

## ІНСТРУМЕНТИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто основні інструменти вибору стратегії підприємства. Проаналізовано переваги і недоліки кожного інструменту, виділено особливості застосування.*

*Аннотация. Рассмотрены основные инструменты выбора стратегии предприятия. Проанализированы преимущества и недостатки каждого инструмента, выделены особенности применения.*

*Annotation. The main instruments for choice of company's strategy are studied. Advantages and disadvantages of each instrument are analyzed, peculiarities of application are emphasized.*

*Ключові слова: SWOT-аналіз, інструмент, зовнішнє і внутрішнє середовище, стратегія, фактори.*

Стратегічний підхід до управління діловими організаціями почав використовуватися у всьому світі ще у 20 – 30 роках ХХ ст. Оскільки при розробці стратегії підприємства важливою складовою є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, то оцінка забезпеченості підприємства ресурсами й аналіз ситуації оточуючого середовища зможе вплинути на реалізацію обраної стратегії [1, с. 128]. Таким чином, це питання сьогодні є актуальним і заслуговує уваги та розгляду.

Проблемами аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища займалися такі зарубіжні та українські вчені, як І. Ансофф [2], Віханський О. С. [3], Герасимчук В. Г. [4], Градов А. П. [5], Б. Карлоф [6], Пономаренко В. С. [7; 8], М. Портер [9], З. Шершньова [10] та інші. Динамічність зміни зовнішнього середовища та адаптивність, гнучкість підприємств призводить до появи нових підходів і методів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для визначення орієнтирів діяльності організації. Тому це питання не є вичерпним сьогодні і потребує подальшого дослідження.

Метою даного дослідження є розгляд інструментів вибору стратегії та визначення особливостей їх застосування на основі узагальнення існуючих підходів.

В умовах динамічно мінливого середовища як головний інструмент регулярного стратегічного управління більшість компаній обирають матрицю "якісного" стратегічного аналізу, яку ще називають матрицею SWOT. SWOT-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виникають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

Існує також розширена модель матриці SWOT-аналізу (рисунок). Мета створення цієї матриці полягає в тому, щоб спрямувати увагу аналітика на побудову чотирьох груп різних стратегій. Кожна група стратегій використовує певну парну комбінацію внутрішніх та зовнішніх обставин. Сумісному аналізу підлягають пари таких показників: сили – можливості (S-O); сили – загрози (S-T); слабкості – можливості (W-O); слабкості – загрози (W-T) [3, с. 165].

		Зовнішнє середовище підприємства	
		Можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище підприємства	Сили (S)	I. Поле SO	II. Поле ST
	Слабкості (W)	IV. Поле WO	III. Поле WT

Рис. Розширена матриця SWOT-аналізу

Завдяки своїй концептуальній простоті SWOT-аналіз почав досить легко застосовуватися менеджерами, але не завжди правильно. Для його проведення не потрібні значні бази даних чи формальна підготовка. Будь-хто, хоч трохи знайомий з підприємством і який має уявлення про ринок, може скласти простий SWOT-аналіз. З іншого боку, властива аналізу простота може призвести до поспішних та беззмістовних висновків, повних невизначених та багатозначних термінів. Крім того, користувачі іноді забувають про об'єктивність і покладаються на застарілу чи неналежащу інформацію [7, с. 349].

У практиці стратегічного управління також широко відомий метод аналізу зовнішнього середовища, що одержав назву PEST/STEP, що дозволяє відслідковувати тенденції зміни в зовнішньому середовищі. Запропонована закордонними економістами методика містить у собі вивчення чотирьох основних груп зовнішніх факторів – політичних, технологічних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що можуть вплинути на стратегію компанії. PEST-аналіз – це інструмент історично сформованого чотирьохелементного стратегічного аналізу

А по-друге, для кожної конкретної організації в її зовнішньому середовищі існує свій особливий набір ключових факторів, який безпосередньо і найбільш істотним чином впливає на її конкретний бізнес [2, с. 365].

