

Вивів на ринки інших країн свої соки і Вознесенський консервний завод. Швидко зайняли міцні позиції на ринках України та інших країн створені в недавній час підприємства «Органік систем» (входить в холдинг «Агрофьюжн» з вирощування та переробки томатів) і «Бандурський маслоекстракційний завод». Виноробна промисловість представлена також добре відомими підприємствами ВАТ «Коблево» і ВАТ «Радсад», продукція яких останні роки одержує високу оцінку на вітчизняних та міжнародних конкурсах. Нарощує обсяги виробництва коньяку акціонерне товариство «Зелений Гай». Відомий далеко за межами Миколаєва пивзавод «Янтар» увійшов до структури компанії «СанІнтербрю Україна». Виробництво борошна, хлібобулочних і макаронних виробів здійснюється на підприємствах виробничого об'єднання «Миколаївський комбінат хлібопродуктів», і численних хлібопекарнях. Виробництво цукру зосереджено на «Юкрейніан Шугар Компані», яке входить до складу міжнародної компанії ED & Man Holdings Limited [2].

Отже, Миколаївщина – це розвинутий промисловий осередок України, де провідну роль відіграють підприємства машинобудування, з виробництва і розподілу електроенергії, з виробництва харчових продуктів та напоїв, металургійного виробництва, під впливом яких відбувається трансформація економічних, соціальних, територіальних та інших структур регіону, що й складає сутність його розвитку.

Список використаних джерел

1. Статистичний щорічник Миколаївської області за 2017 рік / Головне управління статистики у Миколаївській області / [за редакцією П. Ф. Зацаринського]. — Миколаїв, 2018. — 485 с.
2. Офіційний сайт Миколаївської торгово-промислової палати : [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://www.rtp.com.ua/uk/nikolaev/5/promyslovist-mykolayivskoyi-oblasti.html>. — Назва з екрана.

УДК 65.012.32 : 005.21

В.М.Стамат, кандидат економічних наук, доцент
Миколаївський національний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ЕТАП СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

На теперішній час сучасні умови господарювання вимагають від підприємств використання «якісного менеджменту». У більшості практиків він асоціюється з перспективним управлінням підприємством на основі наукової

методики прогнозування, використання нових форм та методів ведення бізнесу, його адаптації до зовнішнього оточення. Головна роль щодо вирішення даної проблеми належить стратегічному аналізу.

За точкою зору Довгань Л.Є. стратегічний аналіз являє собою новий науковий напрям практичного характеру, метою якого є системне представлення стратегічних фінансово-економічних та інших бізнес-цілей, які призводять до збільшення ринкової вартості організації, на основі комплексного вивчення поточного та майбутнього характеру впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на результативність її діяльності [1].

Відповідно до думки Пастухової В.В., необхідність прогнозування майбутнього стану господарської діяльності будь-якого підприємства обумовила виникнення окремого напрямку аналізу – перспективного. Він, у свою чергу, за формою поділяється на два види: стратегічний аналіз та SWOT-аналіз. Стратегічний аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою визначення його стратегічного потенціалу, стратегічної позиції та перспектив розвитку стратегічних зон господарювання (певних видів діяльності). SWOT-аналіз – це аналіз чинників зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства, який спрямовано на виявлення можливостей, загроз, сильних та слабких сторін його діяльності [3]. Він носить діагностичний характер, оскільки відбувається оцінка поточного стану суб'єкта господарювання. Натомість, стратегічний аналіз передбачає оцінку перспективного стану потенціалу підприємства і ринкових сегментів з метою виявлення стратегічної позиції і відповідного використання ресурсів для найкращого освоєння перспективних сегментів.

Пастухова В.В. виділяє три етапи здійснення стратегічного аналізу:

- 1) проведення ідентифікації та оцінки стратегічного потенціалу підприємства, визначення стратегічного потенціалу успіху, використовуючи результати аналізу стану підприємства у конкурентному середовищі;
- 2) стратегічна сегментація, оцінка привабливості стратегічних зон господарювання та вибір перспективних сфер діяльності підприємства. Для цього використовують інформацію про стан чинників зовнішнього середовища підприємства і дані про ступінь нестабільності стратегічних зон господарювання (видів діяльності). Для привабливості ринку застосовують наступні показники: зростання ринку; якість ринку (рентабельність, кількість потенційних споживачів); конкурентна ситуація (інтенсивність конкуренції, межі цінових змін); економічні умови (рівень інфляції, ступінь державного регулювання, ступінь нестабільності);
- 3) оцінка стратегічної позиції підприємства у стратегічних зонах господарювання: за поточний період, відхилення від прогнозованої стратегічної позиції та дії, які необхідні для збереження або покращення власних позицій в умовах зовнішніх змін. Для цього використовують наступні моделі: матрицю Бостонської консультаційної групи (темпи зростання галузі (ринку) – відносна

частка ринку); матрицю МакКінсі (привабливість ринку – сила конкурентної позиції бізнесу); модель Shell/DPM (перспективи галузі бізнесу – конкурентоспроможність бізнесу); матриця Хоуфера (стадія життєвого циклу галузі – конкурентна позиція сили бізнесу); модель ADL/LC (етапи життєвого циклу товару – відносний стан на ринку) [3].

