

Р. К. Шурпенкова

доцент, кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і аудиту Львівського інституту банківської справи
Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ)

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглянуто суть і значення стратегічного аналізу у процесі управління підприємством. Наведено етапи здійснення стратегічного аналізу на підприємстві та їх методичне забезпечення. Досліджено підходи до послідовності здійснення стратегічного аналізу, сформовано механізм його проведення на підприємстві.

Ключові слова: стратегічний аналіз, етапи стратегічного аналізу, інформаційне забезпечення, зовнішнє середовище, стратегічний потенціал підприємства, методи стратегічного аналізу.

Shurpenkova R. STRATEGIC ANALYSIS AS PART OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Consider the nature and value of strategic analysis in the management of the enterprise. The stages of the implementation of the strategic analysis of the company and their methodological support. Studied approaches to sequencing of strategic analysis, formed the mechanism of its holding in the company.

Key words: strategic analysis, stages of strategic analysis, information technology, external environment, the strategic potential of the enterprise, methods of strategic analysis.

Постановка проблеми. Інтеграційні процеси в Україні зумовлюють необхідність застосовувати сучасні методи управління підприємством. Це, насамперед, стосується підходів аналізу взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, а також всебічної оцінки його внутрішнього потенціалу. Найбільш повно цим вимогам відповідають методи стратегічного аналізу, за результатами використання яких визначаються потенційні можливості підприємства, здійснюється оцінка його внутрішнього і зовнішнього середовища з орієнтацією на довгострокову перспективу, обґрунтовується система стратегій, спрямованих на посилення позицій підприємства в ринковому середовищі, зменшення і подолання наявних загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі дослідженням стратегічного аналізу, його методології займалися такі науковці, як: Д. А. Акер, В. П. Баранчєєв, Г. А. Буреніна, М. В. Володькіна, Г. М. Давидов, Л. Є. Довгань, А. Т. Керимов, О. С. Кириченко, М. І. Ковальчук, І. М. Парасій-Вергуненко, В. В. Пастухова, К. І. Редченко, Є. А. Уткін та інші.

Серед науковців, які досліджують проблеми стратегічного аналізу, відсутній єдиний підхід до послідовності здійснення стратегічного аналізу. А на запропонованих ними етапах, зазвичай, відсутня перевірка отриманої інформації про потенціал, внутрішнє чи зовнішнє середовище на відповідність цілям підприємства, що є дуже важливим із урахуванням поширення цільового та конкурентного підходів до трактування поняття потенціалу і стратегічного аналізу загалом. А поняття механізму здійснення стратегічного аналізу в науковій літературі вразалі не розглянуто.

Метою статті є розробка механізму стратегічного аналізу, що здійснюють на підприємстві для обґрунтування і прийняття стратегічних управлінських рішень,

та алгоритму стратегічного аналізу як одного з основних елементів механізму його здійснення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний аналіз підприємства розглядаємо як багаторівневе дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища стратегічного потенціалу підприємства, їх взаємодії, для визначення стратегічної орієнтації, на основі якої формується стратегія управління підприємством.

Стратегічний аналіз – це процес, який дозволяє узагальнити позицію підприємства та конкретизувати напрями його розвитку на перспективу. Стратегічний аналіз можна розглядати як інструмент обґрунтування стратегічних рішень, який враховує внутрішні можливості підприємства і стан зовнішнього середовища при прогнозуванні можливих змін та ризиків, які у зв'язку з цим виникають. Зміст стратегічного аналізу процесу управління полягає у використанні специфічних методів і прийомів, що дозволяють діагностувати потенційні та наявні загрози підприємства, виявити можливості підприємства у поліпшенні управління ним. Об'єктом стратегічного аналізу процесу управління виступає підприємство в цілому як відкрита управлінська система, а також форми та види його діяльності. Стратегічний аналіз допомагає створити систему основних індикаторів довгострокового розвитку підприємства.