Окрім PEST-аналізу, SWOT-аналізу і деяких інших матриць стратегічного планування, в організаціях досить широко використовуються також альтернативні підходи до розробки стратегії, подані у таблиці.

Таблиця

### Альтернативні підходи до розробки стратегії підприємства

Назва концепції, автор	Зміст концепції	Особливості застосування
1	2	3
1. Аналіз трьох "К", Субхаш С. Джейн	Основна задача маркетингової стратегії – вигідне позиціонування компанії по відношенню до конкурентів на основі її явних переваг та кращої якості обслуговування. Гарну маркетингову стратегію відрізняють: 1 – чітко визначений ринок; 2 – відповідність переваг компанії потребам ринку; 3 – переважаючі показники компанії в основних сферах діяльності, за які йде конкурентна боротьба ("Компанія", "Клієнти", "Конкуренти") [11]	Спрямована на формування маркетингової стратегії компанії. Аналізу підлягає внутрішній потенціал підприємства. У зовнішньому середовищі вивчаються лише клієнти та конкуренти, не враховується вплив інших зовнішніх факторів
2. Три ціннісних критерії, Майкл Трейсі і Фред Вірсема	Орієнтація стратегічного планування на один з трьох ціннісних критеріїв: налагодженість операційної діяльності (Operational Excellence); довірчі відносини з клієнтами (Customer Intimacy); перевага продукту (Product Leadership) [12]	Стратегія діяльності компанії буде залежати від обраного критерію. Пріоритети зосереджені на внутрішніх перевагах підприємства. У зовнішньому середовищі інтерес представляють лише споживачі продукції
3. Метод PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)	У його основі лежить оцінка спрямованості впливу факторів стратегічного характеру на ефективність діяльності підприємства. Застосування моделей PIMS передбачає одержання відповідей на питання визначення набору стратегічних факторів, оптимального рівня ефективності у відповідних умовах, можливих змін при відхиленні від наміченої стратегічної лінії, а також рекомендації з підвищення результатів діяльності підприємства з урахуванням факторів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру [9, с. 304]	При розробці стратегії враховуються як внутрішні параметри, так і параметри зовнішнього середовища. Об'єктом дослідження є діяльність підприємства, а не стратегічні пріоритети. Недоліком є зосередження уваги лише на прибутковості підприємства як головного фактора вибору стратегії
4. Матриця SPACE (The SPACE Matrix)	Матриця SPACE — цінний метод аналізу конкурентного становища компанії. Він визначає стратегічне положення організації в галузі, оперуючи двома внутрішніми (фінансова стійкість та конкурентна перевага) і двома зовнішніми показниками (стійкість галузі та стабільність зовнішніх умов). Кожен з цих показників характеризується набором критеріїв [10, с. 428]	Стратегічне становище підприємства визначається на основі двох груп факторів: внутрішніх і зовнішніх. Багатофакторний аналіз показників дозволяє отримати стратегічні висновки, необхідні для формування стратегічного плану дій підприємства. Обмеження для цього методу складає можливість застосування лише на малих та середніх підприємствах
5. Матриця оцінки можливостей (Opportunity Evaluation Matrix), Роджер Керін та Роберт Петерсон	Матриця оцінки можливостей використовується для визначення ринків, які організація може обслуговувати для отримання додаткового прибутку. Привабливість ринку оцінюється за п'ятьма параметрами: інтенсивність конкурентної боротьби; рівень запитів споживачів; кількісна оцінка попиту (і можливостей його задоволення); характеристика кон'юнктури з точки зору соціальних, політичних, економічних та технологічних умов; можливості та ресурси організації [1]	При розробці стратегії враховуються як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Також приділяється увага факторам макросередовища. Не враховується негативний вплив факторів оточення підприємства
6. Матриця ризиків	Ризик – це загроза, що виникла за рахунок несприятливих тенденцій або розвитку подій, які за відсутності захисних маркетингових заходів можуть призвести до зниження продажів або прибутку. У межах цієї моделі ризику класифікуються залежно від їх важливості та імовірності, у результаті складається матриця 2x2 [6, с. 142]	Ризики пов'язані тільки з зовнішнім середовищем підприємства. Внутрішнє середовище підлягає глибокому аналізу та змінюється лише при необхідності та великих загрозах ззовні підприємства
7. Стратегічні групи,	Модель визначає конкурентів компанії через призму того, які конкурентні стратегії вони використовують	Зосередження уваги на діях конкурентів. Не охоплює весь

