

Валентина МОРОХОВА

кандидат економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
Луцький національний технічний університет

Наталія ВАСИЛИК

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Луцький національний технічний університет

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Розглянуто сутність стратегічного аналізу та основні підходи до визначення етапів його проведення. Уточнено об'єкти та послідовність здійснення стратегічного аналізу з визначенням основних завдань та інструментів на кожному етапі.

Ключові слова: стратегічний аналіз, етапи стратегічного аналізу, об'єкти стратегічного аналізу, внутрішнє середовище підприємства, зовнішнє середовище підприємства, інструменти стратегічного аналізу.

В умовах нестабільності та складності кон'юнктури ринку, посилення конкурентної боротьби, зміни законодавства досягти успіху в підприємницькій діяльності, забезпечити найбільш прийнятний та оптимальний розвиток у визначеному напрямі зможуть лише ті підприємства, які мають визначену місію, організаційну культуру, творчий підхід до вирішення проблем, передбачають реакцію на зміни та загрози в ринковому середовищі та використовують усі інструменти для підвищення конкурентоспроможності. Керівники таких підприємств повинні мати стратегічне мислення, приймати обґрунтовані стратегічні управлінські рішення, а основою та інформаційною базою для цього виступає саме стратегічний аналіз.

Розгляд та аналіз наукової літератури показав, що проблемам, пов'язаним із визначенням суті стратегічного аналізу діяльності підприємства та етапам його здійснення, присвячено праці багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених: Аакера Д. А., Ансоффа І. Х., Баранчєєва В. П., Володькіної М. В., Гордієнка П. Л., Кириченка О. С., Кіндрацької Г. І., Ковальчука М. І., Левика І. С., Мізюка Б. М., Парасій-Вергуненка І. М., Пастухова В. В., Райковської І. Т., Редченка К. І., Стріклєнда А. Дж., Томпсона А. А., Уткіна Е. А., Шершньової З. Є. та інших. Проте було виявлено, що на сьогодні немає єдиної думки щодо трактування сутності стратегічного аналізу, об'єктів, етапів здійснення, також однозначно не визначено його інструментарій.

Метою статті є обґрунтування процесу проведення стратегічного аналізу з визначенням його основних етапів, виділенням завдань та інструментів.

Перші праці, у яких згадується стратегічний аналіз, трактують його суть у широкому аспекті. Зокрема, І. Х. Ансофф поняття стратегічного аналізу та процесу формування стратегії підприємства розглядає як єдине ціле. А. А. Томпсон і А. Дж. Стріклєнд вважають, що він є основою здійснення правильного стратегічного вибору, на основі обґрунтування альтернатив та критеріїв вибору. Інші вчені

найчастіше розглядають як [1]: спосіб перетворення інформації, отриманої у 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.

Загалом, стратегічний аналіз – це процес безперервного 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 функціонування в умовах ринкового господарювання.

Існують різні підходи до визначення етапів стратегічного аналізу. Спільним є те, що більшість науковців наголошують на важливості етапів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, проте різняться думки щодо виділення першого та заключного етапів стратегічного аналізу (табл. 1).

Проведене дослідження наукових підходів показало, що етапи стратегічного аналізу мають бути визначені відповідно до тих об'єктів стратегічного аналізу, які необхідно досліджувати. На нашу думку, основними об'єктами стратегічного аналізу повинні бути життєвий цикл підприємства, внутрішнє середовище підприємства, конкурентна позиція підприємства, зовнішнє середовище непрямого та прямого впливу, які досліджуються з метою обґрунтування стратегічних управлінських рішень (рис. 1).

Відповідно до вищезазначених об'єктів стратегічний аналіз на підприємстві доцільно здійснювати у такій послідовності (рис. 2):

1. Аналіз життєвого циклу підприємства. Саме з цього етапу варто розпочинати проведення стратегічного аналізу, оскільки він дозволить визначити, на якій фазі циклу знаходиться

