УДК 005.52:005.33

В. Г. Штучний
кандидат економічних наук, доцент
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ec-science@karazin.ua
Я. Є. Нечипоренко
магістр
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
yaroslav_nechip@ukr.net

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМАЛЬНИХ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ ШЛЯХОМ ДЕТАЛЬНОГО РАНЖУВАННЯ ЧИННИКІВ

Швидкі зміни сучасних економічних реалій функціонування підприємств визначають зростаючу важливість стратегічного управління в цілому, і зокрема, точного аналізу їх зовнішнього та внутрішнього середовища. У статті запропоновано удосконалення таких формальних методів дослідження середовища організації як матриця можливостей, матриця загроз та профільний аналіз шляхом детального ранжування чинників середовища організації відносно їх досліджуваних якостей, що значно підвищує інформативність цих методів. Наводиться пошагова послідовність дій щодо побудови матриці можливостей, матриці загроз, профільного аналізу згідно уточнених методик. Приділено увагу відмінностям у побудові матриці можливостей і матриці загроз за загальновідомим підходом, заснованим на заздалегідь визначеній формі матриці (дев'ять або дванадцять полів) і підходом, запропонованим авторами, головними з яких є індивідуальний вид матриці для окремої організації, чітке ранжування чинників за ступенем їх значення і виділення полів на перехресті однакових номерів чинників, як таких що несуть смислове навантаження. Головною відмінністю підходу авторів до складання профілю середовища організації є більш тонка градація інтегральної оцінки ступеню важливості чинників середовища, причому, якщо кількість чинників складає n, то інтегральна оцінка ступеню важливості чинника середовища може тепер коливатися від $+n^2$ до $-n^2$. Уточнення методик побудови матриці можливостей, матриці загроз, профільного аналізу дає можливість здійснення більш ретельного аналізу середовища організації. У статті наводиться також практичне використання уточнених методик на прикладі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства ТОВ ТПК «Будконструкції».

Ключові слова: матриця можливостей, матриця загроз, профільний аналіз, середовище організації, чинники середовища.

JEL Classification: D830, O210, L230.

V. H. Shtuchnyy
Ph.D. (Economics), Associate Professor
V.N. Karazin Kharkiv National University
ec-science@karazin.ua
Ya. Ye. Nechiporenko
Master
V.N. Karazin Kharkiv National University
yaroslav_nechip@ukr.net

IMPROVEMENT OF FORMAL METHODS OF ANALYSIS OF THE ENVIRONMENT OF THE ORGANIZATION BY DETAILED RANKING OF FACTORS

Rapid changes in the current economic realities of the functioning of enterprises determine the growing importance of strategic management in general, and in particular, an accurate analysis of their external and internal environment. The article proposes the improvement of such formal methods of research of the organization environment as a matrix of possibilities, a matrix of threats and a profile analysis by detailed ranking

© Штучний В. Г., Нечипоренко Я. Є., 2017

of the factors of the organization environment regarding their explored qualities, which significantly increases the information content of these methods. A step-by-step sequence of actions for constructing the matrix of possibilities, the matrix of threats, the profile analysis according to reviewed methods is given. Attention is paid to the differences in the construction of the matrix of possibilities and the matrix of threat according to a well-known approach based on a predefined matrix form (nine or twelve fields) and the approach proposed by the authors, the main ones being the individual matrix form for an individual organization, a clear ranking of factors by the degree of their significance and the allocation of fields at the crossroads of identical numbers of factors as those that carry a semantic load. The main difference of the authors' approach to the profile analysis of the organization environment is a more gradual grading of the integral assessment of the degree of importance of environmental factors, and if the number of factors is n, then the integral estimate of the degree of importance of the environmental factor can now range from $+n^2$ to $-n^2$.Specification of the construction methods of the matrix of opportunities, the matrix of threats, the profile analysis allows to analyze the organization environment more thoroughly. The article also shows the practical use of refined methods on the example of analysis of the external and internal environment of the functioning of the TPK "Budkonstruktsii" LLC.

