

## Розділ 3

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТА ГАЛУЗЕЙ

УДК 338.24

## ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВ

Кубіній Н.Ю.  
Щелкунова О.В.  
Кондор А.Р.

*Стаття присвячена виявленню суті стратегічної ідентифікації підприємства як основи ефективного стратегічного управління бізнесовою організацією та умови забезпечення її життєздатності. Висвітлені результати стратегічної ідентифікації підприємств харчової та швейної промисловості Закарпатської області та запропоновані пропозиції щодо змін їх ділових стратегій.*

*Кількість бібліографічних посилань – 4, мова – українська.*

*Ключові слова: управління, стратегія, аналіз, метод, види стратегій, стратегічна ідентифікація.*

## ВСТУП

Україна повільно, але невідворотно перетворюється на державу з відкритою ринковою економікою. У нових умовах кардинально змінюються підходи до ведення бізнесу, вимоги до управлінського персоналу, завдання, які постають перед кожною компанією. У світі, що динамічно змінюється і не збирається скидати оберті, питання конкурентоспроможності постає перед кожною людиною, організацією, державою. Тому безумовно актуальним є питання впровадження в українську практику господарювання найкращих досягнень світової економічної науки – як теоретичних, так і прикладних.

Одним з важливих кроків в цьому напрямку повинен стати розвиток в Україні культури стратегічного управління на підприємствах як запоруки і невід'ємного елемента їх успішного розвитку. В свою чергу запорукою ефективності стратегічного управління є його „фундамент” і перший елемент – стратегічна ідентифікація компанії свого місця і перспектив на ринку, відповідно до результатів якої і розробляється та чи інша „лінія поведінки” компанії в майбутньому. Важливість правильної ідентифікації обумовлена безпосереднім впливом інформації про ситуацію в тій чи іншій галузі чи секторі економіки на прийняття управлінських рішень, розстановку тактичних пріоритетів діяльності, здійснення інвестицій в розвиток і розширення мережі тощо. Іншими словами,

стратегічна ідентифікація є інформаційною базою всієї подальшої діяльності організації.

Велике значення цього елемента управління сприяє активному розвитку досліджень в сфері визначення позиції компанії на ринку. Одним з відомих методів є метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), що розглядається в даній статті.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю широкого впровадження методів стратегічної ідентифікації на українських підприємствах як необхідної умови успішної діяльності в умовах ринку та браком достатньої кількості наукових розробок, методологічного і інформаційного забезпечення з приводу використання стратегічної ідентифікації як складової управління.

Проблема визначення стратегії в системі стратегічного аналізу підприємства знаходить широкий інтерес у закордонних та вітчизняних науковців. Суті стратегічного управління та змісту формулювання стратегії бізнесу присвячені праці Василенко В.О., Пастухової В.В., Шершньової З.Є., Радченко К.І., Міщенко А.П., які досліджують принципи, засади, методи стратегічного управління. Метою даної статті є подальший розвиток теоретичних засад стратегічного управління, виявлення сутності стратегічної ідентифікації, та практичного впровадження методів стратегічного аналізу на українських підприємствах.

Стаття складається з трьох розділів та висновків. Перший характеризує суть стратегічної ідентифікації. У другому розділі висвітлені методичні аспекти стратегічної ідентифікації. У третьому наведені результати дослідження проведеної ідентифікації закарпатських підприємства та визначені їх бажані стратегії.

Кубіній Н.Ю., к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту та маркетингу УжНУ, тел.: 33179

Щелкунова О.В., здобувач кафедри економіки, менеджменту та маркетингу УжНУ,

Кондор А.Р., студент економічного факультету УжНУ

При проведенні дослідження за методологічну основу покладено діалектичний метод пізнання, структурно-функціональний, структурний, аналізу і синтезу, причинно-наслідкового аналізу.

