

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р., № 996-XIV, зі змінами і доповненнями.
2. Атамас П.Й. Облік в бюджетних установах: навч. посіб. / Атамас П.Й. – [4-те вид. перероб. та доп.]. – К.: Центр учбової літератури, 2011 – 312 с.
3. Волчанська В. Бухгалтерська звітність бюджетних установ та шляхи її удосконалення / В. Волчанська // Казна – 2007. – № 4-5. – С. 31–32.
4. Безродна Т. Облікова політика бюджетних установ: проблеми становлення / Т. Безродна // Бухгалтерський облік і аудит. – 2007. – № 8. – С. 27–29.
5. Рузмайкіна І. Облікова політика як складова загальної стратегії управління підприємством / І. Рузмайкіна // Економіст. – 2010. – № 5. – С. 36–41.
6. Свірко С.В. Організація бухгалтерського обліку в бюджетних установах: навч. посіб. / Свірко С.В. – К.: КНЕУ, 2005. – 380 с.
7. Сушко Н. Реформування бухгалтерського обліку в державному секторі триває / Н. Сушко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2009. – № 8-9. – С. 22.

*Стаття надійшла до редакції 27.02.2012.*

УДК 658.012.12

*Демиденко С.Л., ст. викладач,*

*Кулинич О.В.*

*Черкаський державний технологічний університет*

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*В статтє раскрыта суцность стратегического анализа, его роль в системе управления предприятием, а также рассмотрены составляющие подсистемы стратегического анализа.*

**Ключевые слова:** *стратегический анализ, стратегическое управление, микросреда, макросреда, управление предприятием.*

*In the article the essence of strategic analysis, its role in enterprise management system are revealed, and also the components of strategic analysis subsystem are considered.*

**Key words:** *strategic analysis, strategic management, microenvironment, macroenvironment, enterprise management.*

**Постановка проблеми.** Вхідження України до світового економічного простору обумовлює необхідність опанування нових для вітчизняного підприємства моделей та методів аналізу, необхідних для прийняття виважених, доцільних і, що дуже важливо, вчасних та адекватних зовнішній ситуації управлінських рішень. Досвід показує, що застосовувані до теперішнього часу у вітчизняній практиці методичні підходи до аналізу зосереджуються на дослідженні внутрішніх факторів, що обмежують зростання підприємства на ринку або сприяють йому, 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 заходи підприємства. За таких умов стратегічний аналіз стає дієвим інструментом, який дозволяє зіставляти результати оцінки зовнішнього та внутрішнього середовищ і розробляти ефективну модель перспективного розвитку підприємства в динамічних умовах.

Метою роботи є розкриття сутності, визначення мети та об'єктів, а також дослідження інструментарію стратегічного аналізу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти стратегічного аналізу набувають все більшого розвитку 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. Немцов, Л.Є. Довгань, П.Л. Гордієнко та ін. Водночас, незважаючи на значну популяризацію такого виду аналізу в наукових колах, на практиці, на жаль, зустрічаються одиничні випадки, коли суб'єкти господарської діяльності застосовують комплексну систему стратегічного аналізу, використовуючи такі його методи, як SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, портфельний аналіз тощо.

**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 в довгостроковій перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства [5, с. 234]. За допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень.

Сьогодні не існує єдиного підходу щодо трактування сутності стратегічного аналізу, його завдань, об'єктів та етапів, також однозначно не визначено його предмет та інструментарій. Перші праці, в яких згадується стратегічний аналіз, трактують його суть в широкому аспекті. Зокрема, І.Х. Ансофф поняття стратегічного аналізу та процес формування стратегії підприємства розглядає як єдине ціле. А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд вважають, що стратегічний аналіз є основою здійснення правильного стратегічного вибору на основі обґрунтованих альтернатив та критеріїв вибору. В більш пізніх працях стратегічний аналіз найчастіше розглядають як:

- спосіб перетворення інформації, отриманої в результаті аналізу середовища, на стратегію (стратегічний план) підприємства;
- виконання функції управління, яка спрямована на перспективу;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою визначення напрямку розвитку;
- метод, що забезпечує процес стратегічного планування та контролінгу інформаційно-аналітичними даними.

