

## **ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИК СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Вінницький національний технічний університет

### **Анотація**

*У статті систематизовано основні методики стратегічного аналізу, які можуть використовуватись для визначення шляхів та стратегії розвитку.*

**Ключові слова:** стратегічний аналіз, методики, стратегії

### **Abstract**

*The article systematizes the main methods of strategic analysis that can be used to identify ways and strategies of development.*

**Keywords:** strategic analysis, methods, strategies

### **Вступ**

Підприємство, яке є складовою зовнішнього середовища, для забезпечення ефективної діяльності, повинне вміти адаптуватись до наявних та можливих змін зовнішнього середовища. Зовнішньому середовищу, яке є динамічною системою, властиві постійні зміни. Підприємство, як складова даної системи, повинне завжди оперативно реагувати на такі зміни. Саме тому успіху можуть досягнути не ті підприємства, які здатні сформулювати вдалу стратегію, а такі, які здатні вчасно адаптувати її згідно із змінами. У зв'язку із цим, питання стратегічного управління інноваційною діяльністю є досить актуальними для вітчизняних підприємств.

Питання, пов'язані з методичним забезпеченням напрямів стратегічного розвитку підприємства є предметом досліджень таких українських вчених як Фаріон І. Д., Герасимчук В. Г., Дмитренко Г. А., Пономаренко В. С., Шершньова З. Є. та інші.

Метою цієї роботи є систематизація існуючих методик стратегічного аналізу з метою визначення оптимальних методів стратегічного аналізу для визначення стратегії розвитку вітчизняних підприємств.

### **Результати дослідження**

Класичний підхід до вибору стратегій представлений у роботах Ансоффа І., на думку якого стратегія є набором правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1].

На думку Портера М., стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії [2]. Даний набір передбачає детальний аналіз умов господарювання підприємства із врахуванням зовнішнього середовища [3]. За результатами стратегічного аналізу розробляють стратегічний план розвитку підприємства, здійснюють науково обґрунтовану, всебічну і своєчасну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень. Основним критерієм аналізу в процесі вибору стратегій розвитку підприємств на сьогодні є матриці Ансоффа, Бостонської консалтингової групи, Мак Кінсі Дженерал Електрик, SWOT-аналіз, система збалансованих показників.

Разом з тим, найбільшого поширення отримала модель SWOT-аналізу перевагами застосування якої є одночасне врахування зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку. Крім того, модель дозволяє

на основі дослідження сильних та слабких сторін підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища визначити стратегічні напрямки подальшого розвитку, а також можливі загрози.

Абревіатура SWOT містить в собі такі поняття: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Таким чином, метод SWOT передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства, що є визначенням його сильних і слабких сторін, та зовнішнього середовища, що є виявленням можливостей і загроз для підприємства. Результатом такого аналізу є матриця, на основі якої підприємство обирає відповідну стратегію (рис. 1).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	розвиток сильних сторін підприємства в напрямку реалізації можливостей зовнішнього оточення	використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз із середовища
	Слабкі сторони	подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей середовища	«кризове поле», поєднання загроз середовища зі слабкістю підприємства

Рисунок 1 – Матриця SWOT-аналізу [4]

Методика – SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) – це комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії підприємства. У методі SPACE передбачено виділення чотирьох груп критеріїв оцінки діяльності підприємства: фінансова сила підприємства, конкурентоспроможність підприємства, привабливість та стабільність галузі, в якій функціонує підприємство. Згідно з оригінальною методикою аналізу кожен критерій складається з деякої кількості факторів, котрі оцінюють, як правило, за десятибальною шкалою (від 1 до 10). Кожному критерію присвоюють відповідну вагу, після чого визначають зважену оцінку щодо кожного критерію і групи критеріїв у цілому [5].