Таблиця 1. Підходи до визначення етапів стратегічного аналізу*

Автори	Етапи стратегічного аналізу
Аакер Д. А.	1. Аналіз зовнішнього відносно підприємства середовища; 2. Виділення можливостей та загроз, можливих тенденцій і стратегічно важливих невизначеностей за результатами зовнішнього аналізу; 3. Аналіз внутрішньої ситуації; 4. Виокремлення сильних і слабких сторін, проблемних моментів, можливих обмежень та невизначеностей за результатами внутрішнього аналізу; 5. Визначення переліку стратегічних альтернатив та вибір серед них оптимальної.
Баранчєєв В. П.	1. Аналіз для встановлення місії та цілей; 2. Аналіз внутрішнього середовища на основі оцінки стратегічного потенціалу; 3. Аналіз умов (клімату) у зовнішньому середовищі; 4. Стратегічне позиціонування.
Володькіна М. В.	1. Аналіз майбутнього на основі інформації про можливі зміни у тенденціях, загрозах та можливостях; 2. Аналіз власної позиції підприємства та можливості його покращення; 3. Вибір стратегії відповідно до пріоритетів; 4. Аналіз наявних видів діяльності та можливостей і виявлення нових та перспективних видів; 5. Постановка тактичних та стратегічних завдань.
Горіна Т. Ю.	1. Управлінська діагностика внутрішнього середовища; 2. Аналіз загального зовнішнього середовища; 3. Конкурентний галузевий аналіз; 4. Позиціонування підприємства; 5. Портфельний аналіз.
Кириченко О. С.	1. Діагностика стану організації за поточний період; 2. Формування стратегічного бачення діяльності; 3. Визначення місії та стратегічних цілей; 4. Розгляд і оцінка варіантів альтернативних стратегій; 5. Аналіз обраної стратегії; 6. Остаточне прийняття та реалізація стратегії; 7. Оцінка наслідків реалізації стратегії і можливих необхідних змін у стратегічному плані.
Ковальчук М. І.	1. Вивчення явищ та процесів, пов'язаних із господарською діяльністю; 2. Аналіз стану господарських справ підприємства; 3. Визначення переліку та вибір одного із варіантів господарських процесів.
Левик І. С.	1. Аналіз стратегічних цілей (місії, проблем, тощо), пов'язаних із стратегічним розвитком підприємства; 2. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства та його зовнішнього середовища; 3. Аналіз стратегічних альтернатив та виявлення оптимального із них; 4. Аналіз реалізації стратегічного управлінського рішення (за етапами його виконання); 5. Доповнення бази даних стратегічного аналізу ефективними апробованими управлінськими рішеннями.
Мізюк Б. М.	1. Формування цілей і завдань аналізу; 2. Збір інформації і оцінювання ситуації; 3. Встановлення причинно-наслідкових взаємодій факторів і визначення загроз та можливостей
Парасій-Вергуненко І. М.	1. Аналіз фінансового стану, позиції на ринку та їх динаміки; 2. Аналіз розриву між фактичним станом та встановленими стратегічними цілями; 3. Оцінювання ресурсного потенціалу й аналіз його достатності для досягнення встановлених цілей; 4. Прогнозування подій, які можуть відбутись у макро- та мікросередовищі та позитивно чи негативно вплинути на діяльність установи; 5. Визначення причин доцільності заходів, які заплановані та встановлення оптимальних методів і шляхів досягнення стратегічних цілей; 6. Аналіз на ризикованість та прибутковість усіх процесів і ресурсів з метою їх оптимізації; 7. Визначення відхилень отриманих фактичних даних від цілей та встановлення їх причин із використанням факторного аналізу.
Пастухова В. В.	1. Встановлення проблем стратегічно важливих для підприємства; 2. Діагностика стану підприємства із оцінкою його стратегічного потенціалу; 3. Вивчення зовнішнього середовища як привабливого/ непривабливого за сегментами діяльності; 4. Визначення позиції підприємства у стратегічних господарських зонах.
Райковська І. Т.	1. Аналіз майнового та фінансового потенціалу суб'єкта господарювання; 2. Визначення ринкової позиції суб'єкта господарювання (опис ринкової ситуації, виявлення тенденцій ринку, визначення напрямів і особливостей розвитку підприємства); 3. Аналітична оцінка та діагностика стратегічної позиції суб'єкта господарювання (аналіз внутрішнього середовища, аналіз зовнішнього середовища, аналіз середовища загалом); 4. Використання результатів стратегічного аналізу для розробки та обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта господарювання.
Редченко К. І.	1. Аналіз ідеї; 2. Аналіз можливостей; 3. Аналіз виконання; 4. Аналіз модернізації; 5. Аналіз досвіду.
Саєнко М. Г.	1. Аналіз можливостей підприємства та його стратегічних цілей на їх відповідність між собою і встановлення розриву між ними; 2. Визначення альтернативних варіантів можливого розвитку у майбутньому.
Уткін Е. А.	1. Порівняння обраних цілей та реальних можливостей, які визначені середовищем функціонування підприємства та аналіз розриву між ними; 2. Визначення переліку стратегічних альтернатив щодо майбутнього стану та розвитку підприємства.

