УДК 330.44(477)

Трухан О.Л., к.е.н., докторант
Житомирський державний технологічний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Обґрунтовано сутність стратегічного аналізу, його роль у системі управління підприємством. Розглянуто складові підсистеми та здійснено групування методичного інструментарію стратегічного аналізу

Постановка проблеми. Входження України до світового економічного простору обумовлює необхідність опанування нових для вітчизняних підприємств моделей та методів аналізу, необхідних для прийняття виважених, доцільних і, що дуже важливо, вчасних та адекватних зовнішній ситуації управлінських рішень. Слід зазначити, що за радянських часів сформувалася колосальна база наукових підходів, методів та інструментів оцінки економічного потенціалу та ефективності діяльності господарюючих суб'єктів. Мова йде про методи економічного, статистичного, фінансового, програмно-цільового аналізу. Водночас виникає питання: чому маючи такий багатий аналітичний арсенал вітчизняні підприємства залишаються неспроможними вирішувати складні завдання довгострокового (стратегічного) зростання і характеризуються низьким рівнем конкурентоспроможності як на внутрішніх так і на зовнішніх ринках? Досвід показує, що застосовувані до теперішнього часу у вітчизняній практиці методичні підходи до аналізу зосереджуються на дослідженні внутрішніх факторів, що обмежують або сприяють росту підприємства на ринку, і значно менше уваги приділяється вивченню різних зовнішніх чинників впливу на конкурентне становище підприємства. В таких умовах, у системі управління підприємством, орієнтованій на стратегічний розвиток винятково актуального значення набуває стратегічний аналіз, який розглядається як виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу і такої, що має високий ступінь невизначеності.

Мета дослідження. Сучасний стан зовнішнього економічного середовища характеризується значним динамізмом та високою невизначеністю, що вимагає розробки дієвих методів оцінки впливу різних факторів на діяльність підприємства в процесі розробки стратегії розвитку. Сьогодні є недостатнім формувати управлінські рішення, виходячи лише з результатів аналізу фінансово-економічного стану, ефективності, продуктивності роботи конкретного підприємства та його структурних підрозділів. Фактично аналіз необхідно проводити в двох площинах: виявлення внутрішнього потенціалу підприємства у веденні конкурентної боротьби та дослідження зовнішніх чинників, які можуть обмежувати або посилювати конкурентні ходи підприємства. За таких умов, стратегічний аналіз стає дієвим інструментом, який дозволяє співставляти результати оцінки зовнішнього та внутрішнього середовищ і розробляти ефективну модель перспективного розвитку підприємства в динамічних умовах.

Метою даної роботи є розкриття сутності, визначення мети та об'єктів, а також дослідження інструментарію стратегічного аналізу для привернення уваги науковців та практиків до нових підходів аналізу щодо прийняття стратегічних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми. Теоретичні та прикладні аспекти стратегічного аналізу отримують все більший розвиток серед вітчизняних дослідників. Зокрема, проблемам методології стратегічного аналізу постійно приділяють увагу вітчизняні науковці А.П. Наливайко, К.І. Редченко, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко, З.Є. Шершньова, В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань, П.Л. Гордієнко та ін. Водночас, незважаючи на значну популяризацію такого виду аналізу в наукових колах, на практиці, нажаль, зустрічаються одиничні випадки, коли господарюючі суб'єкти застосовують комплексну систему стратегічного аналізу, використовуючи такі його методи, як SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, портфельний аналіз, бенчмаркінг та ін.

Викладення основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління підприємством неможливо уявити без проведення стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на конкурентне становище підприємства у довгостроковій перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства [7]. За допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень.

Стратегічний аналіз характеризується такими головними ознаками, що мають виняткове значення при прийнятті управлінських рішень [2, 7]:

– орієнтація на майбутнє (довгострокова спрямованість);

– високий рівень невизначеності;

– глобальний характер і важливість наслідків стратегічних рішень для підприємства.

Стратегічний аналіз зосереджується на комплексному дослідженні факторів, які підприємство може використати для свого розвитку в довготривалій перспективі.

Метою стратегічного аналізу, на нашу думку, є проведення змістовного і більш-менш формального дослідження чинників, виявлення тенденцій, формування можливих напрямків довгострокового розвитку підприємства.

