

Аналіз стратегічних позицій та вибір стратегії розвитку підприємства в транзитивних умовах господарювання

Анотація. В статті розглядаються питання методичних підходів здійснення аналізу і оцінки стратегічних позицій підприємства у процесі стратегічного аналізу. Зокрема висвітлюється методика SPACE-аналізу як інструменту обґрунтування стратегії поведінки підприємств в ринковому просторі.

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы методических аспектов осуществления анализа и оценки стратегических позиций предприятия у процессе стратегического анализа. Значительного внимания уделено SPACE-анализу как инструменту обоснования стратегии деятельности предприятий в рыночной среде.

Annotation. The article deals with methodological approaches of the implementation of complex investigation of external and internal environments of an enterprise during the process of strategic analysis. In particular, the methodology of SPACE -analysis as an instrument of strategy of enterprise behavior in market space is discovered.

Розробка та формулювання стратегії – найбільш складний, суттєвий та відповідальний етап процесу стратегічного управління підприємством, який потребує аналітичного забезпечення. Узагальнивши підходи до розуміння стратегії, можна стверджувати, що формулювання стратегії є процесом під час якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегію а також розробляють політику і тактику її поведінки у релевантному зовнішньому середовищі. Основними укрупненими етапами аналітичного процесу розробки стратегії підприємства є: діагностика внутрішнього середовища, аналіз факторів зовнішнього середовища, аналіз стратегічних альтернатив та стратегічний вибір, контроль за реалізацією стратегії та оцінка ефективності її впровадження.

Самостійними, спеціальними розробками у сфері стратегічного аналізу є дослідження вітчизняних науковців П. Головка, М. Ковальчука, С. Сагової, К. Редченка, І. Фаріона. Серед науковців, які певною мірою торкалися цієї проблеми, слід назвати І. Бланка, Ф. Бутинця, С. Голова, Є. Мниха, М. Пушкара, В. Рудницького, М. Чумаченка. Питання стратегічного аналізу також розглядали вітчизняні й зарубіжні дослідники науки про стратегічне управління І. Ансофф, В. Василенко, С. Віханський, С. Кузнецова і В. Макарова, С. Оборська, М. Портер, А. Стрікленд і А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова.

Втім деякі питання методики стратегічного аналізу, зокрема питання визначення стратегічних позицій і вибору стратегії розвитку підприємств із множини альтернатив, розглядаються досить спрощено. Значний досвід використання таких методик накопичений країнами із розвинутою ринковою економікою. Необхідно адаптувати кращу зарубіжну практику до вітчизняної з орієнтацією на трансформаційні зміни в економіці України, що обґрунтовує актуальність розглянутих нижче питань.

Проблема полягає в тому, що існує значна кількість стратегій від правильного вибору яких залежить подальше функціонування суб'єкта господарювання. Тому основними елементами стратегічного аналізу на даному етапі є: множина альтернатив, множина оцінок та множина наслідків.

На найбільш абстрактному рівні стратегічна альтернатива – це варіант можливого розв'язання задачі, який визначається пізнавальними властивостями та професійними знаннями менеджера. Як варіанти теоретично можливого руху господарської системи стратегічні альтернативи розподіляються на: передбачувані, які є логічним продовженням поточних стратегій, і не передбачувані, що ґрунтуються на радикальних змінах у поточній стратегії і нетривіальних рішеннях щодо її оновлення. Життєвий цикл стратегічних альтернатив складається з: генерації (ідентифікації та розроблення до рівня, який дозволяє приймати управлінські рішення), оцінки та вибору найкращого з них.

Генерування стратегічних альтернатив – складний аналітичний процес, в силу того, що простих і єдиних алгоритмів та критеріїв оцінки якості окремого альтернативного варіанту не існує. Проте в економічній літературі виділяються наступні принципи генерування стратегічних альтернатив, дотримання яких сприяє вибору найкращої з них: різноманітність, множинність альтернатив, що дає можливість співставлення їх характеристик, виявлення переваг та недоліків; амбіційність, тобто радикальність відносно поточної стратегії; „виконуваність” альтернатив, що ставить деякі вимоги щодо складності/легкості та витрат на їх реалізацію; „поточна” важливість (цінність) альтернатив їх зв'язок з поточною стратегією підприємства. Логічну основу для генерування стратегічних альтернатив складає поточна стратегія та очевидність її вдосконалення або зміни.

