

Тема 2. Стратегічний аналіз підприємства

План

1. Стратегічний аналіз і діагностика підприємства: сутність, передумови проведення. Джерела інформації для стратегічного аналізу.
2. Формулювання місії та візії підприємства.
3. Постановка цілей на різних рівнях управління. Види та ієрархія цілей і завдань. «Дерево цілей».
4. Внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства. Аналіз середовища підприємства.
5. SWOT-аналіз.
6. Багатофакторний системний PEST-аналіз та PEEST-аналіз.

Стратегічний аналіз

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження певного підприємства як економічної системи за конкретними параметрами і показниками, з урахуванням впливу позитивних і негативних факторів, які можуть позначитися на його конкурентоспроможності в перспективі.

Мета – виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів розвитку, обґрунтування стратегій підприємства та шляхів їх досягнення.

Об'єкти вивчення:

- стратегічні орієнтири розвитку підприємства (місія, візія, цілі та завдання);
- внутрішнє середовище підприємства;
- зовнішнє середовище підприємства;
- поточна конкурентна позиція підприємства в галузі й на ринку;
- прогноз розвитку підприємства та його бізнесу;
- основні напрями діяльності підприємства: маркетингова, кадрова, виробнича, інвестиційна, інноваційна, фінансова та інші види діяльності.

Методи стратегічного аналізу

Загальнонаукові методи:

аналіз і синтез, індукція і дедукція, метод наукової абстракції, єдності історичного і логічного підходів, системний аналіз, методи аналогій, спостереження, порівняння тощо.

Прикладні методи:

1) статистичні методи:

статистичне спостереження; використання абсолютних та відносних, середніх величин; ряди динаміки; балансовий, групування, порівняння, графічний, індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференціальний, логарифмування та інші;

2) економіко-математичні методи:

системний аналіз, імітація, моделювання, ділові ігри, математичне програмування, математичний аналіз, дослідження операцій, математична теорія оптимальних процесів, методи експертних оцінок і мозкового штурму та ін.;

3) спеціальні методи:

SWOT-аналіз; PEST/STEP-аналіз; SPACE-аналіз; PIMS-аналіз; матричні методи портфельного аналізу та ін.

Місія підприємства

Місія підприємства як бізнес-організації – це ділове поняття, яке відображає призначення бізнесу та його головну мету. Місія зазвичай декларує:

- причини створення, основні цілі і напрями діяльності підприємства;
- продукти або послуги, які виробляє підприємство, а також потенційні ринки і споживачів, для яких воно працює;
- принципи, корпоративні цінності та пріоритети підприємства.

Правильно сформульована місія робить підприємство унікальним у своєму роді. У місії не прийнято вказувати одержання прибутку як мету створення підприємства, хоча прибуток є найважливішою умовою його функціонування. Зміна місії підприємства фактично означає закриття підприємства і відкриття нового, навіть з тією ж назвою.

Будучи повідомленням, місія виконує комунікативну функцію і реалізує чотири *типи цільових установок*:

- *інформативні* – місія має розповісти про підприємство та його філософію;
- *оцінкові* – зіставлення змісту з прийнятою в даному суспільстві системою цінностей;
- *перформативні* – демонстрація певного настрою підприємства та його ставлення до суспільства і адресатів повідомлення;
- *імперативні* – спонукання адресата здійснити певні дії.

Візія (vision)

Візія підприємства як бізнес-організації

означає образне представлення, уявну картину того, яким підприємство повинно стати і що воно має здобути в майбутньому.

Після досягнення підприємством бажаного стану візія втрачає свою актуальність і повинна бути сформульованою заново.



Цілі підприємства

Цілі підприємства є бажаним кінцевим станом *окремих* характеристик підприємства. Цілі підприємства поділяються на:

- 1) *довгострокові* (стратегічні) – як правило, на 2-3 роки і більше,
короткострокові (тактичні) – з горизонтом досягнення до одного року;
- 2) *корпоративні* – цілі підприємства в цілому;
бізнес-цілі – цілі в певній сфері діяльності;
функціональні – за певним напрямом діяльності: маркетингові, виробничі, кадрові тощо;
операційні – цілі відділів, робочих груп і працівників підприємства;
- 3) *зовнішні* – стосуються задоволення потреб споживачів, взаємодії з постачальниками, кредиторами, органами влади, місцевим товариством;
внутрішні – відображають інтереси власників бізнесу, менеджерів і працівників.

