного управління в рамках організацій. На наш погляд, можна виділити такі *три рівні стратегічного аналізу* відносно макро-, мезо- і мікро- управління, що мають одну методологічну основу, однакові принципи, наступність базових методів дослідження:

- стратегічний макроекономічний аналіз для цілей дослідження, оцінювання та прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні національної економіки держави в цілому, його бюджету, цільових державних програм і т.д., що потребують якісного оцінювання досягнутих агрегованих фінансово-економічних показників, використовуваних для формування глобальних інвестиційних проектів, включаючи бюджети цільових галузевих і соціальних програм і їхній моніторинг;

- стратегічний мезоекономічний аналіз для цілей дослідження, оцінювання та прогнозування розвитку об’єктів управління на рівні регіонів, галузей, великих корпорацій, що мають складну вертикально та горизонтально інтегровану організаційно- правову структуру;

- стратегічний мікроекономічний аналіз для цілей дослідження, оцінювання та прогнозування розвитку об’єктів управління на рівні організації в цілому, напрямів (видів) її діяльності, структурних підрозділів.

Для комплексного рішення різних5 управлінських завдань на рівні комерційної організації вважаємо за необхідне виділити та систематизувати окремі зв’язані між собою види стратегічного аналізу (табл. 1).

Однією з особливостей стратегічного аналізу є перспективна спрямованість, заснована на результатах ретроспективного аналізу й оцінки досягнутого рівня розвитку бізнесу. Ретроспективний аналіз, незважаючи на свою основну контрольну функцію, дозволяє використовувати максимально можливий обсяг детальної інформації, екстраполювати результати виявлених трендів для прогнозування діяльності, коригування стратегічних управлінських рішень, підвищення обґрунтованості бізнесу-планування. Інша особливість стратегічного аналізу полягає у вимірі прогнозного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на майбутню результативність управлінських рішень, прийнятих в основних сферах і напрямам діяльності.

**Таблиця 1**

**Класифікація видів стратегічного аналізу**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Рівень управління | Корпоративний, функціональний, структурний (аналіз діяльності бізнес-одиниць) |
| 2. Стратегічна функція | Система менеджменту в цілому, маркетинговий, виробничий, технологічний, технічний, збутовий, інвестиційний, інноваційний, фінансовий, аудиторський, Соціальний, екологічний, ресурсний, дивідендний |
| 3. Суб’єкт | Власники організації, керівництво організації, керівники й менеджери департаментів управління, органи внутрішнього контролю, аудитори |
| 4. Сутність | Комплексний, домінантний ((найважливіші напрями), локальний\* тематичний |
| 5. Періодичність : | Короткостроковий (до 1 року), середньостроковий (1-3 роки), довгостроковий (більше 3 років), епізодичний •(ситуаційний) |
| б. Метод дослідження об’єкту | Системний, порівняльний, вибірковий, маржинальний, факторний, економіко-математичний |
| 7. Сегмент прогнозування | Ринкова вартість, якість менеджменту в цілому, інвестиційна привабливість, рентабельність, конгломератна реструктуризація (об’єднання, поглинання), збільшення частки ринку, проникнення та закріплення в новому секторі ринку, фінансова безпека, ризики та їх страхування |
| 8. Інформаційна база | Зовнішні джерела (ЗМІ, спеціальні та тематичні аналітичні\* обзори, опитування, конфіденціальні данні), внутрішня фінансова та нефінансова інформація, фінансова звітність, бізнес-плани |

Важливою складовою методичного забезпечення стратегічного економічного аналізу є вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям, завданням і етапам. Пропонується сукупність аналітичних інструментів досліджень при реалізації завдань стратегічного економічного аналізу (табл. 2).

**Таблиця 2**

**Методи стратегічного економічного аналізу**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Групи методів стратегічного економічного аналізу** | | **Аналітичні інструменти та способи стратегічного економічного аналізу** | |
| Традиційні (статистичні) | | | |
| Стандартні методи | | Статистичне спостереження, абсолютні та відносні величини, середні величини, ряди динаміки, балансовий, групування, графічний, порівняння | |
| Методи детермінованого факторного аналізу | | Індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференційний, логарифмування | |
| Економіко-математичні | | | |
| Методи елементарної математики | | Арифметичні, алгебричні | |
| Класичний математичний аналіз | | Диференціальне, інтегральне та варіаційне обчислення | |
| Математична статистика | | Для одномірних та багатомірних алгебричних сукупностей | |
| Економетрика | | Виробничі функції, «витрати-випуск» | |
| Математичне програмування | | Лінійне, блочне, нелінійне (цілочисельне, квадратичне, параметричне), динамічне | |
| Дослідження операцій | | Управління запасами, теорія ігор, теорія рбзкладу, сітьове планування та управління, теорія масового обслуговування | |
| Економічна кібернетика | | Системний аналіз, імітація, моделювання, ділові ігри | |
| Математична теорія оптимальних процесів | | Максимум Понтрягіна для управління техніко-економічними процесами, максимум Понтрягіна для управління ресурсами | |
| Евристичні методи | | Метод експертних оцінок, мозкового штурму | |
| Спеціальні методи | | | |
| SWOT | PEST | SNW | Портфельний |
| Сценарний | Порівняльний | Аналіз моделі Дюпон | R аналіз |