Отримані результати позначають на прямокутній системі координат, в якій кожна половина осей  $x$  і  $y$  відображає відповідну групу критеріїв (рис. 2). Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, шукають координати точки  $P(x, y)$ , де  $x$  розраховується відніманням показника конкурентоспроможності підприємства від показника привабливості галузі, а  $y$  – відніманням показника стабільності галузі від показника фінансової сили підприємства.

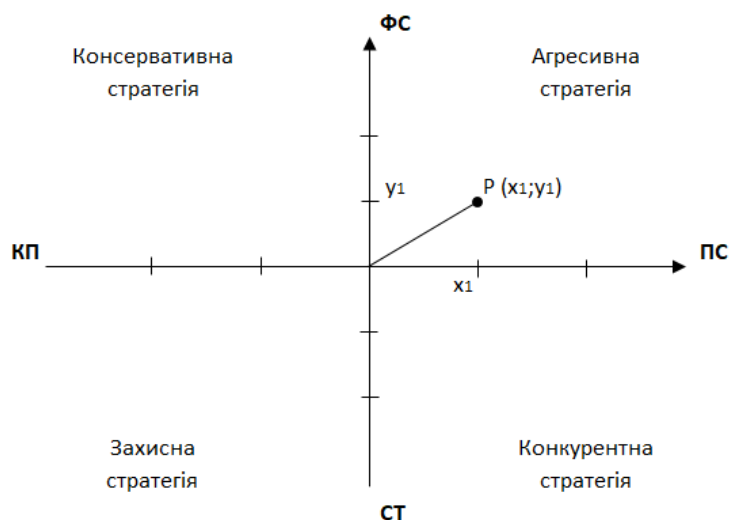


Рисунок 2 – Побудова графіку за методикою SPACE

Матриця McKinsey-General Electric – модель, що допомагає оцінити привабливість сегмента ринку та конкурентоспроможність товарів підприємства й визначити потенціал цих товарів у сегменті; розробити правильну стратегію розвитку портфеля компанії, виділивши пріоритетні напрямки

діяльності, скоротивши зусилля й інвестиції на розвиток неперспективних товарів. Матриця подана на рисунку 3 [6].

		Конкурентоспроможність сегменту		
		низька (0-3 бали)	середня (4-7 балів)	висока (8-9 балів)
Привабливість сегменту	висока (8-10 балів)		Високий потенціал	Високий потенціал
	Середня (4-7 балів)	Низький потенціал		Високий потенціал
	низька (0-3 бали)	Низький потенціал	Низький потенціал	

Рисунок 3 – Матриця McKinsey-General Electric

З рис. 3 видно, що чим вища конкурентоспроможність товару та привабливість ринку - тим вищий потенціал досягнення успіхів в даному сегменті; чим слабший товар компанії стосовно конкурентів та менша привабливість галузі - тим менші можливості для зростання бізнесу.

Поширеною методикою є матриця Ігоря Ансоффа (Ansoff's Growth Strategy Matrix) – модель, що описує можливі стратегії зростання компанії на ринку, характеризуючи зв'язок «товар-ринок». Ігор Ансофф у своїй моделі виділив 4 можливих стратегії розвитку підприємства, які зображені на рисунку 4 [5].

Таким чином, стратегія проникнення на ринок означає, що підприємство продовжує працювати з існуючим товаром на існуючих ринках. Вона рекомендується в разі, коли ринок ще не насичений. Стратегія розвитку ринку пропонує освоювати нові ринки для існуючих товарів, і за рахунок залучення нової аудиторії збільшити свій дохід.

Стратегія розвитку товару передбачає реалізацію нових товарів на існуючих ринках, існуючим споживачам. При такій стратегії імідж підприємства вже є сформованим. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових товарів для нових ринків. Вона дає змогу підприємству розподілити ризики між різними сферами діяльності.