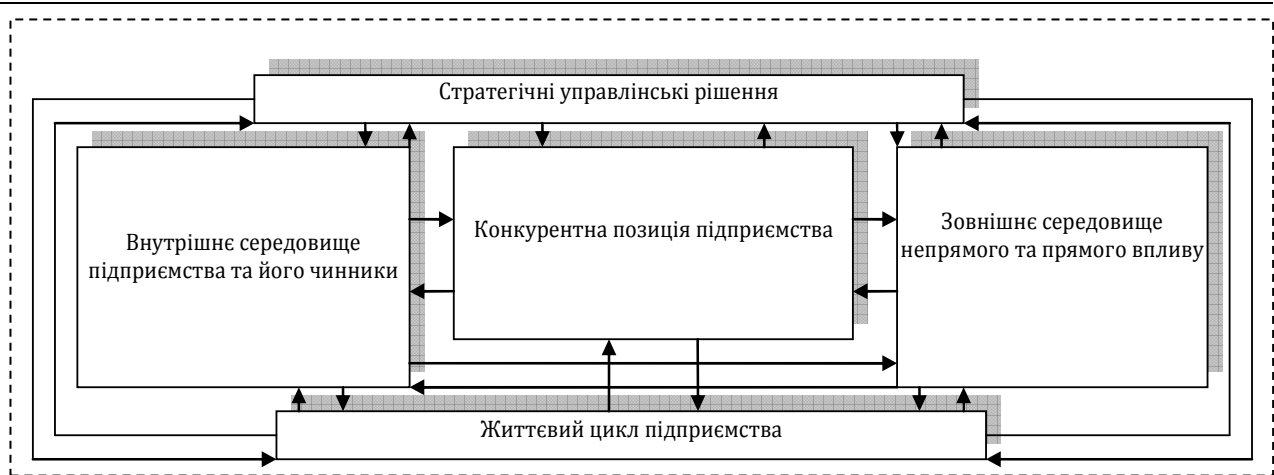


Рис. 1. Об'єкти стратегічного аналізу*

*Допрацьовано автором за даними [2]

