

Висновки. Стратегічна сегментація є обов'язковим елементом стратегічного портфельного управління напрямками діяльності підприємства, особливо в умовах інноваційної діяльності. Запропонована система моделей та їх алгоритмічна реалізація утворюють модельно-алгоритмічну основу стратегічної сегментації як бази для аналізу перспектив виконання управлінських рішень та розвитку. Така модель вимагає подальшої розробки і може стати одним з елементів методологічного апарату вивчення стратегічного планування в інноваційному менеджменті.

1. Акофф Р. Эмери Ф. *О целеустремленных системах.* – М., 1974. 2. Наливайко А.П. *Стратегічна сегментація діяльності підприємства // Наук. журнал Харківського держ. ек. ун-ту.* – Вересень 2001. – №3 (19) – С. 81–85. 3. Портер М. Е. *Стратегія конкуренції.* – К., 1998. 4. Рубан В.Я. *Информатизация и новая информационная технология в управлении научно-техническим прогрессом.* – К., 1980.

УДК 339.138

О.В. Виноградова, І.М. Фабрая

Донецький державний університет економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського, м. Донецьк

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

© Виноградова О.В., Фабрая І.М., 2005

Розглядається необхідність застосування стратегічного аналізу в управлінні малими підприємствами як одного з інструментів формування оптимальної стратегії розвитку.

This article discloses the necessity of the usage of strategically analyses in the managing process of small enterprises as one instrument of the optimal strategy of development.

Постановка проблеми. На проблему розробки в науковій літературі стратегій малих підприємств вплинуло поширення приблизно до 60-х років ХХ століття уявлення, що вони є досить відсталими суб'єктами господарювання. Більшість традиційних стратегічних моделей, зокрема такі широковідомі, як матриця Бостонської консультаційної групи, матриця Мак-Кінсі, модель впливу ринкової стратегії на розмір прибутку (PIMS) базувалися на принципі економії на масштабах виробництва. Відповідно до цього принципу вищий рівень доходів і норма прибутку, а відповідно і вища конкурентоспроможність забезпечуються вищою часткою ринку. Іншими словами, щоб бути ефективною, компанія повинна бути великою. Стратегії компанії будувалися на прагненні збільшити частку ринку. Проте у 70-80 роках ХХ століття значущість подібних моделей піддали сумніву. У цей час більше уваги почали приділяти задоволенню різноманітних потреб споживачів, зросла роль якісних характеристик продукції. Тоді в науковій літературі з'явилися роботи, де приділялося достатньо уваги підходам із розробки стратегій підприємства і, особливо, вказувалося, що підприємству не потрібно бути великим, щоб досягти хороших результатів діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток методології стратегічного управління внесли С.Н. Анікеєв, І. Ансофф, Р. Акофф, Г. Ассель, І.С. Березін, Б. Берман, М.І. Бухалков, О.С. Віханський, І.Н. Герчикова, Р. Гремінгер, С. Дібб, П. Дойль, П. Друкер, Дж. Еванс, А.В. Завгородня, В. Кінг, Ф. Котлер, В.В. Краснова, Ж-Ж. Ламбен, Г. Мінцберг, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, З.Е. Шершньова, В. Немцов, М. Мак-Дональд, Х. Мінцберг, В.Ф. Оберемчук, М. Портер, С.А. Попов, Н.Н. Смирнов, Р.А. Фатхутдинов, А. Чандлер. Їх праці присвячені дослідженню проблем стратегічного управління підприємствами. Однак, незважаючи на

такий вагомий внесок, проблема обґрунтування стратегій для малих підприємств є особливо актуальною в сучасних умовах господарювання.

Формулювання цілей статті. Мета статті – обґрунтування доцільності використання стратегічного аналізу в ході управління малими підприємствами як одного з інструментів формування оптимальної стратегії їхнього розвитку.