Key words: matrix of possibilities, matrix of threats, profile analysis, environment of organization, factors of environment.

JEL Classification: D830, O210, L230

В. Г. Штучный
кандидат экономических наук, доцент
Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина
ec-science@karazin.ua
Я. Е. Нечипоренко
магистр
Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина
yaroslav_nechip@ukr.net

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФОРМАЛЬНЫХ МЕТОДОВ АНАЛИЗА СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПУТЕМ ДЕТАЛЬНОГО РАНЖИРОВАНИЯ ФАКТОРОВ

Быстрые изменения современных экономических реалий функционирования предприятий определяют растущую важность стратегического управления в целом, и в частности, точного анализа их внешней и внутренней среды. В статье предложено усовершенствование таких формальных методов исследования среды организации как матрица возможностей, матрица угроз и профильный анализ путем детального ранжирования факторов среды организации относительно их исследуемых качеств, что значительно повышает информативность этих методов. Приводится пошаговая последовательность действий по построению матрицы возможностей, матрицы угроз, профильного анализа согласно уточненным методикам. Уделено внимание различиям в построении матрицы возможностей и матрицы угроз согласно общеизвестному подходу, основанному на заранее определенной форме матрицы (девять или двенадцать полей) и подходу, предложенному авторами, главными из которых являются индивидуальный вид матрицы для отдельной организации, четкое ранжирование факторов по степени их значения и выделение полей на перекрестке одинаковых номеров факторов, как таких которые несут смысловую нагрузку. Главным отличием подхода авторов к составлению профиля среды организации является более тонкая градация интегральной оценки степени важности факторов среды, причем, если количество факторов составляет n, то интегральная оценка степени важности фактора среды может теперь колебаться от $+n^2$ до $-n^2$. Уточнение методик построения матрицы возможностей, матрицы угроз, профильного анализа дает возможность осуществления более тщательного анализа среды организации. В статье приводится также практическое использование уточненных методик на примере анализа внешней и внутренней среды функционирования предприятия ООО ТПК «Будконструкции».

Ключевые слова: матрица возможностей, матрица угроз, профильный анализ, среда организации, факторы среды.

JEL Classification: D830, O210, L230

Постановка проблеми

У сучасній економіці підприємства функціонують в умовах швидких змін як **зовнішнього, так і внутрішнього середовища**. Це зумовлює необхідність оцінки сучасного стану підприємства та прогнозування з цієї точки зору майбутнього. Методологічним інструментом вирішення цієї проблеми виступає стратегічне управління, сутність якого в тому, що воно визначає, як діяти підприємству на даний час для досягнення своїх майбутніх цілей. Концепція

стратегічного управління передбачає певну послідовність елементів та етапів цього процесу, яка забезпечує його життєздатність. Схематично, це діагностика середовища, визначення місії та цілей підприємства, розробка стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії та контроль за її реалізацією.

Надзвичайно важливим етапом стратегічного управління є вибір прийомів та методів дослідження **зовнішнього та внутрішнього середовища** підприємства, які слугують інструментом для аналізу стану підприємства та розробки стратегічних альтернатив. Серед широковідомих підходів, які пропонуються фахівцями-аналітиками, можна виділити так звані формальні методи, а саме матриця можливостей, матриця загроз, профільний аналіз, SWOT-аналіз, матриця BCG (Boston Consulting Group). Практика використання цих методів авторами свідчить про можливості їх подальшого удосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання побудови матриці можливостей, матриці загроз, профільного аналізу, висвітлюється у роботах багатьох авторів: О. С. Віханського (Виханский, 1998), Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко (Довгань, Каракай, Артеменко, 2011), І. А. Ігнатьєвої (Ігнатьєва, 2008), Г. І. Кіндрацької (Кіндрацька, 2010), О. І. Ковтуна (Ковтун, 2009), Б. М. Мізюка (Мізюк, 2006), М. Г.Саєнко (Саєнко, 2006), В. М. Порохні, Т. О. Безземельної, Т. А. Кравченко (Порохня, Безземельний, Кравченко, 2012).