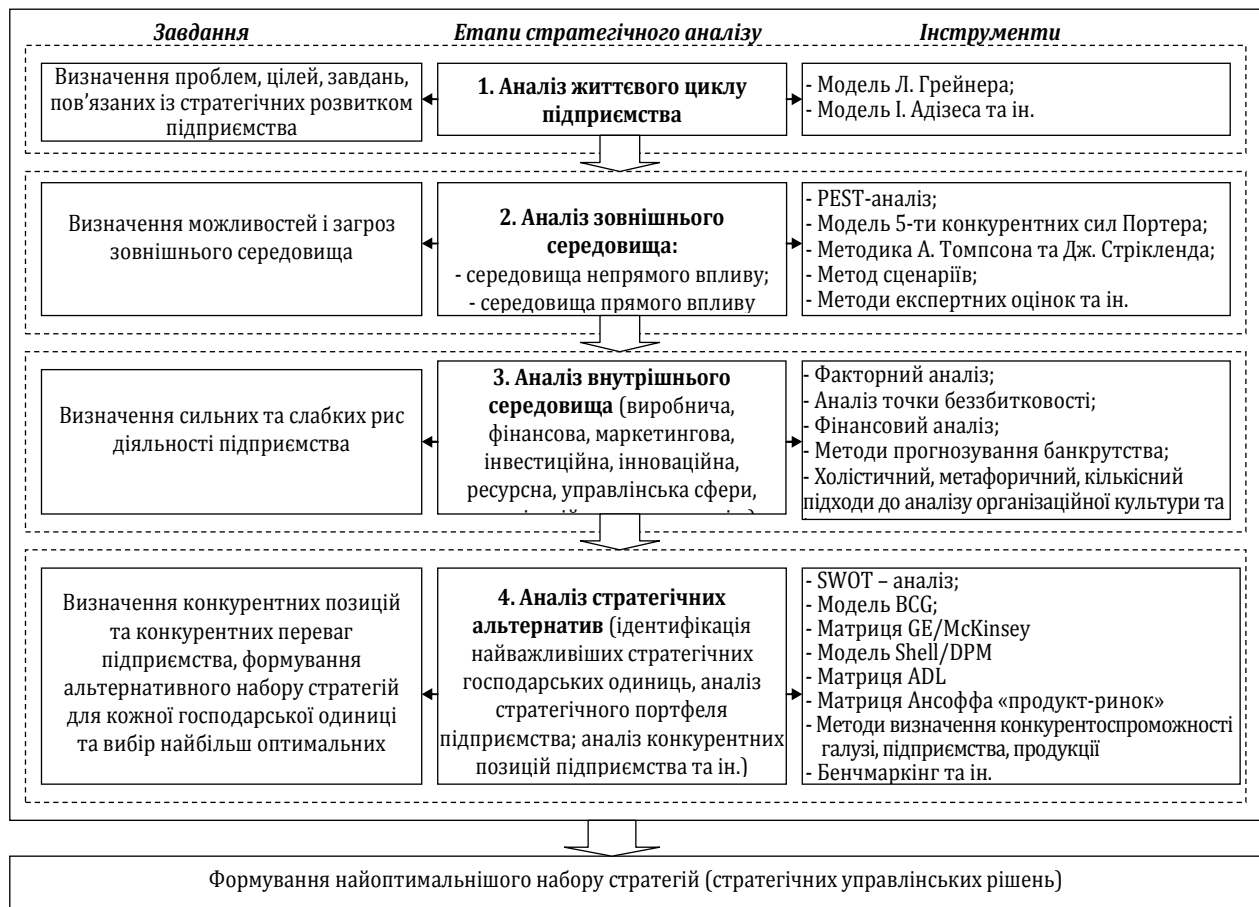


Рис. 2. Етапи проведення стратегічного аналізу

підприємство та відповідно з'ясувати проблеми, які перед ним постають, оцінити стратегічні цілі і завдання для того, щоб надалі об'єктивно дослідити позитивний і негативний вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та прийняти ефективні стратегічні управлінські рішення щодо вибору стратегій розвитку. Для діагностування етапів розвитку підприємства можуть використовуватися моделі життєвого циклу І. Адізеса, Л. Грейнера, Д. Міллера, Б. Мільнера, А. Пригожина, П.Фрізен, А. Шамрая та ін. При цьому варто використовувати кілька моделей одночасно, адже тоді можна отримати більш об'єктивний результат.

2. Аналіз зовнішнього середовища. Цей етап передбачає аналіз зовнішнього середовища як непрямого впливу, так і прямого впливу на підприємство і дає змогу визначити певні можливості і загрози.

Існують різні підходи до визначення факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на діяльність підприємства. Досить поширеним є підхід, який отримав назву PEST-аналіз (досліджуються політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні фактори). Крім факторів, які охоплює PEST-аналіз, вчені виокремлюють і інші, класифікуючи найчастіше за такими групами: економічні, політичні,

соціально-культурні, техніко-технологічні, міжнародні, географічні, природно-екологічні, демографічні, ринкові фактори. Аналіз різних компонентів зовнішнього середовища непрямого впливу варто проводити не автономно, а системно, відстежуючи як власні зміни конкретної компоненти, так і її вплив на інші.

Найбільш поширеним підходом до аналізу зовнішнього середовища прямого впливу є дослідження п'яти конкурентних сил М. Портера (наявних та потенційних конкурентів, товарів-замінників, покупців (споживачів) та постачальників).

Також часто для проведення аналізу загальної ситуації та конкурентції використовують методику, запропоновану А. Томпсоном та Дж. Стріклендом, яка дозволяє адекватно оцінити ситуацію в галузі, визначити характер та рівень конкурентної боротьби.

3. Аналіз внутрішнього середовища. Полягає в оцінюванні потенціалу підприємства та виявленні сильних і слабких сторін його діяльності. На сьогодні немає єдиного підходу до визначення чинників внутрішнього середовища, які б повною мірою дали можливість оцінити сильні і слабкі риси підприємства. На нашу думку, варто аналізувати внутрішнє середовище підприємства комплексно, досліджуючи ресурсну складову (основні засоби, людські, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси), функціональні напрями діяльності підприємства (виробничу, фінансову, маркетингову, інвестиційну, інноваційну, логістичну та зовнішньоекономічну діяльність), управлінський аспект (реалізацію загальних функцій менеджменту – планування, організація, мотивація, регулювання, контроль), ефективність діяльності, а також організаційну культуру.