Вимоги SMART

Цілі підприємства повинні бути:

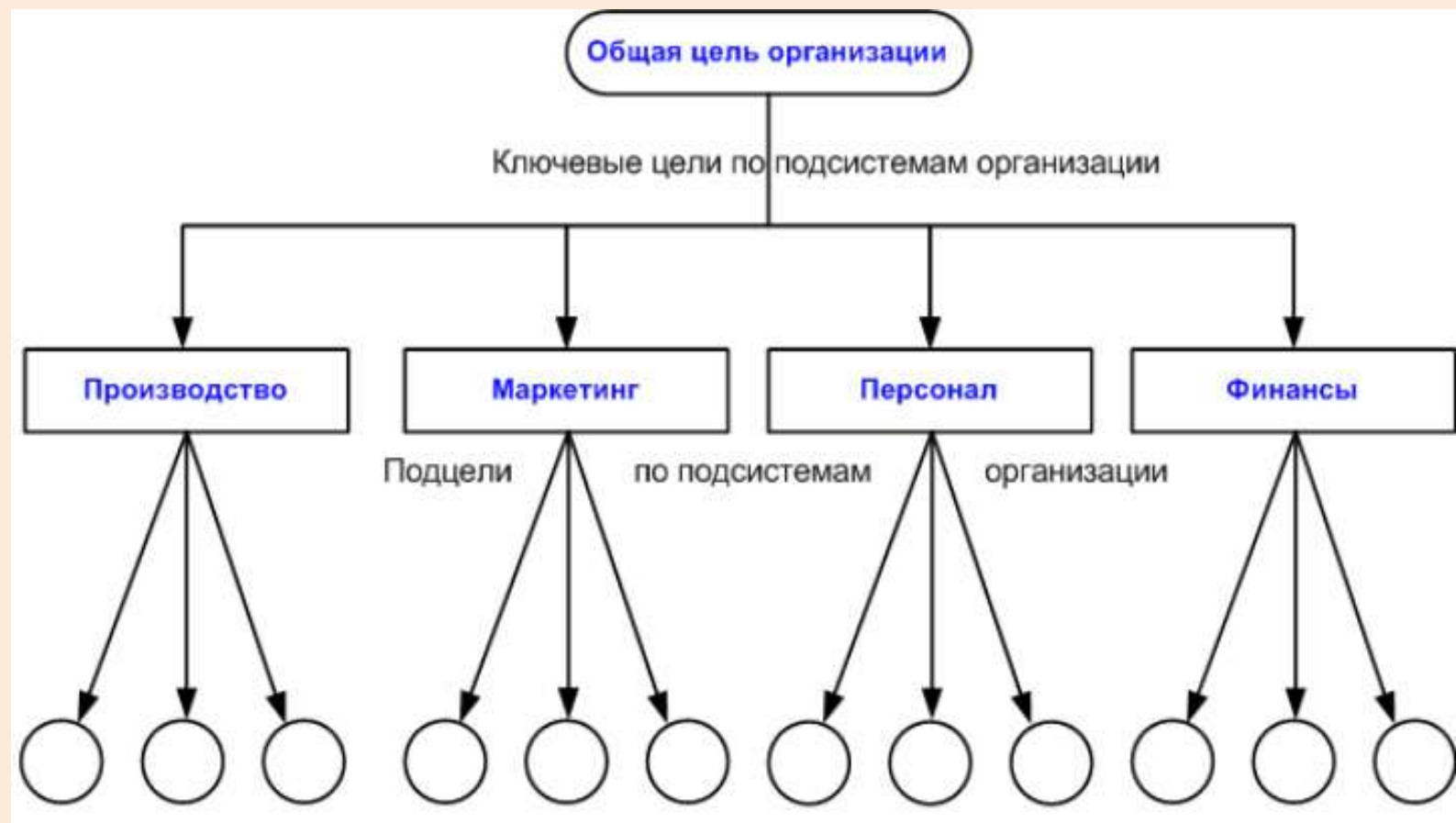
- конкретними (Specific);
- кількісно вимірюваними (Measurable);
- такими, що можуть бути досягнутими (Achievable);
- реалістичними (Realistic, Relevant);
- з чітко визначеним періодом досягнення (Timed).



«Дерево цілей»

Це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей підприємства, структурований план його дій.

Модель «дерева цілей» уперше використали американські дослідники Ч. Черчмен (Ch. Churchman) і Р. Акофф (R. Acoff) у 1957 р.



Як використати «дерево цілей» при плануванні особистої кар'єри?



Рекомендую прочитати:

Федоров О. Система цілепокладання OKR зробила Google видатним. Як її адаптувати під свій бізнес. URL: <https://forbes.ua/leadership/sistema-tsilepokladannya-okr-zrobila-google-vidatnim-yak-ii-adaptuvati-pid-sviy-biznes-05082021-2212>

Козій Ю. Йдемо до мети: 5 порад як ставити цілі як у Google. URL: <https://mind.ua/openmind/20221350-jdemo-do-meti-5-porad-yak-staviti-cili-yak-u-google>.

