

8. АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В.М. Заболотна

Національний університет харчових технологій

Мета діяльності підприємства на ринку полягає в пошуку рішень, спрямованих на подальше задоволення потреб споживачів і на отримання конкурентних переваг за допомогою спеціальних ринкових заходів. Актуальність обраної теми полягає в необхідності обґрунтування управлінських рішень щодо формування ефективної стратегії підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища. Теорія стратегічного планування нараховує достатню кількість стратегій, які стали основою для виходу з кризи чи її запобігання на окремих підприємствах, в галузях виробництва, в окремих країнах. Автори цих стратегій є всесвітньо відомими теоретиками і практиками в області стратегічного планування і управління: І. Ансофф, А.А. Томпсон, Дональд Р. Леманн, Р.С. Вінер, М.Е. Портер, А.Дж. Стрікланд. Серед російських та вітчизняних науковців слід виділити вчених: В.А. Василенко, В.А. Винокуров, О.С. Віханський, В.Г. Герасимчук, Г.А. Дмитренко, П.В. Забелін, А.В. Завгородня, М.І. Круглов, Н.В. Куденко, В.Д. Маркова, Т.А. Ткаченко та ін. У своїх працях вони акцентували увагу на виборі стратегічного напрямку розвитку підприємства. Матриці, що ілюструють ці стратегії, стали класичними в теорії стратегічного управління.

Повноцінний стратегічний аналіз підприємства має проводитися в процесі всебічного й постійного аналізу діяльності конкурентів, власного потенціалу й оцінки ефективності його використання, а також визначення положення підприємства на ринку товарів і послуг стосовно конкурентів. Підприємства, які функціонують у конкурентному середовищі, використовують у своїй діяльності різні методи оцінки конкурентоспроможності, серед яких важливе місце посідає «Матриця спрямованої політики» (Shell Direct Politic Matrice).

Вона була розроблена і впроваджена у 1975 р. британо-голандською компанією «Shell». Основоположна ідея моделі полягає в тому, що загальна стратегія підприємства повинна забезпечувати підтримання балансу між грошовим надлишком і його дефіцитом шляхом розвитку нових перспективних видів бізнесу. Особливістю є те, що за допомогою матриці можна розглядати види бізнесу, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу.

Модель «Shell DPM» представляє собою двохфакторну матрицю, розмірністю 3x3, яка базується на великій кількості оцінок якісних і кількісних параметрів бізнесу, осі матриці відображають конкурентоспроможність бізнесу і галузеву привабливість. Як об'єкт дослідження обрано ПАТ «Яготинський маслозавод», базове підприємство Київщини з переробки молока, спорудженого в 1956 році в місті Яготин. У 1996 році він зареєстрований як публічне акціонерне товариство «Яготинський маслозавод». За останні роки колектив збільшив обсяг випуску своєї продукції в два рази, виробляє близько 70 видів продукції. Нині підприємство інтенсивно освоює нові ринки збуту, активно завойовує лідерські позиції в галузі, створило систему фірмових магазинів, торговельних точок, організовує виїзну торгівлю. На основі експертних оцінок визначили «перспективи галузі бізнесу», що в кінцевому результаті становить 3,1 балів та «конкурентоспроможність бізнесу» в 4,6 бали.

Матриця Shell DPM на основі отриманих даних матиме наступний вигляд

Перспектива галузі бізнесу	5,0	Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес	Посилення конкурентних переваг	Лідер у бізнесі	
	3,3	Обережно продовжувати бізнес або частково згортати виробництво	Обережне продовження бізнесу	ПАТ «Яготинський маслозавод» Стратегія зростання	
	2,6	Згортання бізнесу	Часткове згортання бізнесу	Генератор коштів	
		1,0	2,6	3,3	5,0

Рис. 1. Конкурентоспроможність бізнесу

Підприємство займає сектор «стратегії прибуткового росту». Галузь помірно приваблива, підприємство займає в ній сильні позиції. Це підприємство є одним із лідерів, який знаходиться в зрілому віці життєвого циклу даного бізнесу. Ринок є помірно зростаючим або стабільним, із середньою нормою прибутку. Для більш

детального дослідження середовища, як зовнішнього, так і внутрішнього, використовуємо SWOT-аналіз. Він полягає у встановленні взаємозв'язку між сильними та слабкими сторонами, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями. Для визначення взаємозв'язку зовнішніх і внутрішніх факторів побудована матриця SWOT-аналізу. Вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям формувати оптимальну маркетингову стратегію фірми згідно з умовами ринкового середовища. Побудувавши матрицю, можна зробити висновок, що ПАТ «Яготинський маслозавод» знаходиться в полі сильних сторін і можливостей.

На основі SWOT-аналізу можна зробити висновок, що підприємство має дотримуватися стратегії, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації маркетингових можливостей. Це є найперспективніша стратегія, тому підприємство має зберігати конкурентні переваги, такі як якість, відома торгова марка, збутова мережа, сильний менеджмент, а також використати нові можливості: вихід на нові ринки або сегменти ринку; збільшити приплив інвестиційного капіталу.

На основі «Матриці спрямованої політики» доцільно обрати «стратегію прибуткового росту». Підприємству необхідно намагатися зберегти займані позиції, що забезпечують самофінансування та подальший розвиток виробництва. Щоб досягти кращого результату, необхідно зменшити силу впливу постачальників сировини, посилити державну підтримку виробництва молока та молокопереробної галузі.

Науковий керівник: Н.Г. Слободян