Відповідно до матричного підходу внаслідок перемноження оцінок привабливості стратегічних зон господарювання (видів діяльності) на оцінки стратегічного потенціалу підприємства можемо отримати значення стратегічної позиції підприємства.

Існує інший підхід щодо методики стратегічного аналізу, пропонується Довгань Л.Є. На її думку, стратегічний аналіз здійснюється за п'ятьма етапами:

- 1) аналіз місії та існуючих цілей підприємства;
- 2) аналіз зовнішнього середовища;
- 3) аналіз внутрішнього середовища й стратегічного потенціалу;
- 4) стратегічний моніторинг, тобто збір стратегічної інформації та зіставлення її характеристик з очікуваними значеннями;
- 5) визначення стратегічної орієнтації з метою обґрунтування і вибору пріоритетів при формуванні стратегії розвитку підприємства, тобто сукупності функціональних орієнтирів, визначених відповідно до стратегічних цілей і результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ [1].

Для його проведення використовують SWOT-аналіз, тобто він є одним із інструментів стратегічного аналізу. Дану думку поділяють також Кузнецова С. та Маркова В. Відповідно до їх досліджень SWOT-аналіз є одним з найбільш відомих якісних методів проведення стратегічного аналізу. Головна його ідея полягає у комплексному розгляді внутрішніх та зовнішніх стратегічних чинників, які впливають на діяльність підприємства, та генерація на цій основі стратегічних альтернатив, що враховують різні комбінації стратегічних факторів [2]. Отримані результати надають у формі SWOT-матриці.

Вони виділяють три типи бар'єрів, які заважають ефективному використанню даного методу: 1) методичні перешкоди, пов'язані з методикою проведення SWOT-аналізу та узагальненням його результатів; 2) інформаційні бар'єри обумовлені складністю інформаційної підтримки даного методу; 3) управлінські бар'єри викликані можливостями та обмеженнями використання результатів SWOT-аналізу у стратегічному процесі.

Методичні бар'єри обумовлені неповним використанням методу, зміщенням стратегічних факторів та можливих управлінських рішень (замість можливостей або об'єктивних факторів зовнішнього середовища у квадраті «Можливості» помилково розміщуються такі формулювання, які вже є управлінськими рішеннями: диверсифікація, розвиток збутової мережі, вихід на міжнародні ринки; це означає, що менеджери не бачать ринкові можливості – ніші, бізнес-сегменти, які повинні визначити стратегічні рішення), суміш внутрішніх та зовнішніх факторів (часто виникає плутанина можливостей ринку з сильними сторонами підприємства або загроз ринку та слабких сторін;

єдиним критерієм розподілу елементів SWOT-аналізу є можливість впливу на певний фактор; якщо менеджери підприємства можуть впливати на даний фактор, то це сильна або слабка його сторона, якщо не можуть – це можливість зовнішнього середовища або загроза ринку), універсальністю формулювань, що використовуються тощо.

Інформаційні бар'єри пов'язані з тим, що менеджерам підприємств необхідно збирати, системно обдумувати та узагальнювати постійно зростаючий обсяг зовнішньої інформації. При цьому динамізм зовнішнього середовища суб'єкта господарювання призводить до швидкого старіння цієї інформації. При оцінці загроз та можливостей зовнішнього середовища необхідно, відштовхуючись від існуючих тенденцій розвитку ринку та галузі, зрозуміти, чи збережуться ці тенденції і на скільки довго у майбутньому. Просте подовження теперішньої ситуації на майбутнє може суттєво знизити цінність результатів стратегічного аналізу і бути основним джерелом помилок при розробці стратегії. Щодо аналізу внутрішнього середовища підприємства, то основні проблеми інформаційної підтримки даного методу пов'язані з отриманням об'єктивної комплексної оцінки ресурсного потенціалу підприємства, а також його ключових компетенцій.

Управлінські бар'єри проявляються у сфері стратегічного управління підприємством. SWOT-аналіз – це лише один із етапів складного багатоетапного процесу формування стратегічного плану підприємства, первинний стратегічний аналіз. За ним повинен йти етап ранжування виділених чинників, корегування цілей, можливо, місії підприємства, уточнення набору стратегічних альтернатив, їх комплексної оцінки та вибір найкращої стратегії. Крім того, ефективність використання даного аналізу у стратегічному процесі залежить також від чіткості постановки цілей аналізу та його здійснення.

Необхідно зазначити, що конкретний механізм, масштаб, періодичність проведення SWOT-аналізу визначаються умовами функціонування підприємства: приналежністю до певної галузі, особливістю «господарського портфелю бізнесу», прийнятими процедурами та стилем управління тощо.

Список використаних джерел

1. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л.Є.Довгань, Ю.В.Каракай, Л.П.Артеменко. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 439с.
2. Кузнецова С. SWOT-аналіз: практика применения / С.Кузнецова, В.Маркова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №5. – С.86-91.
3. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В.В.Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2002. – 302с.