

## Література

1. Александров А.В. Дифференциация компании как современный подход к достижению конкурентного преимущества // "Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями". Матер. Всерос. науч.-практ. конф. – Ставрополь, 2007. Электронный ресурс: <http://www.ncstu.ru>
2. Беленов О.Н., Довгих В.В. Обеспечение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе развития внутрифирменных конкурентных преимуществ // Экономика и управление фирмой. Сер. Экономика и управление. – 2005 – № 1 – С. 66–70.
3. Грозный И.С. Конкурентные преимущества предприятия: стратегия достижения в инновационном аспекте / Монографія – Донецьк: Український культурологічний центр "Схід", 2008. – 328 с.
4. Носачев А.Н. Аутсорсинг в тяжелом машиностроении: мировой опыт и возможности для российских компаний // Экономика региона, 2007 – № 17. – Электронный ресурс: <http://www.journal.vlsu.ru>

УДК 658.511

В.Л. ФЕСЮК

Вінницький інститут економіки Тернопільського національного економічного університету

## ОКРЕМІ ПИТАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто місце стратегічного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством. Проаналізовано визначення сутності стратегічного аналізу різними вченими, з'ясовано мету та завдання, об'єкт та предмет дослідження, наведено основні принципи та особливості його проведення на підприємстві, коротко розкрито основні інформаційні джерела.*

*In the article the place of strategic analysis in strategic enterprise management system is examined. The essence of strategic analysis is given, the purpose and tasks, object and subject of the research is revealed. Basic principles and features of its carrying on the enterprise and basic information sources are briefly exposed.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В умовах гострої фінансово-економічної кризи (за даними окремих досліджень падіння ВВП в Україні в першому кварталі 2009 р. складає 18–19 % [1]) для всіх підприємств України постає гостре питання впровадження сучасних методів та моделей управління з метою забезпечення виживання і подальшого успішного розвитку. На думку багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців [2–9] одним із дієвих засобів виходу підприємства з кризи та налаштування на стабільну ефективну господарську діяльність є впровадження стратегічного менеджменту. На сьогоднішній день щодо розробки стратегій застосовуються лише окремі підходи та методи внаслідок чого стратегії затверджуються до реалізації недостатньо обґрунтованими, що призводить до прийняття неефективних, а в окремих випадках, катастрофічних стратегічних рішень. Тому теоретичні та практичні питання стратегічного аналізу як одного з основних етапів стратегічного менеджменту, особливо в умовах обмеженості ресурсів, набувають особливо ваги, що обумовлює актуальність даної статті.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у розробку теорії стратегічного менеджменту та стратегічного аналізу зроблено у працях зарубіжних учених: Г. Мінцберга, Д. Глейделя та С. Хатті, Дж. Хангера та Л. Уїлена, Р.С. Фатхутдинова, О.Л. Гапоненка, В.Р. Весніна, В.О. Гусакова. та ін. Ґрунтовно дані питання розкрито у працях вітчизняних науковців: І.Д. Фаріона, К.І. Редченка, П.Л. Гордієнка, М.М. Єрмоленка, З.Є. Шершньової, В.О. Василенка, В.Г. Герасимчука, А.П. Міщенко, Б.М. Мізюка, Л.В. Балабанової, О.М. Сумиця та ін. У вітчизняній економічній науці сьогодні немає комплексних досліджень теоретичних засад стратегічного аналізу підприємства, а переважна більшість публікацій присвячені лише окремим напрямкам та підходам. Недостатньо розробленими є теоретико-методологічні питання пов'язані із визначенням змісту стратегічного аналізу, його класифікації, мети, завдань, принципів здійснення, об'єкту та предмету, методів, інформаційної бази тощо.

**Метою статті** є дослідження теоретичних основ стратегічного аналізу, визначення його змісту, функцій та завдань, предмету та об'єктів, видів, принципів, етапів проведення та інформаційного забезпечення.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день у зарубіжній та вітчизняній науці існує багато визначень змісту та структури стратегічного менеджменту підприємства, які у значній мірі збігаються між собою. Так, В.Р. Веснін вважає, що стратегічним управлінням є діяльність з розроблення та реалізації стратегії в масштабі реального часу [2, с. 8]. На думку О.Л. Гапоненко стратегічне управління – процес формування стратегії, її реалізації та контролю відповідності досягнутих результатів запланованим цілям [3, с. 29]. Р.А. Фатхутдінов вважає, що стратегічний менеджмент – теорія та практика забезпечення стратегічної конкурентоспроможності та ефективності рішень шляхом розроблення стратегії організації при встановленні покладанні відповідальності за цю роботу на керівників [4, с. 7]. Під стратегічним управлінням З.Є Шершньова розуміє багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють збалансувати відносини між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей [5, с. 27]. Дж. Хангер, Л. Вілен стверджують, що стратегічний

менеджмент (strategic management) – це сукупність управлінських рішень та дій, які визначають довгострокові показники функціонування корпорації. Сюди входить сканування середовища (як внутрішнього, так і зовнішнього), формулювання стратегії (стратегічне планування), реалізація стратегії, оцінка та контроль [6, с. 3–4].

