

**Стратегічний аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю  
Жукевич С.М. ст. викладач кафедри економіки, обліку та економічного  
аналізу в сфері соціальної інфраструктури  
Тернопільська академія народного господарства**

*Анотація. У статті розглядається і конкретизується суть стратегічного аналізу, висвітлюється завдання, вимоги, порядок і зміст роботи цього виду аналізу. Обґрунтовується питання інформаційного, технічного та методичного забезпечення. Розроблена класифікація та методика стратегічного аналізу.*

*Annotation. This article deals with the essence of strategic analyses, tasks, requirements, orders, and contents of the work of this kind of analysis. The problems of information, technical and methodological media are substantiated. The classification and methods of strategic analysis have been developed.*

У сучасній економіці та її науково-методичному забезпеченні відбуваються постійні коректування, що зумовлено змінами у самих засадах функціонування суб'єктів підприємства під впливом зовнішніх обставин. Мобільність і невизначеність зовнішнього середовища підвищує рівень ризику, ускладнює діяльність підприємств. Це, та ряд інших причин, викликає необхідність в управлінській діяльності орієнтуватись на методи стратегічного менеджменту за допомогою яких можна своєчасно відслідковувати і адаптуватись до змін середовища, виробити чіткі орієнтири в майбутньому, спрямовувати свої зусилля на пошук довгострокових конкурентних переваг. Однак, ефективним та результативним стратегічний менеджмент може бути за умови аналітичного забезпечення кожного із етапів стратегічного управління, тобто при здійсненні стратегічного аналізу.

Термін як і наука „стратегічний аналіз” є відносно новим і появився в результаті еволюції системи управління і виникнення

стратегічного менеджменту. В країнах з розвинутою ринковою економікою нагромаджений значний досвід здійснення стратегічного аналізу в управлінській діяльності. В господарській практиці України стратегічний аналіз знаходиться на стадії становлення і потребує все глибшого дослідження. Однак, недопустиме „сліпе” перенесення основ стратегічного аналізу, що розроблені західними вченими, на практику національних господарюючих суб'єктів без врахування особливостей їх діяльності у вітчизняних трансформаційних умовах. Тому проблематика, пов'язана із стратегічним аналізом в управлінні підприємницькою діяльністю в ринкових умовах господарювання охоплює ряд організаційних, методологічних і методичних аспектів, які ще недостатньо розглядаються у вітчизняній економічній літературі.

Теоретичні положення стратегічного аналізу закладені дослідниками науки про стратегічне управління А.А. Томпсоном і А.Дж. Стріклендом, І. Ансоффом, М.

Портером, З.Є. Шершньовою та С.В. Оборською, В.А. Василенком, В.Д. Макаровою і С.А. Кузнєцовою та іншими. Як самостійна наука „Стратегічний аналіз” досліджується П.В. Головко, С.В. Саговою, І.Д. Фаріоном та іншими науковцями.

Тому перед нами постають наступні завдання: розглянути суть і уточнити визначення категорії „стратегічний аналіз”; розробити класифікацію досліджуваного виду аналізу; висвітлити порядок і зміст роботи, завдання та роль, яку він виконує в управлінській діяльності; розробити методику стратегічного аналізу.

Треба відмітити, що не існує єдиної думки щодо поняття „стратегічний аналіз”, процедур та методики його здійснення.

Ряд авторів [2;8] визначають стратегічний аналіз як спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища на стратегію підприємства.

На думку В.Д. Макарової і С.А. Кузнєцової, на етапі стратегічного аналізу вище керівництво відслідковує найбільш важливі для майбутнього організації чинники або напрямки зовнішнього середовища, які впливають (чи можуть вплинути) на діяльність організації (так звані стратегічні чинники) [5,29].

