

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Розглянуто основні підходи до змісту стратегічного аналізу, теоретичні та практичні аспекти його організації. Визначено місце стратегічного аналізу в процесі стратегічного управління.*

*The existent approaches to the content of strategic analysis, theoretical and practical aspects of its organization have been considered. The place of strategical analysis in process of strategical management has been determined.*

*Ключові слова: стратегія, стратегічний аналіз, стратегічне управління, стратегічні управлінські рішення.*

**Постановка проблеми.** В міру розвитку економіки керівники підприємств, менеджери різних рівнів мають дедалі більше уваги приділяти розв'язанню стратегічних проблем, обумовлених перспективами розвитку підприємства. Сучасні економічні умови, які характеризуються динамічністю та складністю кон'юнктури ринку, посиленням конкурентної боротьби, швидкими та непередбачуваними змінами законодавства, вимагають стратегічного підходу до процесу управління. Такий підхід дає змогу підприємству своєчасно та адекватно реагувати на зміни в середовищі їх функціонування та формувати конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі забезпечить зростання вартості господарських одиниць і досягнення ними стратегічних цілей.

У наукових дослідженнях недостатньо виразно визначено концептуально-методологічні засади стратегічного аналізу та методичні питання його здійснення в системі управління підприємством. У зв'язку з цим існує потреба в розробці такої структури процесу стратегічного управління, яка б відповідала його сутності та відображала взаємозв'язок між стадіями управлінського процесу і аналітичними процедурами, притаманними певній стадії, а також покликаними підтримувати процес прийняття рішень шляхом забезпечення керівництва необхідною аналітичною інформацією.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні не існує єдиного підходу щодо трактування сутності стратегічного аналізу, його завдань, об'єктів та етапів, також однозначно не визначено предмет та інструментарій стратегічного аналізу. Це стосується як зарубіжних, так і вітчизняних досліджень.

Більшість зарубіжних авторів визначають стратегічний аналіз як процес підготовки та оцінки інформації, потрібної для прийняття стратегічних рішень. І. Ансофф розглядає поняття стратегічного аналізу та процес формування стратегії підприємства як єдине ціле, а стратегічний аналіз характеризує як окремий етап стратегічного управління [1]. А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд вважають, що стратегічний аналіз є основою здійснення правильного стратегічного вибору на основі обґрунтованих альтернатив та критеріїв [2].

Що стосується вітчизняних досліджень в даній галузі, то одні автори тлумачать стратегічний аналіз як комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства [3, 4]. Інші вважають, що суть стратегічного аналізу полягає у необхідності його використання заради вибору конкретної стратегії з багатьох альтернатив і формування всієї системи стратегій [5]. З. Шершньова характеризує стратегічний аналіз як змістовний і менш-більш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку [6].

Поширеними є думки, згідно з якими стратегічний аналіз – це:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою визначення напрямку розвитку організації;
- виконання функції стратегічного управління, яка спрямована на перспективу;
- метод, що забезпечує процес стратегічного планування та контролінгу інформаційно-аналітичними даними.

В літературі зі стратегічного менеджменту та стратегічного аналізу також відсутнє чітке розмежування між стратегічним аналізом і стратегічним прогнозуванням, стратегічним і ретроспективним аналізом. Не існує єдиного бачення щодо місця та ролі стратегічного аналізу в системі управління підприємством. Одні автори розглядають аналіз як один із етапів управління, інші стверджують, що стратегічний аналіз притаманний усім стадіям управління.

**Цілі та завдання** даної роботи полягають у визначенні головних пріоритетів стратегічного аналізу як функції стратегічного управління та його ролі в розробленні підприємницької стратегії.

**Викладення основного матеріалу.** Місце та роль стратегічного аналізу в стратегічному управлінні визначається трактуванням його суті та співвідношенням аналізу і процесу управління. Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – підприємство». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління поділяє підхід до підприємства як до відкритої системи, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища. Однією з ключових ролей будь-якого управління є підтримка балансу у взаємодії організації із середовищем. Стратегічне управління можна характеризувати як багатоплановий управлінський процес, який допомагає

формувати і виконувати ефективні стратегії, що сприяють формуванню відносин між підприємством та зовнішнім середовищем, а також досягненню поставлених цілей [6].

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно складають один цілісний механізм, всередині якого існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, взаємовплив між відповідними процесами. У його структурі виділяють основні етапи чи завдання, серед яких вихідним вважають стратегічний аналіз (аналіз середовища), тому що саме він забезпечує основу для наступних етапів: визначення місії підприємства, його основних довгострокових цілей, розроблення та реалізації стратегії і, нарешті, оцінки діяльності підприємства й внесення відповідних коректив. Основними елементами стратегічного управління є:

- 1) аналіз середовища;
- 2) місія підприємства;
- 3) вибір стратегії;
- 4) процес виконання стратегії;
- 5) оцінка і контроль виконання стратегії.

Серед даних управлінських процесів вихідним вважають стратегічний аналіз (аналіз середовища), тому що саме він забезпечує основу для наступних етапів: визначення місії підприємства, його основних довгострокових цілей, розроблення та реалізації стратегії і, нарешті, оцінки діяльності підприємства й внесення відповідних коректив. Стратегія розвитку підприємства повинна розроблятися з врахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на його діяльність.

Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство. Аналіз середовища передбачає вивчення як макрооточення, безпосереднього оточення організації, так і внутрішніх факторів її розвитку. Аналіз макрооточення – це дослідження впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної і культурної складових суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку, інфраструктури тощо. Безпосереднє оточення аналізується, як правило, за такими компонентами, як покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили. Зовнішнє середовище постачає підприємству необхідні матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси, споживає його готову продукцію, роботу та послуги. Внутрішнє середовище – це сукупність всіх внутрішніх факторів підприємства, які визначають процеси його життєдіяльності.

Підприємство постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і забезпечує тим самим можливість свого виживання. В процесі аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища недостатньо проаналізувати вплив факторів у розрізі їх окремих підсистем. Аналіз внутрішнього середовища має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися у зовнішньому середовищі. У процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору з них оптимальної стратегії.

Стратегічний аналіз, як складова частина процесу стратегічного управління, забезпечує дослідження зовнішнього і внутрішнього середовищ, оцінку наявних ресурсів та можливостей, а також забезпечує формування місії та стратегічних цілей компанії, які є основою для вибору стратегії.

Місія – мета, задля якої існує організація, найбільш загальні орієнтири її функціонування, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця у бізнесі. Визначення місії підприємства неможливе без проведення стратегічного аналізу.

Вибір стратегії полягає у вивченні тієї інформації, що надає стратегічний аналіз, та визначенні оптимального варіанта стратегії, який закріплюється у стратегічному плані.

На завершальному етапі стратегічного процесу здійснюється реалізація стратегії. Тут повинні бути забезпечені відповідні зміни в організаційній структурі компанії, налагоджено ефективне управління ресурсами і процесами, створено надійну систему контролю, запроваджено підтримувальну інформаційну систему та систему внутрішніх комунікацій.

Отже, стратегічне управління підприємством неможливо уявити без стратегічного аналізу, який повинен здійснюватися на кожному етапі: від формування до реалізації та контролю за реалізацією стратегії. Аналіз у стратегічному управлінні – необхідна передумова кожного наступного управлінського циклу, процедура, яка призначена для вияву причин успіху або неуспіху стратегічної діяльності.

Стратегічний аналіз на відміну традиційного ретроспективного аналізу спрямований на вирішення довгострокових глобальних проблем з метою посилення конкурентоспроможності підприємства та його ринкової привабливості. Аналіз середовища і оцінка внутрішнього потенціалу підприємства дозволяє здійснити оцінку загального стану підприємства, його стратегічного рівня, з'ясувати сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, виявити головні перешкоди (загрози), а також визначити можливості покращення діяльності підприємства.

Стратегічний аналіз необхідно розглядати:

- 1) як виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу і такої, що має високу невизначеність;

2) як дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан.

Метою стратегічного аналізу є формування множини альтернатив для прийняття стратегічних рішень, які забезпечать конкурентні переваги досліджуваного об'єкта та його прибутковість в довгостроковій перспективі з максимальним використанням потенціалу підприємства та змін у зовнішньому середовищі на свою користь.

Стратегічний аналіз, як практична сфера діяльності, є інформаційною основою стратегічного планування і прийняття стратегічних управлінських рішень. Необхідність у стратегічному аналізі виявляється на таких стадіях прийняття рішень, як попереднє вивчення господарських явищ і процесів, аналіз реального стану діяльності підприємства, розробка і вибір варіантів господарських рішень, оцінка відповідності економічного аспекту іншим аспектам управління, узагальнення результатів аналізу, обґрунтування стратегічного управління рішень.

Стратегічні управлінські рішення характеризуються такими ознаками:

- орієнтація на майбутнє (довгостроковий аспект);
- високий рівень невизначеності;
- глобальний характер і важливість наслідків стратегічних рішень для підприємства [3].

Процес прийняття рішення вимагає системного підходу, оскільки менеджери приймають рішення, які пов'язані з певними зобов'язаннями і необхідністю перетворення їх у життя. Метою системного підходу до прийняття стратегічних рішень є підвищення ступеня об'єктивності і забезпечення врахування всіх важливих даних у комплексі. Якщо причинно-наслідковий аналіз є дедуктивним процесом, який змушує менеджера чи аналітика збирати дані, а потім «фільтрувати» їх шляхом критичного виключення, то процес прийняття стратегічних управлінських рішень вимагає створення цілої бази даних, яка використовується для виключення небажаних альтернатив.

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 зовнішніх та внутрішніх чинників на результати діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни середовища та вносити відповідні корективи до стратегії, що реалізується на даному етапі діяльності господарюючого суб'єкта; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію факторів зовнішнього середовища, які у поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей.

Вважаємо, що стратегічний аналіз є комплексним дослідженням, спрямованим на перспективу, а його цільовий напрям полягає в розробленні стратегічних управлінських рішень, що важливо для формування стратегії розвитку підприємства.

**Висновки.** Розглянуті підходи до стратегічного аналізу більш точно та повно розкривають його суть, а також дають можливість розглядати місце та роль стратегічного аналізу в стратегічному управлінні підприємством.

### Література

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Ансофф И. – М., 2009. – 344 с.
2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [пер. с англ.] – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : [навчальний посібник] / Гордієнко П.Л. – Л. : Алеута, 2006. – 404 с.
4. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : [навч. посібник] / Редченко К.І. – Львів : “Новий світ – 2000”, 2003. – 272 с.
5. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : [навч.-метод. Посібник] / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : [підручник] / Шершньова З.Є. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Надійшла 10.12.2009