

УДК 339.13

# СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

А. М. Єфіменко,

аспірант, Запорізький інститут державного та муніципального управління

*Розглянуто етапи стратегічного аналізу підприємства, методи прогнозування дальнього зовнішнього ділового навколишнього середовища в умовах нестабільності економіки України, методи проведення портфельного аналізу, проаналізовано пропозиції за оцінкою операційного і управлінського потенціалу фірми як розвиток методу оцінки ресурсного потенціалу підприємства. Розкрито економічна сутність SWOT-аналізу та чинники ризику діяльності диверсифікованих підприємств.*

## ВСТУП

Стратегічний аналіз діяльності підприємств (фірм, організацій) як один з основоположних етапів стратегічного планування є об'єктом пильного вивчення як вітчизняним, так і закордонними дослідниками. Можна погодитися з таким визначенням стратегічного аналізу як "етапом передпланових досліджень, на якому системно аналізуються чинники зовнішнього ділового навколишнього середовища і ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей) для визначення "поточного стану справ" на підприємстві і виявлення умов для його подальшого успішного розвитку".

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета дослідження – розглянути етапи стратегічного аналізу підприємства, аналіз зовнішнього ділового навколишнього для планування власної майбутньої поведінки підприємства, проаналізувати методи оцінки ресурсного потенціалу та ризику при ухваленні рішень.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Стратегічний аналіз підприємства складається з двох самостійних етапів: аналізу зовнішнього ділового навколишнього середовища і аналізу ресурсного потенціалу фірми. Природно, що ці два етапи взаємозв'язані між собою, оскільки результатом стратегічного аналізу може бути тільки синтез висновків, одержаних на кожному з даних етапів.

Зовнішнє ділове навколишнє середовище звичайно підрозділяють на загальне (дальнє) навколишнє середовище і специфічне (ближнє).

Загальне навколишнє середовище аналізується за допомогою цілої системи прогнозів. За кордоном дана сукупність прогнозів одержала назву "система PEST". Найбільш простим і кількісно визначеним

методом прогнозування стану зовнішнього ділового навколишнього середовища є економіко-статистичні методи. Найглибше стратегічний аналіз диверсифікованих підприємств досліджував І. Ансофф.

Стандартним методом аналізу перспектив майбутнього зростання є використання прогнозів по майбутнім операціям. Складання таких прогнозів включає одночасне вивчення наступних чинників:

- загальні економічні тенденції;
- політичні і міжнародні тенденції;
- тенденції, специфічні для промисловості;
- оцінка конкурентоздатності фірми в порівнянні з іншими фірмами цієї ж галузі;
- оцінка підвищення показників ефективності компанії, яке може бути досягнуте шляхом посилення проникнення на ринок, розвиток ринку і продукту;
- тенденції зміни загальнозаводських накладних витрат.

І. Ансофф також запропонував до розгляду так звані трендові прогнози.

Такі прогнози звичайно пропонують "агресивність" політики керівництва, і згодом компанія одержить переваги у всіх можливостях, які будуть представлені різними тенденціями. Іншими словами, це оцінка кращих можливих результатів, яких фірма може досягти при недостатній диверсифікації.

У сучасних соціально-економічних умовах України говорити про стабільний економічний розвиток не доводиться, тому необхідні інші методи прогнозування дальнього зовнішнього ділового навколишнього середовища. Найбільш адекватним можна визнати сценарний підхід, за допомогою якого можна скласти так звані сценарії (картини майбутнього), що відображають гіпотетичну послідовність подій, які показують причинно-наслідкові зв'язки між ними і ключові параметри, що мають важливе значення для ухвалення рішень.

Аналіз специфічного (ближнього) навколишнього середовища звичайно проводиться як аналіз ринкового оточення, тому центр тяжіння даних досліджень припадає на відділення, що працюють в конкретній сфері бізнесу (у конкретному сегменті ринку). Схема послідовного аналізу специфічного навколишнього середовища зображена на рис. 1.

