

фактичної або потенціальної.

#### **Список джерел інформації**

1. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : монографія / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2005. – 149 с.

2. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія / Н. С. Краснокутська. – Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. – 322 с.

3. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлю: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / М. В. Чорна. – Х. : ХДУХТ, 2010. – 426 с.

4. Карачина Н. П. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства / Н. П. Карачина, Л. І. Перцата // Економічний простір. – 2014. – № 86. – С. 164–172.

**Черемних Анастасія Володимирівна**, магістрант, кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 0932269066; e-mail: hduht.kepht@gmail.com

**Черемных Анастасия Владимировна**, магістрант, кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: 0932269066; e-mail: hduht.kepht@gmail.com

**Cheremnyh Anastasiya**, master, Department of Economics of Food Technology and Trade Enterprises, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivs'ka str., 333, Kharkiv, 61051, Ukraine. Tel.: 0932269066; e-mail: hduht.kepht@gmail.com

УДК 658:005

## **МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**К.Ю. Петленко, Л.А. Кучер**

Науковий керівник – канд. екон. наук, доц. **Г.С. Баламут**

*Проаналізовано науково-методичні підходи до стратегічного аналізу середовища підприємства. Розглянуто методи стратегічного аналізу діяльності підприємств. Обґрунтовано об'єктивну необхідність стратегічного планування на підприємстві в умовах нестабільності ринкової економіки. Визначено місце стратегічного аналізу в процесі стратегічного управління.*

---

© Петленко К.Ю., Кучер Л.А., 2017

*Ключові слова: стратегічний аналіз, методи аналізу, матриця, підприємство.*

## **МЕСТО СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИКОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**К.Ю. Петленко, Л.А. Кучер**

Научный руководитель – канд. экон. наук, доц. **А.С. Баламут**

*Проанализированы научно-методические подходы к стратегическому анализу среды предприятия. Рассмотрены методы стратегического анализа деятельности предприятий. Обоснована объективная необходимость стратегического планирования на предприятии в условиях нестабильности рыночной экономики. Определено место стратегического анализа в процессе стратегического управления.*

*Ключевые слова: стратегический анализ, методы анализа, матрица, предприятие.*

## **PLACE OF STRATEGIC ANALYSIS IN ECONOMIC ENTERPRISE DEPARTMENT**

**K. Petlenko, L. Kucher**

Scientific supervisor – PhD in Economics, Associate Professor **G. Balamut**

*Scientific and methodological approaches to the strategic analysis of the enterprise environment are analyzed. Methods of strategic analysis of enterprises' activity are considered. The objective necessity of strategic planning at the enterprise in conditions of instability of market economy is grounded. The place of the strategic analysis in the process of strategic management is determined.*

*Keywords: strategic analysis, analysis methods, matrix, enterprise.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища є одним із найважливіших етапів стратегічного управління підприємством. У загальному вигляді стратегічний аналіз – це комплексне дослідження економічної системи за параметрами, що визначають її майбутній стан. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища має бути багатofакторним і системним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Автори по-різному визначають елементи чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, в результаті аналізу яких стосовно підприємства визначаються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, загрози та можливості зовнішнього середовища. Так, Томпсон А. і Стрікланд А. запропонували приблизний набір характеристик

визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також загроз і можливостей зовнішнього середовища. До сильних сторін внутрішнього середовища підприємства вони віднесли високу кваліфікацію співробітників, наявність фінансових ресурсів, лідерство на ринку, наявність інноваційних можливостей і сучасну технологію. Слабкі сторони автори визначили як: відсутність чітких стратегічних напрямів, погіршення конкурентної позиції, недостатню компетентність і кваліфікацію працівників, відставання у сфері досліджень і розробок, неможливість фінансування змін у стратегії [2].

