

контролювати розміри одержуваних і виплачуваних штрафних санкцій; перевіряти відповідність фактично виконаного обсягу робіт або отриманих товарів даним, відбитих у документах постачальника-підрядника, наданих до оплати; при укладанні договору про спільну діяльність передбачити обов'язкову участь у всіх операціях і здійснювати контроль витрат грошових коштів; перевіряти надану заставу на предмет її багаторазового використання.

Тарас БУРДЕНЮК

Тернопільський національний економічний університет

ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Аналітична система підприємства функціонує в трьох режимах: стратегічного, ретроспективного й оперативного аналізу (рис. 1). Ретроспективний та оперативний аналізи становлять традиційну систему економічного аналізу, основними перевагами якої, на нашу думку, є: по-перше, процес аналізу та планування дає змогу прогнозувати фінансові результати на період запропонованої бізнес-стратегії; по-друге, при реалізації бізнес-стратегії наявний процес контролю дає змогу порівняти фактичні й планові результати. Переваги традиційної системи аналізу беззаперечні, проте вона не враховує фактори зовнішнього середовища, не забезпечує необхідної аналітичної підтримки підприємству при розробленні та реалізації стратегії. Стратегічний аналіз значною мірою сприяє аналітичним дослідженням у стратегічному та поточному управлінні за такими напрямками: маркетинговий аналіз за дослідженням економічного середовища і характеру його зміни; аналіз стратегії господарюючого суб'єкта, дослідження тенденцій і закономірностей зміни явищ та процесів, об'єктивних і суб'єктивних причин, що їх зумовлюють; аналіз та оцінка еластичності змін економічних показників в обґрунтуванні стратегії і тактики бізнесу; визначення й оцінка ризику підприємництва; аналіз ринку і стану конкуренції на ньому; аналіз конкурентоспроможності та фактичного стратегічного становища підприємства на ринку.

Різні автори виділяють різну кількість етапів проведення аналізу. Зокрема, В. Баранчєєв розрізняє п'ять етапів: перші два – виявлення місії та цілей підприємства, а наступних три – вивчення середовища підприємства. На думку дослідника, порядок аналізу великого принципового значення не має, оскільки аналіз окремих чинників внутрішнього середовища спонукає до вивчення факторів зовнішнього, а вивчення деяких аспектів зовнішнього середовища потребує звернення до внутрішнього і т. д. [1, с. 88]. Російські науковці П. В. Забелін, П. В. Нестеров, В. Г. Федцов визначають структуру стратегічного аналізу схематично. Відповідно до поданої схеми стратегічний аналіз охоплює ретроспективний аналіз і послідовний прогноз зовнішнього середовища, аналіз стратегічних альтернатив, нормативне прогнозування розвитку, аналіз варіантів прогнозу [2, с. 58].

М. В. Володькіна виділяє п'ять етапів проведення стратегічного аналізу [3, с. 61]: аналіз перспектив (виявлення тенденцій, можливостей і загроз, що можуть змінити тенденції); аналіз конкурентних позицій (аналіз конкурентоспроможності та можливості поліпшення конкурентної стратегії); вибір стратегії та оцінка пріоритетів; аналіз шляхів диверсифікації; окреслення цілей – стратегічних і тактичних.

