

**Завідна Л.Д.,**  
кандидат сільськогосподарських наук, доцент,  
докторант кафедри готельно-ресторанного бізнесу,  
*Київський національний торговельно-економічний університет*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ЙОГО РОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Завідна Л.Д. Стратегічний аналіз та його роль в системі управління підприємством.** У статті розглянуто концептуальні підходи до визначення поняття «стратегічний аналіз», сформульовано основні характеристики стратегічного аналізу. Визначено роль стратегічного аналізу в забезпеченні ефективної адаптації підприємства до внутрішнього і зовнішнього середовища. Здійснено групування інструментарію за етапами стратегічного аналізу. Узагальнено елементи методів генерації й аналізу стратегічних альтернатив управління підприємством.

**Ключові слова:** стратегічний аналіз, інструменти стратегічного аналізу, етапи стратегічного аналізу, внутрішнє і зовнішнє середовище, стратегічне управління, управління підприємством.

**Завидная Л.Д. Стратегический анализ и его роль в системе управления предприятием.** В статье рассмотрены концептуальные подходы к определению понятия «стратегический анализ», сформулированы основные характеристики стратегического анализа. Определена роль стратегического анализа в обеспечении эффективной адаптации предприятия к внутренней и внешней среде. Осуществлено группирование инструментария по этапам стратегического анализа. Обобщены элементы методов генерации и анализа стратегических альтернатив управления предприятием.

**Ключевые слова:** стратегический анализ, инструменты стратегического анализа, этапы стратегического анализа, внутренняя и внешняя среда, стратегическое управление, управление предприятием.

**Zavidna L.D. Strategic analysis and its role in the enterprise management system.** The article considers conceptual approaches to the definition of a concept of “strategic analysis”, formulates the main characteristics of strategic analysis, and determines its role in providing effective adaptation of the enterprise to the internal and external environment. Grouping of instruments by stages of strategic analysis is conducted. Elements of methods of generation and analysis of strategic alternatives of enterprise management are combined.

**Key words:** strategic analysis, strategic analysis tools, stages of strategic analysis, internal and external environment, strategic management, enterprise management.

**Постановка проблеми.** Становлення і розвиток концепції стратегічного управління сприяли формуванню і визнанню одного з основних інструментів цієї системи – стратегічного аналізу.

У процесі стратегічного аналізу відбувається накопичення стратегічної інформації, яка використовується для прогнозування й оцінки тенденцій зовнішніх чинників, стратегічного потенціалу підприємства та конкурентоспроможності. Послідовне виконання стратегічного аналізу дає змогу сформулювати стратегічні альтернативи, оцінити їх і вибрати таку стратегію, яка найбільшою мірою буде відповідати довгостроковим інтересам підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню сутності категорії «стратегічний аналіз» у теоретично-прикладному контексті та визначенню його ролі в системі управління підприємством присвячені роботи багатьох вітчизняних й зарубіжних вчених, таких як, зокрема, І.Х. Ансофф, В.П. Баранчев, В.А. Винокуров, В.Г. Герасимчук, П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, І.С. Левик, М.М. Олексієв, С.В. Оборська, В.В. Пастухова, І.Т. Райковська, К.І. Редченко, О.М. Скібіцький, А.Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон, Д. Хасбі, Д. Хассі, З.Є. Шершньова, Н.В. Яшкіна.

Однак проблема єдиного концептуального підходу до трактування сутності стратегічного аналізу, вико-

ристання відповідних інструментів на етапах його розвитку, дослідження методології стратегічного аналізу та його ролі в управлінні підприємством потребує комплексного дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є узагальнення наукових підходів до визначення сутності стратегічного аналізу, вироблення завдань стратегічного управління, здійснення групування інструментарію за етапами стратегічного аналізу та формування його методології.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Акцентуючи увагу на розкритті сутності стратегічного аналізу, доводиться констатувати дискусійний характер цієї категорії, оскільки існують декілька наукових позицій щодо його змісту.

І.Х. Ансофф, аналізуючи основні концепції стратегічного планування з погляду стратегічної поведінки у важких і нестабільних умовах зовнішнього середовища, пов'язує стратегічний аналіз з формулюванням стратегії: «Тому має сенс починати стратегічний аналіз з переоцінки і переформулювання стратегії», «логіка і техніка стратегічного аналізу» [1, с. 363].