**Метою статті** є виявлення позитивних і негативних чинників, що можуть вплинути на формування та розвиток елементів стратегічного аналізу в конкурентному середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Завдання маркетингу полягає в тому, щоб забезпечити баланс між підприємством і зовнішнім середовищем шляхом створення продукції за рахунок внутрішнього потенціалу підприємства та його обміну в зовнішньому оточенні на необхідні ресурси для забезпечення його життєдіяльності. Одна із функцій стратегічного управління полягає у визначенні лінії поведінки підприємства на довготривалу перспективу, щоб в умовах конкурентної взаємодії підтримувати баланс із зовнішнім середовищем. Отже, слід постійно слідкувати за виникненням можливостей і загроз для функціонування підприємства, ураховуючи зміни зовнішнього середовища.

Проте, щоб успішно запобігати із загрозам і використовувати можливості, одних знань про них недостатньо. Можна знати про загрозу, але не мати можливості протистояти їй, так само можна знати про нові можливості, але не мати потенціалу для їх використання. Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища такою ж мірою, як загрози та можливості зовнішнього середовища, визначають успішність функціонування підприємства. Визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища, а потім сильних та слабких сторін зокрема та є необхідним під час стратегічного управління.

Проаналізувавши наукові підходи, можна констатувати, що аналіз середовища в стратегічному управлінні спрямований на виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін підприємства. Власне для цього розроблені такі прикладні прийоми і методи аналізу середовища, як SWOT-аналіз, STEP-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, PEST-аналіз, метод аналізу LOTS, PIMS-аналіз, вивчення профілю об'єкта, модель GE/McKinsey, система 111–555 [3].

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є метод

SWOT-аналізу (назва утворена як аббревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – SWOT, що в перекладі означає «сили, слабкості, можливості, загрози»). Застосовуючи цей метод, можна виявити лінії зв'язку між силою і слабкістю, зовнішніми загрозами і можливостями. Метод SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення загроз і можливостей, сильних і слабких сторін, а далі – визначення ланцюгових зв'язків між ними.

Кожну з чотирьох частин переліку на практиці доповнюють тими характеристиками, які належать до конкретної ситуації певного підприємства. Після складання переліків за чотирма складовими здійснюється етап визначення зв'язків між ними. Для цього розробляється та заповнюється матриця SWOT-аналізу.

Методи SPACE-аналізу є похідними від SWOT-аналізу та застосовується для оцінювання сильних і слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв: фінансова сила підприємства (ФС); конкурентоспроможність підприємства (КП); привабливість галузі (ПГ); стабільність галузі (СГ) [3].

Для оцінювання фінансової сили підприємства найчастіше обирають показники рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості; для оцінювання конкурентоспроможності підприємства – показники частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції; привабливість галузі визначається рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури, а стабільність галузі – стабільністю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності, маркетинговими й рекламними можливостями.

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, діяльність якого оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна або агресивна) для зміцнення конкурентних позицій [4].

GAP-аналіз розроблено в Степфарському дослідному інституті в Каліфорнії. Він є спробою знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справу у відповідність до найвищого рівня вимог. Використання цього методу передбачає виконання послідовності таких дій: попереднє формулювання цілей діяльності на 1, 3, 5 років; прогнозування динаміки норми прибутку відповідно до визначених цілей бізнес-одиниці; виявлення розбіжностей між цілями та прогнозами; визначення альтернатив здійснення інвестицій для бізнес-одиниці та прогнозування результатів; визначення загальних альтернативних конкурентних

позицій для кожної бізнес-одиниці та прогноз результатів; розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожної бізнес-одиниці; узгодження стратегії кожної бізнес-одиниці з перспективами стратегічного портфеля в цілому; виявлення розриву між попередніми цілями діяльності та прогнозом для кожної бізнес-одиниці; уточнення профілю можливості придбати нові бізнес-одиниці; визначення ресурсів, необхідних для таких придбань і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі бізнес-одиниці; перегляд цілей і стратегій існуючих підприємств.

Подібний аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розробка заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю [5].

PEST – це абревіатура чотирьох англійських слів: P – Polici – політика, E – Economy – економіка, S – Society – суспільство, T – Technology – технологія. За допомогою цього методу проводиться аналіз чотирьох зазначених груп чинників зовнішнього середовища непрямого впливу.

Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес вважається розробка, приблизно в 1980 р., методу аналізу LOST (зі шведської – «лоцман»), метою якого є розробка заходів для найбільш повного задоволення вимог споживачів. Суть застосування методу полягає в ґрунтовному, послідовному обговоренні на різних рівнях проблем бізнесу за такими напрямками: ідентифікація існуючого положення; можливості, закладені в стратегію діяльності; реальність і ступінь досягнення довгострокових цілей; реальність і ступінь досягнення короткострокових цілей; методи й об'єкти, що будуть задіяні в ході аналізу; формування і використання кадрового потенціалу; оцінка реалізації планів розвитку; аналіз звітності.

Під час обговорення цих проблем розробляються різні моделі стратегії ведення бізнесу та способи розв'язання завдань, що дозволять найбільш ефективно будувати взаємини із зовнішнім середовищем.

PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategy) вважається аналізом рівня впливу обраної стратегії на величину прибутковості діяльності підприємства. Цей метод засновано на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (ринкова частка, якість продукції, вертикальна інтеграція тощо) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) із величиною прибутковості. PIMS-аналіз був розроблений у середині 60-х років у компанією «General Electric». Він заснований на результатах аналізу діяльності понад 150 великих і малих підприємств. Мета проведення

такого аналізу полягає у визначенні стратегій, які варто вибирати в певних ринкових умовах. За результатами проведених досліджень побудовано рівняння множинної регресії, що пов'язують показники прибутковості з різними змінними величинами, які були згруповані в п'ять груп:

1. Привабливість ринкових умов: швидкість зростання галузі в довгостроковій перспективі (4 – 10 років), швидкість зростання галузі в короткостроковій перспективі (до 3 років), стадія життєвого циклу продукту.

2. Сила конкурентних позицій: ринкова частка, відносна ринкова частка, відносна якість продукту.

3. Ефективність використання інвестицій: інтенсивність інвестицій (сумарні інвестиції, віднесені до обсягу продажів, і сумарні інвестиції, віднесені до доданої вартості); інтенсивність основного капіталу (відношення основного капіталу до обсягу продажів); вертикальна інтеграція (відношення доданої вартості до обсягу продажів); відсоток використання виробничих потужностей.

4. Використання бюджету за такими напрямками: витрати на маркетинг відносно обсягу продажів, витрати на наукові дослідження відносно обсягу продажів, витрати на нові продукти відносно обсягу продажів.

5. Поточні зміни в положенні на ринку – зміна ринкової частки.

Отримано результати, що показують найбільш суттєву залежність збільшення прибутковості від скорочення капіталоемності виробництва, зростання відносної якості продукту, продуктивності праці та показника відносної ринкової частки певних цільових ринків. Однак надалі, в інших дослідженнях, було наведено багато фактів, які суперечать отриманим результатам. Зокрема, це стосується високоприбуткових видів діяльності, що мали низькі значення показників ринкової частки. Виявилося, що великий вплив також чинить тип стратегії, за допомогою якої забезпечується збільшення показника ринкової частки. Вартість досягнення високих показників ринкової частки може бути настільки великою, що перевищить вигоду від одержання додаткового прибутку. Існує певна межа показника ринкової частки, перевищення якої призводить до великих витрат його забезпечення та навіть падіння прибутковості. Аналіз також не врахував той факт, що підприємства-виробники високоякісної продукції, як правило, є більш прибутковими незалежно від частки ринку. Метод вивчення профілю об'єкта полягає в ідентифікації та кількісному оцінюванні (за єдиною відносною або бальною шкалою) характеристик, що визначають ступінь лояльності споживачів до підприємства. Профіль у цьому контексті являє собою сукупність

специфічних параметрів, що характеризують об'єкт аналізу і завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів. Після того, як кількісні оцінки отримані, дається їхня графічна інтерпретація, що дозволяє наочно побачити позиції, за якими є відставання від конкурента або випередження його результатів.