### ІСУТЬ СТРАТЕГІЧНОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ

Стратегічне управління, яке є головною умовою життєздатності підприємства, базується на результатах проведеної ідентифікації підприємства. Стратегічна ідентифікація представляє собою комплекс заходів, спрямованих на визначення сучасної позиції підприємства в системі соціально-економічних відносин, її сильних та слабких сторін, потенціальних та бажаних для підприємства тенденцій розвитку як внутрішнього потенціалу, так і зовнішнього середовища та формування бачення можливих та бажаних перспектив стратегічного розвитку підприємства.

Стратегічна ідентифікація займає першу сходинку процесу стратегічного управління, який передбачає проведення наступних етапів:

- 1 етап – Стратегічна ідентифікація підприємства
- 2 етап – Розробка стратегічних альтернатив
- 3 етап – Аналіз та вибір стратегічної альтернативи
- 4 етап – Розробка алгоритму стратегічного плану
- 5 етап – Реалізація стратегічного плану
- 6 етап – Контролінг виконання стратегічного плану та досягнення стратегічної мети.

Якість та ефективність всіх наступних етапів стратегічного управління базується на результатах проведення першого етапу, тобто стратегічної ідентифікації підприємства.

Стратегічна ідентифікація містить наступні складові:

- визначення місії бізнесу, на основі якої розробляється система цілей підприємства. Цю складову ми називаємо цільовим вектором розвитку підприємства, якій має не тільки кількісне визначення, але і якісне наповнення. Цільовий вектор – упорядкований набір з певної кількості визначених компонент. Число компонент (місії, мети, цілей), згідно теорії економіко-математичного моделювання, може бути довільним, тобто таким, яке буде визначено підприємством;
- діагностику підприємства, обґрунтування здатності внутрішнього потенціалу задовольнити потреби, які виникнуть при досягненні мети;
- дослідження зовнішнього оточення, виявлення на основі аналізу напрямків змін зовнішнього оточення та інтенсивність цих змін;
- визначення сучасної та можливої майбутньої позиції даного підприємства в системі ринкових відносин;
- оцінку ступеня ризикованості досягнення стратегічної мети на основі розрахунку імовірності досягнення тих чи інших станів параметрів (які ми плануємо) внутрішнього середовища та тих чи інших змін (які ми прогнозуємо) зовнішнього оточення.

Практично це можливо зробити на основі контролю за цільовим вектором.

У межах даної статті ми зупинимося на визначенні сучасної та можливої стратегічної позиції підприємства.

Методично стратегічна ідентифікація передбачає:

- а) дослідження індивідуальності сучасної позиції підприємства в системі соціально-економічних відносин;
- б) перспективну спрямованість індивідуалізації майбутнього стану підприємства;
- в) визначення ступеня імовірності досягнення прогнозованих параметрів майбутнього стану підприємства.

За наслідками ідентифікації можливо визначити одну з чотирьох стратегій:

- агресивну, яка є типовою для привабливої галузі промисловості з низьким ступенем невизначеності ситуації. Компанія має конкурентні переваги та високу фінансову силу, що дозволяють поводити себе на ринку достатньо активно і агресивно. При застосуванні агресивної стратегії здійснюється а) розширення виробництва та реалізації продукції, б) цінова війна з конкурентами, в) захоплення нових секторів ринку, г) просування брендів;
- конкурентну, що характерна для привабливої галузі при наявності у даного підприємства конкурентної переваги у відносно нестабільному оточенні. При реалізації цього типу стратегії критичним може виступати фінансовий потенціал компанії, тому головною загрозою є втрата фінансування. Головними напрямками діяльності у випадку слідування цій стратегії є: розвиток збутової мережі, розвиток реклами, пошук фінансових ресурсів.
- консервативну – характерна для стабільного ринку з низькими темпами зростання. При застосуванні цієї стратегії зусилля підприємства спрямовані на забезпечення фінансової стабільності компанії. Важливою умовою є конкурентоспроможність продукції. При здійсненні цього типу стратегії західні компанії звичайно спрямовують діяльність на скорочення витрат при забезпеченні високої якості товару, скорочують виробництво, шукають більш привабливі ринки;
- оборонну стратегію, яка застосовується, коли підприємство працює у привабливій галузі, але конкурентоспроможність його продукції є низькою за одночасної нестачі фінансових ресурсів. Для підприємств, що застосовують дану стратегію, однією з перспектив є вихід з даного ринку.