А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд [2, с. 108] досить широко розглядають поняття «стратегічний аналіз», включаючи аналіз макро- і мікросередовища ком-

панії, що приводить до правильного стратегічного вибору, надаючи обґрунтовані альтернативи і ключові критерії вибору.

Як зазначає В.А. Винокуров [3], стратегічний аналіз – це спосіб реалізації системного і ситуаційного підходів під час вивчення різних факторів впливу на процес стратегічного управління. Завдання стратегічного аналізу полягає в змістовному і формальному описі об'єкта дослідження, виявленні особливостей, закономірностей і тенденцій розвитку, визначенні способів управління цим об'єктом.

«Стратегічний аналіз – це засіб перетворення бази даних, отриманої внаслідок аналізу середовища, в стратегічний план організації», – зазначає М.М. Олексій [4, с. 91]. Крім того, він підкреслює, що «стратегічний аналіз може бути розділений на два основних етапи: 1) порівняння намічених фірмою орієнтирів і реальних можливостей запропонованих середовищем, аналіз розриву між ними; 2) аналіз можливих варіантів майбутнього фірми, визначення стратегічних альтернатив» [4, с. 91–92].

Д. Хасбі бачить аналіз в системі стратегічного управління як оцінку та контролю за реалізацією стратегічного плану. При цьому він відзначає, що цей процес повинен бути безперервним і починатися зі «стратегії розробки стратегії» [5, с. 26]. Фактично автор говорить про необхідність здійснювати стратегічний аналіз паралельно з розвитком процесів стратегічного планування.

Д. Хасбі стверджує, що стратегічний аналіз є одним з основних елементів, без якого організація не в змозі досягти тривалого стратегічного успіху. Тут же наведено алгоритм аналітичної роботи: формулювання проблеми, оцінка стратегічних альтернатив, розробка механізму втілення стратегії в життя, переосмислення альтернатив з урахуванням отриманого результату [6, с. 26].

Так, деякі фахівці зі стратегічного управління, розглядаючи стратегічний аналіз як окремий елемент стратегічного управління, ототожнюють його зі SWOT-аналізом [3; 7; 8; 9]. На думку авторів [10, с. 106–115], стратегічний аналіз включає в себе ретроспективний аналіз і дослідницький прогноз зовнішнього середовища; аналіз стратегічних альтернатив; нормативне прогнозування розвитку; аналіз варіантів прогнозу. З ланцюжка аналітичних дій, як зазначають автори книги [11], випливає, що внаслідок стратегічного аналізу складається комплексний прогноз розвитку підприємства, який вже є основою стратегічного планування.

Найбільш правомірним щодо визначення сутності стратегічного аналізу, на нашу думку, є підхід В.П. Баранчєєва [12], який ґрунтується на передбачуваних оцінці стратегічних умов ринку, стратегічного потенціалу та стратегічної позиції підприємства.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити такі висновки.

1) *Стратегічний аналіз* є дослідженням стану підприємства та включає в себе аналіз зовнішнього оточення і внутрішнього потенціалу. *Основне завдання стратегічного аналізу* полягає в оцінці ключових впливів на сьогодення і майбутнє становище підприємства.

2) *Стратегічний аналіз* є аналітичною основою всіх інших функцій процесу стратегічного управління. Інтеграція результатів стратегічного аналізу відбувається на стадії стратегічного планування, тобто в рамках цієї функції стратегічного управління відбувається

трансформація інформації, отриманої в ході стратегічного аналізу, в стратегічний план, що зі свого боку передбачає одночасне і взаємозалежне протікання процесів стратегічного аналізу і стратегічного планування.

3) Здійснення стратегічного аналізу створює основу побудови стратегічного управління на підприємстві. Це виражається в:

- практичному обґрунтуванні реальності цілей підприємства;
- забезпеченні відповідності вибраної стратегії цілям організації;
- аналітичній підтримці процесу розроблення, формулювання і вибору стратегії;
- оцінці вихідного стану підприємства;
- прогнозуванні майбутнього стану зовнішнього середовища і положення підприємства в ній.

4) *Стратегічний аналіз* є дієвим інструментом постійного контролю за ходом виконання вибраної стратегії і підтримки процесу розроблення нових стратегій, найбільшою мірою відповідних умов навколишнього середовища.

У процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору оптимальної стратегії. Схематично цей процес зображено на рис. 1.