Узагальнюючи вищесказане, можна виділити наступну групу показників, що відображають основні характеристики аналізу ближнього навколишнього середовища:

- ємність ринку, тобто кількість продукції, яка може бути реалізована за рік (може бути виражено в грошовому і натуральному вигляді);
- види конкуренції (локальна, регіональна, національна, глобальна);
- темп приросту місткості ринку (у %) і етап життєвого циклу галузі (впровадження, зростання, уповільнення зростання, насичення, спад);
- кількість конкурентів і їх відносні частки на ринку;
- величини вхідних і вихідних галузевих бар'єрів, виражених в грошовому виразі;
- темп технологічних змін і продуктивних інновацій;
- ступінь продуктової диференціації в галузі;
- величини ефектів масштабів (виробничого і/або маркетингового);
- галузева чуттєвість до ступеня завантаження виробничих потужностей;
- галузева капіталоємність;
- середньогалузева прибутковість.

Описаний вище аналіз ближнього навколишнього середовища підприємства здійснюється на рівні відділень диверсифікованої компанії, оскільки пов'язаний з певною сферою бізнесу. На корпоративному рівні ближнє (специфічне) зовнішнє навколишнє середовище досліджується за допомогою так званого

портфельного аналізу.

Портфельний аналіз звичайно будується за умови, що розподіл ресурсів повинен здійснюватися відповідно до найбільш раціональної (ефективної) структури напряму діяльності, пов'язаного з отриманням високого і стійкого прибутку на тривалому проміжку часу.

Під структурою корпоративного портфеля розуміється безліч сфер бізнесу, що класифікуються за наступними характеристиками:

- ринкова частка сфери бізнесу;
- частка сфери бізнесу в портфелі;
- існуючий рівень конкурентоспроможності і конкурентного потенціалу сфери бізнесу;
- стадія життєвого циклу галузі сфери бізнесу;
- довгострокова привабливість галузі.

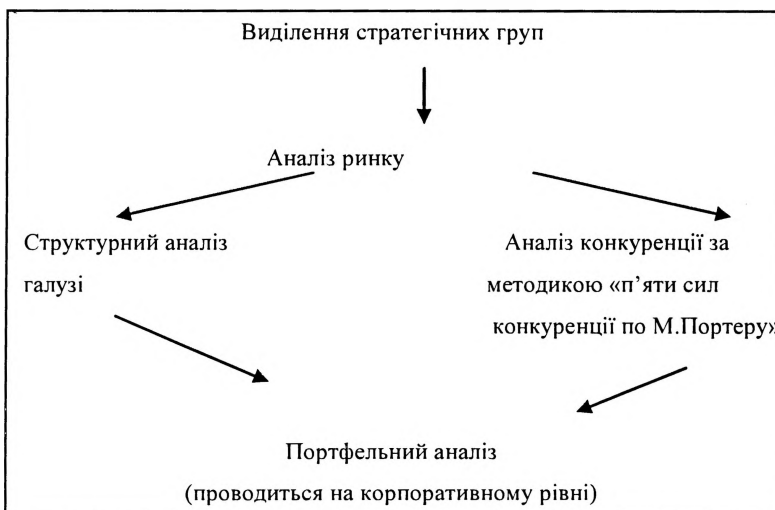
Портфельний аналіз прийнято проводити за допомогою так званих матричних методів. У практиці стратегічного аналізу найширше застосовуються наступні матричні методи:

1. Порівняння темпів зростання і частки ринку: модель БКГ (BCG).
  2. Порівняння привабливості ринку і конкурентоспроможності: модель Джeneral-Електрік – Мак-Кінзі (GE/Mc Kinsey).
  3. Порівняння галузевої привабливості і конкурентоспроможності: модель Shel/DPM.
  4. Аналіз еволюції ринку: модель Hofer/Schendel.
  5. Аналіз життєвого циклу галузі: модель ADL/LC.
- До переваг даних методів портфельного аналізу слід віднести наочність, акцент на якісні висновки, перегляду обробки інформації.

В найзагальнішому вигляді аналіз зовнішнього ділового навколишнього середовища має за свою мету створити надійні основи для планування власної майбутньої поведінки підприємства, оскільки динамічний

розвиток останнього неможливий без врахування зовнішніх чинників. Проте до задач стратегічного аналізу входить виявлення шансів і ризиків, які присутні у зовнішньому діловому середовищі для цілей функціонування диверсифікованої компанії. Найбільш успішно дану задачу забезпечує так званий SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз (скорочено від перших букв слів Strength – сила, Weakness – слабкості, Opportunity – можливість, Threat – загроза) комплексно досліджує зовнішнє середовище і ресурсний потенціал підприємства. При цьому особлива увага приділяється не просто констатації фактів, а визначенню конкретних можливостей і погроз, які