Виклад основного матеріалу. Формування стратегії в сучасних умовах є основою для всіх управлінських рішень. Будучи динамічним, стратегічне планування стає найреальнішим способом оцінки не тільки цілей і напрямку розвитку підприємства, але й економічної ефективності виробничо-господарської діяльності протягом тривалого періоду.

Стратегічне планування традиційно визначається як набір дій і рішень, початих керівництвом, що ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей. Являючи собою детальний, усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей, стратегія здебільшого підмінюється оперативним управлінням. Ігноруються дослідження і фактичні дані, необхідні для ефективного конкурування, підприємства практично не займаються збором і аналізом кількості інформації про галузь, ринок, конкуренцію і конкурентів.

Зневажаючи стратегічне планування, керівники тим самим не враховують, що стратегічний план додає підприємству визначеності, індивідуальності. Цей план відкриває перспективу для організації, дає їй змогу існувати і реалізувати свою продукцію. Стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалого часу, але і бути доволі гнучкими, щоб можна було здійснити їхню модифікацію і переорієнтацію.

Загальний стратегічний план малих підприємств варто розглядати як програму, що спрямовує діяльність фірми протягом тривалого часу, даючи собі звіт у тому, що ситуація на ринку постійно змінюється і коригування неминучі. Сучасний темп розвитку і збільшення знань є настільки великим, що стратегічне планування видається єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей.

Залежно від умов і обставин, що складаються, форм власності, масштабів підприємства ця проблема вирішується різними підприємствами по-різному, але в основі її лежить кропітка і трудомістка робота зі створення і реалізації конкурентних переваг, зміст і організацію якої розкриває концепція стратегічного управління.

Слово “стратегія” походить від грецького “strategos”, “містецтво генерала” [1, с.257]. Нині це поняття усе більше входить у сучасний менеджмент, тому що сучасний ринок з його твердою, не завжди чесною конкуренцією усе більше нагадує поле бою, де перемагає той, хто краще опанував “містецтво” стратегічного управління.

Існує кілька визначень стратегічного управління. Стратегічне управління – це вид (сфера) діяльності з управління, що складається в реалізації вибраних перспективних цілей через здійснення змін в організації. Стратегічне управління – це діяльність, пов'язана з формулюванням цілей і задач організації і з підтримкою ряду взаємин між організацією й оточенням, що дасть змогу їй домагатися своїх цілей, що відповідають її внутрішнім можливостям, і залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [2, с. 239–240]. Отже, зважаючи на визначення стратегічного управління, можна зробити висновок, що стратегічне управління створює потенціал для досягнення цілей підприємства в довгостроковій перспективі. Цей потенціал є продуктом стратегічного управління.

Стратегічне управління, як і будь-який інший вид діяльності, базується на певних принципах. Принципи стратегічного управління такі:

- обґрунтований і свідомий вибір цілей і стратегій розвитку підприємства. Підприємство у своїй діяльності постійно стикається з різними проблемами. Для їхнього вирішення повинні розроблятися ефективні рішення в області створення нової продукції, її просування на ринки, проектування технологій тощо;

- постійний пошук нових видів діяльності. Це дає підприємству змогу досягати конкурентних переваг і перерозподіляти ризики діяльності;

- підприємство повинне забезпечувати відповідність між цілями підприємства, його становищем на ринку й обмеженими ресурсами;
- стратегія кожного підприємства повинна бути індивідуальна і розроблятися з урахуванням конкретних особливостей кожного підприємства;
- чітке розмежування стратегічного й оперативного планування.

Фундаментом усього процесу стратегічного управління є стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз дає змогу одержати реальну оцінку власних ресурсів і можливостей стосовно до стану (і потребам) зовнішнього середовища, у якому працює підприємство. На основі цього аналізу і повинен відбуватися вибір стратегії підприємства з можливою безліччю варіантів.

У повному обсязі стратегічний аналіз доступний лише великим підприємствам. Це пов'язано, передовсім, з великими витратами грошей і часу. Але навіть порівняно невеликі підприємства в сучасних умовах уже не можуть орієнтуватися тільки на інтуїцію керівника.