### 2 МЕТОДИКА СТРАТЕГІЧНОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ

Для проведення стратегічної ідентифікації можливе застосування великої кількості методів визначення стратегії, які широко висвітлені в літературі: методика СОП (стратегічної оцінки

підприємства), модель ділової переваги, SWOT – аналіз та інші.

Серед вказаних найбільш доступним для застосування на практиці є метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), який представляє оцінку стратегічної позиції підприємства та його стратегічних дій (СПП). Нами використано метод SPACE з наступних причин:

А) цей метод носить комплексний характер, який полягає у поєднанні дослідження як зовнішнього середовища, так і внутрішнього стану;

Б) універсальний характер, тобто виділення складових, які є чотирма китами для визначення будь-якої стратегії (фінансова сила, конкурентна перевага, стабільність середовища, виробнича сила);

В) можливість розширення чи звуження кола факторів кожної з чотирьох складових методу в залежності від мети застосування методу, галузевої належності об'єктів дослідження, регіональних факторів і т.д.

Г) участь у прогнозуванні стратегії широкого кола спеціалістів та керівників, які, будучи зайнятими в оцінці поточного та бажаного стану компанії, беруть безпосередню участь у стратегічному управлінні. Тобто цей метод є шляхом демократизації стратегічного управління з одного боку, та сприяє створенню соціально-корпоративної підтримки майбутньої стратегії з іншого.

Д) у порівнянні з іншими методами SPACE – аналіз не обмежується формуванням матриці результатів оцінки сучасного стану, а дозволяє також геометрично інтерпретувати отримані дані у прямокутній системі координат.

Стратегічна ідентифікація починається з вибору факторів, що формують складові стратегічної ідентифікації та побудови матриці.

Існують різні підходи до конкретизації складових матриці. Так, Пастухова В.В. [2]

погоджується окреслити наступні координати формування стратегічного простору (складові матриці): макроумови, стратегічний потенціал підприємства, привабливість галузі, конкурентні переваги підприємства. Ми схилиємося до застосування класифікації складових, яка запропонована Редченко К.І. [3] і включає фінансову силу підприємства, конкурентоздатність підприємства і його становище на ринку, привабливість сектора (галузі), у якому функціонує підприємство, стабільність сектора (галузі), у якому функціонує підприємство.

Методично SPACE – аналіз полягає у виділенні зовнішніх та внутрішніх складових стратегічного управління.

До внутрішніх складових можна віднести фінансову та виробничу силу підприємства. До складових зовнішнього середовища відносимо конкурентну перевагу компанії та стабільність середовища.

До фінансової сили підприємства можна відносити наступні фактори (ФС): рентабельність виробництва, рентабельність продажів, показники ліквідності, показники фінансової стійкості, грошовий

потік, ризик, стабільність отримання прибутку, операційні витрати, структура оборотних коштів, державна підтримка, здатність до залучення коштів та інші.

Складова стабільності середовища може включати наступні фактори (СС): рівень науково-технічного прогресу, технологічні зміни, темпи інфляції, мінливість попиту, цінова еластичність, стабільність зв'язків з партнерами, стабільність сезонного впливу, стабільність законодавства, стабільність цін постачальників, наявність сировинної бази.

Складова конкурентної переваги містить наступні фактори (КП): доля ринку, якість продукції або обслуговування клієнтів, стадія життєвого циклу продукції, вертикальна інтеграція даного підприємства, імідж підприємства, канали розподілу, ціна реалізації продукції, мотивація персоналу та інші.

Виробнича сила включає (ВС): потенціал росту виробництва, потенціал зростання прибутку, фінансову стабільність, продуктивність праці, рівень технології, стан сировинної бази, можливість економії ресурсів, якість робочої сили, можливість модернізації виробництва та інші.