В.М. Колпаков стверджує, що „функція аналізу реалізується виконанням (здійсненням) аналізу зовнішнього і внутрішнього аналізу” [4,187]

Автор А.І. Панов не вживає як такої категорії „стратегічний аналіз”, а виділяє окремим етапом у процесі стратегічного управління аналіз

навколишнього середовища даючи наступне визначення, що „це процес відслідковування організаційного середовища і співставлення з теперішніми та майбутніми загрозами і сприятливими можливостями, які можуть вплинути на досягнення намічених цілей, метою аналізу є визначення заходів, які необхідно здійснити для того, щоб управління могло своєчасно реагувати на зовнішні і внутрішні імпульси для успішної діяльності.” [6,25].

Спільним для вище наведених визначень є те, що стратегічний аналіз полягає у аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища і передусь розробці стратегії, тобто його можна ототожнити з попереднім і прогнозним аналізом. На нашу думку, це звужує рамки досліджуваного виду аналізу, який ні в якому випадку не може обмежуватись аналізом середовища. Стратегічний аналіз є поняттям значно ширшим- це є підприємницький аналіз, практично-методичний інструментарій якого не є „чистим аналізом”, а є своєрідним аналітичним апаратом, який дозволяє одночасно досліджувати зовнішнє і внутрішнє підприємницьке середовище, уточнювати місію і формувати стратегічні цілі організації, відслідковувати реалізацію стратегічних рішень та ін. Здійснення стратегічного аналізу є незамінним елементом кожного з етапів у процесі стратегічного управління.

Тому нам імпонує думка класиків науки про стратегічне управління А.А. Томпсона та А.Дж. Стріклєнда, які стверджують, що

розробка стратегій – це робота (діяльність), яка ґрунтується на аналізі. [7,108].

Неможливо не погодитись із думкою В.А. Вінокурова, який стверджує, що „стратегічний аналіз – це спосіб реалізації системного і ситуаційного підходів при вивченні різних факторів впливу на процес стратегічного управління.” [1, 21].

Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління сприяє забезпеченню такої взаємодії організації із середовищем, що дозволяє їй підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей фірми і дає можливість виживати у довгостроковій перспективі та виконує такі функції: описову, роз'яснювальну та прогнозу. Стратегічний аналіз як і стратегічний менеджмент – це безперервний процес. Зміна внутрішніх і зовнішніх чинників вимагають відповідного коректування стратегії, тому процес стратегічного аналізу є замкнутим (безперервним) циклом. Оцінка діяльності і коректування є одночасно закінченням і початком процесу стратегічного аналізу. Нестабільність зовнішнього середовища та зміни у внутрішньому зумовлюють необхідність постійного моніторингу і у разі необхідності вимагають перегляду призначення компанії, цілей діяльності,

стратегічних рішень і процесу їх здійснення.

На кожному із етапів управління стратегічний аналіз виконує характерні для цього етапу завдання, використовує традиційні і специфічні методи дослідження. Тому він складається із набору різних видів аналізу. Цей набір може бути різним і залежить від етапу здійснення у процесі управління та людських, матеріальних, часових і т.д. ресурсів.

Для більш чіткого розуміння стратегічного аналізу його можна прокласифікувати за наступними критеріями (ознаками) (рис. 1).

Здійснення стратегічного аналізу – це трудомістка робота, яка потребує хорошої організації і визначеного порядку її виконання. Необхідно чітко визначити об'єкт аналізу; мету і цілі аналізу; методологію (метод) вивчення об'єкту; конкретні методи і прийоми аналізу; результати аналізу.

Метою стратегічного аналізу є змістовний формальний опис об'єкту дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є інформаційною базою для визначення загальної концепції та способів управління ним.

Одними із головних завдань стратегічного аналізу є:

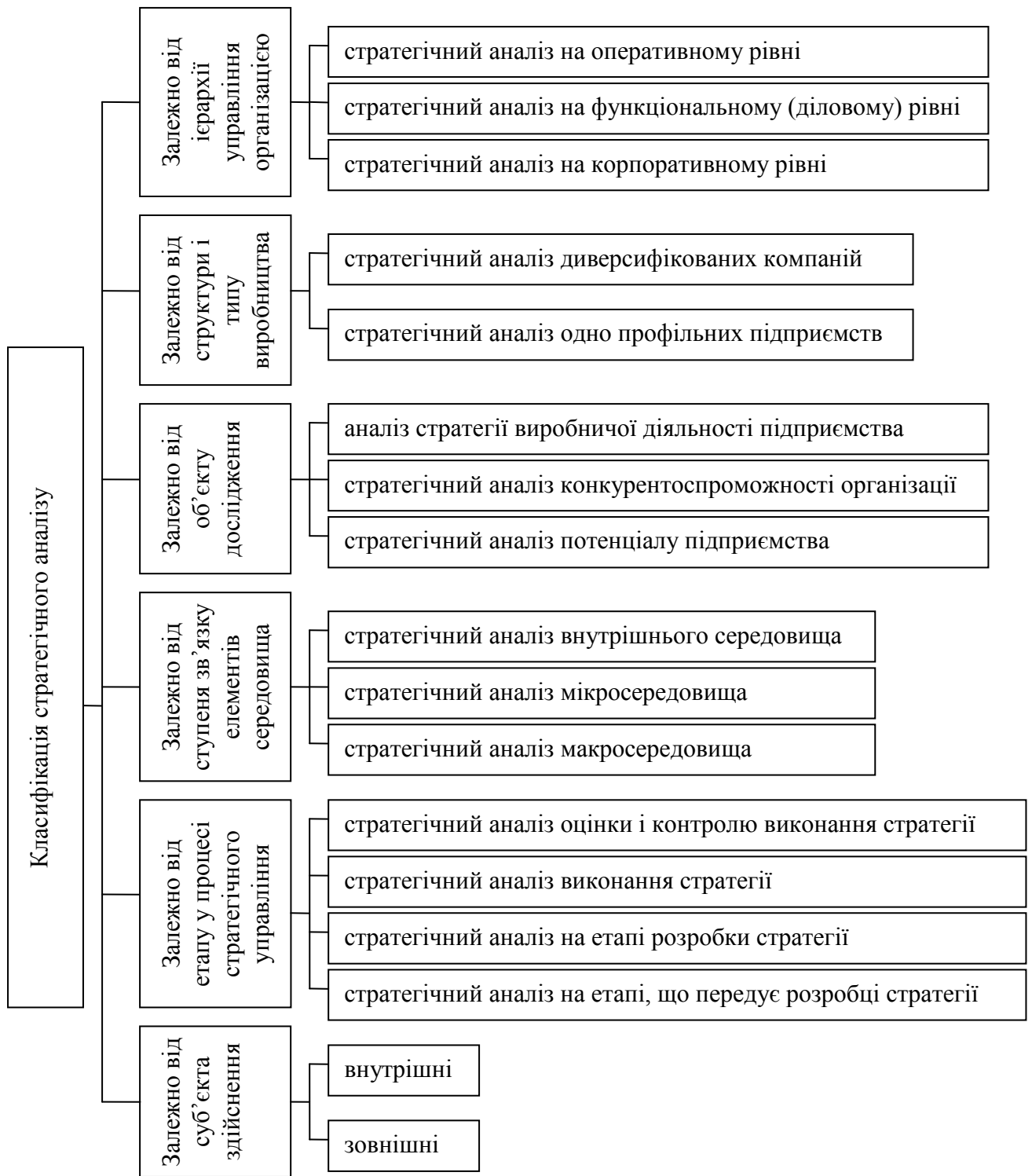


Рис. 1. Класифікація стратегічного аналізу.

- збирання та обробка інформації для прийняття управлінських рішень із стратегічних питань;
- аналіз діючих стратегій і оцінка їх динамічності та можливості адаптації до змін у зовнішньому середовищі;
- оцінка перспектив та конкурентних можливостей підприємства;
- аналіз стратегічних рішень з інвестування та фінансування розвитку виробництва і організації маркетингу та збуту;

- оперативний аналіз виконання стратегій та їх корегування;
- забезпечення вищого керівництва надійною релевантною стратегічною інформацією.