Технологія генерування стратегічних альтернатив ґрунтується на використанні наступних організаційних процесів, прийомів та процедур генерації ідей: - моделювання конфлікту, при якому генерування ідей альтернативними командами (групами) менеджерів здійснюється з позиції конфліктуючих базових допущень, що дозволяє критично підійти до них та спрямувати процес прийняття рішень у правильне русло; - генерування сценаріїв, у перебігу якого створюється кілька альтернативних картин майбутнього підприємства, що дозволяє менеджерам уявити можливу ситуацію з різних сторін до її реального прояву; - «мозковий штурм», правила організації та проведення якого виключають будь-які обмеження стосовно як змісту, так і кількості нових ідей, які виходять за межі очевидних варіантів і сценаріїв розвитку підприємства; - адаптивний пошук на основі теорії гри, при якому менеджерами «дестабілізується» ситуація «до межі хаосу», а потім обирається альтернатива найбільш доцільної адаптації підприємства та вирішення конфлікту.

Генерування стратегічних альтернатив (створення достатньо широкого їх набору)

зменшує вірогідність прийняття нерационального управлінського рішення. Оцінка продуктивності (доцільності використання) висунутих альтернатив ґрунтується на їх порівняльному аналізі із застосуванням так званих „скринінгових стандартів” або критеріїв елімінації.

Скринінговий стандарт — це набір фундаментальних аспектів, умов та обмежень, які визначають результативність бізнесу підприємства та його диференціацію серед конкурентів [2, с.118]. За своєю суттю скринінговий стандарт виконує функцію „сита” з метою локалізації множини висунутих альтернатив множиною допустимих альтернатив.

Головними елементами (умовами та обмеженнями), які формують скринінговий стандарт ефективності стратегій організації, є:

1) можливість (перспективи) забезпечення відповідності та виконання стратегічних цілей усіх ієрархічних рівнів, тобто дерева цілей;

2) вірогідність та «ціна» реалізації стратегії (набору стратегій), що ліквідує або зводить до мінімуму розрив між реальним і бажаним станом активів підприємства та їх характеристик;

3) прийнятність співвідношення ризику та віддачі даної стратегії.

Перша складова скринінгового стандарту — перспективність зростання прибутковості підприємства — передбачає узгодженість стратегії з двома головними джерелами прибутковості — рівнем привабливості ринкових можливостей і здатністю підприємства до формування ключових конкурентних переваг.

Друга складова скринінгового стандарту — вірогідність та „ціна» реалізації стратегії — орієнтує увагу на ті ресурсні обмеження, на які стратегічна альтернатива має бути перевірена. Якщо ці обмеження настільки серйозні, що у разі їх реалізації ставиться під загрозу взагалі існування підприємства на ринку, то такі стратегічні альтернативи мають бути еліміновані.

Третя складова скринінгового стандарту — прийнятність співвідношення ризику та винагороди — передбачає тестування кожної альтернативи на ступінь фінансової привабливості (результатів її впровадження) та їх вразливості. У деяких з найризикованіших стратегій фінансовий успіх ґрунтується тільки на одному-єдиному сценарії зовнішнього середовища. Чутливість (жорсткість) таких стратегій є високою. І навпаки, більш гнучкою (реальною) є стратегія, у якій фінансовий успіх забезпечується у кількох варіантах розвитку сценаріїв.

Стратегічний вибір із допустимої множини альтернатив — завершальний крок етапу ідентифікації та розробки стратегічних альтернатив. Технологія його виконання ґрунтується на ранжуванні допустимих альтернатив за наведеними вище критеріями (складовими скринінгового стандарту) та оцінка стратегічних позицій.

Аналіз стратегічної позиції і перспектив розвитку можливий при використанні методики стратегічної оцінки підприємства (СОП) і методу SPACE [1]. Згідно з першою методикою стратегічна оцінка підприємства є інтегральною величиною, оціненою експертним шляхом: використовують 16 показників, які групують у чотири розділи аналізу, що дають загальну оцінку підприємства, ресурси, використання знань для досягнення стратегічних цілей.