Проведення стратегічного аналізу розвиває в менеджерів здатність до стратегічного мислення і тим самим створює основу для впровадження в організацію концепції стратегічного управління. Як здатність до стратегічного управління Б. Карлофф одним з елементів розвитку підприємства виділяє вміння змоделювати ситуацію. Частиною стратегічного мислення є аналіз [1].

Більшість зарубіжних учених визначають стратегічний аналіз як попередній етап стратегічного вибору,

що включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища [2–4]. Погоджуємося з такою думкою, однак розглядаємо його як такий, що завершується оцінкою як загроз, так і можливостей процесу управління, на основі чого розробляють альтернативи можливих стратегій.

Механізм здійснення стратегічного аналізу можна визначити як сукупність елементів, які забезпечують організаційну основу процесу його проведення. Основними його елементами є: завдання, інструментарій, інформаційне забезпечення, норми та правила, етапи здійснення, суб'єкти стратегічного аналізу тощо. Зазвичай, конкретно обрані елементи механізму стратегічного аналізу залежать від мети його здійснення. На основі дослідженої наукової літератури ми розробили алгоритм здійснення стратегічного аналізу на підприємстві для обґрунтування і прийняття стратегічних управлінських рішень. Стратегічний аналіз процесу управління підприємством передбачає проходження трьох основних етапів, які визначають алгоритм основних елементів механізму його здійснення (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм проведення стратегічного аналізу на підприємстві

Стратегічний аналіз проходить підготовчий, аналітичний і заключний етапи. При цьому використовуються низка специфічних методів і прийомів, що дозволяють діагностувати потенційні та існуючі загрози підприємства, виявити можливості підприємства.

На *першому етапі* відбувається постановка мети і завдань стратегічного аналізу, визначаються основні критерії (індикатори) оцінки.

Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу підприємства передбачає збір, перевірку, систематизацію та обробку даних про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства. Одночасно виявляється сила впливу кожного фактору і прогнозуються наслідки можливих загроз.

Інформаційну базу аналізу формують за допомогою цільового підбору даних, яка надходить із численних джерел (табл. 1) і є процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки та пристосування для використання в управлінні підприємством.

Таблиця 1

Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу

Аспекти аналізу	Джерела інформації
Зовнішнє середовище непрямого впливу	<ul style="list-style-type: none"> • законодавство; • нормативна база; • податкова ставка; • темпи інфляції чи дефляції; • засоби масової інформації; • конференції, презентації, виставки; • Інтернет-сайти тощо
Зовнішнє середовище прямого впливу	<ul style="list-style-type: none"> • технічний прогрес • інновації виробництва; • нововведення; • результати сегментації ринку; • власні дослідження; • спеціалізовані видання тощо
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> • штатний розпис; • звітність підприємства і підрозділів; • плани підприємства і підрозділів; • чинні інвестиційні та інші проекти; • первинні бухгалтерські документи і реєстри; • договори, угоди; • різноманітна технічна і технологічна документація; • матеріали ревізій, перевірок; • матеріали власних спостережень тощо

На *другому етапі* відбувається аналіз загроз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Важливою складовою цього етапу є методичне забезпечення стратегічного аналізу, що передбачає вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям та завданням.

Методика стратегічного аналізу передбачає застосування різноманітних методів і прийомів: дискримінантного, кластерного, компонентного, факторного, регресійного, порівняльного, портфельного, сценаріїв розвитку, стратегічних позицій бізнесу (моделі BCG, GE/McKinsey та інші), часових рядів, імітаційного моделювання, експертних оцінок, теорії масового обслуговування, сітьового аналізу, функціонально-вартісного аналізу, SWOT-аналізу тощо [3, с. 40].

Загалом, усі методи стратегічного аналізу можна поділити на три групи.

1. Статистичні (статистичне спостереження, абсолютні та відносні величини, середні величини, ряди динаміки, балансовий, групування, графічний, порівняння, індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференційний, логарифмування та ін.).