Таке широке коло факторів кожної зі стратегічних складових та їх взаємне застосування дозволяє описати СПП як наступну функціональну залежність:

$$\text{СПП} = f(\text{ФС}, \text{СС}, \text{КП}, \text{ВС}).$$

Перевагою методу є можливість багатоваріантного імітаційного моделювання стратегії розвитку підприємства внаслідок зміни одного чи декількох факторів однієї чи всіх чотирьох складових. Таким чином забезпечена багатоваріантність сценаріїв стратегічного розвитку підприємства, що є умовою для прийняття рішення по визначенню найкращої для даного підприємства стратегії розвитку.

### 3 РЕЗУЛЬТАТИ СТРАТЕГІЧНОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Нами було проведено обстеження найбільших підприємств легкої промисловості Закарпатської області: Відкритого акціонерного товариства "Геліос", Закритого акціонерного товариства "Ужгородхліб", Закритого акціонерного товариства "Ужгородська швейна фабрика".

Послідовність етапів застосування SPACE-аналізу була наступною: визначені експерти, їх кількість та якісна відповідність запланованому аналізу; визначені фактори, за якими здійснюється стратегічна ідентифікація; проведення бальної оцінки за факторами з точки зору поточного та бажаного станів; аналіз результатів та визначення сучасної стратегічної ідентифікації та її можливих перспектив.

При обстеженні в якості експертів було залучено вищий управлінський персонал підприємств. Кількість експертів залежала від а) управлінської

структури підприємства, бажання керівника прийняти участь в анкетуванні. Анкетування проходило на добровільних засадах в умовах анонімності. Всього в обстеженні взяли участь двадцять експертів, в тому числі на ВАТ

“Геліос” – 8 осіб, на ЗАТ “Ужгородська швейна фабрика” – 6, на ВАТ “Ужгородхліб” – 6 осіб. Набір факторів кожної складової з усього їх переліку було визначено експертами, вихідний склад факторів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 Фактори складових SPACE - аналізу

Фінансова сила	Конкурентна перевага	Стабільність середовища	Виробнича сила
Стабільність відносин з банком	Імідж підприємства	Стабільні зв'язки з партнерами	Можливість розширення виробництва
Можливість одержання кредитів	Канали розподілу	Стабільність сезонного впливу	Стабільність виробництва
Плато спроможність організації	Ціна	Стабільність законодавства	Стан сировинної бази
Державна підтримка (компенсації)	Якість	Стабільність цін постачальників	Можливість економії ресурсів
Наявність фінансових ресурсів	Наявність кваліфікованих працівників та їх мотивація	Наявність сировинної бази	Кваліфікований персонал
Структура оборотних коштів	Наявність власної інфраструктури	Становище з попитом на ринку	Виробничий досвід
Власні резервні фонди	Рівень задоволення потреб споживачів	Стабільність зовнішньо-економічних зв'язків	Можливість модернізації виробництва

Кожному з факторів експерти надають певну кількість балів у діапазоні від одного до десяти. Згідно класичної методики кожному фактору експертом надається відповідна вага. Було вирішено відмовитися від визначення ваги факторів, тому що експерти давали полярно протилежні значення ваги факторів, що нівелювало результати опитування. Ми вважаємо дію кожного фактора потенційно критично рівнозначною у порівнянні з іншими.

Для визначення вектора стратегічної ідентифікації осей системи координат надані значення: вертикально вгору – вісь фінансової сили (ФС), вниз – вісь стабільності середовища (СС), вліво – вісь конкурентних переваг (КП), вправо – виробничої сили (ВС).

Для визначення вектора стратегії необхідно знайти точку з координатами  $x$ ,  $y$  за формулами:

$$X = BC - КП \quad (1)$$

$$Y = FC - CC \quad (2)$$

Зобразимо графічно отримані в результаті дослідження дані: на рисунку 1 для оцінок реального стану факторів, а на рисунку 2 – для оцінок бажаного стану.