Незважаючи на деякі відмінності у визначенні змісту стратегічного менеджменту (в рамках даної статті ми не будемо розділяти терміни “стратегічне управління” та “стратегічний менеджмент”) науковці згодні в одному, що процес здійснення стратегічного менеджменту в першу чергу пов’язаний із розробленням адекватної умовам ефективної стратегії. Сам процес розроблення стратегії підприємства розпочинається із стратегічного аналізу. Цей етап стратегічного менеджменту є найбільш трудомістким і потребує найбільше часу в процесі розроблення стратегії. Однак, від ефективності його проведення залежать висновки щодо прийняття тої чи іншої стратегії, а в кінцевому випадку конкурентоспроможність та життєздатність підприємства. Стратегічний аналіз є початковим етапом боротьби підприємства за конкурентоспроможність, її основою, початком реформування.

На сьогоднішній день досить небагато у вітчизняних та зарубіжних працях визначень змісту стратегічного аналізу. Так, І.Д. Фаріон [7, с. 8], К.І. Радченко [8, с. 38], П.Л. Гордієнко [9, с. 18] вважають, що стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, що можуть вплинути на економічне становище підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. З.Є. Шершньова під стратегічним аналізом розуміє аналіз ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства у взаємозв’язку та взаємообумовленості [5, с. 59]. Веснін В.Л. під стратегічним аналізом розуміє дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, в рамках якого діє підприємство [2, с. 9]. Дж. Хангер, Л. Вілен в процесі стратегічного управління виділяють сканування середовища (environmental scanning) – моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка одержаних даних та інформування основних співробітників корпорації про ситуацію [6, с. 9–10]. Н. Пласковою запропоновано інше визначення: “Стратегічний аналіз суб’єкта господарювання – це формалізоване системне уявлення стратегічних фінансово-економічних та інших бізнес-цілей, яке сприяють максимізації ринкової вартості організації, на основі комплексного вивчення існуючого та майбутнього впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на результативність її діяльності” [10, с. 88]. На нашу думку, дане визначення не є зовсім точним, оскільки питання формалізованого уявлення (опису) стратегічних фінансово-економічних та інших бізнес-цілей належить наступному етапу стратегічного менеджменту – стратегічному плануванню.

Одним із недоліків вище зазначених визначень є обмеження сфери стратегічного аналізу лише дослідженням зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства. В той же час, для прийняття та обґрунтування ефективної стратегії іноді недостатньо лише проведення цих досліджень. При відсутності інноваційного творчого потенціалу у підприємства, цікавих ідей, а навіть і за наявності таких, важливо дослідити передовий досвід підприємств, які працюють на цих же ринках, але в інших країнах. А якщо мова йде про глобальні компанії (що в українських умовах зустрічається дуже рідко), то дане дослідження співпаде із дослідження досвіду конкурентів, стратегічний бенчмаркінг.

Ми вважаємо, що під стратегічним аналізом підприємства слід розуміти науковий метод пізнання характеру впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також передового досвіду підприємств-аналогів, на економічне становище підприємства в перспективі.

Переважає більшість науковців єдині у визначенні мети та об’єкту стратегічного аналізу. Так, під метою стратегічного аналізу розуміють змістовний і більш-менш формальний опис об’єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів розвитку підприємства.

Предметом стратегічного аналізу є концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємства, його організаційні, економічні та інформаційні ресурси та можливості, які розглядаються з погляду нарощування стратегічного потенціалу підприємства та зміцнення його позицій у довгостроковому аспекті.

Як об’єкти стратегічного аналізу виділяють окремі стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти [7, с. 9; 8, с. 38; 9, с. 18].