OKR (від англ. Objectives and Key Results)

Бізнес-середовище підприємства

Бізнес-середовище підприємства – це всі суб'єкти, сили і чинники, які або вже впливають, або можуть вплинути на функціонування підприємства, отримання ним певних результатів.

Внутрішнє середовище підприємства – сукупність факторів впливу, які створюються, контролюються і змінюються керівництвом підприємства і безпосередньо впливають на його діяльність.

До них належать: мета, структура і завдання підприємства; персонал підприємства та його кваліфікація; система цінностей підприємства як організації; використовувані технології.

Зовнішнє середовище підприємства – це суб'єкти, сили і чинники, які впливають на діяльність підприємства ззовні. Їх воно не створює і не контролює. Власнику бізнесу потрібно робити непростий вибір: або адаптуватися до умов зовнішнього бізнес-середовища і прийняти його «умови», або не займатися бізнесом узагалі.

Виокремлюють:

мікросередовище підприємства – суб'єкти, сили і чинники, що впливають на підприємство прямо, не опосередковано. Це: конкуренти, постачальники, посередники, клієнти, організації інфраструктури (банки, фінансові установи, біржі, засоби масової інформації, транспорт, зв'язок тощо), органи державної влади, профспілки, партії, громадські організації, стан законодавства та ін.;

макросередовище підприємства – суб'єкти, сили і чинники, які здійснюють прямий вплив на підприємство: рівень розвитку науки й техніки; стан економіки, політична ситуація в країні, соціокультурні чинники, міжнародні події, зміна курсів валют та ін.

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз:

strengths – сильні сторони,

weaknesses – слабкі сторони,

opportunities – можливості,

threats – загрози.

Започаткував Кеннет Ендрюс (Kenneth Andrews) у 1963 р.

У 1970-х роках метод був удосконалений А. А. Томпсоном

(А. А. Thompson) і А. Дж. Стріклендом (А. J. Strickland);

у 1982 р. – професором Хайнцем Вайрічем (Heinz Weihrich).



Матриця SWOT

	Можливості: 1. 2. 3. ...	Загрози: 1. 2. 3. ...
Сильні сторони: 1. 2. 3. ...	Поле «СМ»	Поле «СЗ»
Слабкі сторони: 1. 2. 3. ...	Поле «СлМ»	Поле «СлЗ»

Матриця можливостей

Вплив можливостей на підприємство

	Сильний вплив	Помірний вплив	Слабкий вплив
Висока	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВСл»
Середня	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «ССл»
Низька	поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НСл»

**Імовірність
реалізації
можливостей**

Матриця загроз

Вплив загроз на підприємство

**Імовірність
реалізації
загроз**

	Руйнівний	Критичний стан	Тяжкий стан	«Легкі синці»
Висока	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
Середня	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
Низька	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

PEST-аналіз

PEST-аналіз (від англ. *policy* – політика, *economy* – економіка, *society* – соціум, суспільство, *technology* – технологія) спрямований на дослідження факторів переважно зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на підприємство.

Здійснюється в чотири етапи:

- 1) моніторинг макросередовища за вказаними напрямками;
- 2) виявлення та аналіз основних тенденцій та їх значущості для підприємства;
- 3) детальний аналіз змін;
- 4) оцінка наслідків цих змін для підприємства; виявлення можливостей і загроз, пов'язаних із кожним фактором.



Методологія аналізу зовнішнього середовища компанії Gartner

A Tapestry (TPESTRE) of Trends for Strategic Planning



Technological

- Augmented Human Experience
- Anywhere Operations
- Privacy Enhancing Computation



Political

- Techno Nationalism
- International Space Economy
- Disinformation



Economic

- Uncertain Growth
- Diffusion of Global Economic Power Structures
- Digital Economy Surge



Social/Cultural

- Population Shifts
- Redefinition of Work
- Institutions Shaped by the People



Trust/Ethics

- Purpose-Driven Organization
- The Great Institutional Trust Transition
- Contextual Privacy in Digital Society



Regulatory/Legal

- Regulatory Localization and the Multipolar World
- AI Governance, the Law and Future of Markets
- Regulatory Focus on Corporate Sustainability



Environmental

- Digitally Enabled Sustainability
- Carbon Flip
- Sustainability Inflection Points

gartner.com

© 2021 Gartner, Inc. All rights reserved. CTMKT_1306659