Стратегія „Ужгородська швейна фабрика” (точка  $A_1$ ) за оцінками реального стану:

$$x = BC - КП = 5,432 - 5,560 = -0,128, \quad y = FC - CC = 4,086 - 5,660 = -1,574$$

Отже, точка  $A_1$  буде мати координати  $(-0,128; -1,574)$ .

Стратегія „Геліос” (точка  $B_1$ ) за оцінками реального стану:

$$x = BC - КП = 6,00 - 6,28 = -0,28, \quad y = FC - CC = 4,42 - 5,16 = -0,74$$

Отримаємо точку  $B_1$  з координатами  $(-0,28; -0,74)$  і відобразимо її на графіку.

Стратегія „Ужгородхліб” (точка  $C_1$ ) за оцінками реального стану:

$$x = BC - КП = 6,44 - 7,17 = -0,73, \quad y = FC - CC = 5,24 - 5,35 = -0,11$$

Отримаємо точку  $C_1$  з координатами  $(-0,73; -0,11)$ .

Підсумковий вигляд стратегій за оцінками реального стану наведено на рисунку 2.

Як бачимо, для всіх підприємств рекомендованою за оцінками реального стану факторів є захисна стратегія. Це означає, що опитані експерти з різних причин невисоко оцінювали фінансову і виробничу сили підприємств. Відповідно останні не можуть втілювати в життя більш активні ринкові стратегії, що й відображено на графіку.

Стратегія підприємства „УШФ”, відповідно до графіка, є захисною. Для підприємства 2 гіршим є співвідношення фінансового стану і стабільності середовища  $(-1,574)$ . Виходячи з вищезазначеного, в даному випадку захисна стратегія повинна бути спрямована на використання збалансованих виробничого потенціалу і конкурентних переваг для посилення позицій компанії на ринку. Одним з