Для того, щоб досліджуваний вид аналізу був ефективним і результативним, він повинен відповідати вимогам. А саме:

- цілеспрямованості, що дозволяє виділити межі об'єкту аналізу, адресність і конкретність висновків;

- об'єктивності, яка досягається за допомогою використання відповідних методів аналізу, вибору показників, що характеризують об'єкт дослідження; залученням висококваліфікованих виконавців із відповідною підготовкою, рівнем знань та досвідом; вибором еталону для порівняння;

- своєчасності – означає те, що час і тривалість проведення дослідження повинно сприяти прийняттю рішень у потрібний момент;

- системності – ця вимога забезпечує повноту, реальність висновків.

- економічної ефективності – витрати на здійснення аналізу повинні трансформуватися у високі кінцеві результати.

Особливості стратегічного аналізу стосуються не тільки підвищених вимог щодо його якості, але охоплюють інформаційне, технічне, організаційно-фінансове забезпечення, процедури і методичні прийоми тощо.

Розглянемо окремі названі вище елементи стратегічного аналізу.

Інформаційна база стратегічного аналізу – це постійно-діюча система

взаємозв'язків фахівців, обладнання і концептуальних моделей, призначених для збору, класифікації, аналізу та оцінки інформації, необхідної для стратегічного управління підприємством. Важливість цього аспекту у здійсненні стратегічного аналізу зумовлено тим, що обґрунтованість та своєчасність, точність стратегічних рішень залежить від інформації і безпосередньо визначає долю підприємства, впливає на його розвиток та життєздатність одночасно із постійним зростанням ціни помилок.

Джерелом стратегічної інформації є середовище, яке за ступенем зв'язків його елементів із стратегічним управлінням підприємства поділяється на такі складові частини: макрооточення, безпосереднє оточення, внутрішнє середовище.

Існуючі інформаційні системи надають керівникам інформацію, що зорієнтована в основному на характеристику внутрішнього середовища – технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні, ретроспективні показники тощо. Складовими частинами внутрішнього середовища є дані отримані з різних структурних підрозділів, розрахунки, плани, бюджети і прогнози, аналітичні записки, звіти та стратегічний план (бізнес-план).

При здійсненні стратегічного аналізу ширше використовуються зовнішні і внутрішні джерела інформації, ніж це робиться при будь-якому іншому виді аналізу. Використання зовнішньої інформації це і є особливістю стратегічного

аналізу, яка виділяє його з поміж інших його видів, і зумовлено стратегічними інформаційними потребами підприємства.

Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами у середовищі (в тому числі з формажорними обставинами), інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але які можуть змінити долю підприємства. Вони залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.

Оцінка зовнішнього середовища, галузі та конкуренції зумовлює необхідність на основі аналізу та обґрунтованого прогнозування прийняти рішення щодо як найкращого пристосування до нього, участі або ні підприємства в процесах, які зумовлюють особливості функціонування галузі (постачання, збут, система фінансування, державного регулювання тощо).

Щодо зовнішніх джерел то – це можуть бути спеціалізовані ділові і фінансові видання (The Wall Street Journal, The New York Times, Business Week, Forbes, Fortune, в Україні – “Фінанси України”, “Діло”, “Галицькі контракти” та ін.), довідники інформаційних агентств (Moody's, Value Line, United Business Service та ін.), звіти торговельно-промислових асоціацій та державних комітетів і комісій, банків та страхових компаній, аудиторських фірм і соціологічних служб та ін.

Слід відмітити, що в Україні, на жаль, надання комерційних послуг спеціалізованими інформаційними агентствами налагоджено дуже погано, тому інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Відчувається брак інформації про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки та конкуренцію на них, споживачів та інші потреби соціально-політичної інформації тощо. Це все призводить до домінування суб'єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві та поза ним, що не дає змоги скласти обґрунтовані прогнози та прийоми, стратегічні рішення щодо пристосування до майбутнього та формування самого майбутнього. У формуванні і використанні зовнішньої інформації має значення не обсяг, а цільова спрямованість, об'єктивність і можливість своєчасного її одержання.