**Рис. 1. Схема послідовного аналізу навколишнього середовища диверсифікованого підприємства**

## ЗАГАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ

Розвиток досліджень і розробок, технологій і систем					П Р И Б У Т О К
Управління людськими ресурсами					
Загальне керівництво					
Матеріально-технічне забезпечення	Виготовлення	Доставка товару до споживача (транспортні операції)	Продаж і Маркетинг	Обслуговування	

Рис. 2. Ланцюжок цінностей за М. Портером

привносить в діяльність підприємства і навколишнє середовище, і переваги, і недоліки, що виникають з існуючого ресурсного потенціалу підприємства.

На діяльність фірми впливають певні чинники зовнішнього навколишнього середовища, такі як:

- здатність обслужити додаткові групи клієнтів або вийти на нові сегменти ринків;
- здатність використовувати навички ноу-хау у випуску старої і нової продукції;
- зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках;
- нові технології;
- вихід на ринок іноземних конкурентів з нижчими витратами;
- дорогі законодавчі вимоги;
- зростаюча вимогливість покупців і постачальників;
- несприятливі демографічні зміни та інше.

Під силою (потужністю) конкретних можливостей (або погроз) розуміється ступінь дії на підвищення (зниження) ефективності функціонування підприємства чинників зовнішнього ділового навколишнього середовища.

Аналіз ресурсного потенціалу (внутрішніх можливостей) диверсифікованого підприємства може проводитися за декількома методичними підходами.

При оцінці ресурсів підприємства за традиційною процедурою використовується їх наступна класифікація;

- фізичні ресурси;
- фінансові ресурси;
- людські ресурси;
- адміністративна система (організація роботи);
- нематеріальні активи.

У сучасній зарубіжній літературі по стратегічному управлінню аналіз ресурсного потенціалу заснований на так званому ланцюжку цінностей, розробленому М. Портером, вперше опублікований в його монографії "Конкурентні переваги", у 1984 році.

Ланцюжок цінностей підприємства відображає набір зв'язаних між собою основних напрямів діяльності і функцій, що виконуються усередині фірми. Схематичний ланцюжок цінностей зображений на рис. 2.

Ланцюжок цінностей підприємства дозволяє виз-

начити основні види діяльності, що створюють вартість для споживача і допоміжні види діяльності, які забезпечують високу динаміку ефективності даного процесу. При цьому ланцюжок цінностей є засобом для стратегічної оцінки зв'язку між видами діяльності, здійснюваними у середині фірми і за його межами, що

важливо для розробки стратегії, а також для того, щоб можна розвинути свою конкурентну перевагу.

Розкладаючи операції диверсифікованого підприємства на стратегічно зв'язані дії і напрями діяльності, можна краще зрозуміти структуру витрат фірми і визначити їх основні елементи. Кожен вид діяльності в цьому ланцюжку пов'язаний з витратами і зв'язує, у свою чергу, активи підприємства. Якщо співвіднести виробничі витрати підприємства і активи з кожним окремим видом діяльності в ланцюжку, можна оцінити витрати за ними. Витрати фірми при виконанні кожної дії можуть бути збільшені або скорочені під впливом двох типів чинників: структурних (економія на масштабах виробництва, ефект кривої досвіду, технологічні вимоги, інтенсивність капіталовкладень, широта товарного асортименту) і виконавчих (наскільки відкрита робоча сила для постійного удосконалення, позиції персоналу, організаційні можливості фірми по забезпеченню якості продукту і виробничого процесу, період циклу по виведенню нового продукту на ринок, використання існуючих потужностей, чи досить налагоджені справи у середині самої фірми, а також наскільки ефективно працює компанія з постачальниками з метою зниження своїх витрат)[...].

Як розвиток методу оцінки ресурсного потенціалу (внутрішніх можливостей) підприємства за допомогою методики ланцюжка цінностей можна рахувати пропозиції за оцінкою операційного (Г.Грінлі) і управлінського (І.Ансофф) потенціалу фірми.

Відповідно до підходу Г.Грінлі, оцінка операційного потенціалу звичайно підрозділяється на наступні стадії:

- маркетинг;
- НДОКР;
- виробництво;
- фінанси;
- персонал.