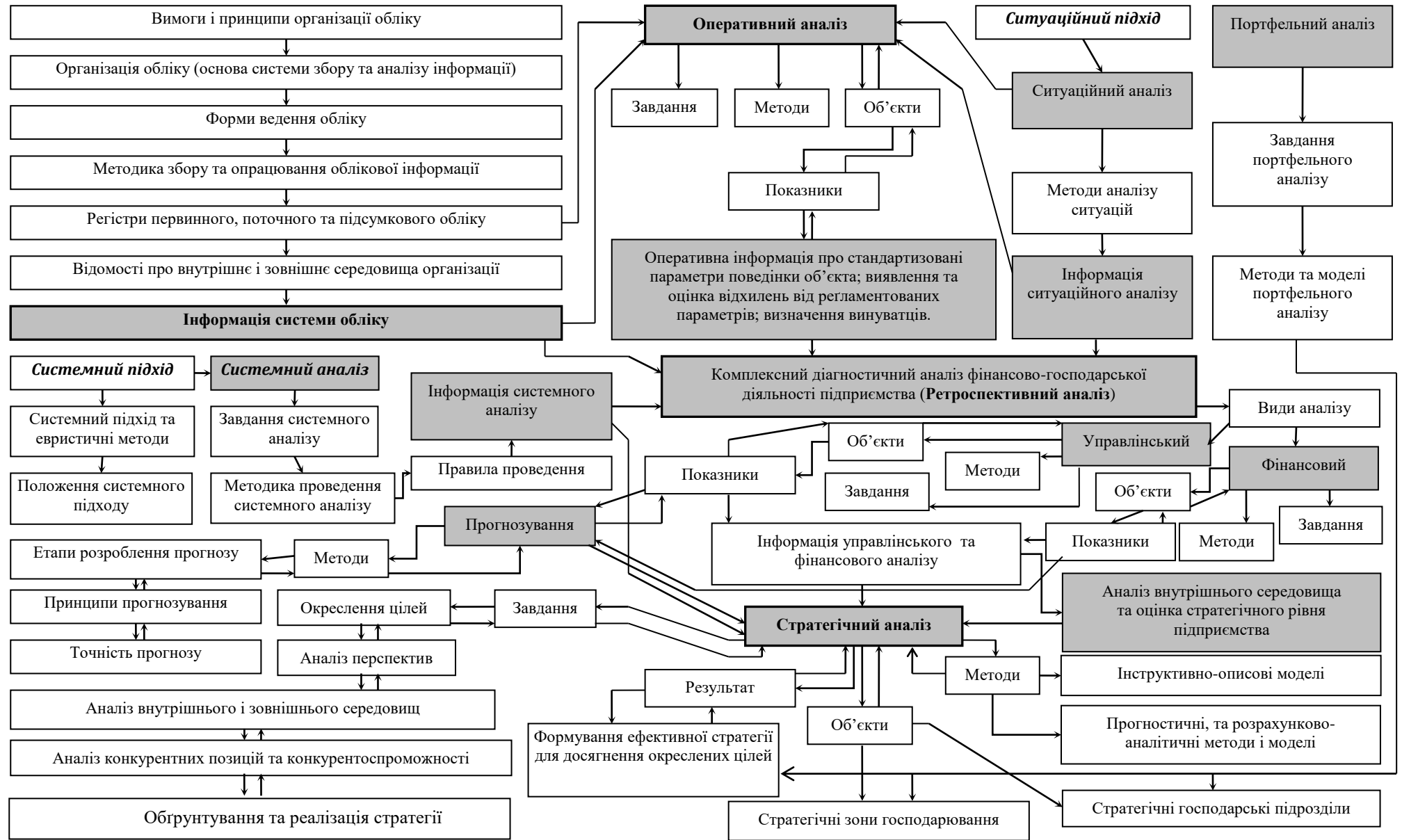


Рис. 1. Рекомендовані складові аналітичного процесу на підприємстві.

Французькі фахівці вважають, що стратегічний аналіз реалізують у два етапи: на першому ідентифікують «організаційні компетенції» для виявлення стратегічних компетенцій, а на другому визначають перспективні сфери діяльності для їх освоєння підприємством за допомогою портфеля стратегічних компетенцій. В. В. Пастухова [4], досліджуючи позиції зарубіжних та вітчизняних вчених стосовно алгоритму стратегічного аналізу, виділяє три етапи його здійснення. На першому етапі на основі результатів аналізу стану підприємства у конкурентному середовищі здійснюють ідентифікацію та оцінку стратегічного потенціалу підприємства, визначають стратегічний потенціал успіху. Другий етап передбачає стратегічну сегментацію, оцінку привабливості ринків діяльності та вибір перспективних сфер діяльності підприємства. Завершують стратегічний аналіз, на думку автора, оцінкою стратегічної позиції підприємства на ринку.

Н. Ю. Круглова та М. І. Круглов, досліджуючи моделі стратегічного управління, зазначають, що стратегічний аналіз слід проводити за наступними етапами [5, с. 386–387]: аналіз перспектив зростання шляхом виявлення майбутніх тенденцій, можливостей і загроз; аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завданням якого є визначення можливостей підвищення результатів роботи компанії за рахунок посилення конкуренції; порівняльний аналіз перспектив фірми за різних стратегій діяльності та встановлення пріоритетів при розподілі ресурсів між різними видами діяльності; аналіз шляхів диверсифікації, завданням якого є оцінка недоліків набору видів діяльності компанії і визначення нових видів. Результати аналізу за першими трьома позиціями дають змогу виявити потенціал компанії. Якщо він недостатній для досягнення намічених цілей, то необхідно реалізувати можливості зростання за рахунок поліпшення стратегії диверсифікації [5, с. 387]. З погляду авторів стратегічний аналіз є механізмом перетворення цілей компанії в систему стратегій.

Систематизація наукових підходів стосовно змісту та кількості етапів стратегічного аналізу показала, що основними етапами стратегічного аналізу є: виявлення цілей та місії організації; аналіз середовища організації (оцінка потенціалу, аналіз перспектив зростання, аналіз ринку і стану конкуренції, конкурентоспроможності, стратегічна сегментація, оцінка стратегічної позиції та шляхів диверсифікації); формування й оцінка варіантів стратегії (вибір стратегії, розроблення політики та стратегічних планів організації).

Ознайомлення та критичний аналіз багатьох літературних джерел дали підстави представити стратегічний аналіз як низку потужних аналітичних інструментів, за допомогою яких майбутнє будь-якого бізнесу можна передбачити настільки точно, що буде змога безпомилково вибрати правильний стратегічний напрям для нього. До того ж, проведення аналізу – це складний і трудомісткий процес, котрий потребує чіткої організації праці та злагоджених дій виконавців

Література

1. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация / В. Баранчев // Проблемы теории и практики управления. – № 5. – 1998. – С. 85–90.
2. Забелин П. В. Предпринимательский менеджмент / Забелин П. В., Нестеров П. В., Федцов В. Г. – М. : «Издательство ПРИОР», 1999. – 224 с.
3. Володькина М. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Володькина М. В. – [2-е изд., испр.]. – К. : Знання, 2004. – 149 с.
4. Пастухова В. В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект / В. В. Пастухова // Фінанси України. – № 10. – 2000. – С. 69–74.
5. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М. : Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.

Світлана ГАЛЕЩУК

Тернопільський національний економічний університет

**ЩОДО УТОЧНЕННЯ ПОНЯТЬ «ВАЛЮТНІ ОПЕРАЦІЇ» ТА
«ОПЕРАЦІЇ У ІНОЗЕМНІЙ ВАЛЮТІ»**