На думку І.М. Парасій-Вергуненка, виникнення стратегічного аналізу пов'язане із еволюцією поняття управління. Сьогодні стратегічний аналіз автор розглядає в контексті функції стратегічного управлінського обліку. В системі стратегічного управління здійсненню аналізу передують стратегічне планування та стратегічний облік [3]. Деякі автори не виділяють аналіз як окрему функцію управління. На нашу думку, до функцій управління, окрім традиційних: планування, організації, мотивації та контролю, слід відносити облік та аналіз.

Як вихідний етап здійснення процесу стратегічного управління розглядають стратегічний аналіз такі науковці, як Г.А. Азоєв, І.Х. Ансофф, Ю.К. Боумен, В.Г. Герасимчук, А.П. Градов, О.С. Віханський, М.В. Володькіна, Г.В. Осовська, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд, З.Є. Шершньова.

З.І. Галушка та І.Ф. Комарницький вважають, що стратегічний аналіз проводиться з метою визначення стратегії розвитку підприємства та ґрунтується на дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища [3].

Розглянуті підходи можна доповнити такими поглядами на трактування сутності стратегічного аналізу, які ще недостатньо досліджені:

- 1) визначення необхідного рівня потенціалу підприємства та можливості його максимального використання для досягнення стратегічних цілей;
- 2) прогнозування змін у зовнішньому середовищі, аналіз варіантів перетворення загроз на можливість;
- 3) аналіз ефективності стратегії, яка реалізується в цей час, та можливості її модифікації чи заміни з метою прискорення досягнення стратегічних цілей.

Запропоновані підходи до трактування суті стратегічного аналізу потребують уточнення поняття «потенціал» як економічної категорії. Найчастіше потенціал розглядають як сукупну здатність галузей народного господарства; обсяг наявних ресурсів; масштаби діяльності виробничого підприємства; результат економічних і виробничих відносин. Однак жодне з цих визначень не є повним і не розкриває значення цієї категорії. Ми погоджуємось із думкою Г.П. Уліганинець, що поняття потенціалу слід розглядати як сукупність можливостей досліджуваного об'єкта до оптимального використання наявних ресурсів з метою досягнення поставлених цілей.

Наведені думки доводять те, що між науковцями не існує єдиної думки щодо місця стратегічного аналізу в системі управління підприємством. Більшість із них розглядають аналіз як один із етапів

управління. На нашу думку, стратегічний аналіз слід виділяти як самостійний напрям дослідження, як окрему систему, оскільки його елементи наявні на кожному з етапів стратегічного управління: від визначення стратегічних цілей до реалізації стратегії та оцінки її ефективності.

Метою стратегічного аналізу, на нашу думку, є проведення змістовного і 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 і 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.

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

Роль 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 цьому етапі діяльності господарюючого суб'єкта; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які у поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей [2, с. 8].

У більшості випадків стратегічний аналіз зосереджується на вирішенні трьох основних питань, важливих для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації [2, с. 13]:

- 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 впливають 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.

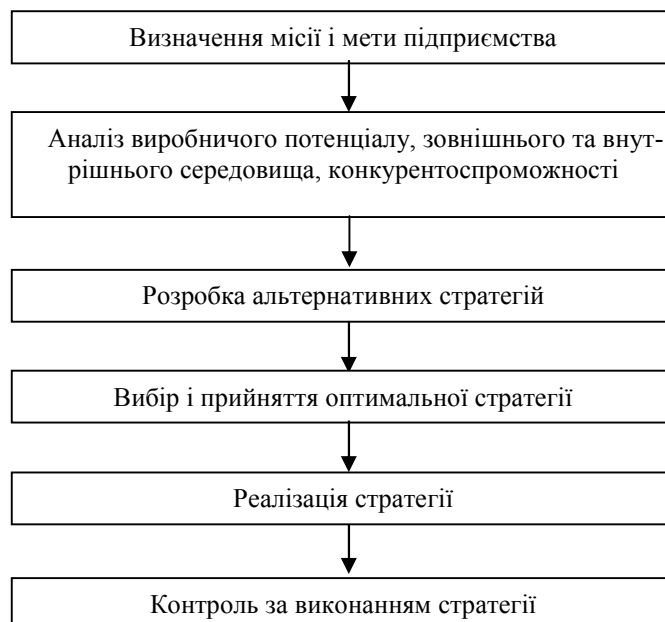


Рис. 1. Структура процесу стратегічного управління підприємством

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

Стратегічний аналіз, звичайно, вважається вихідним процесом стратегічного управління, тому що він забезпечує аналітичну базу постійного обміну із зовнішнім середовищем 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.