Управлінський потенціал І. Ансофф співвідносить з діяльністю тих керівників, чії рішення впливають на ефективність діяльності підприємства в цілому. Він запропонував спеціальний профіль (табл. 1.), де розкриті всі чинники, які можуть бути розглянуті як елементи сили і слабкості підприємства.

Спрощену, адаптовану до українських економічних умов, процедуру аналізу ресурсного потенціалу

(внутрішніх можливостей) підприємства пропонують Г.Б.Клейнер, В.Л.Тамбовцев і Р.М. Качалов в своїй монографії. Вона складається з наступних етапів:

1. Аналіз техніко-технологічного потенціалу;
2. Аналіз майново-фінансового потенціалу;
3. Аналіз товарно-ринкового потенціалу;
4. Аналіз ресурсно-ринкового потенціалу;
5. Аналіз потенціалу НДОНКР;
6. Аналіз соціального потенціалу.

Найбільш істотною відмінністю аналізу ресурсного потенціалу (внутрішніх можливостей) диверсифікованих підприємств від спеціалізованих є аналіз стратегічних відповідностей.

Стратегічна відповідність серед споріднених галузей створює для диверсифікованого підприємства потенціал для конкурентної переваги за рахунок, по-перше, нижчих витрат виробництва, по-друге, ефективної передачі основних навичок і досвіду, технологічних особливостей, управлінських ноу-хау з однієї сфери діяльності (бізнесу) в іншу і, по-третє, можливості використання загальної торгової марки.

Велике значення у процесі стратегічного аналізу діяльності промислового підприємства повинно бути надано аналізу ризику при ухваленні рішень.

На стадії стратегічного аналізу для диверсифікованого підприємства можна виділити наступні чинники ризику залежно від сфери виникнення: чинники зовнішнього навколишнього середовища та чинники ресурсного потенціалу.

До зовнішніх для диверсифікованого підприємства відносяться чинники, обумовлені причинами, що не зв'язані безпосередньо діяльністю самого підприємства. Відповідно до запропонованої методики стратегічного аналізу чинники ризику поділені на чинники, що відносяться до дальнього і ближнього зовнішнього ділового навколишнього середовища.

До чинників ризику дальнього зовнішнього середовища відносяться політичні, соціально-економічні

(макроекономічні), екологічні і науково-технічні. Також тут необхідно додати ризики, пов'язані з непередбаченими форс-мажорними обставинами, до яких відносяться ризики природних і техногенних катастроф, що почастишали в нашій країні останнім часом.

Чинники ризику, пов'язані з дією ближнього навколишнього середовища для диверсифікованого підприємства,

можна розділити на три основні групи:

1. Ризики, пов'язані з діяльністю диверсифікованого підприємства у "старих", вже освоєних сферах бізнесу. Вони пов'язані перш за все з можливістю втрати підприємством своєї конкурентної переваги.

2. Ризики, пов'язані із входженням диверсифікованого підприємства в нові галузі.

3. Ризик, пов'язаний з визначенням структури бізнесу диверсифікованого підприємства, що проводиться на стадії портфельного аналізу. У найзагальнішому вигляді він пов'язаний з ризиком непотрібної продукції, який виникає у наслідку відмови споживача від вироблюваних підприємством товарів і послуг, і визначається величиною можливого матеріального і морального збитку, понесеного підприємством з цієї причини.

Внутрішні чинники ризику виникають безпосередньо в процесі діяльності підприємства, яку прийнято розділяти на промислову і непромислову.

Особливо слід виділити ризики, пов'язані з ухваленням управлінських рішень у області диверсифікації виробництва. До них належать:

– ризики, пов'язані з умінням керівництва ухвалювати ефективні рішення по впровадженню в нові сфери бізнесу;

– ризики, пов'язані з умінням керівництва продавати активи диверсифікованого підприємства за максимально можливою ціною, виходячи з довгострокових цілей розвитку підприємства;

– ризики, пов'язані з умінням керівництва в найбільш ефективно перерозподіляти фінансові кошти серед сфер бізнесу, в яких працює диверсифіковане підприємство;

– ризики, пов'язані з умінням керівництва ефективно контролювати роботу дочірніх компаній.