Узагальнюючи дані публікацій за цією тематикою, можна зробити висновки: для успішного аналізу середовища підприємства необхідно оцінити чинники його зовнішнього та внутрішнього середовища з точки зору ймовірності їх реалізації або використання чи важливості, а також їх ступеня впливу на підприємство.

Для оцінки позитивних змін чинників зовнішнього середовища застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (див. таблицю 1).

Таблиця 1

Стандартний вид матриці можливостей

Імовірність використання підприємством можливості	Ступінь впливу можливостей на діяльність підприємства		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	«ВС»	«ВП»	«ВМ»
Середня	«СС»	«СП»	«СМ»
Низька	«НС»	«НП»	«НМ»

Джерело: (Кіндрацька, 2010)

По горизонталі відкладається ступінь впливу можливості на діяльність підприємства (сильний, помірний, малий); по вертикалі відкладається ймовірність того, що підприємство зможе скористатися можливістю (висока, середня, низька). Отримані дев'ять полів можливостей мають різне значення для підприємства: можливості, що потрапляють у верхній лівий кут (поля «ВС», «СС» та «ВП»), мають велике значення для підприємства, і їх треба обов'язково використовувати. Можливості, що потрапляють у нижній правий кут (поля «НП», «СМ» і «НМ»), можна не приймати до уваги. Використовувати можливості, що потрапили на середні поля «НС», «СП»,»ВМ» можна, якщо у підприємства достатньо ресурсів.

Аналогічно будується матриця для оцінки загроз (див. таблицю 2). Зверху по горизонталі відкладаються можливі наслідки для підприємства, до яких може призвести реалізація загрози (руйнування, критичний стан, важкий стан, «легкі удари»). Зліва по вертикалі відкладається ймовірність того, що загроза буде реалізована (висока, середня, низька).

Таблиця 2

Стандартний вид матриці загроз

Імовірність реалізації загрози для підприємства	Наслідки реалізації загрози для підприємства			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі забиття»
Висока	«ВР»	«ВК»	«ВВ»	«ВЛ»
Середня	«СР»	«СК»	«СВ»	«СЛ»
Низька	«НР»	«НК»	«НВ»	«НЛ»

Джерело: (Кіндрацька, 2010)

Загрози, що потрапляють на поля «СР», «ВР» і «ВК», становлять велику небезпеку для підприємства і потребують обов'язкового усунення. Загрози, що потрапили на поле «НВ», «СЛ», «НЛ» не потребують негайних дій, але треба відстежувати їх розвиток. Загрози, які потрапили на поля в середній частині матриці, можна розглядати, як менш серйозні, але їх теж треба усувати.

Оцінити відносну значущість факторів середовища для підприємства дозволяє також метод складання профілю середовища. Він застосовується окремо для можливостей, загроз, сильних та слабких сторін підприємства. У таблицю (див. таблицю 3) заносять окремі фактори середовища. Кожному з факторів експертним методом дається оцінка:

- важливості для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- впливу на підприємство за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- спрямованості впливу за шкалою: +1 – позитивна, -1 – негативна.

Таблиця 3

Стандартний вид таблиці профілю середовища

Фактори середовища	Важливість для галузі в балах (А)	Вплив на підприємство в балах (В)	Спрямованість впливу (С)	Ступінь важливості (D) D=A*B*C
1. 2. 3.	3 – велика 2 – помірна 1 – слабка	3 – сильний 2 – помірний 1 – слабкий 0 – відсутність впливу	« +1» – позитивна спрямованість впливу «-1» – негативна спрямованість впливу	Інтегральна оцінка

Джерело: (Ковтун, 2009)

Ступінь важливості фактора середовища для підприємства отримуємо множенням трьох експертних оцінок.

Таким чином, принципи побудови матриці можливостей, матриці загроз, таблиці профільного аналізу є подібними, хоча і мають незначні відмінності у назвах стовбців та строк, які не несуть зміни змісту.

Метою статті є удосконалення методів складання матриці можливостей, матриці загроз, методу профільного аналізу шляхом деталізації цих методів за рахунок більш чіткого ранжування чинників середовища на прикладі підприємства ТОВ ТПК «Будконструкції».

Основні результати дослідження

Як видно з аналізу наукової літератури, при побудові матриці можливостей і матриці загроз використовуються чинники «Імовірність використання підприємством можливості», «Імовірність реалізації загрози для підприємства», які мають три ступеня градації (висока, середня, низька), «Вплив можливостей на діяльність підприємства», який теж має три ступеня (сильний, помірний, малий), а «Наслідки реалізації загрози для підприємства» – чотири ступеня градації (руйнування, критичний стан, важкий стан, «легкі забиття»). Заповнення матриці можливостей чи матриці загроз здійснюється методом позиціонування кожної конкретної можливості на цих матрицях. При виконанні дипломної роботи «Вибір стратегії розвитку конкретної організації (на прикладі ТОВ «ТПК Будконструкції») було випробувано дещо інший підхід до побудови цих матриць. Експертна оцінка співвідношення можливостей, загроз, сильних та слабких сторін підприємства з точки зору ймовірності їх реалізації або використання чи важливості, а також їх ступеня впливу на підприємство була зроблена авторами за допомогою консультацій, отриманих у відділі маркетингу підприємства.

Виходячи з аналізу зовнішнього середовища (макрооточення і безпосереднього оточення) було виділено фактори, а також, тренди, які безпосередньо впливають на діяльність компанії ТОВ "ТПК Будконструкції". Це, так звані, списки можливостей і загроз (Виханский, 1998), які представлено у таблиці 4.

Далі ці фактори були розташовані в порядку спадання за ймовірністю їх використання і ступеня впливу на діяльність підприємства.

Тоді список можливостей за ймовірністю їх використання компанією ТОВ «ТПК Будконструкції» можна представити так (в порядку зниження):

3 → 4 → 6 → 5 → 8 → 9 → 7 → 2 → 1

Список можливостей за ступенем впливу на підприємство виглядатиме так (в порядку зниження):

7 → 9 → 4 → 2 → 3 → 8 → 6 → 5 → 1

Таблиця 4

Результати діагностики зовнішнього оточення ТОВ «ТПК Будконструкції»

Можливості	Загрози
(1) можливсті, зв'язані з процесами євроінтеграції України, (2) перспективи, зв'язані з можливостями інвестування, (3) зростання ринку побутової техніки, (4) зростання попиту на дешеву техніку, (5) відхід з ринку основного конкурента (АТ НОРД), (6) повернення споживчого кредитування, (7) можливість вертикальної інтеграції у випадку організації виробництва в Україні, (8) розширення асортименту продукції, що випускається, за рахунок освоєння сегменту дорогої побутової техніки, (9) вихід на нові сегменти ринку у випадку виробництва інших видів побутової техніки (пральні машини – автомати, водонагрівачі).	(1) економічна та політична нестабільність в Україні, (2) негативна демографічна ситуація в Україні, (3) уповільнення темпів зростання ринку побутової техніки внаслідок проходження піку продажу, пов'язаного з заміною техніки, придбаної у пікові 2009 – 2012 роки, (4) можливість появи нових конкурентів, (5) активізація конкурентів у зв'язку з відходом з ринку АТ НОРД, (6) перевага «брендової» техніки, у якості якої споживачі впевнені, тобто неготовність споживачів до експериментів.

Джерело: складено авторами

Тепер можна скласти матрицю можливостей, яка дозволить оцінити важливість кожного чинника для діяльності підприємства. Для цього розташуємо чинники по горизонталі в порядку спадання впливу на діяльність підприємства справа наліво, а по вертикалі в порядку спадання ймовірності їх використання зверху униз.

Отримуємо вісімдесят одне поле, пронумеровані двозначними числами, які виходять на перетині номерів чинників по горизонталі та вертикалі (див. таблицю 5). Після цього ділимо матрицю по діагоналі на три рівні частини. Ці три частини мають різну ступінь можливості для підприємства: верхня ліва – найбільшу, середня – середню, нижня права – найменшу. Причому мають сенс тільки ті поля, в яких цифри співпадають, інші поля змістовного навантаження не несуть.

Аналізуючи отриману матрицю можливостей, отримуємо такі висновки щодо діяльності компанії ТОВ «ТПК Будконструкції»:

- найбільше значення мають зростання ринку побутової техніки та зростання попиту на дешеву техніку. Фактично це означає, що даний момент часу сприятливий для обраного основного виду діяльності підприємства, а також правильно обраний сегмент ринку, на якому зараз працює підприємство, тобто сегмент дешевої та середньої за ціною побутової техніки. Такі періоди характерні тим, що підприємства, які мають не дуже велику матеріально-технічну, фінансову базу, які допускають якісь помилки, мають можливість для зростання і час для виправлення помилок.

- найменше значення мають можливості, які пов’язані з процесами євроінтеграції України. Це можна пояснити труднощами виходу на європейський ринок, які пов'язані з жорсткими сертифікаційними та технічними нормами європейських стандартів, відсутністю необхідності прямих закупівель комплектуючих в ЄС, а також переважною орієнтацією підприємства на виробництво продукції власної торгової марки, а не на імпорт побутової техніки з країн ЄС.

- інші, середні за важливістю чинники та тренди можливостей підприємства, виходячи з даних матриці, розподіляються в порядку зниження таким чином:

найбільше значення, серед середніх, мають можливість вертикальної інтеграції у випадку організації виробництва в Україні та вихід на нові сегменти ринку у випадку виробництва інших видів побутової техніки (пральні машини – автомати, водонагрівачі),

менше значення, серед середніх, має чинник повернення споживчого кредитування,

відносно невелике значення мають чинники відходу з ринку основного конкурента (АТ НОРД), розширення асортименту продукції, що випускається, за рахунок освоєння сегменту дорогої побутової техніки та перспективи, пов'язані з можливостями інвестування.

Таблиця 5

Матриця можливостей ООО «ТПК Будконструкції»

Імовірність використання можливостей ↑		Вплив на підприємство (← Зростання)								
		7	9	4	2	3	8	6	5	1
з	3	37	39	34	32	**33**	38	36	35	31
р	4	47	49	**44**	42	43	48	46	45	41
о	6	67	69	64	62	63	68	**66**	65	61
с	5	57	59	54	52	53	58	56	**55**	51
т	8	87	89	84	82	83	**88**	86	85	81
а	9	97	**99**	94	92	93	98	96	95	91
н	7	**77**	79	74	72	73	78	76	75	71
н	2	27	29	24	**22**	23	28	26	25	21
я	1	17	19	14	12	13	18	16	15	**11**

Джерело: складено авторами

Так само, як і для побудови матриці можливостей, для матриці загроз чинники були розташовані в порядку зниження (зростання) ймовірності реалізації загрози та рівня можливих наслідків.

Тоді список загроз за ймовірністю їх реалізації в порядку зниження виглядає так:

2 → 5 → 3 → 6 → 1 → 4.

Загрози за величиною можливих наслідків в порядку зниження розподіляються таким чином:

3 → 5 → 4 → 6 → 1 → 2.

Матрицю загроз представлено у таблиці 6. По горизонталі розташовані фактори загроз справа наліво в порядку зниження величини можливих наслідків, по вертикалі – в порядку зниження зверху униз ймовірності реалізації загрози.

Було оцінено важливість чинників, які складають загрози для компанії ТОВ «ТПК Будконструкції», виходячи з матриці, яку побудовано шляхом аналізу полів на перетині однакових номерів чинників. Для цього матриця розділена на три частини.

Найбільшу небезпеку являють чинники, розташовані в лівій верхній частині матриці. Це уповільнення темпів зростання ринку побутової техніки внаслідок проходження піку продажу, який пов'язаний із заміною техніки, придбаної у пікові 2009–2012 рр. та активізацією конкурентів у зв'язку з відходом з ринку АТ НОРД.

Такі загрози, як перевага «брендової» техніки, у якості якої споживачі впевнені, тобто неготовність споживачів до експериментів та негативна демографічна ситуація в Україні знаходяться у середній частині матриці, вони менш небезпечні, але теж потребують уваги.

У правій нижній частині матриці знаходяться найменш небезпечні загрози, хоча розвиток цих чинників теж треба відслідковувати. Для компанії ТОВ «ТПК Будконструкції» – це можливість появи нових конкурентів та економічна і політична нестабільність в Україні.

Таблиця 6

Матриця загроз ТОВ «ТПК Будконструкції»

	Ймовірність реалізації загрози		Можливі наслідки		(←	Зростання)	
↑		3	5	4	6	1	2
зростання	2	23	25	24	26	21	**22**
	5	53	**55**	54	56	51	52
	3	**33**	35	34	36	31	32
	6	63	65	64	**66**	61	62
	1	13	15	14	16	**11**	12
	4	43	45	**44**	46	41	42

Джерело: складено авторами

Таким чином, більш детальне ранжування чинників зовнішнього середовища сприяло більш точному аналізу можливостей і загроз підприємства, але викликало зміну методології побудови таких матриць.

Для дослідження внутрішнього середовища компанії ТОВ «ТПК Будконструкції» були складені списки його сильних та слабких сторін (див. таблицю 7).

Таблиця 7

Результати діагностики внутрішнього середовища ТОВ «ТПК Будконструкції»

Сильні сторонни	Слабкі сторони
(1) високі показники прибутковості брендів, які просуває компанія, (2) гарне співвідношення ціна / якість брендів, які просуває компанія, (3) можливість збільшення прибутку компанії за рахунок ефекту масштабу, (4) висока компетентність вищої ланки менеджмента компанії, (5) сформований склад менеджмента компанії, (6) сформована організаційна структура компанії, яка якісно справляється з операційною діяльністю компанії.	(7) необхідність підвищення ціни на продукцію або зниження абсолютної прибутковсті через невеликі об'єми виробництва і продажу, (8) недостатні фінансові ресурси, (9) використання виробничих потужностей на основі договору аутосорсингу, а не власних, (10) виробничі потужності розташовані далеко від ринків збуту (у Китаї), (11) недостатня популярність брендів компанії, престижу та іміджу компанії, а як наслідок і частка ринку, (12) збої в поставках продукції внаслідок невеликої кількісті заказів, (13) недостатня кваліфікація деякої частини менеджменту, (14) плинність кадрів в нижніх ланках персоналу (вантажники).

Джерело: складено авторами

Для оцінки важливості факторів сили і слабкості компанії був застосований метод складання профілю внутрішнього середовища. Перший крок – це оцінка факторів внутрішнього середовища за ступенем важливості для галузі та за рівнем впливу на компанію. Оскільки

маємо чотирнадцять чинників, оцінки розташовуватимуться в діапазоні від одного до чотирнадцяти балів.

Для зручності оцінювання фактори внутрішнього середовища були розташовані в порядку зниження зліва направо за ступенем важливості для галузі та за рівнем впливу на компанію:

Важливість для галузі:

2 (14 балів) → 11 (13 балів) → 8 (12 балів) → 9 (11 балів) → 10 (10 балів) → 4 (9 балів) → 1 (8 балів) → 12 (7 балів) → 7 (6 балів) → 3 (5 балів) → 6 (4 бали) → 14 (3 бали) → 5 (2 бали) → 13 (1 бал).

Вплив на підприємство:

4 (14 балів) → 1 (13 балів) → 6 (12 балів) → 8 (11 балів) → 11 (10 балів) → 5 (9 балів) → 12 (8 балів) → 7 (7 балів) → 3 (6 балів) → 9 (5 балів) → 2 (4 бали) → 14 (3 бали) → 13 (2 бали) → 10 (1 бал).

Ці оцінки заносилися у відповідні стовпці таблиці профілю середовища. У випадку аналізу внутрішнього середовища підприємства сильні сторони отримують значення +1, а слабкі сторони – значення -1.

Другий крок побудови профілю внутрішнього середовища – це перемноження значень трьох стовпців, відповідних кожному чиннику. Виходить інтегральна оцінка кожного чинника внутрішнього середовища.

У підсумку отримуємо таблицю профілю внутрішнього середовища компанії ТОВ «ТПК Будконструкції» (див. таблицю 8).

Таблиця 8

Профіль внутрішнього середовища ТОВ «ТПК Будконструкції»

Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі, A	Вплив на комппанію, B	Спрямованість впливу, C	Ступінь важливості, D = A*B*C
1	8	13	1	104
2	14	4	1	56
3	5	6	1	30
4	9	14	1	126
5	2	9	1	18
6	4	12	1	36
7	6	7	-1	-42
8	12	11	-1	-132
9	11	5	-1	-55
10	10	1	-1	-10
11	13	10	-1	-130
12	7	8	-1	-56
13	1	2	-1	-2
14	3	3	-1	-9

Джерело: складено авторами

З таблиці видно, що серед сильних сторін компанії найбільш важливі - висока компетентність вищої ланки менеджмента компанії (126 балів) та високі показники прибутковості брендів, які просуває компанія (104 бали). Компетентність, дійсно, відіграє дуже важливу роль у цьому виді діяльності, тому що виробництво і оптова торгівля побутовою технікою, це дуже рухливий вид бізнесу, який кожного дня вимагає миттєвих рішень. Висока прибутковість – це основа конкурентоспроможності компанії. Серед слабких сторін компанії найбільше балів набрали фактори недостатності фінансових ресурсів (132 бали) та недостатньої популярності брендів компанії, престижу та іміджу компанії, а отже і частки ринку (130 балів). Ці слабкі сторони заслуговують найбільшої уваги вищого менеджменту компанії.

Отже, детальне ранжування сильних і слабких сторін ТОВ ТПК «Будконструкції» точніше розподіляє їх за ступенем важливості для підприємства і дає можливість здійснення більш ретельного аналізу його внутрішнього середовища.

Висновки

На базі аналізу наукової літератури, яка присвячена використанню формальних методів дослідження середовища організацій можна зробити висновок, що існує єдиний підхід до побудови матриці можливостей і матриці загроз, який полягає у тому, що є заздалегідь визначена форма матриці (9 полів у матриці можливостей та 12 полів у матриці загроз). Чинники експертним методом позиціонуються відносно цих полів і таким чином ці поля заповнюються. Далі виконується аналіз складеної матриці.

Авторами пропонується інший алгоритм дій щодо побудови цих матриць:

- перший крок – привласнення кожному чиннику зі списку можливостей чи списку загроз свого індивідуального номера,
- другий крок – ранжування чинників в порядку спадання досліджуваних якостей (ймовірності використання можливості, ймовірності реалізації загрози, впливу на організацію),
- третій крок – внесення цих послідовних рядів чинників зовнішнього оточення організації по вертикалі та горизонталі матриці можливостей чи матриці загроз,
- четвертий крок – виділення полів на перехресті однакових номерів чинників, як таких що несуть смислове навантаження.

Далі здійснюється аналіз складеної матриці як це передбачено за методологією.

Уточнення методики побудови матриці можливостей та матриці загроз, коли матриці формуються індивідуально для кожної досліджуваної організації на основі послідовного ранжування чинників зовнішнього оточення, дає більш вичерпну характеристику зовнішнього середовища організації.

Загальновідома з наукових джерел методика складання профілю середовища передбачає три градації «важливості для галузі» та чотири градації «впливу на організацію». Таким чином, інтегральна оцінка ступеню важливості чинника середовища максимально коливається від +9 до -9, незалежно від кількості досліджуваних чинників. Авторами пропонується уточнення методики на основі ранжування чинників середовища в порядку спадання досліджуваних якостей, аналогічно пропозиції щодо побудови матриці можливостей і матриці загроз. При цьому, якщо кількість чинників складає n, то інтегральна оцінка ступеню важливості чинника середовища може коливатися від $+n^2$ до $-n^2$.

Виходячи з цього, авторами пропонується такий алгоритм складання профілю середовища:

- перший крок – привласнення кожному чиннику середовища організації свого індивідуального номера,
- другий крок – ранжування n чинників в порядку зниження рівня якостей, що досліджуються (важливості для галузі, впливу на організацію) таким чином, що кожний з них отримує оцінку в балах від n до 1.
- третій крок – внесення в колонки таблиці профільного аналізу номерів відповідних чинникам середовища та відповідних їм балів досліджуваних якостей,
- четвертий крок – отримання інтегральної оцінки ступеней важливості чинників шляхом перемноження відповідних балів.

Результати профільного аналізу, проведеного у такий спосіб, вигідно відрізняються від результатів, отриманих за загальновідомою методикою, більшою інформативністю внаслідок детального ранжування ступеню важливості чинників середовища організації.

Практичне випробовування удосконалених методик складання матриці можливостей, матриці загроз, профільного аналізу було здійснено у дипломній роботі «Вибір стратегії розвитку конкретної організації (на прикладі ТОВ «ТПК Будконструкції»)».

Література

1. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С.Виханский. – М.: Гардарика, 1998. – 164с.

2. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник. 2-ге видання / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П.Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

3. Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.А. Ігнатьєва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.

4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. 2-ге видання, перероблене і доповнене / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2010. – 406 с.

5. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Підручник / О.І. Ковтун. – Львів: Новий Світ-2000, 2009. – 680 с.

6. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., переробл.і доповн. / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія плюс, 2006.- 392 с.

7. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.

8. Порохня В.М. Стратегічне управління : Навчальний посібник / В.М.Порохня, Т.О.Безземельна, Т.А.Кравченко. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 220 с.

References

1. Vikhansky, O.(1998). Strategic Management. M .: Gardarika (in Russian).

2. Dovgan, L., & Karakai Yu., & Artemenko L. (2011) Strategic Management: Tutorial. 2nd edition . K.: Center for Educational Literature (in Ukrainian).

3. Ignatiev, I.(2008). Strategic Management: Textbook. K .: Karavela (in Ukrainian).

4. Kindratska, G. (2010). Strategic Management: Tutorial. 2nd edition, revised and supplemented / GI Kindratska - K.: Znannya (in Ukrainian).

5. Kovtun, O. (2009).Enterprise Strategy: Tutorial . Lviv: Novyy Svit-2000 (in Ukrainian).

6. Mizyuk, B.(2006). Strategic Management: Textbook. 2nd form, revised and completed. Lviv: Mahnoliya plyus (in Ukrainian).

7. Saenko, M. (2006). Strategy of the enterprise: Textbook .Ternopil: Ekonomichna dumka (in Ukrainian).

8. Porokhnya, V., & Bezzemelna, T., & Kravchenko, T. (2012). Strategic Management: Textbook . Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury (in Ukrainian).