Однією з найпопулярніших моделей стратегічного аналізу є модель GE/McKinsey, розроблена спеціалістами корпорації General Electric спільно з консалтинговою компанією McKinsey&Co ще на початку 1970-х років. На основі рейтингів конкурентоспроможності потенціалу підприємства (горизонтальна вісь) та привабливості галузі (вертикальна вісь) визначається положення підприємства у форматі матриці 3x3. Рейтинговий показник конкурентоспроможності є результатом взаємодії таких чинників: стратегії; компетенцій (сукупність навичок та досвіду); загально визнаних цінностей; організаційної структури; системи бізнес-процесів і ресурсів; кадрів; стилю дій з реалізації стратегії тощо. Рейтинговий показник привабливості галузі (ринку) визначається з урахуванням абсолютного розміру ринку, його темпів зростання, ємності, механізму ціноутворення, сили конкуренції, прибутковості, правових обмежень, диференціації продукції тощо.

Вертикальна вісь поділяється на три відрізки, що відповідають високій (67–100 балів) за 100-бальною шкалою, середній (33–67 балів) і низькій (менше за 33 бали) привабливості ринку. Горизонтальна вісь конкурентоспроможності поділяється на три відрізки за аналогічним принципом. Положення кожного об'єкта оцінки фіксується на готовій матриці, та визначаються зони стратегічних позицій, у яких опинилися підприємства (або їхні підрозділи), а також відповідні пріоритети в орієнтації майбутніх стратегій розвитку.

**Висновки.** Проблемами дослідження та розробки науково-методичних підходів до стратегічного аналізу конкурентоспроможності займалися і російські вчені. Так, експертний інститут Торгово-промислової палати Росії в 1996 р. запропонував власну систему аналізу конкурентоспроможності 111–555, що ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників: конкурентоспроможність продукції, її якість і ціна. Шкала оцінювання була обрана від 0 до 5 балів – високий рівень. Зрозуміло, що для ціни продукції один бал – це найкраща оцінка, а для конкурентоспроможності та якості продукції – найгірша.

За результатами досліджень отримано такі класичні сполучення: 551 – традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). Це найкраще сполучення з точки зору забезпечення й утримання конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм; 555 –

європейське, для якого характерні: висока конкурентоспроможність, висока якість і висока ціна; 511 – східно-азійське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні) [6]. Проаналізовано десять науково-методичних підходів та прийомів до стратегічного аналізу середовища підприємства, які були розроблені вченими та практиками різних країн, а саме такі методи: SWOT-аналіз, СТЕP-аналіз, SPECE-аналіз, GAP-аналіз, PEST-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналізу, метод вивчення профілю об'єкта, модель GE/McKinsey, система 111–555.

### **Список джерел інформації**

1. Макдональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Макдональд. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.
2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : [пер. с англ.] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2002. – 928 с.
3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : [пер. с англ.] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2002. – 448 с.
4. Томпсон А. А. Экономика фирмы : [пер. с англ.] / А. А. Томпсон, Дж. Формби. – М. : «Издательство БИНОМ», 2006. – 350 с.
5. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 346 с.
6. Эткинсон Дж. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры : [пер. с англ.] / Дж. Эткинсон, Й. Уилсон / под. ред. проф. Ю. А. Цыпкина. – М. : Юнити-ДАНА, 2001. – 752 с.

**Петленко Ксенія Юрїївна**, студ., економічний факультет, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 0992334185.

**Петленко Ксения Юрьевна**, студ., экономический факультет, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: 0992334185.

**Petlenko Kseniy**, student of the Faculty of Economics, Kharkiv State University of Nutrition and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: 0992334185.

**Кучер Лілія Андрїївна**, студ., економічний факультет, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 09512545872.

**Кучер Лилия Андреевна**, студ., экономический факультет, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел. : 09512545872.

**Kucher Liliya**, student of the Faculty of Economics, Kharkiv State University of Nutrition and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv,



Ukraine, 61051. Tel.: 09512545872.