Коло внутрішніх джерел інформації для стратегічного аналізу досить широке. Це реальні і проєктовані фінансові звіти – звіт про прибутки і збитки (фінансові результати та їх використання), баланс та інші звіти, а також бізнес-план, операційний, капітальний і фінансовий бюджети, маркетингові дослідження, протоколи засідань ради директорів, дані бухгалтерського (фінансового і управлінського) обліку тощо.

Система стратегічного аналізу дає необхідний ефект, якщо вона підтримується керівництвом підприємства і забезпечує його інформацією, тісно пов'язаною із

системою обліку і планування на підприємстві.

Одним із найважливіших документів, що підлягають аналізу є стратегічний план. Розробка стратегічного бачення і призначення компанії, вибір мети і стратегії дій у майбутньому є головним завданням при визначенні перспектив розвитку підприємства. Планування коротко і довгострокових цілей, а також тих кроків і дій, що будуть здійснюватися для досягнення кінцевих результатів, - все це і є змістом стратегічного плану.

Підлягають аналізу також аналітичні записки та звіти, що є вихідними документами, які складаються спеціалістами з різних відділів і служб або менеджерами середньої ланки (наприклад, фінансовим менеджером чи головним бухгалтером, з окремих напрямків розробки і реалізації фінансових стратегій). У звітах підприємства та його підрозділів повинні оцінюватись та кількісно відображатись усі ключові стратегічні показники діяльності підприємства разом з показниками, які характеризують виробничий процес. Звітна та інша інформація дає виконавцям стратегії можливість оцінити показники і забезпечити умови для впровадження нових розробок та дій, які сприятимуть поліпшенню виконання або конкретизації стратегії.

В умовах автоматизації фінансових і економічних служб підприємств і організацій актуальним є визначення структурної частини інформаційної бази, що містить дані для стратегічного аналізу (внутрішньо і зовнішньо машинні

складові). Інформаційне забезпечення може здійснюватись у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів.

База стратегічних даних (БСД) – це стислий опис найсуттєвіших елементів, що належать до середовища підприємства (зовнішнього і внутрішнього) і використовується для оцінки поточного становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень [8, 351].

У БСД міститься інформація про вплив окремих складових і чинників процесу стратегічного аналізу та управління на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє обирати ті або інші рішення з визначених альтернативних варіантів, тобто БСД може трактуватись як підсистема підтримки управлінських рішень.

Стратегічні аналітики у своїй роботі повинні дотримуватись вимог підбору і використання інформації, а саме:

- при використанні зовнішніх джерел пріоритет надається довідникам інформаційних агентств, що періодично надсилаються електронною поштою. В інших випадках найважливіші показники і дані з паперових джерел дублюються у файлах нормативно-довідкової інформації;

- широке застосування часових рядів у стратегічному плануванні передбачає довготермінове зберігання окремих даних у робочих файлах;

- база даних стратегічного аналізу часто доповнюється файлами

бази знань, які реалізують складні логіко-аналітичні процедури;

– найбільший ефект децентралізована база даних стратегічного аналізу дає тоді, коли на підприємстві існує інтегрована система фінансово-економічного управління тощо.

Така система створюється на базі сучасної комп'ютерної техніки і програмного забезпечення. Аналітики можуть використовувати різноманітні програмні засоби для аналізу чи тестування, але вирішальне значення при виборі програми має наявність таких можливостей як прогнозування і варіантний аналіз.

Універсальні математичні і статистичні пакети (Stat Graphics, STATISTIKA, Systat for Windows тощо) містять розвинуте програмне забезпечення економічного прогнозування, практичне застосування яких вимагає значної математичної підготовки.

Вивчення компонентів макрооточення не повинно закінчуватися тільки констатацією того, у якому стані вони знаходилися раніше або знаходяться нині. Потрібно виявити тенденції, характерні для зміни стану окремих важливих факторів і спробувати передбачити тренди розвитку цих факторів, щоб визначити, що загрожує підприємству і які можливості можуть відкритися перед ним у майбутньому.

Одним із програмних продуктів прогнозного призначення є універсальні електронні таблиці типу MS Excel та Lotus 1-2-3, за допомогою яких можна побудувати тренди, рухомі середні,

екстраполяційне згладжування, скористатися засобами кореляційно-регресійного аналізу, логічними функціями тощо.