## ВИСНОВКИ

Через велику складність збору необхідної інфор-

Таблиця 1. Управлінський профіль підприємства по І. Ансоффу

Найменування чинника	Оцінка		
	Слабкість	Нейтрально	Сила
1. Атрибути управлінського персоналу - менталітет - влада - компетенція - здібності			
2. Атрибути «клімату» організації - організаційна структура - делегування відповідальності			
3. Атрибути процедури управління - інформаційна структура - процедура ухвалення рішень - винагорода і моральне стимулювання (схема для управлінського персоналу)			

мації і великі фінансові витрати (включаючи відвернення великого числа співробітників) на ці цілі, диверсифіковане підприємство не займається самостійно аналізом дальнього зовнішнього ділового навколишнього середовища. У ринковій економіці (зокрема, в промислово розвинених країнах) такі прогнози розробляються державними установами, громадськими (неприбутковими) організаціями і приватними фірмами. Частина прогнозів публікується в періодичному друці, частина – купується фірмами за певну платню. Наявність декількох прогнозів по певній темі дослідження, виконаних незалежно один від одного різними організаціями, дає змогу прийняти достовірніше рішення. У нашій країні така система зовнішнього дальнього навколишнього середовища тільки починає створюватися.

Одним із найпоширенішим способом дослідження зовнішнього середовища і ресурсного потенціала

підприємства є SWOT-аналіз, що може бути проведено упродовж будь-якого проміжку часу – від однієї години до декількох днів. Доцільно проводити SWOT-аналіз за допомогою графологічних засобів.

Література:

1. Ансофф І. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
2. Герасимчук В.Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность. – К.: Вища школа, 1995. – 230 с.
3. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. – М.: ИНФРА – М, 1996. – 614 с.
4. Маркова В.Д., Кунецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: Инфра-М; Новосибирское соглашение, 2000. – 288 с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. – М., 1992.

## НОВИНИ

### МАКРОЕКОНОМІКА МИНЕКОНОМІКИ ПРОГНОЗИРУЄ ПО ІТОГАМ ЧЕТЬОРИХ МЕСЯЦЕВ РОСТ ВВП НА УРОВНІ 8%, ПРОМПРОИЗВОДСТВО – 10-11%

Міністерство економіки України прогнозує по итогам чотирьох місяців ріст ВВП на рівні 8%, промпроизводства – 10-11%.

Как передает корреспондент УНИАН, об этом сообщил министр экономики Украины Анатолий КИНАХ журналистам в Киеве. По его словам, прогноз Минэкономики по инфляции за апрель – не более 1%.

При этом он отметил, что в апреле увеличились политические риски, и это может повлиять на доходную часть госбюджета. Однако он отметил, что “у нас есть предпосылки, что доходная часть бюджета будет выполнена, у нас не будет существенного снижения динамики роста

ВВП и промпроизводства”.

Также А.КИНАХ подтвердил прогноз Минэкономики на 2007 год – рост ВВП на уровне 6,5%, инфляция на уровне – 7,5-8%.

Как сообщал УНИАН, рост ВВП Украины в первом квартале 2007 г. против аналогичного периода прошлого года составил 8%.

*Справка.* При формировании государственного бюджета на 2007 год Кабмин исходил из прогноза показателя инфляции 7,5%, роста ВВП - 6,5%

По данным Государственного комитета статистики, рост ВВП в 2006 году против 2005 года составил 7%, инфляции - 11,6%, промышленное производство выросло на 6,2%.

### CONCORDE CAPITAL ПЛАНИРУЄ В БЛИЖАЙШЕЄ ВРЕМЯ ЗАКЛЮЧИТИ ДОГОВОР О ПАРТНЕРСТВЕ С ВАРШАВСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕЙ

Инвестиционный банк Concorde Capital планирует в ближайшее время заключить договор о партнерстве с Варшавской фондовой биржей. Об этом сообщил УНИАН управляющий директор инвестиционно-банковского подразделения Concorde Capital Виталий СТРУКОВ.

По его словам, Варшавская фондовая биржа на сегодня является привлекательной торговой площадкой для IPO украинских компаний, прежде всего пищевой отрасли, капитализация

которых менее 100 млн. долларов.

В.СТРУКОВ также сообщил, что его компания сегодня рассматривает возможность размещения на Варшавской бирже одной из таких компаний. “Не исключено, что данное размещение может состояться до конца этого года”, - отметил он.

Как сообщал УНИАН, договор о партнерстве с Варшавской фондовой биржи уже заключили инвестиционная компания “Миллениум Капитал”, ИФГ “Сократ”.