Тому стратегічний аналіз пропонує ряд доволі простих і доступних для малих підприємств інструментів. До таких інструментів зараховують матрицю “якісного” стратегічного аналізу, яку ще називають матрицею SWOT (сили, слабкості, можливості, погрози). Цей метод привабливий насамперед тим, що інформація для оцінки формується безпосередньо керівництвом, а також найкомпетентнішими співробітниками підприємства на підставі узагальнення й узгодження власного бачення ситуації.

SWOT-аналіз дає змогу дати точну оцінку стратегічного положення підприємства і виробити систему довгострокових дій. Такий аналіз здійснюється в кілька етапів (рис. 1).

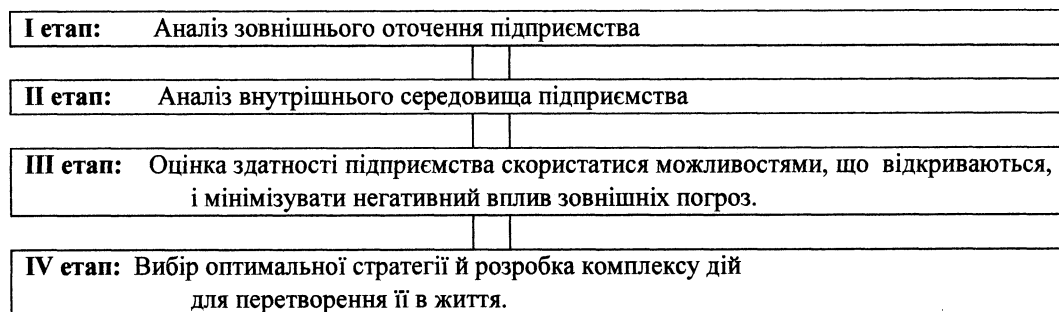


Рис. 1. Оцінка стратегічного положення підприємства на основі SWOT-аналізу

На першому етапі виконують аналіз зовнішнього оточення підприємства, і виділяють ті його фактори, що створюють для нього можливості розвитку, і ті, які створюють загрози. Аналіз зовнішнього середовища допомагає одержати важливі результати. Він дає організації час для прогнозування можливостей, час для складання плану у разі непередбачених обставин, час для розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз і час на розробку стратегій, що можуть перетворити колишні загрози в будь-які вигідні можливості.

Тому зовнішній аналіз, крім оцінки ринкової кон'юнктури, повинне охоплювати такі сфери, як: економіка, політика, міжнародне становище, технологія і соціально – культурне середовище, тобто здійснюватись відповідно до моделі GETS, що означає чотири групи сил зовнішнього тиску:

- 1 → *Government* → Уряд;
- 2 → *Economy* → Економіка;
- 3 → *Technology* → Технологія;
- 4 → *Society* → Суспільство.

Виявлені на цьому етапі погрози і можливості, з якими стикається організація, деякі автори розподіляють за сімома напрямками: економіка, політика, ринок, технологія, конкуренція, міжнародне становище і соціальне поведіння (рис. 2).

На другому етапі здійснюється аналіз внутрішнього середовища підприємства, що дає змогу визначити його слабкі і сильні сторони. Процедури внутрішнього аналізу можуть і повинні містити в собі оцінку унікальності і наявності ресурсів і технологій, основних компонентів менеджменту, корпоративної культури тощо. Крім того, на наш погляд, необхідний детальний аналіз фінансового

стану підприємства. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства стосовно можливостей і загроз зовнішнього середовища саме і визначає наявність у підприємства стратегічних перспектив і можливостей їхньої реалізації. Як правило, оцінки зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства здійснюються ізольовано.