В процесі стратегічного управління ніщо не є закінченим, а всі попередні дії коригуються залежно від трансформації навколишнього середовища або появи нових можливостей, здатних поліпшити стратегію.

Стратегічне управління – процес, який перебуває в постійному русі. Зміни обставин як всередині підприємства, так і поза ним або всі разом потребують відповідних коригувань стратегії. Тому процес стратегічного управління є замкнутим циклом (рис. 2).

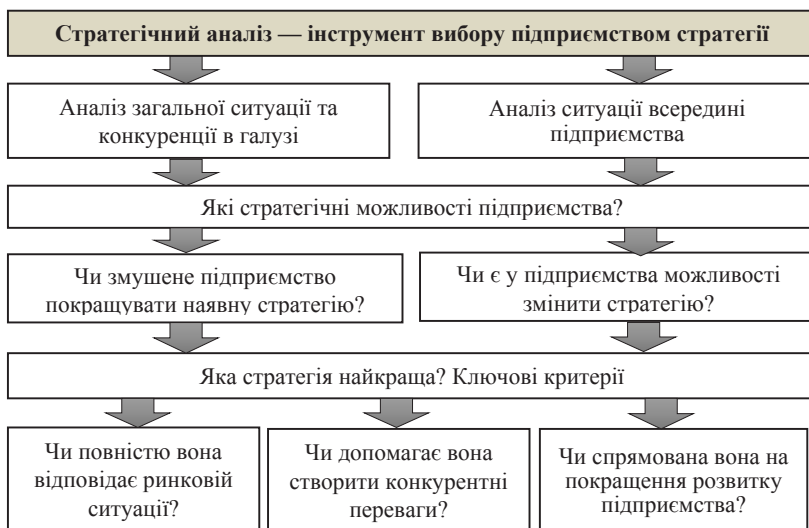
План управління підприємством охоплює всі його головні функції та підрозділи, а саме виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження і розробки. Для кожного підрозділу підприємства, кожної функції визначається певна роль у цій стратегії. Зробити стратегічний вибір за даними стратегічного аналізу означає пов'язати бізнес-рішення з конкурентоспроможними діями з огляду на дані щодо всього підприємства.

Вищевикладене дає можливість сформулювати визначення стратегічного аналізу. *Стратегічний аналіз* є процесом комплексного дослідження впливу чинників зовнішнього оточення і факторів внутрішнього середовища на поточну конкурентну позицію підприємства на ринку та виявлення умов і можливостей його подальшого успішного розвитку в умовах ринкового господарювання.

На думку французьких дослідників [14], предметом стратегічного аналізу є стратегічні компетенції підприємства, які відносяться до всієї сукупності його продуктів та послуг і потребують особливого підходу з боку управління.

О.М. Скибицький, В.П. Баранчєєв та В.В. Пастухова [12; 15] здійснили спробу групування інструментарію за етапами стратегічного аналізу:

- 1) ідентифікація стратегічного потенціалу (метод порівнянь, дискрептивний аналіз);
- 2) оцінювання привабливості ринку (концепція стратегічних зон господарювання, екстраполяція, експертні оцінки, моделювання);



**Рис. 1. Стратегічний аналіз як інструмент вибору підприємством стратегії**

Джерело: побудовано автором за даними [13, с. 10]



**Рис. 2. Стратегічний аналіз у виробленні завдань стратегічного управління**

Джерело: побудовано автором за даними [13, с. 14]

3) оцінювання стратегічної позиції (статистичний аналіз та матриця McKinsey);

4) аналіз місії і цілей (метод побудови «дерева цілей», модель системи управління підприємством);

5) аналіз внутрішнього середовища (метод життєвого циклу товару, підприємства, графік Портера «рентабельність/частка ринку», крива досвіду тощо);

6) аналіз зовнішнього середовища (концепція Портера «5 конкурентних сил», PEST-аналіз тощо).

І.С. Левик [16] пропонує проводити стратегічний аналіз у три основні етапи з виділенням таких відповідних інструментів стратегічного аналізу:

1) аналіз місії та цілей (рекомендовані інструменти такі: метод дезагрегації цілей та метод забезпечення необхідних умов);

2) аналіз потенціалу підприємства, його зовнішнього середовища та їх взаємодії (рекомендовані інструменти такі: модель BCG, матриця GE/McKinsey, модель Shell/DPM, матриця PIMS, модель 5-ти конкурентних сил Портера, модель GAP, матриця ADL, модель Хофера-Шендлера, метод SPACE, SWOT-аналіз, концепція BSC Нортон і Каплана, PEST-аналіз);

3) аналіз стратегічного портфеля та стратегії (стратегічних рішень) (рекомендовані інструменти такі: модель BCG, матриця GE/McKinsey, матриця Shell/DPM, матриця PIMS, матриця ADL, модель Хофера-Шендлера, метод SPACE, SWOT-аналіз, концепція BSC Нортон і Каплана, матриця Ансоффа «продукт-ринок»).

