

## ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

*Анотація. Проведено дослідження інструментарію стратегічного аналізу, розглянуто методологічні основи стратегічного управління, що необхідні для ефективного управління підприємством, проведено дослідження галузі за допомогою методу PEST-аналізу та SWOT-аналізу, проаналізовано переваги та недоліки методів аналізу.*

*Аннотация. Проведено исследование инструментария стратегического анализа, рассмотрены методологические основы стратегического управления, необходимые для эффективного управления предприятием, проведено исследование отрасли с помощью PEST-анализа и SWOT-анализа, проанализированы преимущества и недостатки методов анализа.*

*Annotation. The research tools of strategic analysis are studied. Methodological foundations of strategic management that are necessary for effective management are discussed. A study of the industry by methods of PEST- and SWOT-analyses is conducted. Advantages and disadvantages of the methods of analysis are discussed.*

*Ключові слова: фінансова стратегія підприємства, стратегічне управління, інструментарій, стратегічний аналіз, економічні методи, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, переваги, недоліки, етапи.*

Ефективність діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання обумовлюється, в першу чергу, обґрунтованим вибором та коректним формуванням стратегії його розвитку. Формування стратегії підприємства передбачає визначення місії його існування, обґрунтування системи стратегічних цілей, вибір на основі аналізу можливих альтернатив найбільш доцільних напрямів їх досягнення, з метою забезпечення використання потенціалу та конкурентних переваг підприємства. Тому для успішного виживання і функціонування підприємства необхідно підвищення якості і конкурентоспроможності його продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими воно може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для нього. Тобто підприємству необхідно визначити пріоритетні напрями розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, – здійснювати стратегічне управління. Оперативний аналіз інформації про діяльність підприємств будь-якої форми власності, виду і масштабу діяльності є основою прийняття як оперативних, так і стратегічних управлінських рішень [1].

Одним із основних інструментів стратегічного управління є PEST-аналіз і SWOT-аналіз. За допомогою використання цих методів аналізу можливо оцінити в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, макрооточення підприємства, а також провести аналіз чотирьох груп факторів, таких, як політика, економіка, суспільство, технологія, котрі впливають на розвиток підприємства.

Проблемі забезпечення методологічним інструментарієм стратегічного управління присвячена велика кількість наукових публікацій. Класичними представниками стратегічного аналізу вважаються Ендрюс К. Р., Крістенсен К. Р., Х. Вейхрич, І. Ансофф та Г. Стейнер, Брюс Д. Гендерсон, М. Портер, Томпсон А. А. та А. Дж. Стрікленд, Хофер та Шендель, С. Шоффлер. Серед вітчизняних дослідників концептуальними щодо вирішення даної проблеми є роботи Гордієнко П. Л., Мартиненко М. М., Інгатьєвої І. А. та ін. [2].

Головною метою даної роботи є розгляд та об'єднання найбільш розповсюджених методів стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища – PEST-аналізу та SWOT-аналізу. Сутності цих методів, ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей та загроз, аналіз сильних і слабких сторін підприємства, аналіз середовища конкретної організації, розробка заходів для підтримки конкурентних переваг. Слід розглянути більш детально кожен метод аналізу.

Для аналізу макросередовища в тих країнах, де економіка слабо розвинута і знаходиться в перехідному періоді, застосовують форму PEST-аналізу, де на першому місці чинники політики й економіки. При виборі першого або другого варіанта критерієм виступає пріоритетність обліку тих або інших груп чинників макросередовища з погляду сили можливої дії і стабільності чинників для моніторингу.

Таким чином, PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення:  
політичних (Policy);  
економічних (Economy);

соціальних (Society);

технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії [3].

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловим напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємств, але що роблять вплив на результати прийнятих стратегічних рішень.

У PEST-аналізі домінуючими є дві позиції:

1. Стратегічний аналіз кожного з чотирьох компонентів має відповідати принципам системності, тому що в житті вони певним чином взаємозалежні. Значна зміна кожного з компонентів, як правило, впливає на весь ланцюжок. Такі зміни для конкретного підприємства й у кожній конкретній ситуації можуть стати загрозою чи навпаки, новою стратегічною можливістю її майбутнього бізнес-успіху.