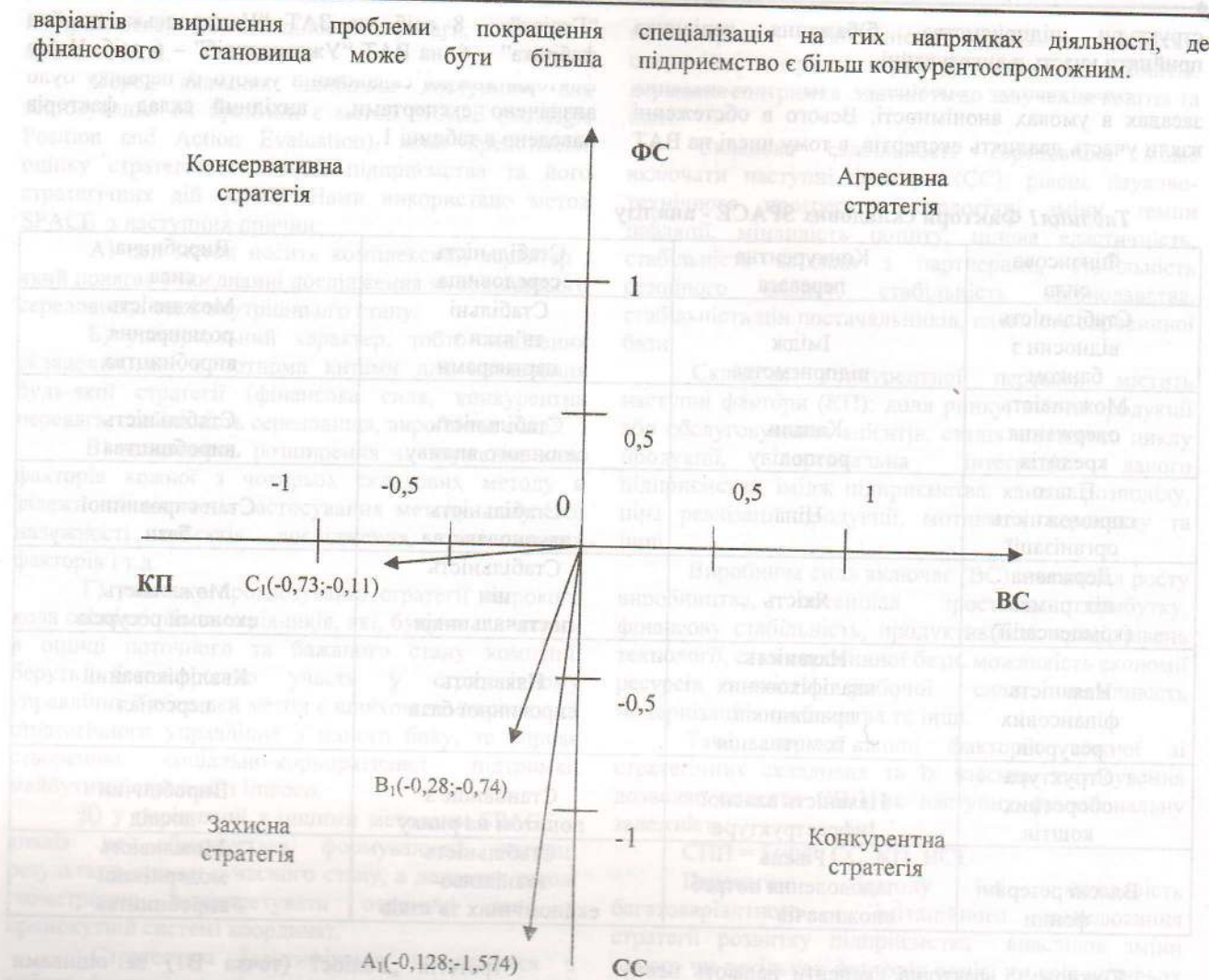


Рис. 1 Графік векторів стратегії для підприємств за оцінками реального стану

Розглянемо отримані стратегії відповідно до оцінок бажаного стану.

З цієї точки зору рекомендованою для підприємства „УШФ” є конкурентна стратегія, оскільки виробнича сила перевищує конкурентні переваги (точка  $A_2$ ):

$$x = BC - КП = 8,800 - 8,520 = 0,28$$

$$y = FC - CC = 8,428 - 8,600 = -0,172$$

Стратегія „Геліос” за оцінками бажаного стану:

$$x = BC - КП = 9,37 - 9,63 = -0,26$$

$$y = FC - CC = 9,11 - 9,57 = -0,46$$

Отримаємо точку  $B_2$  з координатами  $(-0,26; -0,46)$ .

Стратегія „Ужгородхліб” за оцінками бажаного стану:

$$x = BC - КП = 9,70 - 9,93 = -0,23$$

$$y = FC - CC = 8,86 - 7,72 = 1,14$$

Отримаємо точку  $C_2$  з координатами  $(-0,23; 1,14)$  і відобразимо її графічно.

За оцінками бажаного стану рекомендованою для підприємства „Ужгородхліб” є консервативна стратегія.

Як бачимо, тільки компанія Геліос бачить у перспективі застосування оборонної стратегії, що говорить про безперспективність даного бізнесу.

