

**Теоретико-методологічні аспекти аналітичного забезпечення системи  
стратегічного управління підприємствами**

*Анотація: у статті розглядаються теоретичні підходи та висвітлюється важливість і необхідність аналітичного забезпечення актуального в трансформаційних умовах стратегічного управління. Розглядаються питання суті, змісту, методики та засад здійснення стратегічного аналізу.*

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.

Теоретичні положення стратегічного аналізу та процес його здійснення розглядаються 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. Марковою і С.А. Кузнецовою та іншими. Як самостійна наука „Стратегічний аналіз” досліджується І.Д. Фаріоном К.І.Редченком, П.В. Головка, С.В. Саговою та іншими науковцями.

Ототожнюючи основні теоретичні положення, треба зазначити про деяку ідентичність у визначенні стратегічного аналізу, який на думку науковців полягає у аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища і передує розробці стратегії, тобто його можна ототожнити з попереднім і прогностичним аналізом. На нашу думку, це звужує рамки досліджуваного виду аналізу, який ні в якому випадку не може обмежуватись аналізом середовища. Безперечно аналіз середовища є початковим загальним і незамінним елементом у процесі стратегічного аналізу. Однак, 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., тобто здійснення стратегічного аналізу є незамінним елементом кожного з етапів у процесі стратегічного управління.

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 прогнозну. 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.

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.

Відповідно до стратегічних завдань менеджменту виділяються завдання для стратегічного аналізу, основними з яких, на наш погляд, є: 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.

Наведені завдання є актуальними не тільки для великих фірм і корпорацій, але й для структур малого бізнесу тому, що стратегічні питання у різних сферах фінансово–

господарської діяльності однаково важливі як для керівників корпорації так і для власників невеликої посередницької фірми. Відрізняється не ступінь значимості стратегічного аналізу в менеджменті, а його масштаб і глобальність, що визначається кількістю управлінських рівнів. Тому, виділення рівнів прийняття управлінських рішень є важливим методичним кроком, який дозволяє структурувати завдання аналізу

В економічній літературі вирізняють наступні управлінські рівні, яким відповідають такі ж рівні аналізу: корпоративний, діловий (конкурентний чи бізнес-рівень), функціональний та операційний. Складність здійснення аналізу полягає в тому, що рівні тісно взаємопов'язані і разом з тим мають ієрархічну структуру і складно виділити непересічні блоки для аналізу. Слід відмітити, що на сьогодні не існує єдиної концептуальної схеми, яка б визначала завдання стратегічного аналізу на різних організаційних рівнях. А це важливо в силу того, що існують відмінності у завданнях та діяльності аналітиків на кожному організаційному рівні розробки і реалізації стратегії фірми (табл.1)