2. Економіко-математичні (системний аналіз, імітація, моделювання, ділові ігри, математичне програмування, математичний аналіз, дослідження операцій, математична теорія оптимальних процесів, методи експертних оцінок і мозкового штурму та ін.).

3. Спеціальні методи, що використовуються лише у стратегічному аналізі (STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта, матричні методи портфельного аналізу та ін.).

Використання певних прийомів або їх сукупності у процесі діагностики рівня загроз залежить від при-

значення дослідження: ситуаційний аналіз, прогнозування, розробка стратегічних альтернатив, обґрунтування стратегії, стратегічне планування, прийняття рішень, а також від ступеня повноти й охоплення аналізу.

Крім того, різняться методи стратегічного аналізу залежно від об'єктів діагностики. Оскільки в основі стратегічного аналізу лежить вивчення зовнішнього середовища в розрізі макро- і мікрооточення, а також внутрішнього середовища підприємства (його стратегічного потенціалу) з метою визначення стратегічних альтернатив, необхідно виокремити ті методичні прийоми, які використовуються при дослідженні кожного з цих напрямів.

Керівник підприємства повинен мати чітке уявлення про роль мікро- і макросередовища підприємства для того, щоб правильно визначити його стратегічні перспективи, сформулювати цілі і завдання, виробити стратегію розвитку підприємства, націлену на посилення його позиції на ринку (табл. 2).

Таблиця 2

Методичний інструментарій стратегічного аналізу

Складові стратегічного аналізу підприємства	Ключові питання стратегічного аналізу	Методи і прийоми стратегічного аналізу
Макросередовище	Які основні економічні показники характеризують галузь? Яким є рівень конкуренції і вплив кожної з конкурентних сил? Що викликає зміну в галузі? Які підприємства мають найбільш сильні (слабкі) позиції? Чи приваблива галузь щодо перспективи одержання прибутку, вищого від середнього?	<ul style="list-style-type: none"> • дослідницько-аналітичні; • евристичні; • спостереження; • порівняння; • прогнозування; • моделювання; • детерміновані факторні; • SWOT-аналіз; • PEST-аналіз; • складання профілю середовища; • сегментації ринку; • екстраполяція трендів; • GAP-аналіз або аналіз розриву; • експертні оцінки; • методи сценаріїв; • тощо
Мікросередовище	Чи підходить чинна стратегія? Які сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози? Чи конкурентоспроможне підприємство за витратами? Наскільки сильна конкурентна позиція підприємства? Які стратегічні проблеми повинні бути вивчені?	<ul style="list-style-type: none"> • факторні; • порівняння; • прогнозування; • моделювання; • оцінки конкурентоспроможності підприємства; • бенчмаркінг; • аналізу витрат і ланцюжка цінностей; • складання профілю середовища; • портфельні; • SWOT-аналіз; • SPACE-аналіз; • аналіз LOTS; • PIMS-аналіз; • тощо

За результатами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства здійснюється оцінка стратегічних альтернатив, обґрунтовується система стратегій та розробляється проект рішень, що теж передбачає використання методичних прийомів стратегічного аналізу.

Так, на етапі планування стратегії найбільш доцільним є застосування методів варіантного аналізу, методів творчого мислення і експертних оцінок, методів формування господарського портфеля. У процесі

аналізу стратегії та прийняття стратегічних рішень використовують методи імітаційного моделювання, теорію ігор, теорію масового обслуговування, методи сітьового аналізу, методи експертних оцінок, методи функціонально-вартісного аналізу.

При цьому сукупність способів і прийомів аналізу повинна забезпечити реалізацію п'яти узагальнених елементів методу аналізу:

- виявлення та побудова взаємозв'язку складових явища, що досліджується;

- розчленування або деталізація;
- порівняння;
- визначення величини впливу факторів;
- узагальнення (синтез) [5].

