

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент»
обов'язкових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Логістика

**за темою - Стратегічний аналіз діяльності підприємства та вибір
стратегічних позицій**

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол від
15.08.2022 № 1

Розробники: старший викладач циклової комісії економіки та управління,
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

Рецензенти:

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

План лекції:

1. Сутність стратегічного аналізу середовища підприємства.
2. Методи стратегічного аналізу середовища підприємства.
3. Стратегічні зони господарювання: поняття та характеристика. Процес стратегічної сегментації.
4. Стратегічна інформація: види та джерела.

Рекомендована література:

Основна:

1. Бабій Л. Конкуренція у міжнародному бізнесі: навчальний посібник / Л.Бабій. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. – 152 с.
2. Гіл, Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Ч. Гіл; Р. Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. – 856 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Ф. Котлер. [пер. с англ. под. ред. С.Г. Божук]. – СПб., 2006. – 464 с.
4. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 576 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов, М.: Альпина Паблише, 2014. – 589 с..
6. Сіваченко І. Ю., Козака Ю. Г., Логвінової Н. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: кредитно-модульний курс. Навчальний посібник.– К.: «Центр учбової літератури», 2009. – 300 с.

Додаткова:

7. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст] : монографія / В. В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2002. – 302 с.
8. Смолін, І. В. Стратегічне планування розвитку організації [Текст] : монографія / І. В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с.
9. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
10. Тарнавська, Н. Стратегічний менеджмент: практикум [Текст] : навчальний посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Карт-бланш : К. : Кондор, 2008. – 287 с.
11. Федонін, О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
12. Стратегічний менеджмент : методичні рекомендації до проведення ділової гри для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого

(бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. І. В. Шевченко, І. М. Геращенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 45 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

13. https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf- стратегічний менеджмент.
14. <http://www.caravela.kiev.ua/pages/view/189>– стратегічний менеджмент.
15. <http://www.tnu.in.ua/study/refs/d179/file1321154.html> - підручник стратегічний менеджмент.

Текст лекції

1 Сутність стратегічного аналізу середовища підприємства

Структуру середовища у стратегічному управлінні розглядають за двома концепціями: неієрархічною та ієрархічною. Ієрархічна концепція набула розвитку у багатьох працях сучасних фахівців зі стратегічного управління. Автори доводять, що існують три рівні середовища:

- зовнішнє середовище непрямої дії;
- зовнішнє середовище прямої дії;
- внутрішнє середовище.

Зовнішнє середовище непрямої дії – це сукупність чинників, які формують довгострокову прибутковість підприємства і на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Зовнішнє середовище прямої дії – це сукупність чинників, які формують довгострокову прибутковість підприємства і на які воно може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність чинників, які формують довгострокову прибутковість підприємства і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу підприємства.

Систематизація наукових підходів щодо структури середовища підприємства демонструє їх особливості в деталізації чинників.

Стратегічний аналіз передбачає комплексне вивчення середовища підприємства як на певний момент часу, так і на перспективу. Аналіз зовнішнього середовища проводиться з метою виявлення можливостей та загроз.

Можливості:

- сукупність чинників, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів);
- це сприятливі умови та позитивні тенденції їх розвитку, що створюються у зовнішньому середовищі, які організація може використати для

реалізації своїх стратегічних і поточних планів.

Загрози:

- це сукупність чинників, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства або організації до досягнення своїх місії та цілей;
- це несприятливі умови або негативні тенденції розвитку умов у зовнішньому середовищі, які можуть привести підприємство до негативних наслідків, у т.ч. добанкрутства.

Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на діяльність підприємства та визначає його потенціал. Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства є виявлення його сильних та слабких сторін.

Сильні сторони:

- це внутрішні можливості (навички, потенціал) або ресурси, що можуть зумовити формування конкурентної переваги;
- це базові елементи організації, які вона може використовувати не лише в поточній діяльності, а також для створення конкурентних переваг для реалізації стратегії.

Слабкі сторони:

- види діяльності, які організація здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються;
- це елементи організації, які не відповідають певним вимогам зовнішнього середовища та стримують можливості її розвитку.

2 Методи стратегічного аналізу середовища підприємства

Методи стратегічного аналізу поділяють на загальні та комплексні.

До загальних методів стратегічного аналізу відносяться: сканування, методи моніторингу, прогнозування та розробки сценаріїв розвитку подій.

Сканування – це упорядкований по елементний перегляд простору або об'єкта середовища, який передбачає непостійний перегляд зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в розрізі кожного елемента і забезпечення ретроспективною інформацією. Тобто метод сканування передбачає пошук раніше сформованої інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Метод моніторингу передбачає відстеження поточної інформації, яка з'являється вперше, забезпечення фіксації та визначення тенденцій змін чинників середовища. Одержана в результаті моніторингу інформація є вихідною передумовою щодо визначення засобів адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Використання методу моніторингу дозволяє підприємству сформулювати сигнальну інформацію, яка містить дані про можливі проблемні ситуації та нові позитивні тенденції для підприємства у середовищі.