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) є комплексним методом, призначеним для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії. Стратегічне становище підприємства визначають на основі внутрішніх та зовнішніх груп факторів, кожна з яких, у свою чергу, складається з багатьох змінних; тому цей метод належить до багатокритеріальних. Він дає змогу здійснити ідентифікацію, вибір репрезентативної підмножини характеристик діяльності підприємства, впорядкувати їх і зважити за ступенем суттєвості для прийняття рішень. Цей метод, як і аналогічні методи експертних оцінок, містить наступні організаційні аспекти: підготовка сесії-семінару, що передбачає вибір осіб, які будуть включені в групу розробки стратегії; розробка критеріїв оцінки; узгодження стратегії між підгрупами.

У методі SPACE рекомендовано виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства [3, с.184-191].

1 – Фінансова сила підприємств, яка охоплює показники: рентабельність вкладеного капіталу, стабільність отриманого прибутку, ліквідність, структура заборгованості, виробничі витрати.

2 – Конкурентоспроможність і становище на ринку підприємства: частка підприємства на ринку, ринок та його обсяги, асортимент продукції, маркетингові заходи, вплив на рівень цін витрат, зв'язок із споживачами, рентабельність продажу.

3 – Привабливість галузі: Конкурентна ситуація у секторі (галузі), суспільна привабливість галузі, стадія життєвого циклу, залежність розвитку галузі від кон'юнктури

4 – Стабільність сектору (галузі), в якій функціонує підприємство: тривалість життєвого циклу галузі, ступінь інновативності, стабільність прибутку (рентабельності), маркетингові та рекламні можливості.

Кожен критерій, згідно з методикою, складається з деякої кількості факторів, які оцінюють за десятибальною шкалою, враховуючи фактичні дані в абсолютних величинах або фінансові коефіцієнти за звітний рік (рентабельність, ліквідність). Кожному критерієві присвоюють відповідну вагу, після чого визначають зважену оцінку за кожним критерієм і за групою критеріїв у цілому. Так, наприклад, в умовного підприємства високими є зовнішні показники – привабливості та стабільності галузі – 6,5 й 6,1 бали відповідно.

Одночасно низький рівень фінансової сили – 1,9 бала та конкурентоспроможності підприємства – 3,2 бали.

Отримані результати позначаються на системі координат, у якій на осях x і y відображають відповідні критерії.

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, знаходимо координати точки $C(x,y)$ за формулами: $x = ПГ - КП$, $y = ФС - СГ$.

Де $ФС$ – фінансова сила;

$КП$ – конкурентоспроможність підприємства;

$ПГ$ – привабливість галузі;

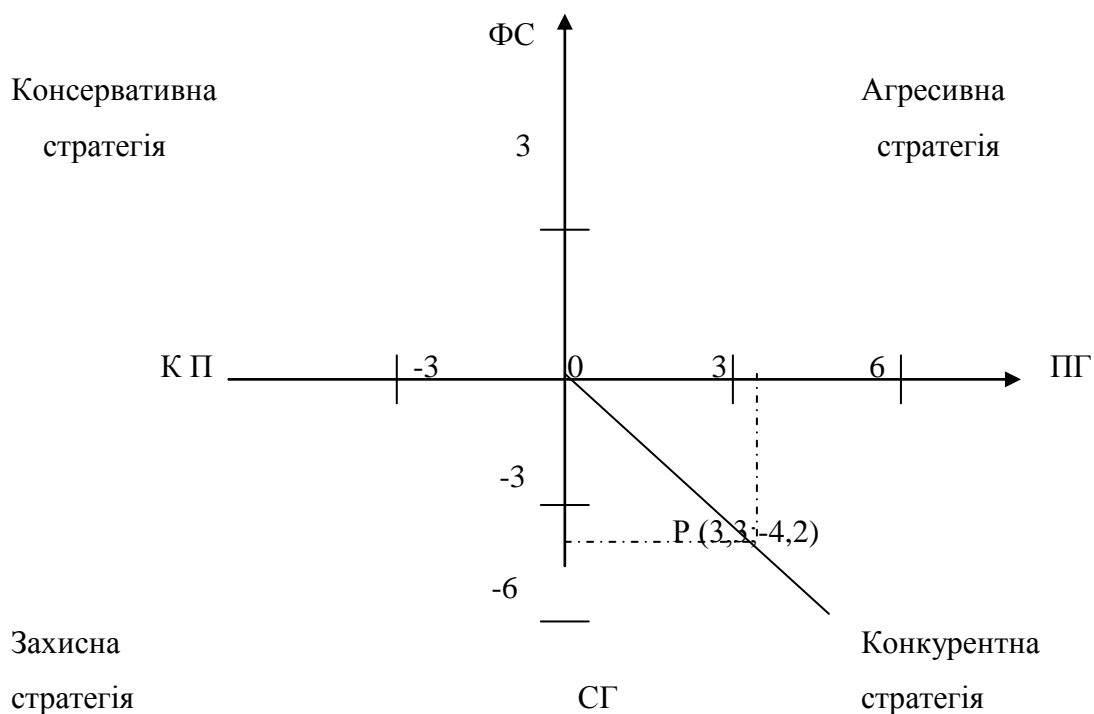
$СГ$ – стабільність галузі.