І.Т. Райковська [17] виділяє такі етапи стратегічного аналізу:

– аналіз майнового та фінансового потенціалу суб'єкта господарювання;

– визначення ринкової позиції підприємства (опис ринкової ситуації, виявлення тенденцій ринку, визначення напрямів і особливостей розвитку);

– аналітична оцінка та діагностика стратегічної позиції суб'єкта господарювання (під час аналізу внутрішнього середовища інструментами є модель життєвого циклу товару, технології, організації, галузі; схема бізнес-процесів продуктів; під час аналізу зовнішнього середовища та аналізу середовища загалом інструментами є матриця конкуренції М. Портера, матриця розвитку товару/ринку І. Ансоффа, матриця росту/частки ринку (БКГ), модель привабливості/конкурентоспроможності (матриця GE/McKinsey), комплексний аналіз PIMS, матриця «спрямованої політики» (модель «Shell» – DMP), тримірна схема Абеля, SWOT-аналіз);

– використання результатів стратегічного аналізу для розроблення та обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта господарювання (визначення сфери діяльності та формулювання її стратегічних напрямів, постановка стратегічних цілей та завдань їх досягнення, формулювання стратегії для досягнення визначених цілей і результатів діяльності, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності та зміна стратегічного плану або методів його реалізації).

Враховуючи те, що в основі стратегічного аналізу лежить вивчення макро-, мікрооточення та внутрішнього середовища підприємства, вважаємо за доцільне визначити конкретні методичні прийоми, які викорис-

тис-тис-

товуються під час дослідження кожного з цих напрямів (рис. 3).

За результатами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства здійснюються планування стратегії, оцінка стратегічних альтернатив та прийняття рішень, що також передбачає використання певних методичних прийомів стратегічного аналізу.

К.І. Редченко [18], П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна [19] виділяли серед інструментів стратегічного аналізу загальнонаукові та прикладні прийоми стратегічного аналізу. За об'єктом дослідження вони виділили 7 груп прикладних методів та моделей, які використовуються для аналізу макрооточення та безпосереднього оточення, аналізу організації та продукту, стратегічного фінансового та інвестиційного аналізу, аналізу стратегії та прийняття стратегічних рішень.

Водночас сукупність способів та прийомів аналізу має забезпечити реалізацію *п'яти узагальнених елементів методу аналізу*: 1) виявлення та побудова взаємозв'язку складових явища, що досліджується; 2) розчленування (деталізація); 3) порівняння; 4) визначення величини впливу факторів; 5) узагальнення (синтез).

Усі вищезазначені елементи методу стратегічного аналізу є взаємопов'язаними, адже без визначення взаємозв'язку складових досліджуваного явища неможливе його розчленування; без розчленування неможливе їх порівняння; за результатами визначених елементів проводиться узагальнення.

**Висновки.** Отже, використання відповідних інструментів на етапах стратегічного аналізу дає можливість виявити та вчасно й гнучко реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища, порівняти можливі напрями розвитку підприємства та визначити найбільш перспективні, встановити зв'язки між станом підприємства та можливими стратегічними напрямками розвитку, сегментувати ринок товарів та послуг, визначивши



Рис. 3. Методологія стратегічного аналізу

Джерело: побудовано і складено на основі джерел [1–20]

найбільш привабливі для підприємства сегменти, визначити параметри конкурентоспроможності підприємства та ринкову позицію відносно конкурента, визначити альтернативний набір стратегій для кожної господарської одиниці з метою прийняття стратегічних управлінських рішень щодо остаточного вибору і реалізації стратегій розвитку підприємства.

Послідовне виконання розглянутих етапів стратегічного аналізу дає змогу сформулювати стратегічні альтернативи, оцінити їх і вибрати таку стратегію, яка найбільшою мірою буде відповідати довгостроковим інтересам підприємства.