Особливе значення для процесу стратегічного управління має **прогнозування**, тому що безпосередньо розробка стратегій вимагає не тільки констатації впливу того або іншого чинника. Для забезпечення виживання та

розвитку підприємства у довгостроковій перспективі необхідне прогнозування тенденцій зміни чинників зовнішнього середовища. Сутність прогнозування полягає в отриманні прогнозованої інформації про майбутній розвиток певних параметрів у галузі дослідження, що обмежена в часі і просторі. Прогноз будується, виходячи з певних умов (існуючих і майбутніх), а також на основі ймовірності здійснення очікуваних згідно з прогнозом подій.

До основних методів прогнозування, що використовуються в стратегічному управлінні, відносяться методи екстраполяції, експертні методи і методи моделювання.

Методи екстраполяції базуються на допущенні про незмінність або відносну стабільність існуючих тенденцій розвитку. Основою методів екстраполяції є статистичне спостереження за динамікою певного показника, виявлення тенденцій його розвитку і продовження цієї тенденції на майбутній період. Тобто за допомогою методів екстраполяції закономірності минулого розвитку об'єкта переносяться у майбутнє. В цьому полягає обмеженість даного підходу, оскільки чим більш тривалим є період прогнозування, тим більше ймовірність зміни тенденцій розвитку під впливом різних чинників.

Експертні методи базуються на знаннях і досвіді фахівців різної кваліфікації. Для експертних оцінок є характерним прогноз майбутнього як на основі раціональних доводів, так й інтуїтивного знання. Експертні оцінки розділяють на: індивідуальні (метод інтерв'ю, аналітичні доповідні записки) і колективні (метод «комісій», метод відносної оцінки, метод «Дельфі»).

Методи моделювання є достатньо широким спектром економіко-математичних, економетричних та інших моделей, заснованих на побудові моделей реальних явищ або об'єктів, особливо їх динаміки, що дозволяє виробляти оптимальні управлінські рішення. Для забезпечення більш надійного передбачення майбутнього доцільно використовувати різні комбінації методів прогнозування.

Найширше застосування у стратегічному управлінні отримали **методи розробки сценаріїв розвитку подій**, які займають проміжне положення між експертними методами і методами моделювання. В основі використання методів лежить твердження, згідно з яким інформація про головні параметри розвитку може допомогти людям своїми рішеннями впливати на майбутнє.

У стратегічному менеджменті для аналізу та оцінки середовища підприємства використовують **комплексні методи**: PEST-аналіз, SNW-аналіз, SWOT-аналіз.

PEST-аналіз має назву відповідно до аббревіатури англійських слів: P - Policy; E - Economy; S - Society; T - Technology — тобто групи основних чинників — політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію

PEST-аналіз передбачає аналіз стану зовнішнього середовища непрямої дії, визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування. Аналіз чинників кожного з компонентів повинен бути достатньо системним, тому що у практичній діяльності всі компоненти між собою взаємопов'язані.

Діяльність кожної організації у зовнішньому середовищі також залежить від “свого” набору ключових чинників, який найбільше впливає на її бізнес. Так, на матриці наведено найбільш значущі чинники зовнішнього середовища непрямої дії для підприємств ресторанного бізнесу.

Для використання PEST-аналізу пропонується виконати такі операції:

- 1) уточнити набір найбільш значущих чинників у кожному квадранті матриці;
- 2) оцінити спрямованість впливу кожного чиннику на діяльність та розвиток організацій обраної сфери бізнесу, позначивши позитивний вплив як можливості – М, негативний вплив як загрози –З;
- 3) підрахувати можливості та загрози у межах кожного квадранту матриці, визначити сумарну оцінку та зробити висновок щодо загальної спрямованості впливу квадранту на розвиток організацій;
- 4) сформулювати загальний висновок щодо стану та тенденцій розвитку зовнішнього середовища непрямої дії та його впливу на організації обраної сфери бізнесу.

Для аналізу внутрішнього середовища організації використовується **SNW –аналіз**. SNW — це абревіатура трьох англійських слів: S - Strengths – сильні сторони, N - Neutral – нейтральна позиція, W - Weakness – слабкі сторони. У стратегічному SNW-аналізі додається особлива нейтральна, тобто N - позиція. В якості нейтральної позиції фіксується *середньоринковий стан* для даної конкретної ситуації як своєрідна нульова точка конкуренції.

SNW-аналіз передбачає проведення якісної оцінки поточного стану чинників внутрішнього середовища підприємства, оцінюючи його стратегічні позиції. Залежно від специфічних особливостей діяльності організації, яка аналізується, можна змінювати кількість і зміст чинників. Отже, стан організації оцінюється у порівнянні із середньогалузевими позиціями, як S-сильна, N-нейтральна або W-слабка позиція. Техніка оцінки є надзвичайно простою – в кожному рядку таблиці необхідно поставити тільки одну позначку – в колонці S, N або W. Позначка свідчить про вибір однієї з трьох альтернативних позицій, причому альтернатива – це інтегральна якісна оцінка відповідної позиції внутрішнього середовища організації, що аналізується.