Позиціонуємо обчислені величини у систему координат (рис.1). З'єднавши визначену точку із системою координат, отримуємо вектор, що вказує на рекомендований вид стратегії. У нашому випадку ці координати дорівнюють:

$$x = 6,5 - 3,2 = 3,3;$$

$$y = 1,9 - 6,1 = -4,2.$$

Вектор рекомендованої стратегії позиціонується у нижньому лівому квадранті, що вказує на конкурентну стратегію.



Умовні позначення:

$ФС$ – фінансова сила;

$КП$ – конкурентоспроможність підприємства;

$ПГ$ – привабливість галузі;

$СГ$ – стабільність галузі

Рис. 1. Побудова вектора стратегічної позиції підприємства за методом SPACE.

Отже, отримані за допомогою методу SPACE результати свідчать про те, що зовнішні загрози перевищують можливості, а внутрішній стан, незважаючи на перевагу сильних сторін, перебуває у негативному стані. Тому організація має використовувати свій потенціал більшою мірою для нейтралізації зовнішніх загроз, для стабілізації та утвердження (захисту) конкурентоспроможності, а не для зростання чи здійснення агресивної стратегії, тобто базовою корпоративною стратегією можна вважати стратегію стабілізації.

Розглядаючи моделі аналізу стратегічних позицій підприємства, варто відзначити їх значну інформативність і адекватність для стратегічного аналізу, тому що, вони систематизують знання про внутрішні та зовнішні фактори, визначають конкурентні переваги формують стратегічні пріоритети, періодично діагностують стратегічний потенціал підприємства та ринкову ситуацію. Однак слід відзначити й недоліки, що мають бути враховані й доповнені іншими методологічними прийомами. При застосуванні описаних методологічних прийомів аналізу значну питому вагу становить інформація, отримана методом експертних оцінок, що спричиняє суб'єктивність добору факторів, які становлять сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їх важливості, а також специфіку сприймання управлінцями впливу факторів зовнішнього середовища; ймовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки); застосування цих методів може дати значні похибки, величина яких залежить від експертів та методу обробки результатів; швидка змінюваність середовища потребує постійної уваги до себе, тому пропонуємо виконувати таке дослідження не рідше рази на квартал; практично не використовують економіко-математичні методи через значну кількість неформалізованої інформації.

Однак для сильнішої підтримки прийняття конкретних управлінських рішень слід застосовувати потужніші методи конкурентного, або так званого „портфельного” аналізу і методи економіко-математичного моделювання та прогнозування з метою вибору й обґрунтування стратегічного набору, що буде предметом нашого подальшого дослідження.

Список використаних джерел

- 1.Дженстер Пер, Хасси Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2003. – 386 с.
- 2.Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І. О.Піддубного. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2004. – 264 с.
- 3.Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге доповнене. – Л.: „Новий світ-2000”, 2003. – 272 с.
- 4.Смирнова В. Г. и др. Организация и её деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 192 с.
- 5.Sharplin Arthur. Strategic Management. New York: McGraw-Hill Book Company, 1985.