Формування інформаційної бази стратегічного аналізу може здійснюватись такими способами:

– скасування середовища, тобто пошук вже сформованої інформації, яка існує у ретроспективі;

– моніторинг середовища, тобто відстеження поточної і нової інформації;

– прогнозування – спроба представити інформацію про майбутній стан середовища.

Для аналізу інформації на підприємстві створюється спеціальна система оцінки зовнішнього середовища, яка передбачає проведення спеціальних спостережень, пов'язаних з особливими подіями, і регулярних спостережень за станом важливих для підприємства зовнішніх чинників. Проведення спостережень може здійснюватися у різний спосіб. Найбільш розповсюдженими серед них є:

– аналіз матеріалів, опублікованих у періодичній пресі, книжках, інших інформаційних виданнях;

– участь у професійних конференціях;

– вивчення думок співробітників підприємства;

– проведення нарад з проблемних питань на підприємстві;

– аналіз досвіду діяльності підприємства.

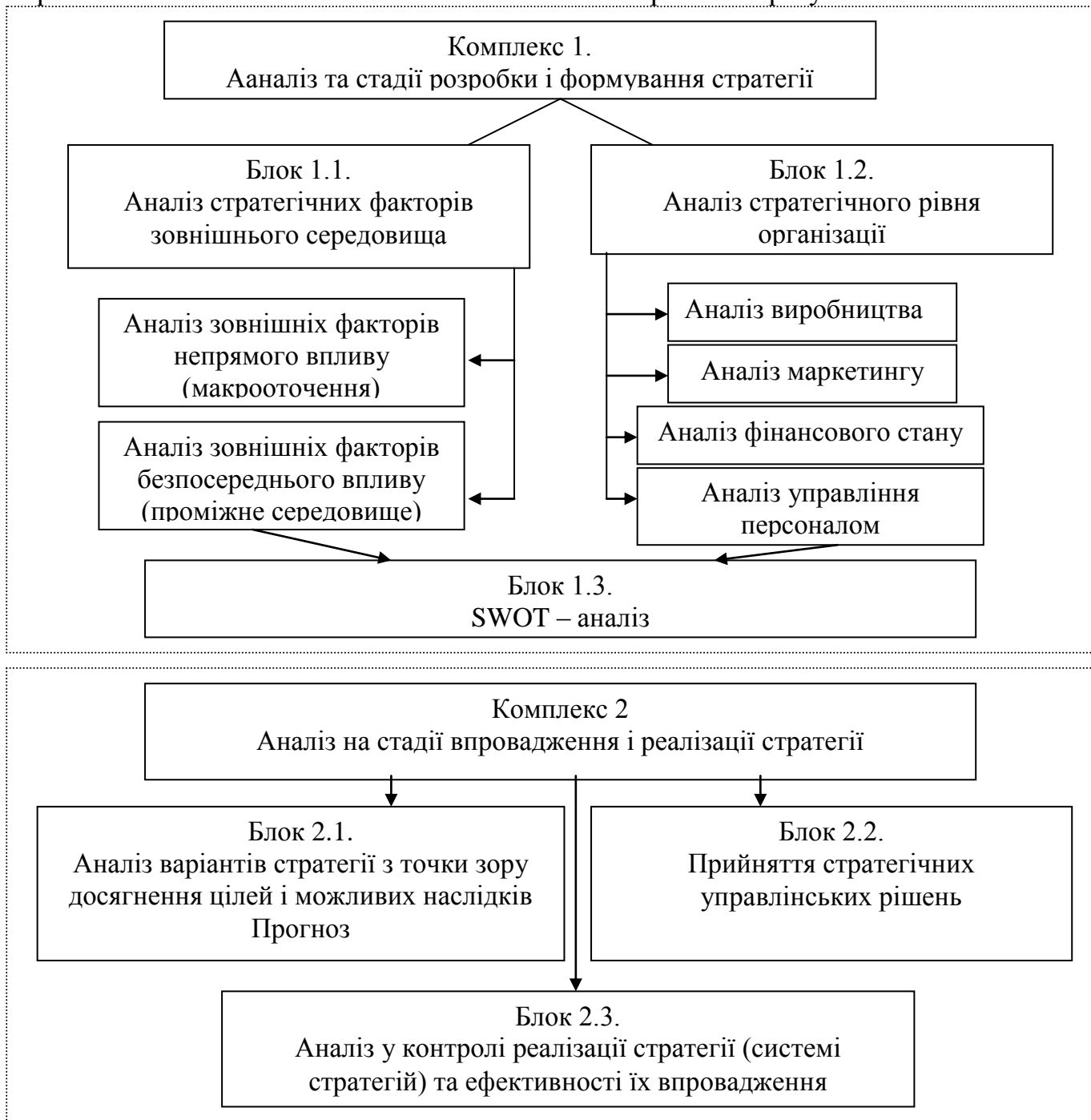
Ефективність стратегічного аналізу визначається його науково-обґрунтованою методикою.