Періодичність здійснення SWOT-аналізу обумовлена змінами чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, необхідністю коригування цілей та діючої стратегії, встановлення нових цілей та розробки стратегій; залежить від часового періоду реалізації стратегії (проводиться після завершення певного етапу стратегії) та від успішності реалізації стратегії (суттєве відхилення від встановлених результатів обумовлює необхідність проведення SWOT- аналізу).

SWOT-аналіз здійснюється за такими етапами:

- 1-й етап: виявлення та оцінка можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, сильних та слабких сторін у внутрішньому середовищі підприємства.

Для здійснення цього етапу розробляються спеціальні анкети: для зовнішнього середовища непрямої дії; аналіз зовнішнього середовища прямої

дії; аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Передбачається певна послідовність вивчення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища: уточнення складу чинників, відстеження їх змін, виявлення характеру впливу на підприємство, кількісна оцінка впливу чинника.

2-й етап: складання матриці SWOT-аналізу на підставі результатів оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища.

3-й етап: встановлення парних комбінацій. Глибокий та ретельний аналіз парних комбінацій надасть важливу інформацію щодо стану та тенденцій зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, дозволить визначити стратегічні варіанти розвитку та/або стратегічні проблеми розвитку підприємства.

3 Стратегічні зони господарювання (СЗГ): поняття та характеристика. Процес стратегічної сегментації

Для вибору стратегічних позицій підприємства використовуються концепції стратегічних зон господарювання (СЗГ), зон стратегічних ресурсів (ЗСР) і груп стратегічного впливу (ГСВ) [19].

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це окремий перспективний сегмент ринку (зовнішнього середовища), на який підприємство має або хоче мати вихід.

Зони стратегічних ресурсів (ЗСР) – сукупність постачальників основних ресурсів, здатних забезпечити ними підприємство для забезпечення ефективної діяльності.

Групи стратегічного впливу (ГСВ) – це контактні аудиторії, здатні вплинути на процес досягнення стратегічних цілей підприємства (державні та громадські організації, засоби масової інформації тощо).

Аналіз потенційних характеристик СЗГ, ЗСР і ГСВ дозволяє визначити найбільш раціональні напрямки стратегії розвитку підприємства.

Вибір СЗГ безпосередньо пов'язаний з місією підприємства. Місія підприємства може виражатися як однією СЗГ, так і набором. При цьому можливі сполучення СЗГ на ринках засобів виробництва та товарів масового споживання.

Для виділення СЗГ підприємства застосовують наступні параметри:

1. Перспективи зростання в даній СЗГ, що відзначаються потенційними темпами зростання обсягів виробництва та реалізації продукції з одночасним ув'язуванням темпів з фазами життєвого циклу попиту на продукцію.

2. Перспективи рентабельності виробництва продукції в даній СЗГ, що залежать від можливостей отримання в ній очікуваного прибутку, а також досягнення необхідного рівня витрат виробництва.

3. Очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища, при якому перспективи росту обсягу продажів і рентабельності виробництва втрачають визначеність і можуть змінюватися.

4. Головні чинники успішної конкуренції в майбутньому, що відбивають гостроту конкуренції, технічну й економічну політику конкурентів, можливість

досягнення необхідного рівня конкурентоздатності продукції тощо.

4 Стратегічна інформація: види та джерела

Стратегічна інформація характеризується низкою відмінностей, що зумовлені характером процесу прийняття управлінських рішень:

- орієнтована не стільки на внутрішнє середовище організації, скільки на зовнішнє середовище непрямої та прямої дії;
- аналіз інформації здійснюється в умовах репрезентативної ймовірності;
- прогнозний характер результатів обробки інформації;
- велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформаційних показників;

– міжфункціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення окремих бізнес-процесів), що приводить до необхідності оперування великими обсягами аналітичної та фінансової інформації.

Стратегічна інформація підприємства охоплює все, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами у середовищі (в тому числі з форс-мажорними обставинами), навіть інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити «долю» підприємства.

Контрольні запитання:

1. Якими концепціями представлена структура середовища організації у стратегічному менеджменті?
2. Які рівні визначаються у складі середовища організації?
3. Які групи чинників зовнішнього середовища необхідно враховувати в діяльності організації?
4. Що дає керівництву організації аналіз чинників зовнішнього середовища?
5. Які чинники зовнішнього середовища необхідно оцінювати для визначення існуючого становища організації?
6. Як впливає зовнішнє середовище на процес досягнення цілей організації?
7. Порівняйте різні наукові підходи щодо запропонованих ними структури та складу середовища організації.