		Опис товару	
		Існуючий товар	Новий товар
Опис ринку	Існуючий ринок	Стратегія проникнення	Стратегія розвитку товару
	Новий ринок	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рисунок 4 – Матриця Ансоффа

Модель Shell/DPM є двохфакторною матрицею, яка ґрунтується на оцінці як якісних, так і кількісних параметрів. Так, вісь X відображає конкурентоспроможність підприємства (або його здатність отримувати переваги з тих можливостей, які є у відповідній бізнес - області). Вісь Y характеризує загальний вимір стану, перспективи галузі та передбачає існування довгострокового потенціалу розвитку для всіх учасників цього бізнесу, а не тільки для даного підприємства [6].

Матриця зображена на рисунку 5. Кожна з дев'яти клітинок матриці відповідає певній позиції підприємства, відповідно до якої можна формувати стратегію подальшого розвитку.

Важливим інструментом оцінки ефективності діяльності підприємства та визначення шляхів його розвитку є система збалансованих показників. Вона передбачає виконання таких дій: обрання показників, які групуються за напрямками діяльності підприємства, які потрібно дослідити; визначення для кожного з показників мінімальне і максимальне значення; розрахунок фактичного значення для кожного показника, нормалізація фактичного показника множенням його на відповідну вагу [7-8]. У підсумку для кожного показника розраховують нормалізовану зважену оцінку, що враховує як абсолютну його величину, так і відносну важливість у межах напрямку діяльності.

Перспективи галузі	Подвоїти обсяг виробництва або згортати	Посилення конкурентних переваг	Лідер
	Обережно продовжувати або частково згортати	Посилення ринкових позицій	Зростання
	Згортання	Часткове згортання	Генератор коштів
	Конкурентоспроможність		

Рисунок 5 - Матриця Shell/DPM

Особливістю застосування системи збалансованих показників є [3; 8]:

- використання нефінансових показників поряд із фінансовими;
- балансування показників за чотирма групами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток;
- забезпечення оцінки ефективності діяльності підприємства як в минулому, так і на перспективу;
- для кожного підрозділу формується певний набір збалансованих показників;
- зв'язок між показниками в системі, який відображено у стратегічних картах;
- система збалансованих показників, що містить як правило не більше 20–25 показників на підприємство, на підрозділ близько 7–10, для одного співробітника не більше 5.

### Висновок

Проведення стратегічного аналізу допомагає оцінити становище підприємства, визначити перспективи його подальшого розвитку та обрати відповідну стратегію для цього. Стратегічний аналіз здійснюється за допомогою спеціальних методів, найпоширенішим з яких є SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, матриця McKinsey-General Electric, матриця І. Ансоффа, модель Shell/DPM, а також система збалансованих показників. Вірний вибір інструментарію стратегічного аналізу дозволить оцінити становище підприємства та сформулювати чи скоригувати стратегію його розвитку.

### Список використаних джерел

1. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
2. Портер М. Э. Конкуренция / Э. М. Портер. – М.: Вильямс. – 2005. – 608 с.
3. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення : монографія / І. Ю. Єпіфанова. – Вінниця : ВНТУ, 2019. – 384 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник [Електронний ресурс] – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
5. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія / О. М. Полінкевич. – Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. – 448 с.
6. Ілляшенко С. М. Інновації у маркетингу і менеджменті : монографія / С. М. Ілляшенко. – Суми : Папірус, 2013. – 616 с.
7. Yerifanova I. Yu. Methodological bases of concept formation and choice of innovative business strategies / I. Yerifanova, V. Dzhedzhula // Baltic Journal of Economic Studies. – 2018. – V. 4. – № 3. – P. 51–59.
8. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.

**Єпіфанова Ірина Юрїївна** – д-р. екон. наук, професор кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail:epifanovairene@gmail.com

**Бондарчук Аліна Віталіївна** – студентка групи МЗД-176 факультету менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: alya.bondarchuk.2017@gmail.com

**Iryna Yu. Yepifanova** – Doctor. Econ. Sc., Professor of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsia, e-mail: epifanovairene@gmail.com

**Bondarchuk V. Alina** – Faculty of Management and Informational Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: alya.bondarchuk.2017@gmail.com