Аналіз середовища передбачає вивчення і дослідження трьох його складових:

- 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.

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 чи 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 [8, с. 20]. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також чіткіше сформулювати місію і краще усвідомити цілі організації. Винятково важливо завжди пам'ятати, що підприємство не тільки виробляє продукцію для оточення, але й забезпечує можливість існування своїм членам, надаючи їм роботу, можливість участі в прибутках, створюючи для них соціальні умови тощо.

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 тощо.

Окрім загальнонаукових методичних прийомів, у процесі проведення стратегічного аналізу виникає необхідність застосування різних прикладних прийомів, які й відображають їх унікальність та відмінність від традиційних методів 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 керівника вести підприємство до стратегічних цілей. В цілому, цілі стратегічного аналізу мають забезпечуватись за рахунок таких факторів: високого професіоналізму і мистецтва управлінців; тісного зв'язку організації з зовнішнім середовищем; залучення всіх працівників до реалізації стратегічних цілей і завдань підприємства.

**Висновки.** 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 зростання в умовах жорсткої конкуренції. Вважаємо, що при

проведенні стратегічного аналізу обов'язково потрібно враховувати особливості середовища, в 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 оцінка поточного становища підприємства на ринку, наявних ресурсів, можливостей і загроз; прогнозування і планування різноманітних показників діяльності підприємства, а також прийомів прогнозування оцінки зовнішнього середовища; альтернативного (варіантного) аналізу для підготовки прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василенко В.А., Стратегічне управління: навч. посіб. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2008.
2. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2007.
3. Левик І.М. Стратегічний аналіз та його значення для управління підприємством [Електронний ресурс] / І.М. Левик. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portalVnulp/Management/2009\\_647/19.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portalVnulp/Management/2009_647/19.pdf), 2009.
4. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: [монографія] / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2008.
5. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: [монографія] / В.В. Пастухова. – К.: КНТЕУ, 2009.
6. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. / К.І. Редченко. – [вид. 2-ге, доп.]. – Львів: Новий Світ-2000, 2007.
7. Сухарев А.П. Стратегічний аналіз фінансових результатів як необхідна складова комплексної діагностики підприємства [Електронний ресурс] / А.П. Сухарев, І.М. Тохтарова. – Режим доступу: [http://www.rusauka.com/32\\_PWMN\\_2009/Economics/55052.doc.htm](http://www.rusauka.com/32_PWMN_2009/Economics/55052.doc.htm)
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2006.
9. Яценко В.М. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / В.М. Яценко, В.В. Демиденко, С.Л. Демиденко. – Черкаси: ЧДТУ, 2010.

*Стаття надійшла до редакції 20.03.2012.*

УДК 330.52:338.12

**Ховрак І.В.**, к.е.н, ст. викладач,  
**Таран А.А.**

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

#### ЦИКЛІЧНІСТЬ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*Обобщаются сущность, формы и факторы, способные вызывать циклические колебания. Сформулированы базовые принципы, которые целесообразно использовать в процессе мониторинга цикличности развития национальной экономики. Обоснованы параметры деловых циклов отечественной экономики. Выделены особенности современных циклов.*

**Ключевые слова:** *циклические колебания, развитие национальной экономики, мониторинг, факторы влияния.*

*The essence, forms and factors capable to cause cyclic vibrations, are summarized. Basic principles which it is expedient to use in the process of monitoring of the recurrence of national economy development are formulated. The parameters of business cycles of home economy are substantiated. The features of modern cycles are distinguished.*

**Key words:** *cyclic vibrations, development of national economy, monitoring, factors of influence.*

**Постановка проблеми.** Істотний вплив на функціонування національної економіки здійснює динамізм зовнішнього і внутрішнього середовища, однією з характеристик якого є циклічність. Адже