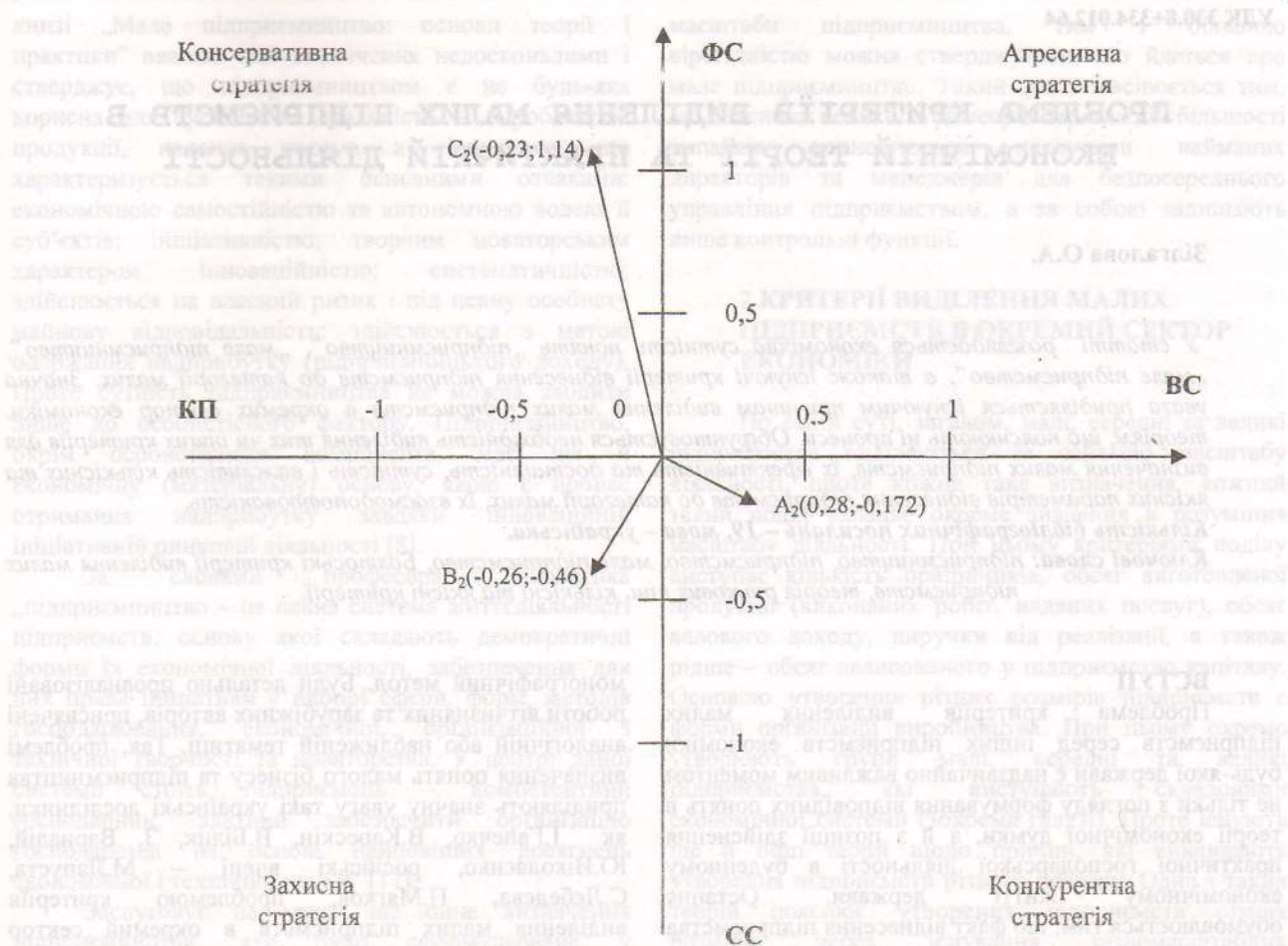


Рис. 2 Графік векторів стратегії для підприємств за оцінками бажаного стану

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна визначити, що стратегічна ідентифікація є необхідною складовою стратегічного управління. Застосування стратегічної ідентифікації забезпечує не тільки дослідження сучасної позиції підприємства,

але і можливі тенденції його розвитку, що дозволяє своєчасно прийняти управлінське рішення стосовно зміни системи цілей та стратегії її досягнення.

У подальшому дослідженні заплановано обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення оцінки імовірності реалізації тих чи інших складових матриці SPACE-аналізу.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004.-400с.
2. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: КНТЕУ, 2002. – 302с.
3. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. – Львів: "Новий Світ-2000", 2003. –272с.
4. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. –К.:КНЕУ, 1999. – 384с.