Джон Чепель	у своїй роботі. Допомагає при аналізі конкурентів, оскільки члени однієї стратегічної групи схожі та однаково підлягають змінам кон'юнктури. У результаті вони, скоріш за все, однаково відреагують на конкурентні ризики та дії [3, с. 221]	спектр зовнішніх чинників впливу. Не враховуються можливості та особливості діяльності окремої компанії, тобто не аналізуються внутрішні фактори діяльності
-------------	--	--

Закінчення таблиці

1	2	3
8. Аналіз галузі на основі моделі п'яти сил Майкла Портера, Майкл Портер	Модель характеризує п'ять основних структурних властивостей, що визначають динаміку конкурентної боротьби галузі та її рентабельність, а саме: покупців, постачальників, потенційних нових учасників ринку, потенційне заміщення товарами іншої галузі та суперництво між конкурентами. У сукупності ці фактори визначають привабливість ринку [7, с. 299]	Аналізу підлягають ринкові сили, тобто зовнішні фактори впливу на діяльність фірми. Під впливом цих сил підприємство пристосовує свої слабкі та сильні сторони для забезпечення власного становища на ринку
9. Матриця BCG, компанія The Boston Consulting Group	Суть концепції полягає в оцінці двох параметрів: долі кожного продукту на ринку та міри зростання відповідного ринку. Модель становить матрицю 2 x 2, у якій частка ринку та його зростання перетинаються, формуючи чотири квадрати, для кожного з яких обирається індивідуальна стратегія [4, с. 169]	Передбачає оцінку стратегічних позицій виокремлених підрозділів підприємства. Досить проста у використанні, але будується на значеннях лише двох показників
10. Матриця спрямованої політики (матриця Shell), компанія Shell	У 1975 р. компанія Shell розробила та запровадила в практику стратегічного аналізу та планування матрицю 3x3 – Shell/DPM, в основі якої лежать два показники – перспективи галузі та конкурентне становище компанії в галузі. Основоположною ідеєю концептуального підходу Shell/DPM є така ідея: загальна стратегія фірми повинна бути спрямована на підтримання балансу між грошовим надлишком і його дефіцитом шляхом регулярного інвестування в перспективні види бізнесу, заснованого на найновіших науково-технічних розробках [13, с. 347]	Базується на множинних оцінках як якісних, так і кількісних параметрів бізнесу. Стратегічне позиціонування підприємства здійснюється з урахуванням стадій життєвого циклу підприємства. Ураховуються фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на діяльність фірми. Складно порівнювати бізнес-сфери з різних галузей, оскільки змінні дуже прив'язані до галузі
11. Матриця GE/McKinsey ("Матриця ринкової привабливості та конкурентних позицій")	Цей багатофакторний підхід до позиціонування бізнесу та вибору стратегій на основі структури портфеля активів є ще одним варіантом відповіді на матрицю BCG. Критеріями цієї двомірної матриці, що складається з дев'яти клітинок, є привабливість галузі та стійкість підприємства, що залежать від багатьох факторів [5, с. 102]	Ураховуються динамічні показники. Для оцінки галузі аналізуються зовнішні фактори впливу, а стійкість підприємства відображає внутрішні характеристики діяльності. Недоліком є великий набір можливостей розвитку та суб'єктивність оцінок позицій
12. Матриця конкурентної переваги (удосконалена матриця BCG)	Нова матриця BCG — засіб оцінки кількості можливостей виділитися та отримати конкурентну перевагу. У межах нової матриці враховуються такі критерії, як масштаби потенційної конкурентної переваги та кількість шляхів досягнення потенційної конкурентної переваги. Клітинки матриці диференціюють галузі на "об'ємні", "тупикові", "слабоконцентровані" та "спеціалізовані" [8, с. 94; 11]	Зосередження уваги на конкурентних перевагах підприємства та його можливостях розвитку. Аналізуються як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу. Але застосування ефекту масштабу не створює конкурентних переваг для невеликих підприємств
13. Типологія конкурентних стратегій Ф. Котлера, Філіп Котлер	Одна з найвідоміших маркетингових моделей. У межах цієї типології Ф. Котлер класифікує компанії залежно від їх ролі на цільовому ринку: лідер, претендент на лідерство, послідовник, "нішевік". Кожному з них автор визначає особливий стиль поведінки на ринку [7, с. 423]	Залежно від свого становища на ринку та за допомогою аналізу своїх внутрішніх можливостей і зовнішнього середовища фірма обирає стратегію діяльності. Значна залежність формування стратегії від діяльності конкурентів
14. Матриця ADL / LC, фірма Артур Д. Літл	Аналіз проводиться за критеріями конкурентного статусу та стадії життєвого циклу галузі. Конкурентне становище в матриці ADL характеризується п'ятьма позиціями: домінуючою, сильною, сприятливою, міцною та слабкою. Різні стадії життєвого циклу (зародження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння (занепад)) галузі характеризуються змінами в обсягах продажу, руху прибутку і виробництва. Поєднання поданих параметрів формують матрицю ADL, що складається з 20 клітинок [12]	Спрямування діяльності бізнесу на основі аналізу життєвого циклу галузі. Вивчаються зовнішні і внутрішні фактори середовища для пристосування стратегії під умови середовища. Аналіз більш вигідний для великих бізнес-структур у різних галузях. Не враховується життєвий цикл підприємства і товару