Для стратегічного аналізу та управління в соціально-економічних системах дедалі частіше використовують метод системної динаміки (System Dynamics) або імітаційного динамічного моделюванням (System Dynamics Simulation Modeling), основи якого розроблені Дж. Форрестером (США) у 1950-х роках. Загальні положення методу: певну систему можна представити у вигляді складної структури, елементи якої тісно пов’язані та позитивно (чи негативно) впливають один на одного. Зв’язки між елементами можуть бути відкритими та замкнутими, (контурними), коли первинна-зміна в одному елементі, пройшовши через контур зворотного зв’язку, знову може впливати на той самий елемент. Складність структури і внутрішня взаємодія зумовлюють характер реакції системи на вплив зовнішнього середовища і траєкторію'!! поведінки у майбутньому: через деякий час вона може відрізнятися від очікуваної (а інколи бути протилежною), тому що поведінка системи може змінитися через внутрішні причини. При імітаційному динамічному моделюванні розробляється модель, що віддзеркалює внутрішню структуру модельованої системи, потім поведінка моделі досліджується на ЕОМ наперед на будь-який час. Це дає змогу дослідити поведінку системи загалом та її окремих складових. Як формальний апарат цього методу використовують когнітивне моделювання.

Одним із головних умов для прийняття стратегічних управлінських рішень є наявність адекватної інформації як про внутрішнє та зовнішнє, середовища підприємства, так і про основні пріоритети та орієнтири розвитку підприємств галузі. Тому необхідно розробити методологічні положення щодо проведення стратегічного аналізу та визначення стратегічної орієнтації підприємств, що дасть змогу обґрунтовано обрати напрями стратегічного розвитку для ефективного функціонування підприємств в довгостроковій перспективі.

Більшість зарубіжних вчених розглядають стратегічний аналіз як попередній етап стратегічного вибору, що включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ. Вітчизняні дослідники погоджуються з такою точкою зору,' однак називають цей етап «аналіз середовища», розглядаючи лише в скороченому варіанті, при цьому основний акцент робиться на дослідженні ресурсного потенціалу.

Стратегічний аналіз — багаторівневе дослідження зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу, їх взаємодії, для визначення стратегічної орієнтації, на основі якої формується стратегія розпитку підприємства, розробляється стратегічний план.

Стратегічний аналіз спрямовано на такі основні цілі: визначення інформації, необхідної' для формулювання стратегії та інших стратегічних документів; визначення зовнішнього та внутрішнього впливів; визначення методів, прийнятних для здійснення стратегія ного аналізу.

Методика стратегічного аналізу передбачає такі етапи:

* аналіз місії та існуючих цілей підприємства (дерева цілей);
* аналіз зовнішнього середовища;
* аналіз внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу;
* стратегічний моніторинг;
* визначення стратегічної орієнтації.

На першому етапі запропонованої методики оцінюють адекватність діючої місії і цілей підприємства виду діяльності та специфіці виробленої продукції і послуг.

Другий етап — аналіз зовнішнього середовища необхідно проводити шляхом:

* дослідження сучасного стану відповідного комплексу галузей як Зовнішнього середовища для підприємств галузі;
* оцінювання стану галузі (галузевий аналізу);
* структурний аналіз, що передбачає дослідження конкурентів, споживачів, постачальників підприємства галузі.

Третій етап включає аналіз внутрішнього середовища та моделювання функціональних компонент стратегічного потенціалу (виробничий, фінансовий, кадровий, організаційно-управлінський). Цей етап необхідно виділяти тому, що ефективність функціонування та розвитку відповідної галузі характеризується ступенем реалізації стратегічного потенціалу підприємств. З метою кількісної оцінки ефективності використання компонент будуються економетричні моделі стратегічного потенціалу. Отримані залежності визначатимуть взаємозв’язки основних показників діяльності підприємства, дозволять виявити резерви ресурсів, приховані диспропорції витрат, слугуватимуть основою для прогнозування. Використання моделей стратегічного потенціалу дасть підвищити результативність і якість стратегічного аналізу, що призведе до обгрунтованого прийняття стратегічних управлінських рішень.

На четвертому етапі стратегічного аналізу проводиться стратегічний моніторинг, який передбачає процес збирання стратегічної інформації та порівняння її характеристик з очікуваними значеннями. Головна вимога до стратегічного моніторингу полягає в тому, що інформація має відбивати дійсний стан та тенденції змін у стратегічному інтервалі часу.

Враховуючи значну динаміку змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, необхідно забезпечити безперервність стратегічного моніторингу та аналізу із застосуванням новітніх інформаційно- комунікаційних технологій, що уможливить своєчасне прийняття стратегічних рішень. Під час стратегічного моніторингу та аналізу зовнішнього середовища мають бути досліджені три основних категорії об’єктів: чинники й тенденції; головні суб’єкти, від яких залежить надходження ресурсів; реальні та потенційні партнери і конкуренти.

Для здійснення стратегічного моніторингу та аналізу внутрішнього середовища мають бути досліджені також три основних категорії об’єктів: ресурси (вхідні дані), поточна стратегія (процес), якість роботи системи (вихідні дані). Останнє передбачає наявність системи критеріїв та показників, відповідної методики, за якою має здійснюватися оцінювання ефективності функціонування організацій, можливість порівняння прогнозних сценаріїв, сформованих комплексною моделлю, з фактичним станом внутрішнього та зовнішнього середовища.

П’ятий етап передбачає визначення стратегічної орієнтації для обґрунтування та вибору пріоритетів при формуванні стратегії стійкого розвитку підприємства. Під стратегічною орієнтацією розуміється сукупність функціональних орієнтирів для формування стратегії стійкого розвитку підприємства, визначених відповідно до стратегічних цілей і результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ.