

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ: СИСТЕМНЕ УЯВЛЕННЯ ПРО СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

*У статті розглянуто місце стратегічного аналізу в системі стратегічного управління підприємством. Проаналізовано визначення сутності, мети, предмету та об'єктів стратегічного аналізу. Досліджено фактори зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства.*

*Ключові слова: стратегічний аналіз, стратегічне управління, фактори зовнішнього і внутрішнього оточення.*

ZAMAZIY O.  
Khmelnitsky National University

## STRATEGIC ANALYSIS: SYSTEM NOTION ABOUT STRATEGIC MANAGEMENT

*The article considers the place of strategic analysis in the system of strategic enterprise management. The definitions of essence, purpose, subject and objects of strategic analysis are analyzed. Strategic analysis is needed to form a set of alternatives to managerial behaviour in making strategic decisions. These alternatives should ensure the company's sustainable competitive advantages and profitability in the long term, with maximum use of the enterprise's potential and effective adaptation to changes in the external environment. Strategic business areas (market segments), business sectors (business lines), strategic business units (structural units of the enterprise), individual products (goods, services), finance, investment projects; and the enterprise as a whole can be objects of strategic analysis. The factors of external and internal environment of the enterprise for development of the enterprise development strategy are investigated. The importance of the factor for the enterprise is suggested to be assessed, the limits of permissible changes in the factor should be established, the frequency of the factor monitoring should be established. This will allow to formulate the strategy of the enterprise, where the increase in the value of the assets of the enterprise, the growth of its resource potential, the increase in the share of markets, sales volumes, the size of the profit would be ensured. In the end, this would contribute to the growth of competitiveness and viability of enterprises in the current economic conditions.*

*Keywords: strategic analysis, strategic management of external and internal factors.*

**Вступ.** Розвиток ринкових відносин вимагає зміни сформованих стереотипів господарювання. Вміння бачити перспективи і приймати обґрунтовані стратегічні рішення – найбільш сучасна модифікація сучасного управління виробничим підприємством. Управління, в якому віддається пріоритет стратегії над тактикою, здійснюється за допомогою реалізації конкретних форм стратегічного управління. Стратегічний аналіз за таких умов є засобом перетворення даних, який формує інформаційне підґрунтя для вироблення довгострокової стратегії щодо забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства на ринку. Таким чином, він полягає в умінні вищого менеджменту правильно застосувати теоретичні знання в галузі методології стратегічного управління і практичний досвід, що дозволяє створити управлінський інструментарій, здатний перетворити концепцію стратегії в конкретний виробничо-господарський план.

**Актуальність дослідження.** Об'єктами стратегічного аналізу на різних його етапах є стан і зміни внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства (галузеве оточення і середовище непрямого впливу), а також минулий стан організації виробничо-господарської діяльності та стратегічні альтернативи розвитку підприємства. Основу інформаційного забезпечення стратегічного аналізу становить багаторівневе дослідження широкого кола показників і величин, що впливають на управління і результати роботи підприємства. За його допомогою відбувається обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень.

Проте залишаються відкритими у сучасних наукових розробках питання концептуально-методологічних засад стратегічного аналізу в системі управління підприємством. Тому видається доцільним дослідження взаємозв'язку між стадіями управлінського процесу і аналітичними процедурами, щоб забезпечували керівництво необхідною аналітичною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблеми трактування сутності стратегічного аналізу, його завдань, об'єктів та етапів приділена значна кількість як зарубіжних, так і вітчизняних досліджень. Проте, переважна кількість економістів визначають стратегічний аналіз як процес підготовки та оцінки інформації, що може бути використана при розробці стратегічних рішень. Зокрема, І. Ансофф поняття стратегічного аналізу ототожнює з процесом формування стратегії підприємств. Стратегічний аналіз він характеризує як окремий етап стратегічного управління [1]. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд розглядають стратегічний аналіз як підґрунтя для правильного стратегічного вибору на основі обґрунтованих альтернатив та критеріїв [2]. Серед вітчизняних дослідників трактування стратегічного аналізу відбувається через комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства [3, 4, 5]. Інші автори вважають, що стратегічний аналіз є основою при виборі конкретної стратегії з багатьох альтернатив.

Зокрема, З. Шершньова характеризує стратегічний аналіз як змістовний, проте формальний опис господарюючого суб'єкта, з метою виявлення особливостей та тенденцій його розвитку [6]. Проте здебільшого, стратегічний аналіз розглядається як аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища господарюючого суб'єкта з метою визначення напрямку його розвитку. Такий підхід до трактування стратегічного аналізу ототожнює його із рядом таких економічних категорій, як стратегічне планування; контролінг за інформаційно-аналітичними даними, стратегічним прогнозуванням. Не розкритими залишаються місце і роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством, де існує дуалізм поглядів: як одного із окремих етапів управління, чи функціональної складової усіх стадій управління.

Тому метою роботи є визначення головних пріоритетів стратегічного аналізу в стратегічному управлінні підприємством.

**Викладення основного матеріалу.** Управління господарюючим суб'єктом – це система дій, що базуються на певних ідеях, принципах, уявленнях про мету функціонування підприємства. З іншого боку, управління є механізмом взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, що описує характер взаємовідносин між окремими організаційно-структурними ланками господарської одиниці із врахуванням ступеня впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства. Стратегічне управління – це розробка та реалізація системи, що комплексно підходить до встановлення цілей розвитку підприємства та наявних його можливостей (потенціалу) з метою розробки та реалізації стратегії розвитку господарської одиниці. Стратегічне управління – це управлінський процес, в основі якого лежить формування та виконання ефективних стратегій, що сприяють збалансуванню відносин всередині підприємства із врахуванням впливу ряду чинників, зокрема, таких як галузевої приналежності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня управління тощо.

В економічній літературі виділяється значна кількість окремих етапів стратегічного управління. Одні науковці підходять до даного питання більш детально, інші – узагальнено. Проте ключовими, обов'язковим у формуванні стратегії розвитку підприємства є не лише визначення місії (сфери діяльності) та формування цілей розвитку, але й аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, який є основою при розробці стратегічних планів, проєктів та програм.

Таким чином, стратегічний аналіз відіграє важливу роль у процесі стратегічного управління підприємством і є початковим етапом при стратегічному виборі і реалізації стратегії. Стратегічний аналіз як складова частина процесу управління, на основі дослідження зовнішнього і внутрішнього середовищ господарюючої одиниці, оцінки наявних ресурсів та можливостей забезпечує формування місії та стратегічних цілей підприємства, сприяє виробленню стратегічних ініціатив, які є основою стратегічного вибору для вищого менеджменту підприємства.

У загальному, стратегічний аналіз може бути розділений на два основних етапи: 1) порівняння обраних фірмою орієнтирів і реальних можливостей, що формуються під впливом оточуючого середовища, та аналіз і оцінка розриву між ними; 2) аналіз можливих варіантів перспектив розвитку підприємства, визначення стратегічних альтернатив.

Після визначення пріоритетності напрямків розвитку, підприємство приступає до завершального етапу розробки стратегії – вибору певного її варіанту і підготовці стратегічного плану. Стратегічний бізнес-план базується на дослідженні виробничо-господарської діяльності підприємства та ринку. Такими даними забезпечує стратегічний аналіз. Його значення в системі управління підприємством визначається не лише його перевагами, серед яких, в першу чергу, створення інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень. Але й, завдяки стратегічному аналізу з'являється можливість зниження негативного впливу оточуючого середовища та зростає швидкість реакції на його зміни.

Як відомо, стратегічний аналіз проводиться за допомогою таких основних сучасних методів: від простого SWOT-аналізу, PEST аналізу, матриці BCG і McKinsey до готового плану проведення повного управлінського аналізу підприємства. Застосовуючи ці методи стратегічного аналізу, можливо вирішити практично будь-яку бізнес-проблему підприємства: оцінити конкурентоспроможність підприємства за допомогою аналізу сильних і слабких сторін, визначити додаткові джерела зростання на кілька років вперед, сформулювати розуміння про ключові тенденції ринку, прийняти рішення щодо розвитку ключових товарних груп в портфелі фірми або вибрати найкращу цільову аудиторію для рекламної кампанії. Схематично сутність стратегічного аналізу можна зобразити так, як надано на рис. 1.

Як видно із рис. 1, стратегічний аналіз, використовуючи вище згадані методи, передбачає дослідження загального зовнішнього і внутрішнього оточення. Зокрема зовнішнє оточення підприємства аналізується через економічний, політичний стан країни; через рівень досконалості інституційного (правого поля) та як культурного розвитку соціуму країни, так і ступеня використання досягнень НТП.

Вплив науково-технічного прогресу розкривається через аналіз сукупності факторів, що відображають передові тенденції розвитку науки і техніки в країні і в світі, державну політику по відношенню до наукомістких галузей. До факторів впливу НТП можна віднести державні пріоритети розвитку науки, техніки і технології; державні інноваційні програми, проєкти; світовий рівень досліджень і розробок в певній галузі знань; технологічний уклад; поява нових продуктів і послуг; вихід на ринок нових

підходів до виробництва продуктів і послуг; поява нових процесів виробництва продуктів або послуг, а також нових технологій; розробка і використання нового обладнання (пристроїв, пристосувань, механізмів) та ін.; створення і використання в світовому масштабі нових сировини, матеріалів, комплектуючих виробів; зростання кваліфікації персоналу.



Рис. 1. Концептуальна схема стратегічного аналізу

Економічний стан країни при проведенні стратегічного аналізу включає дослідження впливу внутрішньої і зовнішньої економічної політики країни на стан підприємства, а також факторів, що характеризують розвиток економіки певної держави в цілому. До них відносяться ставка рефінансування центрального банку; рівень валового національного (внутрішнього) продукту; рівень національного доходу; ставки податків; мито; дефіцит державного бюджету; курс національної валюти; витрати бюджету на підтримку певних галузей; рівень інфляції; рівень безробіття тощо.

Політика країни (аналіз політичної сфери країни) відображає основні тенденції в поведінці уряду, трансформації поглядів правлячих партій. Аналізу підлягають такі фактори, як характеристика уряду, який перебуває при владі; позиція уряду стосовно до різних галузей; лобістські зусилля різних парламентських груп (галузевих асоціацій і союзів); терміни проведення виборів; позиції політичних партій на виборах.

Стратегічний аналіз правової сфери країни і її вплив на господарюючого суб'єкта передбачає аналіз змін законодавства, що відбуваються як на території країни, так і в міжнародній сфері, права, відповідальність, обов'язки підприємств, правила ділових взаємовідносин, взаємодії підприємств з суспільством, обмеження на види діяльності.

Аналіз соціально-культурного загального зовнішнього оточення підприємства передбачає дослідження факторів, що характеризують населення країни, його традиції, сприйняття продукції і ін. Серед них виділяють: загальнокультурний рівень населення; освітній рівень населення; звичаї, цінності; стиль життя; рівень життя; вікова структура населення; географічна концентрація населення; мобільність населення; домінуюча релігія; старіння населення; рівень середньої заробітної плати.

Стратегічний внутрішнього оточення підприємства (внутрішнє коло рис. 1), зокрема галузі, передбачає дослідження сукупності показників, що характеризують галузь і свідчать про її привабливість для нових і вже існуючих на ринку підприємств. Серед таких показників можна виділити: розмір, темп росту, рентабельність, структура спеціалізації, концентрація продажів, стадії життєвого циклу галузі.

Дослідження конкурентного впливу передбачає вивчення сукупності факторів, сформованих в процесі об'єктивної діяльності або в результаті навмисної змови галузевих підприємств, що перешкоджають проникненню на галузевий ринок нових конкурентів. Серед них виділяють такі бар'єри для входження в галузь, як економія на масштабах виробництва; диференціація продукту і прихильність споживача до певних товарних і торгових марок; потреба в капіталі; цінові переваги, які не залежать від масштабів виробництва; доступ до каналів розподілу продукції та джерел ресурсів; урядова політика; ставлення конкурентів, що займають домінуючу позицію в галузі; наявність можливості розробки і виведення на ринок інноваційного продукту.

Аналіз економічної сили споживачів передбачає дослідження тиску на галузеві підприємства з боку споживачів шляхом їх вимоги зниження цін, або підвищення якості товарів, що поставляються. Такий тиск проявляється через незначну кількість споживачів; специфікацію, унікальність продукту; альтернативність вибору.

Економічна сила постачальників – це тиск на галузеві підприємства з боку постачальників шляхом підвищення цін або зниження якості поставлених ресурсів і послуг. Тому аналізу підлягає вплив економічної сили постачальників в інноваційних галузях: чи виконує роботи в одному циклі НДДКР постачальник і базове підприємство; чи є постачальник розробником критичного елемента конструкції інноваційного продукту, без якого неможливо доопрацювати і вивести на ринок новий виріб; чи є ресурс, необхідний для виготовлення інноваційного продукту; чи має постачальник унікальні потужності для виготовлення комплектуючих інноваційного продукту тощо.

**Висновки.** Отже, підсумовуючи вище викладене, можна зробити висновки. По-перше, основною метою стратегічного аналізу є формування множини альтернатив управлінської поведінки у прийнятті стратегічних рішень, щоб могли забезпечити стійкі конкурентні переваги господарчого суб'єкта та його прибутковість в довготерміновій перспективі з максимальним використанням потенціалу підприємства та ефективним адаптуванням до змін у зовнішньому середовищі. Окрім того, об'єкти стратегічного аналізу визначаються відповідно до завдань, які ставить перед собою вищий менеджмент підприємства. Переважна більшість економістів вважають, що об'єктами можуть виступати стратегічні зони господарювання (сегменти ринку), сектори бізнесу (напрями діяльності), стратегічні господарські підрозділи (структурні підрозділи підприємства), окремі продукти (товари, послуги), фінанси, інвестиційні проекти. Проте, досить часто об'єктом стратегічного аналізу є підприємство в цілому. По-друге, не зважаючи на те, що стратегічний аналіз здебільшого зводиться до дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства для розроблення стратегії розвитку підприємства, від його ефективності залежить ефективність господарювання і конкурентоспроможність підприємства. Для забезпечення максимального ефекту від запропонованих альтернатив розвитку підприємства пропонуємо при аналізі факторів впливу оточення на господарюючу одиницю: 1) оцінювати значимість фактора для підприємства та обирати найбільш значимі фактори; 2) встановити межі допустимих змін фактора, які визначаються впливом на показники ефективності діяльності підприємства; 3) встановити періодичність відстеження фактора (від щоденної до щорічної). Це дозволить сформулювати таку стратегію зростання підприємства, де б забезпечувалося збільшення вартості активів підприємства, зростання його ресурсного потенціалу, збільшення частки ринку, обсягів продажів, розміру отриманого прибутку, що в кінцевому випадку сприяло б зростанню конкурентоспроможності та життєздатності підприємств в сучасних умовах господарювання.

#### Література

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Ансофф И. – СПб : Питер, 2009. – 344 с.
2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник для ВУЗов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ.] – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. Сізов В. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства / В. Сізов // Альма матер : Вісник вищої школи. – 2009. – № 9. – С. 16–21.
4. Даценко Г. Чинники зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємств безпосереднього і непрямого впливу / Г. Даценко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – Т. 3. – № 6. – С. 198–202.
5. Горбань О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища поліграфічних підприємств із використанням методики PEST-аналізу / О. Горбань // Управління розвитком. – 2013. – № 18. – С. 3–7.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / Шершньова З.Є. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н.