Предметом стратегічного аналізу слід вважати концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємства, його організаційні, економічні та інформаційні ресурси та можливості, які розглядаються з погляду нарощування стратегічного потенціалу підприємства та зміцнення його позицій на ринку у довгостроковому аспекті.

Як об'єкти стратегічного аналізу, як правило, виділяють окремі стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти [4, 5, 7, 9].

Результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта (підприємства і його структурних одиниць) та зовнішнього оточення.

У більшості випадків, стратегічний аналіз зосереджується на вирішенні трьох основних питань, важливих для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації [7, с. 39]:

1) В якому становищі перебуває підприємство зараз?

2) В якому становищі воно повинно бути, на думку керівництва, через певний проміжок часу (довгострокова перспектива)?

3) Які існують шляхи досягнення бажаного становища і якими способами його можна досягнути?

На нашу думку, стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів (функцій). Ці процеси логічно випливають один з одного. Однак існує стійкий зворотний зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їхню сукупність. Це є важливою особливістю системи стратегічного управління. Схематично структура стратегічного управління зображена на рис 1. Стратегічний аналіз,

звичайно, вважається вихідним процесом стратегічного управління, тому що він забезпечує аналітичну базу для визначення місії і цілей фірми, а також для вироблення стратегій позиціонування на ринку, що дозволяють підприємству виконати цільові настанови.

Будь-яке підприємство перебуває і функціонує у певному середовищі. Підприємство знаходиться у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Стратегічний аналіз середовища є початковим етапом формування стратегії діяльності підприємства.

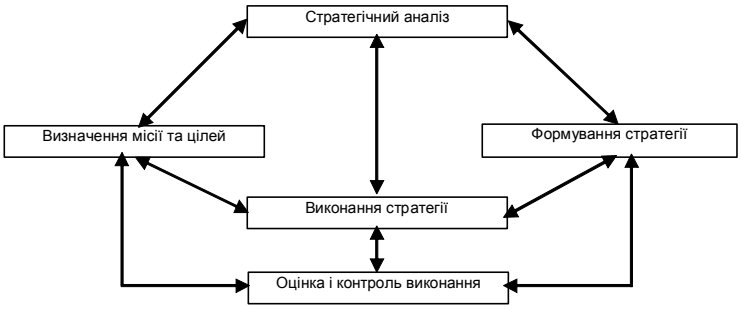

Рис. 1. Структура процесу стратегічного управління підприємством

Аналіз середовища передбачає вивчення і дослідження трьох його складових [1, 4, 8, 9]:

– макросередовища (загального);

– мікросередовища (операційного);

– внутрішнього середовища.

Макросередовище складається з елементів, які прямо не пов'язані з підприємством, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу. Розрізняють такі основні компоненти макросередовища: політичні, економічні, соціальні та технологічні.

Мікросередовище – це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством і впливають на нього. Це, насамперед, споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, партнери.

Внутрішнє середовище – це сукупність факторів, що визначають процеси діяльності підприємства. Це виробництво, маркетинг, фінанси, персонал тощо.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища здійснюється для того щоб:

– виявити зміни, які діють на різні аспекти стратегії підприємства;

– виявити, які фактори зовнішнього середовища можуть становити загрозу для підприємства;

– оцінити, які фактори зовнішнього середовища можна використовувати для досягнення стратегічної цілі. Це дозволяє спрямувати зусилля підприємства в найбільш сприятливому для розвитку бізнесу напрямку.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища допомагає отримати важливі результати:

– прогнозувати непередбачувані обставини;

– розробляти заходи попередження несприятливих непередбачуваних обставин і загроз;

– допомагає перетворити потенційні загрози у вигідні можливості.

Отже, основне призначення стратегічного аналізу зовнішнього середовища – виділити істотні фактори, що найбільшою мірою впливають на успіх діяльності підприємства, і постійно контролювати їх зміни з метою передбачення нових можливостей, що відкриваються, і потенційних загроз. Результати аналізу дозволяють підприємству вчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити сценарії розвитку тієї або іншої ситуації і стратегію реалізації місії та досягнення цілей організації.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті внутрішні можливості і той потенціал, на який може розраховувати підприємство у конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей [2, с. 20]. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також, більш вірно сформулювати місію і краще усвідомити цілі організації. Винятково важливо завжди пам'ятати, що підприємство не тільки виробляє продукцію для оточення, але і забезпечує можливість існування своїм членам, надаючи їм роботу, можливість участі в прибутках, створюючи для них соціальні умови і т.п.