Перераховані елементи методу стратегічного аналізу є необхідними та взаємопов'язаними між собою. Так, без з'ясування взаємозв'язку складових неможливе дослідження їх рівня; без деталізації складових неможливе їх порівняння; визначити ступінь впливу факторів можливо лише з урахуванням їх взаємозв'язку, деталізації та порівняння; за результатами застосування розглянутих елементів методу проводиться узагальнення.

На *третьому етапі* здійснення стратегічного аналізу проводиться оцінка рівня загроз діяльності підприємства з погляду аналізу макро- та мікросередовища. Зібравши максимальну інформацію про фактори зовнішнього середовища, її оцінюють і визначають загрози та можливості.

Важливо не лише визначити загрози, а й оцінити їх щодо важливості та ступеня впливу на діяльність підприємства. Доцільно використовувати матрицю загроз, що дозволяє поділити загрози за ступенем можливих наслідків для першочергового використання у стратегіях розвитку підприємства.

На основі аналізу стратегічного потенціалу проводиться оцінка досягнутого рівня діяльності підприємства, визначаються сильні та слабкі сторони.

Завершальний етап стратегічного аналізу передбачає обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку діяльності підприємства, що залежно від результатів діагностики можуть передбачати:

- 1) стратегії, що попереджують можливі загрози;

- 2) стратегії, що усувають існуючі загрози;
- 3) стратегії, що відновлюють рівень розвитку підприємства.

Роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством визначається його перевагами, які дають змогу: створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища; зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни і вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на даному етапі діяльності суб'єкта господарювання; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які в поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей [6, с. 4].

Висновки. Отже, стратегічний аналіз підприємства є комплексним, багаторівневим дослідженням зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити стратегічні орієнтації, на основі яких формується стратегія розвитку підприємства, розробляється стратегічний план їх забезпечення.

Таким чином, перспективи розвитку підприємства залежать від комплексної оцінки основних аспектів його функціонування. Ухвалюючи управлінські рішення у процесі реалізації стратегії, керівництво підприємства моделює чинники, які впливають, насамперед, на рівень витрат у короткостроковому періоді. Реалізація таких управлінських рішень має забезпечити досягнення поставленої мети підприємства, а отримувані грошові надходження – задовольнити потреби всіх зацікавлених в економічних результатах виробництва осіб: власників, кредиторів, керівників, працівників.

Список використаних джерел

1. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – 235 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – М., 2009. – 344 с.
3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
4. Betz F. Strategic Business Models / F. Betz // Engineering Management Journal. – 2002. – Vol. 14. – No. 1. – P. 24–34.
5. Давидов Г. М. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магопєць та ін. – К. : Знання, 2011. – 389 с.
6. Парасій-Вергунєнко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія / І. М. Парасій-Вергунєнко. – К. : КНЕУ, 2007. – 360 с.

References

1. Karlof B. Business strategy: concept, content, symbols / B. Karloff. – Moscow : Economy, 1991. – 235 p.
2. Ansoff I. Strategic management. Classic edition / I. Ansoff M., 2009. – 344 p.
3. Thompson A. Strategic management: art of development and implementation strategy : [Textbook for Universities] : [Trans. eng.] / A. Thompson, A. J. Strickland – Moscow : Banks and exchanges, UNITY, 1998. – 576 p.
4. Betz F. Strategic Business Models // Engineering Management Journal. – 2002. – Vol. 14, No. 1. – P. 24–34.
5. Davydov G. M. Strategic analysis : training manual / G. M. Davydov, V. M. Malakhova, O. A. Mahopets and others. – K. : Knowledge, 2011. – 389 p.
6. Parasiy-Verhunencko I. M. Strategic analysis of the banks: theories, methodology, practice : Monograph / I. M. Parasiy-Verhunencko. – K. : MBK, 2007. – 360 p.