На нашу думку, для досягнення поставленої мети стратегічний аналіз повинен вирішити наступні завдання:

- з’ясувати відповідність організаційної та фінансової структури підприємства заявленим стратегічним цілям, сформулювати відповідні рекомендації для негайного впровадження;
- з’ясувати ефективність виробництва окремих видів продукції;
- розробити рекомендації щодо формування найбільш ефективної асортиментної політики;
- визначити потенційні джерела ключових компетенцій та стратегічних ризиків;
- з’ясувати можливі перспективні проекти розвитку підприємства за результатами внутрішнього стратегічного аналізу;
- обґрунтувати заходи щодо зростання ефективності господарювання, які не залежать від того, яка в подальшому стратегія буде вибрана;
- з’ясувати структуру пропозиції та основних сегментів ринку, на яких представлено підприємство;
- зробити висновки про основних потенційних споживачах за сегментами, а також про ключові фактори прийняття рішення про купівлю товару;
- зробити прогноз динаміки ринку продукції підприємства за сегментами, а також розробити перспективний план продаж;
- з’ясувати потенційні джерела ключових компетенцій та стратегічних ризиків;

– з'ясувати перспективні проекти розвитку підприємства за результатами аналізу зовнішнього середовища;  
 – зробити висновки про найбільш типові моделі бізнесу у передових компаній-аналогів, які працюють на подібних ринках.

З метою побудови ефективної методики проведення, для розв'язання різноманітних задач стратегічного управління є необхідним систематизація видів стратегічного аналізу. Так, стратегічний аналіз можна класифікувати за такими ознаками:

- 1) рівні управління: корпоративний, функціональний, дивізійний;
- 2) напрями дослідження: аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, підприємств-аналогів;
- 3) функціональна ознака: маркетинговий, виробничий, технологічний, постачальницький, збутовий, інвестиційний, фінансовий, інноваційний, соціальний, ресурсний тощо;
- 4) суб'єкти: власники підприємства; керівництво; керівники та менеджери департаментів управління; органи внутрішнього контролю тощо;
- 5) зміст: комплексний, домінуючий, локальний, тематичний;
- 6) періодичність: короткостроковий, середньостроковий, довгостроковий, ситуаційний (епізодичний);
- 7) сегмент прогнозування: ринкова вартість, якість менеджменту в цілому, інвестиційна привабливість, рентабельність, реструктуризація, збільшення частки ринку, проникнення або закріплення в новому секторі збуту, фінансова безпека, ризики та їх страхування;
- 8) інформаційна база: офіційно відкрита інформація (річні звіти відкритих акціонерних товариств тощо), публікації в ЗМІ, покупна аналітика, бенчмакінг тощо.

Як будь-який інший метод пізнання стратегічний аналіз має здійснюватись на підставі базових принципів, які мають регулювати процедурну сторону методології та методики. Зважаючи, що стратегічний аналіз є одним із видів економічного аналізу [11, с. 19; 12, с. 30], тому його проведення має базуватися на основі загальновідомих принципів: науковості, системності, комплексності, періодичності (регулярності), достовірності, об'єктивності, зрозумілості, адекватності, оперативності, дієвості ефективності і т.д. У той же час, складність та об'ємність завдань поставлених перед стратегічним аналізом обумовлює ряд його особливостей. Тому окрім зазначених необхідно враховувати ще такі принципи:

- цільового призначення стратегічного аналізу – необхідність розроблення стратегії розвитку підприємства;
- адаптивності – задачі стратегічного аналізу уточнюються та корегуються в процесі розвитку проекту;
- пріоритетності – чітке визначення пріоритетів аналізу в межах поставлених цілей;
- розумної достатності – глибина аналізу має бути достатньою для прийняття рішення – не більше, але й не менше;
- узгодженості – результати аналізу мають узгоджуватися з усіма учасниками стратегічного процесу;
- інноваційності – однією з цілей стратегічного аналізу є пошук нових можливостей для підприємства, які виходять за рамки традиційних завдань аналізу [13, с. 102–103];
- спрямованість висновків на топ-менеджерів [14, с. 35].

Виходячи з поставлених завдань стратегічного аналізу, на нашу думку, основними етапами його проведення є наступні:

- 1) аналіз внутрішнього середовища підприємства:
  - організаційна структура підприємства, її відповідність поставленим стратегічним цілям;
  - інвестиційні можливості та фінансова структур підприємства, її відповідність поставленим стратегічним цілям;
  - прибутковість продукції, визначення виробів, виробництво яких є найбільш економічно ефективним на даному підприємстві;
  - аналіз внутрішніх ресурсів підприємства;
  - виявлення цінних ресурсів, які здатні задовольнити потреби споживача та забезпечують прибутковість підприємства;
  - обмеження, які обумовлені слабкими сторонами підприємства;
  - аналіз внутрішніх сильних сторін, виявлення сильних конкурентних переваг та ключових компетенцій;
  - уточнення варіантів стратегічного вибору, який стоїть перед підприємством і обумовлений внутрішніми факторами;
  - виявлення перспективних проектів розвитку підприємства, які обумовлені внутрішніми факторами;
  - виявлення заходів для негайного впровадження (які не залежать від стратегії);
- 2) аналіз зовнішнього середовища:
  - аналіз традиційного ринку;
  - прогноз розвитку традиційного ринку;
  - нові ринки та нові можливості;
  - конкурентна ситуація;
  - аналіз ринкових сильних сторін підприємства та виявлення ключових компетенцій;
  - прогноз продажів;
- 3) дослідження підприємств-аналогів:
  - визначення цільових ринків для аналізу та виявлення підприємств-аналогів;
  - аналіз специфіки бізнесу і визначення основних бізнес-моделей підприємств, які працюють на ринку.

