

УДК 658. 001. 5 (073)

Євтушенко Н. О.  
Черкащенко А. С.

Запорізький національний університет, Нікопольський факультет

ВАЖЛИВІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЯК ЧИННИКУ УСПІХУ  
У ДОВГОСТРОКОВІЙ ПЕРСПЕКТИВІ

Досліджено теоретичні питання ролі та місця стратегічного аналізу як чинник стратегічного успіху в діяльності підприємства.

**Ключові слова:** стратегічний аналіз, підприємство, формування стратегії.

**Постановка проблеми.** Для ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах необхідним є розроблення певної системи управління, яка б забезпечувала стабільність його господарського і фінансового середовища. Вирішення питань економічної стратегії для українських підприємств є новими, через те дуже важливими завданнями управління. Від чітко сформованої стратегії управління залежить ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства. Саме тому, в діяльності підприємства доцільно застосовувати стратегічний аналіз і як чинник якісного управління, і як інструмент забезпечення фінансової стабільності в довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень.** В науковій літературі все частіше розглядаються проблеми, пов'язані із визначенням ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств, його завдань та етапів здійснення. Зокрема дослідженням цих питань займалися такі науковці, як І. Ансофф, В. Баранчєв, Стефаненко, С. Жукевич, М. Ковальчук, В. Пастухова, К. Редченко, Е. Уткін, Фридман, Г. Міндберг, А. Томпсон, Д. Хассі, Г. Кіндрацька.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** На сьогодні існує багато описів щодо встановлення економічної сутності стратегічного управління, послідовності проходження окремих його етапів. Однак у наукових публікаціях вітчизняних дослідників тема стратегічного аналізу в системі стратегічного управління не є поширеною і, здебільшого, зводиться до опису аналітичних інструментів, що використовуються в стратегічному менеджменті. Дискусійними також залишаються питання щодо суті та завдань стратегічного аналізу.

**Мета статті.** Метою є встановлення економічної сутності стратегічного аналізу в системі стратегічного управління, визначення його основних завдань, призначення значення і місця стратегічного аналізу у ході процесу формування та реалізації стратегії підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «стратегічний аналіз», як деякі інші терміни (стратегічне бачення, стратегічні цілі, стратегічне управління тощо), походить від слова стратегія. Тому для визначення економічної сутності стратегічного аналізу, його значення та місця, необхідно зупинитися на тому, що ж таке стратегія й яке значення вона має для підприємства.

На сьогодні існує чимало визначень стратегії, що вказує на значну увагу до цього поняття і зарубіжних, і вітчизняних авторів. Відомий фахівець у галузі стратегічного управління І. Ансофф трактує стратегію як перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1, с. 16-19]. На думку американських учених А. Томсона і А. Дж. Стріклєнда, стратегія – це план управління фірмою, спрямований

на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [2, с. 24].

Інакше кажучи, стратегія – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, основні цілі та розподіл ресурсів для їхнього досягнення; вона формулює цілі й способи їхнього досягнення. За змістом стратегія – довгостроковий плановий документ, який:

- дає визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

- спосіб встановлення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;

- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;

- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти налагоджений зворотний зв'язок;

- має складну внутрішню структуру, тобто можна розглядати формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»;

- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, спосіб досягнення синергії;

- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;

- є чинником стабілізації відносин в організації;

- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати [3, с. 18].

Серед чинників стратегічного успіху організації, на думку П. Дженстера і Д. Хассі, важливу роль відіграє аналіз, без якого неможливо сформулювати ефективну її стратегію [4].

В економіці по-різному трактують призначення стратегічного аналізу, що часто призводить до «розмивання» його предметних меж. У загальному значенні стратегічний аналіз – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, що направлені на оцінку майбутнього стану бізнесу, його сильних та слабких сторін, виявлення стратегічних проблем [5]. Але впровадження стратегічного аналізу на підприємстві є важливим стратегічним етапом, який характеризується наступними факторами:

- він необхідний при розробці стратегії розвитку підприємства та в цілому для реалізації ефективного менеджменту, оскільки є важливим етапом управлінського циклу;

- він необхідний для оцінки привабливості підприємства, із точки зору зовнішнього інвестора, визначення позиції підприємства у національних та інших рейтингах;

- він дозволяє виявити резерви та можливості підприємства, визначити напрямлення адаптації внутрішніх можливостей підприємства до змін умов зовнішнього середовища;

- він допомагає своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, та використовувати їх на свою користь.