4. Аналіз стратегічних альтернатив. На цьому етапі проводиться визначення найважливіших стратегічних

господарських одиниць, аналіз стратегічного портфеля підприємства, а також здійснюється оцінка конкурентних позицій підприємства з метою визначення конкурентних переваг, формування альтернативного набору стратегій для кожної господарської одиниці та вибору найбільш оптимальних. Для цього варто використовувати одночасно різні методи портфельного аналізу, підходи до оцінки конкурентоспроможності як продукції, підприємства, так і галузі, бенчмаркінг та інші інструменти стратегічного аналізу. Так, наприклад, найважливішою перевагою, яку отримує підприємство, що запровадило бенчмаркінг, є перехід до системи безперервного удосконалення, що дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

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.

Визначені за результатами стратегічного аналізу стратегічні альтернативи допомагають керівникам підприємств сформувати найоптимальніший набір стратегій (стратегічних управлінських рішень) для подальшого розвитку підприємства.

Отже, дотримання визначеної послідовності проведення стратегічного аналізу дозволяє визначити проблеми і завдання, можливості і загрози зовнішнього середовища, сильні та слабкі риси підприємства, стан і тенденції зміни конкурентних позицій та їх залежність від внутрішнього та зовнішнього середовища, альтернативний набір стратегій для кожної господарської одиниці з метою прийняття стратегічних управлінських рішень щодо остаточного вибору і реалізації стратегій розвитку.

Список літератури

1. Білега, О. В. Базові засади стратегічного аналізу підприємств будівельної галузі [Текст] / О. В. Білега // *Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки.* – №53. – 2010. – С. 28-34.
2. Загородній, А. Стратегічний аналіз у системі „економічний аналіз – стратегічний менеджмент” [Текст] / А. Загородній, Г. Кіндрацька, В. Чубай // *Економічний аналіз.* – Випуск 3(19). – 2008. – С.165-169.
3. Кіндрацька, Г. І. Стратегічний менеджмент [Текст] / Г. І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
4. Левик, І. С. Механізм здійснення стратегічного аналізу на машинобудівному підприємстві [Електронний ресурс] / І. С. Левик. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcp/TPtEV/2010_8/stati/Levik.pdf.
5. Левик, І. С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання [Текст] / І. С. Левик // *Наука й економіка.* – № 2(18). – 2010. – С. 132-138.
6. Мізюк, Б. М. Основи стратегічного управління [Текст] : підруч. / Б. М. Мізюк. – Львів: Магнолія, 2009. – 544 с.
7. Немцов, В. Д. Стратегічний менеджмент [Текст] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ДП “Експрес - Поліграф”, 2001. – 560 с.
8. Печериця, Ю. В. Місце стратегічного аналізу в системі прийняття стратегічних рішень [Електронний ресурс] / Ю. В. Печериця. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2012_33/Pecher.pdf.
9. Прус Л. Р. Типологія бенчмаркінгу [Текст] / Л. Р. Прус // *Сталий розвиток економіки.* - №4. – 2011. – С.265-268.
10. Райковська, І. Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу / І. Т. Райковська // *Вісник ЖДТУ.* - №1(59). – 2012. – С. 172-178.
11. Редченко, К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. / К. І. Редченко. – [вид. 2-ге, допов.]. – Львів : Новий світ -2000, 2003. – 272 с.
12. Фецович, Т. Р. Стратегічний аналіз в контексті сучасного розвитку підприємства [Текст] / Т. Р. Фецович // *Науковий вісник Ужгородського університету.* – Серія Економіка. Спецвипуск 33. – Ч.2. – 2011. – С. 289-294
13. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст] : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид.; перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

РЕЗЮМЕ

Морохова Валентина, Василик Наталья

Методические подходы к проведению стратегического анализа

Рассмотрена сущность стратегического анализа и основные подходы к определению этапов его проведения. Уточнены объекты и последовательность проведения стратегического анализа с определением основных задач и инструментов на каждом этапе.

RESUME

Morokhova Valentyna, Vasylyk Natalia

Methodological approaches to strategic analysis

The essence of strategic analysis and fundamental approaches to determining stages of its implementation are considered in the article. The object and policy analysis with key tasks and instruments at each stage are clarified.

Стаття надійшла до редакції 19.10.2012 р.