Таким чином, автором статті на основі узагальнення поданих у науковій літературі інструментів, які використовуються для обрання стратегії, було визначено особливості їх застосування, а також переваги та недоліки кожного з них, що дозволить більш обґрунтовано обирати інструменти вибору стратегії. Так, наприклад, концептуальні підходи "Аналіз трьох "К"", "Три ціннісних критерії", "Стратегічні групи", "Матриця оцінки можливостей", "Типологія конкурентних стратегій" та "Матриця ADL / LC" в основному стосуються маркетингової стратегії, але їх постулати можуть застосовуватись і до інших функціональних стратегій. Тому ці інструменти здебільшого допомагають проаналізувати фактори зовнішнього впливу на підприємство. Такі універсальні інструменти, як SWOT-аналіз, Матриця SPACE, Матриця GE/McKinsey та Метод PIMS, дозволяють провести комплексний аналіз факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, що впливають на вибір стратегії діяльності підприємства.

*Наук. керівн. Селезньова Г. О.*

---

**Література:** 1. Глушко В. Н. 17 моделей построения стратегии / В. Н. Глушко // Маркетолог. – 2007. – № 5. – С. 36–39. 2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с. 3. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с. 4. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібн. / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с. 5. Градов А. П. Стратегия и практика антикризисного управления фирмой / А. П. Градов, Б. И. Кузин. – М. : Экономика, 1996. – 116 с. 6. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф ; пер. с англ. ; научн. ред. и авт. послесл. А. В. Приписной. – М. : Экономика, 1991. – 239 с. 7. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. – К. : Основа, 1999. – 619 с. 8. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 323 с. 9. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с. 10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с. 11. Воробьев А. В. Эволюция научных взглядов на стратегическое финансовое планирование за рубежом / А. В. Воробьев // Управление экономическими системами. – 2011. – № 5(29). – С. 21–26. 12. Стратегическое управление и планирование : теоретические статьи, практические материалы [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.stplan.ru/articles/theory/swotprim.htm>. 13. Стратегія підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі та ін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 560 с.