Тобто стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Ефективне стратегічне управління підприємством без стратегічного аналізу неможливе. Це пояснюється тим, що система стратегічного управління потребує поглиблених знань про стратегічну позицію підприємства на ринку та особливості реалізації стратегії.

На сьогодні відсутня єдина думка щодо основних завдань стратегічного аналізу. Так, Д. Хассі вважає, що аналіз стратегічних рішень, зокрема, потрібний для обґрунтування стратегічного розвитку організацій, оцінювання стратегічних альтернатив, розроблення плану реалізації стратегії, переоцінювання стратегічних альтернатив із врахуванням уже отриманих результатів тощо [6]. І. Ансофф у своїй праці [7] розглядає два основні аспекти стратегічного аналізу: перший – цей вид аналізу пов'язаний з визначенням дій, які можуть призвести до зміни в обсягах діяльності організації та його рентабельності; другий – стратегічний аналіз, який забезпечує передбачення майбутніх стратегічних змін у нестабільному зовнішньому середовищі та дослідження шляхів адаптації до них.

Стратегічний аналіз виконує надзвичайно важливі завдання. З його допомогою можна оцінити: стратегічний потенціал підприємства, вплив майбутнього стану зовнішнього середовища на його довгостроковий розвиток;

стан і тенденції зміни конкурентних позицій підприємства та їх залежність від внутрішнього та зовнішнього середовища, а також їх взаємний вплив; ефективність стратегічних управлінських рішень, зокрема щодо вибору стратегії розвитку підприємства.

Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство. Стратегічний аналіз супроводжує всі стадії розроблення і реалізації стратегії підприємства, а саме: визначення місії та завдань підприємства, стратегічну діагностику його середовища, генерацію стратегічних альтернатив та вибір кращої з них, реалізацію та контроль за реалізацією стратегії [8].

На стадії визначення місії та завдань підприємства здійснюють аналіз «розривів» між цілями та результатами, який передбачає: аналіз трендів, які виявлені в середовищі підприємства; аналіз перспектив підприємства, тобто формування образу його майбутнього відповідно до виявлених тенденцій зовнішнього середовища; аналіз позицій у конкурентній боротьбі та визначення того, наскільки можна поліпшити результати діяльності підприємства шляхом підвищення рівня його конкурентоспроможності у традиційних видах діяльності; аналіз негативних сторін наявного набору видів діяльності (товарного асортименту) та визначення доцільності й можливостей його зміни; формулювання стратегічних і короткострокових завдань.

На другій стадії формування стратегії проводять стратегічну діагностику середовища, тобто визначення критично важливих факторів його складових – зовнішнього і внутрішнього, з метою формування відповідної реакції підприємства на їхню зміну для виконання відповідних завдань.

Для виявлення основних факторів середовища і можливих тенденцій їхньої зміни використовують як універсальні методи аналізу (традиційний інструментарій), так і спеціальні, наприклад, метод SWOT, що дає змогу виявити можливості й загрози зовнішнього середовища, сильні та слабкі сторони підприємства і встановити між ними відповідні зв'язки. Вибір конкретного методу зумовлений зокрема рівнем нестабільності зовнішнього середовища та можливостями інформаційного забезпечення.

Наступною стадією формування стратегії підприємства вважають генерування декількох стратегічних альтернатив для досягнення бажаних цілей. З цих альтернатив підприємство вибирає найприйнятлівішу стратегію свого розвитку. Перетворення результатів аналізу середовища в стратегію підприємства здійснюють за допомогою аналізу, до інструментів якого належать формальні моделі дослідження певного виду діяльності («кривої досвіду», «життєвого циклу попиту», «товар-ринок» тощо) та портфельного аналізу діяльності підприємства (метод Бостонської консалтингової фірми, метод «Дженерал Електрик»-«МакКінсі» та ін.). Надалі ці стратегічні альтернативи доопрацьовують відповідно до сформованих завдань підприємства та вибирають стратегію його розвитку.