Вибір тих чи інших інструментів стратегічного аналізу на кожному етапі залежить від багатьох чинників, основними з яких є стратегічні цілі власників, доступність інформації, ресурсне забезпечення тощо.

#### Список використаних джерел:

1. Ансофф И.Х. Новая корпоративная стратегия / И.Х. Ансофф. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
2. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : [учеб. для вузов] / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III ; пер. с 9-го англ. изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
3. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 106 с.
4. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы : [учеб.-метод. пособие] / М.М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 248 с.
5. Хасби Д. Стратегический менеджмент / Д. Хасби. – М. : Контур, 1998. – 200 с.
6. Хасби Д. Стратегия и планирование / Д. Хасби Д. ; пер. с англ. ; под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
7. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией : [учеб. для вузов] / М.И. Круглов. – М. : Рус. деловая лит., 1998. – 768 с.

8. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибир. Соглашение, 1999. – 288 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / З.Є Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНТУ, 1999. – 384 с.
10. Калиніченко Ю.В. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Ю.В. Калиніченко // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 4 (29). – С. 106–115.
11. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
12. Баранчев В.П. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация / В.П. Баранчев // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.uptp.ru/articles-all\\_3052.html](http://www.uptp.ru/articles-all_3052.html).
13. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : [навч.-метод. посіб.] / Т.В. Головка, С.В. Сагова ; за ред. М.В. Кужельного. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.
14. The challenge of Organizational Change / [R.M. Kanter, V.A. Stein, T.D. Jick]. – New-York et. al. 1992.
15. Скібицький О.М. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / О.М. Скібицький. – К. : Центр навч. літ., 2006. – 312 с.
16. Левик І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання / І.С. Левик // Наука й економіка. – 2010. – № 2 (18). – С. 132–138.
17. Райковська І.Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу / І.Т. Райковська // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 1 (59). – С. 172–178.
18. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : [навч. посіб.] / К.І. Радченко. – 2-ге вид., доповн. – Львів : Новий Світ-2000 ; Альтаір-2000, 2003. – 272 с.
19. Стратегічний аналіз : [навч. посіб.] / [П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна]. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Алтера, 2008. – 478 с.
20. Управління конкурентоспроможністю підприємства : [навч. посіб.] / [С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

УДК 338.240

**Кучмєєв О.О.,**  
кандидат психологічних наук,  
доцент кафедри фінансів та банківської справи,  
*Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*

## **ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ**

**Кучмєєв О.О. Формування концепції забезпечення економічної безпеки підприємств оптової торгівлі.** Стаття присвячена формуванню концепції забезпечення економічної безпеки підприємств оптової торгівлі та визначенню основних її елементів. У статті подано оцінку наявних концептуальних підходів до управління економічною безпекою підприємств оптової торгівлі. Визначено етапи формування концепції економічної безпеки підприємства. Наведено основні принципи функціонування системи економічної безпеки підприємств оптової торгівлі. Надано висновки та визначено перспективи подальших досліджень з питання, що розглядається.

**Ключові слова:** економічна безпека, система економічної безпеки, концепція забезпечення економічної безпеки, концептуальні підходи, принципи функціонування системи.

**Кучмеев А.А. Формирование концепции обеспечения экономической безопасности предприятий оптовой торговли.** Статья посвящена формированию концепции обеспечения экономической безопасности предприятий оптовой торговли и определению основных ее элементов. В статье дана оценка существующих концептуальных подходов к управлению экономической безопасностью предприятий оптовой торговли. Определены этапы формирования концепции экономической безопасности предприятия. Приведены основные принципы функционирования системы экономической безопасности предприятий оптовой торговли. Представлены выводы и определены перспективы дальнейших исследований по рассматриваемому вопросу.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, система экономической безопасности, концепция обеспечения экономической безопасности, концептуальные подходы, принципы функционирования системы.

**Kuchmyeyev O.O. Formation of the concept of ensuring the economic security of wholesale trade enterprises.** The article is devoted to the formation of the concept of ensuring the economic security of wholesale trade enterprises and identifying its main elements. The article gives an overview of the existing conceptual approaches to managing the economic security of wholesale trade enterprises. The stages of formation of the concept of economic security of the enterprise are determined. The basic principles of functioning of the system of economic security of wholesale trade enterprises are given. The conclusions and prospects of further researches on the subject under consideration are given.

**Key words:** economic security, system of economic security, concept of ensuring economic safety, conceptual approaches, principles of functioning of the system.