Опрацьовані літературні джерела із нашої проблеми дають можливість визначати модель (методику) стратегічного аналізу організації (рис. 2).

Оскільки в процесі управління найвиразніше виділяються такі етапи як підготовчий і основний то – ми вважаємо закономірним включенням в модель двох головних комплексів: аналіз на стадії розробки і формування стратегій; аналіз на стадії впровадження, реалізації, контролю стратегії.

Кожен етап (блок) має свої специфічні завдання і використовує методи і прийоми економічного аналізу: попереднього, ретроспективного, прогностного, оцінка, діагностування, моніторинг. Однак, економічному аналізу як науці властивий діалектичний підхід, при якому, незважаючи на констатацію необхідності і особливостей кожного із видів аналізу, виняткове значення має їх взаємозв'язок і взаємозалежність, наступність у проведенні та використанні результатів.



**Рис. 2. Модель стратегічного аналізу в управлінні підприємницькою діяльністю**

Роль економічного аналізу велика, оскільки аналітична діяльність необхідна для прогнозування, програмування, обліку, регулювання, управління в цілому. Це пов'язане з необхідністю повніше та всебічно оцінювати минулу діяльність, якісно інтерпретувати існуючі ситуації, встановлювати причини невідповідних процесів, вишукувати глибинні резерви.

Постійний аналіз і контроль на кожному із етапів стратегічного управління є необхідною умовою успіху в боротьбі за конкурентні переваги. Тому, що, як стверджує американський фінансист Дж. К. Ван Хорн „...для того, щоб впоратися зі змінами, що виникають необхідний гнучкий підхід до всіх факторів. Випробувані раніше методи вирішення проблем є просто непридатними в новому світі, де вони

швидко втрачають свою актуальність. Конкуренція вимагає постійного пристосування до умов, що змінюються”.

Отже, із вище викладеного можна зробити висновок про актуальність і необхідність здійснення стратегічного аналізу підприємницькими структурами, інформаційне і технічне забезпечення якого використовується для досягнення аналітиками необхідних результатів. Однак, для вирішення управлінських завдань аналітики використовують ряд загальнонаукових, експертних, статистико-математичних методів і прийомів, процедури застосування яких в стратегічному аналізі ще недостатньо висвітлені у науковій літературі і будуть предметом нашого подальшого дослідження.

### **Список використаної літератури**

1. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии.-М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.-160с.
2. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни .- К.: КНЕУ,2002.-198с.
3. Губені Ю., Грон Я., Сватош М. Сучасні методи аналізу середовища та їх використання в стратегічному менеджменті // Економіка України.-1999р. -№10.-с.90-94
4. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учебное пособие.-К.: МАУп, 2000.-256с.
5. Макарова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001.-288с.
6. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.-240с.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов .-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-578с.
8. Шершньова З.Є., Оборстка С.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник.-К.: КНЕУ, 1999.-384с.
9. Фаріон І.Д., Чичун В.А., Жукевич С.М. Практикум з стратегічного аналізу для студентів економічних спеціальностей напрямку 0501”Економіка і підприємництво”. – Тернопіль, 2004.– 300с.