Таблиця 1

**Завдання стратегічного аналізу на різних управлінських рівнях**

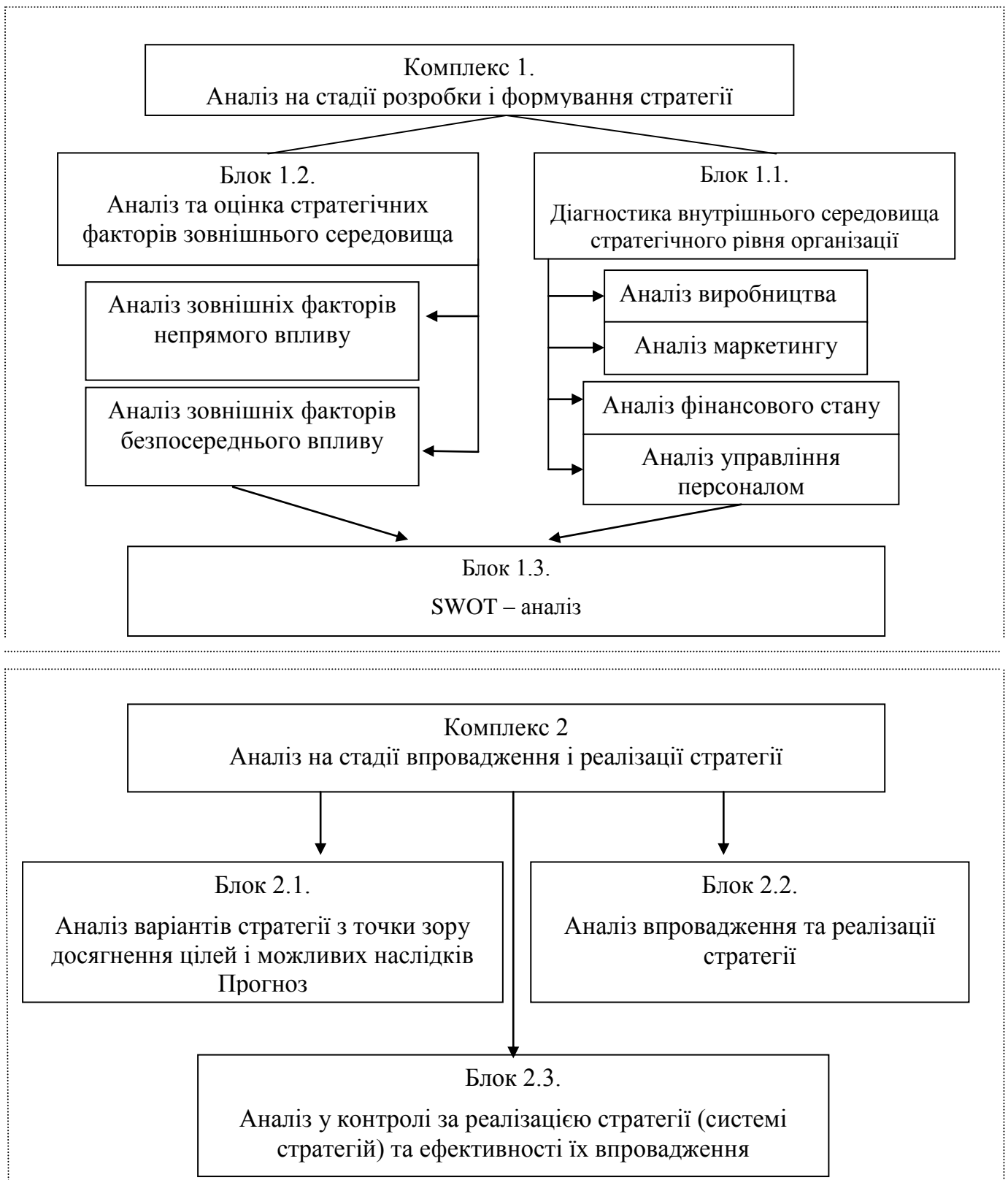
№ п/п	Управлінський (організаційний) рівень	Завдання (особливості) стратегічного аналізу
1	Корпоративний	Аналіз організації в цілому та сфер її діяльності господарського портфелю. Оцінка та прийняття управлінських рішень щодо господарського портфелю та досягнення синергизму серед пов'язаних підрозділів; аналіз і визначення інвестиційних пріоритетів і напрямків вкладання корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності.
2	Діловий (конкурентний)	Аналіз конкурентоздатності, конкурентоспроможності та конкурентних переваг організації. Оцінка адекватності реагування на зовнішні зміни, рішень щодо джерел фінансування, тощо.
3	Функціональний	Аналіз діяльності функціональних підрозділів та оцінка їх внеску (впливу); аналіз діяльності менеджерів і службовців.
4	Операційний	Аналіз окремих аспектів діяльності структурних підрозділів, оцінка виконання оперативних завдань (оперативний аналіз діяльності структурних підрозділів).

Для того, щоб досліджуваний вид аналізу був ефективним і результативним, він повинен бути цілеспрямованим, об'єктивним, своєчасним, системним, економічно ефективним.

Ефективність стратегічного аналізу визначається його науково-обґрунтованою методикою. Опрацьовані літературні джерела із нашої проблеми дають можливість визначити модель (методику) стратегічного аналізу організації (рис. 1).

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.

Виділення в комплексі 1 „Аналіз на стадії розробки стратегії (попередній аналіз)” блоків – діагностика внутрішнього середовища і аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища зумовлене змістом, специфікою та особливістю управлінської діяльності на цих ділянках. Щодо процесу та методики здійснення аналізу, то тут виникають труднощі методичного характеру. Ряд авторів пропонують початково здійснити аналіз зовнішнього середовища, а потім внутрішнього. Хоча здійснення стратегічного аналізу принципового значення не має в силу того, що у ньому присутній ітераційний підхід; аналіз ряду сторін внутрішнього середовища викликає необхідність звернення до фактів зовнішнього оточення, і навпаки, вивчення деяких аспектів



**Рис. 1. Модель аналітичного забезпечення стратегічного управління**  
 послідовність (зовнішнє → внутрішнє середовище) вимагає збору та опрацювання значної кількості інформації, частина якої лишньою і незатребуваною. За такої умови відбувається здійснення „аналізу заради аналізу” і порушуються і недотримуються вимоги, які ставляться до стратегічного аналізу.

Тому ми є прихильниками думки авторів, які обґрунтовують першочерговість здійснення аналізу внутрішнього середовища організації перед внутрішнім, оскільки воно є „джерелом життєвої сили” [6; 9], і містить у собі основний стратегічний потенціал, який дає

можливість підприємству існувати та виживати в певному інтервалі часу. За такої послідовності здійснення аналізу обмежується (оптимізується) обсяг інформації та процес їх опрацювання.

Схематично представлений на малюнку блок 1.1. „Діагностика внутрішнього середовища організації” повинен поставити та вирішити завдання аналізу потенціалу організації та його складових, оцінити ефективність діючої стратегії, визначити сильні і слабкі сторони підприємства, які необхідно врахувати при розробці і реалізації стратегії (стратегічного набору). Блок 1.2. „Аналіз стратегічних факторів зовнішнього середовища” необхідний для чіткого визначення, моніторингу та оцінки факторів макросередовища, що безпосередньо не впливають на організацію та фактори мікросередовища. Важливим на цьому етапі є визначення загроз та можливостей, які криються для організації у зовнішньому середовищі і впливають чи можуть вплинути на формування та реалізацію стратегічного напрямку. Блок 1.3. „Аналіз стратегічних позицій організації” необхідний для визначення у якому стані підприємства у порівнянні із конкурентами, визначення пріоритетності у напрямках диверсифікації та розробки стратегічних напрямків та позицій для кожної стратегічної зони господарювання чи стратегічної одиниці бізнесу.

У комплексі 2 „Аналіз на стадії впровадження та реалізації стратегії” виділено блок 2.1. „Аналіз варіантів стратегії з точки зору досягнення цілей і можливих наслідків”, суть якого полягає в здійсненні прогнозування та аналізі різних варіантів прогнозованої оцінки з метою досягнення цілей і передбачення можливих наслідків. У блоці 2.2. „Аналіз реалізації стратегії у прийнятті стратегічних рішень” аналітично обґрунтовуються управлінські рішення із стратегічного управління споживчою кооперацією. Блок 2.3. „Аналіз у контролі за реалізацією стратегії” висвітлюється необхідність та важливість аналітичної інформації у здійсненні контролю за реалізацією стратегії.

Кожен етап (блок) виконує свої специфічні властиві тільки йому, завдання. Широкий є діапазон застосування видів та методів економічного аналізу до якого входять попередній, поточний, ретроспективний, прогнозний аналіз, оцінка, діагностика, моніторинг та пошук. 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.

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 африканський

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 аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємницькими структурами. Проте, особливості стратегічного аналізу стосуються не тільки підвищених вимог щодо його якості, але і охоплюють інформаційне, технічне організаційно-фінансове забезпечення, процедури і методичні прийоми, які будуть предметом нашого дослідження у майбутньому.

### **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 практикака 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.