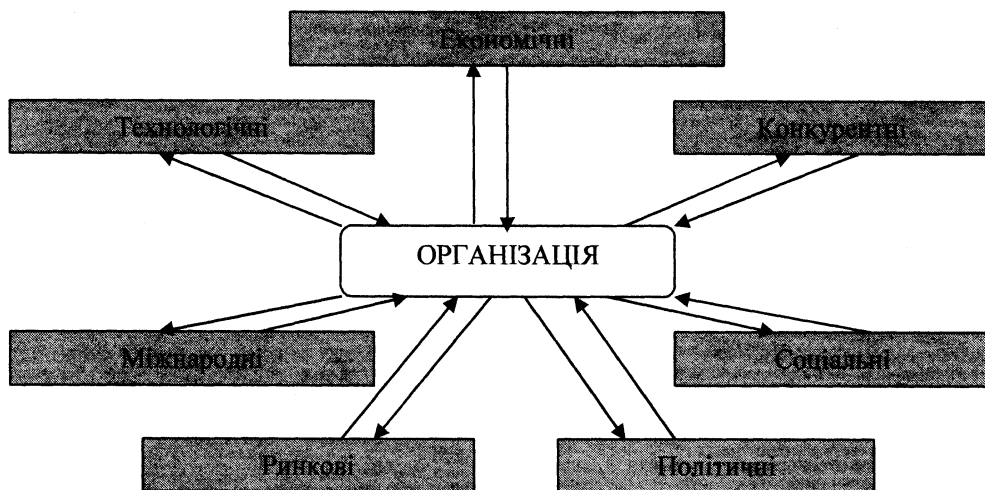


Рис. 2. Фактори зовнішнього середовища

На третьому етапі проводиться зіставлення отриманих даних і визначається здатність підприємства скористатися можливостями, що відкриваються, і мінімізувати негативний вплив зовнішніх погроз.

І, нарешті, на четвертому етапі, на підставі складеного балансу здійснюється вибір оптимальної стратегії і розробляється комплекс дій для перетворення її в життя.

Але варто пам'ятати, що складений за допомогою SWOT-аналізу баланс прив'язаний до моменту дослідження. Це зумовлено тим, що зовнішні і внутрішні фактори підприємства піддаються постійним змінам. Тому SWOT-аналіз повинен здійснюватися регулярно.

Отже, SWOT-аналіз дає змогу виконати повномасштабну і, що дуже важливо, досить об'єктивну оцінку конкурентної позиції малого підприємства в галузі і стати відправною точкою для вироблення стратегії. І, що дуже важливо, такий аналіз не потребує значних фінансових витрат.

Висновки. Підводячи підсумки, можна сказати, що застосування стратегічного планування діяльності створює підприємству додаткові переваги, уможлиблює підготовку до використання майбутніх сприятливих умов, проясняє виниклі проблеми, готує фірму до раптових змін у зовнішньому середовищі. Діяльність із стратегічного планування стимулює керівництво до реалізації своїх рішень у подальшій роботі, поліпшує координацію діяльності, чітко формалізує обов'язки і відповідальність співробітників, поліпшує контроль в організації. Дослідження, виконані в ході стратегічного планування, забезпечують підприємства необхідною інформацією, сприяють раціональнішому розподілу ресурсів.

Результатом стратегічного планування є система планів: стратегічний план і загальнофірмові плани, складені в продовження стратегічного плану; стратегічні плани окремих ділових одиниць, що входять до складу фірми; оперативні плани організації, а також програми і проекти.

Сьогодні стратегічне планування зайняло своє місце в ряді функцій менеджменту. Багато в чому воно набуло нового змісту, збагатилося за рахунок синтезу з гуманітарним, людським підходом – концепцією корпоративної культури. Сьогодні, поряд з формальними, кількісними методами, стратегічне планування використовує творчий, інтуїтивний підхід. Не будучи універсальним способом досягнення успіху в бізнесі, воно водночас створює основу для успішної діяльності фірми.

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. *Основи менеджмента.* – М., 1992. 2. Ансофф И. *Стратегическое управлени.* – М., 1989. 3. Люкишинов А.И. *Стратегический менеджмент.* – М., 2000.