На стадії реалізації стратегії підприємства поглиблено аналізують стан середовища, цілі та сформовані стратегії, визначають ресурси і можливість їх розподілу між певними напрямками діяльності, оцінюють організаційну структуру та масштаб необхідних змін відповідно до нової стратегії, вивчають умови мотивації працівників для подолання можливого опору змінам тощо. Реалізація залежить від організації процесу реалізації стратегії та мотивації працівників, які беруть участь у цьому процесі.

Завершальна стадія – контроль за реалізацією стратегії. На цій стадії відстежують рівень досягнення цілей підприємства і за необхідності коригують його рівня та напрям досягнення.

Зазначимо, що основними джерелами стратегічного аналізу є:

- опубліковані матеріали підприємства (статут, річні звіти, статистичні звіти, що подаються до державних органів тощо);
- внутрішня інформація (звіти керівництву, дані статистичного та бухгалтерського обліку, загальні відомості про підприємство);
- спостереження за діяльністю підприємства;
- бесіди з керівництвом та спеціалістами;
- дані про розвиток галузі, тенденцій та прогнозів тощо.

Проведення стратегічного аналізу розвиває в менеджера підприємства здатність до стратегічного мислення й, тим самим, створює основу для впровадження в організацію концепції стратегічного управління. Б. Карлофф вважає, як здатність до стратегічного управління, у якості одного з елементів розвитку підприємства, вміння змодельовувати ситуацію, так як частиною стратегічного мислення є аналіз [9].

**Висновки і пропозиції.** Узагальнюючи вищеведене, відзначимо, що, стратегічний аналіз відіграє значну роль у виконанні такого важливого завдання стратегії підприємства як управління та реалізація стратегії. Використовуючи інструменти стратегічного аналізу, керівництво підприємства розробляє систему й критерії оцінок відповідності між тим, як виконана робота, і тим, що необхідно для ефективної реалізації стратегії. Це дає підста-

ви відокремити основні вимоги, які повинні встановлюватися до стратегічного аналізу:

- цілеспрямованість – дозволяє виділити границі об'єкта аналізу, адресність і конкретність висновків;
- об'єктивність – досягається за допомогою використання відповідних методів аналізу, вибору показників, що характеризують об'єкт дослідження;
- залучення виконавців із відповідною підготовкою, рівнем знань, що володіють необхідним досвідом роботи;
- вибір бази (еталона) для порівняння;
- своєчасність – час і тривалість проведення повинні сприяти прийняттю рішень у необхідний момент);
- системність – забезпечує повноту, реальність висновків.

Таким чином, значення та місце стратегічного аналізу в системі управління підприємством визначається його перевагами, які дають змогу:

- створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища;
- зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства;
- швидко реагувати на зміни та вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на даному етапі діяльності господарюючого суб'єкта;
- визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які у поєднанні дають змогу досягнути стратегічних цілей.

#### Список літератури:

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф : пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999.
2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. Учеб. для вузов ; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
3. Радченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі, навч. посіб. / К. І. Радченко. □ [вид. 2-ге, доп.] – Львів : Новий Світ-2000, 2003. – 272 с.
4. Акофф, Р. Акофф о менеджменте [Текст] / Р. Акофф ; пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
5. Шершньова З. Є, Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
6. Хасси Д. Стратегия и планирование [Текст] / Д. Хасси ; пер. с англ. под ред. Л. А. Трофимовой. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
7. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф ; пер. с англ. С. Жильцова. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
8. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
9. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы /Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – 235 с.

**Евтушенко Н. А.**

**Черкащенко А. С.**

Запорожский национальный университет, Никопольский факультет

#### ВАЖНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА КАК ФАКТОРА УСПЕХА В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

##### Резюме

Исследованы теоретические вопросы роли и места стратегического анализа как фактор стратегического успеха в деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** стратегический анализ, предприятие, формирование стратегии.

**Yevtushenko N. A.**

**Cherkaschenko A. S.**

Zaporizhia National University, Faculty of Nikopol

#### THE IMPORTANCE OF STRATEGIC ANALYSIS AS A FACTOR IN THE LONG TERM SUCCESS

##### Summary

The theoretical question of the role and place of strategic analysis as a strategic factor in the success of the enterprise.

**Key words:** strategic analysis, business, strategy formation.