Зважаючи на системний та комплексний характер проведення стратегічного аналізу він потребує великої кількості різноманітних джерел інформації для одержання обґрунтованих висновків. І якщо для здійснення внутрішнього аналізу у підприємства є вся необхідна інформація в тій чи іншій формі, то для потреб аналізу зовнішнього середовища підприємство змушено прикласти значних зусиль для її одержання. Джерела інформації для здійснення внутрішнього аналізу широко відомі і ґрунтовно описані в різноманітних роботах з економічного управлінського аналізу, наприклад в працях [11, 12].

Основними джерелами для проведення аналізу зовнішнього середовища можуть бути: офіційно відкрита інформація (річні звіти відкритих акціонерних товариств тощо); публікації в пресі (аналітика, новини); інтерв'ю зі спеціалістами підприємства-конкурента під легендою (наприклад, працівника консалтингової компанії, журналіста та ін.); інтерв'ю з галузевими спеціалістами (НДІ, клієнти/постачальники); виставки; бенчмаркінгові інтерв'ю; покупна аналітика тощо. Кожне із перерахованих джерел має як свої переваги, так і недоліки. Однак їх поєднання дозволяє зібрати ґрунтовну і всебічну інформацію про зовнішнє середовище.

**Висновки.** Стратегічний аналіз підприємства – це науковий метод пізнання характеру впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також передового досвіду підприємств-аналогів, на економічне становище в перспективі. В межах однієї статті неможливо досконально розкрити всі теоретичні засади стратегічного аналізу підприємства, який є цілісною системою наукових знань. Однак, на нашу думку, уточнення місця стратегічного аналізу в системі стратегічного менеджменту підприємства, визначення його сутності та меж, обґрунтування мети, завдань проведення, принципів та особливостей здійснення повинно сприяти подальшому розвитку теорії стратегічного аналізу, а також більш широкому використанню практичними працівниками.

**Перспективи подальших розвідок.** Ми вважаємо, що заслуговує на глибоке дослідження питання методології стратегічного аналізу, визначення її особливостей, класифікація методів, можливостей їх застосування, переваг та недоліків, побудова стрункої системи як загальної методики, так і спеціальних (галузевих) методик проведення.

### Література

1. Падіння ВВП сповільнилося до 18 %. Економічна правда. – 25 серп. – 2009. – <http://www.epravda.com.ua/news/4a89342b53bb2>.
2. Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Проспект: Велби, 2006. – 328 с.
3. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. – 3-е изд., стер. – М.: ОМЕГА-Л, 2008. – 464 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 9-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2008. – 448 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
6. Хангер Дж. Дэвид, Уилен Л. Томас. Основы стратегического менеджмента: Учебник; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 319 с.
7. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз: Навч. посібник для студентів і аспірантів. – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – 635 с.
8. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник. – 2-е вид., доп. – Л.: Новий Світ-2000, 2003. – 272 с.
9. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
10. Пласкова Н. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 1. – С. 86–97.
11. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посібник. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005. – 662 с.
12. Економічний аналіз: Навч. посібник; За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир: Рута, 2003. – 680 с.
13. Гусаков В.А. Ясная стратегия бизнеса. – М.: Вершина, 2009. – 360 с.
14. Миленький Д. Принципи маркетингового стратегічного аналізу як складової частини стратегічного управління підприємством // Вісник КНУ Шевченка: Сер. Економіка. – 2006. – № 86–87. – С. 33–36.

УДК 658.511:621(477.44)

М.О. ФЕСЮК

Вінницький державний педагогічний університет ім. М. Коцюбинського

## АНАЛІЗ СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

*Досліджено стан підприємств машинобудівної галузі Вінницької області. Зокрема, проаналізовано динаміку кількості та структури промислових та машинобудівних підприємств, обсягу та структури виробництва та реалізації основних видів продукції, фінансові показники діяльності, інвестиційну привабливість.*