Методологія стратегічного аналізу, як й інших прикладних економічних дисциплін, базується на певній сукупності загальнонаукових і власних (прикладних) методичних прийомів. До першої категорії належать ті прийоми, які ґрунтуються на методі філософії: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, системний аналіз та ін. [4, 5, 7, 9].

Окрім загальнонаукових методичних прийомів у процесі проведення стратегічного аналізу виникає необхідність застосування різних прикладних прийомів, які і відображають їх унікальність та відмінність від традиційних методів аналізу. На нашу думку, всі методи стратегічного аналізу можуть бути згруповані у 3 групи (рис. 2).

Рис. 2. Методичний інструментарій стратегічного аналізу

Слід відзначити, що методи прогнозування, які використовуються у стратегічному аналізі, є одними з найважливіших у загальній методології. Якщо прогнози є обґрунтованими, то ризик прийняття помилкового

стратегічного рішення значно зменшується.

Враховуючи достатньо багатий арсенал існуючих методів стратегічного аналізу слід зазначити, що на практиці на існує чітко сформованого алгоритму його здійснення. Вибір конкретного інструментарію стратегічного аналізу багато в чому залежить від особистих якостей менеджера чи керівника, а в цілому – це симбіоз інтуїції і мистецтва вищого менеджменту, здатність менеджера вести фірму до стратегічних цілей. В цілому, цілі стратегічного аналізу мають забезпечуватись за рахунок наступних факторів: високого професіоналізму і мистецтва управлінців; тісного зв'язку організації з зовнішнім середовищем; включення всіх працівників до реалізації стратегічних цілей і завдань підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження свідчать, що для підтримки динамічного розвитку складних виробничо-організаційних систем, якими є промислові підприємства, в умовах мінливого середовища важливого значення набуває стратегічний аналіз, який дозволяє не тільки виявляти можливості та загрози зовнішнього оточення, але й формувати альтернативні стратегії щодо досягнення підприємством стійкого довгострокового росту в умовах жорсткої конкуренції. Вважаємо, що при проведенні стратегічного аналізу обов'язково потрібно враховувати особливості середовища, у якому функціонує підприємство, і зважати на рівень невизначеності, з якою доведеться зіткнутися під час дослідження. Специфіка стратегічного аналізу на відміну від ретроспективного аналізу полягає у тому, що досить часто достовірної інформації просто немає і доводиться розробляти декілька сценаріїв для найімовірніших варіантів розвитку подій у майбутньому.

Виходячи з цього, можна зробити висновок про необхідність подальшого удосконалення методології стратегічного аналізу в напрямку активізації таких методичних прийомів, як: оцінки поточного становища підприємства на ринку, наявних ресурсів, можливостей і загроз; прогнозування і планування різноманітних показників діяльності підприємства, а також прийомів прогнозної оцінки зовнішнього середовища; альтернативного (варіантного) аналізу для підготовки прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності.

Список використаної літератури:

1. *Василенко В.А., Ткаченко Т.І.* Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с. 2. *Гордієнко П.Л.* Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. – К.: Алерта, 2006. – 404 с. 3. *Мартиненко В.П.* Стратегія життєздатності підприємств промисловості: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с. 4. *Міщенко А.П.* Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: "Центр навчальної літератури", 2004. – 336 с. 5. *Наливайко А.П.* Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с. 6. *Пастухова В.В.* Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: КНТЕУ, 2002. – 302 с. 7. *Редченко К.І.* Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: "Новий Світ-2000", 2003. – 272 с. 8. Стратегічне управління: Навчальний посібник / За ред. В.В. Горлачука. – Миколаїв: Вид-во ПП "Шамрай", 2003. – 440 с. 9. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. –К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

ТРУХАН Олександр Леонідович – кандидат економічних наук, докторант Житомирського державного технологічного університету

Наукові інтереси:
– стратегія управління підприємством;
– стратегічний аналіз