2. PEST-аналіз – це інструмент історично сформованого чотириелементного стратегічного аналізу далекого зовнішнього середовища (макрооточення підприємства). Окремі фактори зовнішнього середовища на різні підприємства справляють різний вплив. При цьому великі підприємства від далекого зовнішнього середовища залежать більше, ніж дрібні [4].

Стратегічний аналіз макросередовища для конкретного підприємства означає вихід на свій особливий перелік ключових факторів певного середовища і відповідний багатфакторний системний аналіз (табл. 1).

Таблиця 1

### PEST-аналіз факторів, що мають істотне значення для стратегії підприємства

| Політичні фактори    |  |
|----------------------|--|
| 1                    | Зміни у податковому законодавстві. Зниження ставки податку на прибуток підприємств завдяки прийняттю Податкового кодексу |
| 2                    | Посилення державного галузевого регулювання  |
| 3                    | Гальмування економічних реформ   |
| 4                    | Недосконалість законодавчої бази   |
| Економічні фактори   |  |
| 1                    | Високі проценти за кредитами   |
| 2                    | Високі ціни на матеріали та сировину   |
| 3                    | Зміцнення національної грошової одиниці щодо іноземної валюти  |
| 4                    | Падіння темпів виробництва   |
| 5                    | Низький платіжоспроможний попит внутрішнього ринку   |
| Соціальні фактори    |  |
| 1                    | Наявність і потенційна кількість робочої сили  |
| 2                    | Кваліфікаційні характеристики робочої сили   |
| 3                    | Відданість покупців продукції  |
| 4                    | Нові вдосконалені послуги на більш високому рівні  |
| Технологічні фактори |  |
| 1                    | Прискорення темпів науково-технічного процесу  |
| 2                    | Скорочення життєвого циклу технологій  |
| 3                    | Упровадження нових технологій  |

За такого стратегічного аналізу на підприємстві мають бути враховані такі умови:

фактори і тенденції макросередовища підприємства, що значно впливають на його бізнес;

фактори, що містять потенційні загрози бізнесу підприємства;

фактори, розвиток яких відкриває нові можливості для бізнесу підприємства.

На різних підприємствах можливі різні варіанти побудови стратегічного аналізу його макросередовища. На думку Шершньової З. Є., кращий варіант – коли моніторинг і первинний аналіз конкретних позицій правильно розподілені між відповідними спеціалізованими службами підприємства. Це означає, що фінансові позиції зовнішнього середовища аналізує фінансова служба, маркетингові – відділ маркетингу, технологічні новинки – технологи і т. д. [5]. Тому при побудові системи стратегічного аналізу зовнішнього середовища на підприємстві необхідно створити підсистему регулярного моніторингу джерел, що становлять інтерес.

Аналіз зовнішнього середовища є оцінкою стану і перспектив розвитку найважливіших, з погляду організації, суб'єктів і чинників навколишнього середовища: галузі, ринків, постачальників і сукупності глобальних чинників зовнішнього середовища, на які організація не може робити безпосередній вплив [6]. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації:

своєчасно дати прогноз появи загроз і можливостей;

розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачуваних обставин;

розробити стратегію, яка дозволить організації досягти цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості.

Провівши аналіз зовнішнього середовища і отримавши дані про чинники, які представляють небезпеку або відкривають нові можливості, керівництво повинне оцінити: чи володіє фірма внутрішніми силами, щоб скористатися можливостями, і які внутрішні слабкості можуть ускладнити майбутні проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати його в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегії підприємства [7]. Він проводиться з метою дослідження підприємства, як

господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент, що не містить достатньої інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обміркування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Широке застосування то розвиток SWOT-аналізу пояснюється тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, котру необхідно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Проблемами використання методу SWOT-аналізу та побудови матриці рішень займалися багато вітчизняних і зарубіжних вчених, таких, як: Дж. Вествуд, С. Дибб, П. Дойль, Куденко Н. В., Завгородня Г. В., Терещенко В. М., Балабанова Л. В. У працях цих вчених зазначається, що SWOT-аналіз дає основу для оцінки ефективних сторін діяльності і можливостей керування її слабких сторін, тобто визначає як зовнішні, так і внутрішні фактори [8].

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості підприємства і загрози просування його на ринку товарів та послуг. Тому для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться такі завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабких сторін фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [7].

Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення. Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства [5].

При проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, котрі всередині організації мають бути добре видні. SWOT-аналіз може виконуватися із застосуванням методу "мозкового штурму". Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до організації.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

1. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства (табл. 2). Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, за яким оцінюватиметься підприємство; за кожним параметром визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; з усього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства і занести їх у матрицю SWOT-аналізу.

2. Визначення ринкових можливостей і погроз (табл. 2). Це своєрідна "розвідка місцевості" – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза власним підприємством і зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз слід побоюватися.

Один і той же чинник для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю. Наприклад, для магазину, у який продає дорогі продукти, зростання доходів населення може бути можливістю, оскільки приведе до збільшення числа покупців. У той же час, для магазину-дисконтера той же чинник може стати загрозою, оскільки його покупці зі зростанням зарплат можуть перейти до конкурентів, що пропонують більш високий рівень сервісу.

Таблиця 2

**Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі**

| Сильні сторони  | Слабкі сторони  |
|---|---|
| 1. Наявність хороших конкурентоспроможних навичок                     | 1. Низький рівень прибутковості   |
| 2. Хороша репутація у споживачів                                      | 2. Відсутність достатнього фінансування   |
| 3. Наявність висококваліфікованого персоналу                          | 3. Мінливість грошового потоку через великий період обороту дебіторської заборгованості |
| 4. Наявність системи професійного навчання та підвищення кваліфікації | 4. Слабка маркетингова політика   |
| 5. Наявність післяпродажного гарантійного обслуговування              |   |
| 6. Наявність власних технологій високої якості                        |   |
| 7. Наявність переваг перед конкурентами                               |   |
| 8. Наявність переваг у вартості на послуги                            |   |
| Можливості  | Загрози   |
| 1. Робота з додатковими групами споживачів                            | 1. Прихід нових конкурентів   |
| 2. Удосконалення технології виробництва                               | 2. Повільне зростання ринку   |
| 3. Поява нових постачальників   | 3. Збої в постачанні матеріалів   |
| 4. Збільшення кількості посередників                                  | 4. Сезонні коливання на послуги   |
| 5. Руйнування і відхід підприємств, що надають аналогічні послуги     |   |
| 6. Удосконалення маркетингових технологій                             |   |

SWOT-аналіз порівняно з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів.

Також це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформувані стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства.

Недоліками SWOT-аналізу, на які треба звернути увагу, є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще зрозуміти структуру ресурсів, на які слід спиратися в удосконаленні діяльності та розвитку підприємства на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку й уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення відіграють сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони впливають на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

Таким чином, можна зробити висновок, що економічна ситуація України змушує використовувати в управлінні підприємствами нові методи планування та аналізу. Реакцією на зміну умов функціонування підприємств є нова система управління, яка поєднує в собі тактичне та оперативне управління та новий елемент – стратегічне управління, а професійно вміле застосування економічних, соціально-психологічних та організаційних методів стратегічного управління здебільшого забезпечує достатньо ефективне господарювання.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Саєнко М. Г. Корпоративна (загальна) стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с. 2. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (постанова президії ВАК України № 2-05/3 від 08.07.2009 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://effect.ekon.lippte/ua.bookis/13097.73/>. 3. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – формування маркетингових стратегій : навч. посібн. / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., випр. і доп. / Л. В. Балабанова. – К. : Знання, 2005. – 301 с. 4. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : [навч. посібн.] / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : Алтера, 2008. – 478 с. 5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с. 6. Шеруда А. В. Методи ситуаційного аналізу swot, snw, pest [Електронний ресурс] / А. В. Шеруда. – Режим доступу : <http://dok.znaimo.com.ua/docs/index-13147.html>. 7. Осауленко О. Г. Статистичний щорічник України за 2010 р. / О. Г. Осауленко. – К. : ТОВ "Август Трейд", 2011. – 560 с. 8. Гаркуша Н. М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті [Електронний ресурс] / Н. М. Гаркуша. – Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/1904031440762/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/metodi\\_otsinki\\_zovnishnogo\\_seredovischa\\_pidpriyemstva](http://pidruchniki.ws/1904031440762/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/metodi_otsinki_zovnishnogo_seredovischa_pidpriyemstva).