

СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

THE ESSENCE AND CONTENT OF STRATEGIC ANALYSIS OF THE ENTERPRISE

Швед В.В.

кандидат економічних наук, професор,
Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5497-0975>

Канащук В.Л.

магістрант,
Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна»

Shved Vadym, Kanashhuk Vitalij
Vinnytsia Institute University "Ukraine"

У статті проаналізовано суть та значення стратегічного аналізу діяльності підприємства. В першу чергу увага приділена визначенню змісту стратегічного аналізу. Зазначено, що стратегічний аналіз є стартовим майданчиком розробки стратегії компанії і базується на дослідженні та оцінці внутрішнього і зовнішнього середовища. Визначено ключові питання стратегічного аналізу макро- і мікросередовища підприємств. Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління формує множину альтернатив для прийняття рішення. В статті наводиться схема логічного переходу від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору з них оптимальної стратегії. Зазначається місце стратегічного аналізу у виробленні завдань стратегічного управління. Погоджується теза, що здійснення стратегічного вибору за даними стратегічного аналізу є основою, що «зшиває» окремі бізнес-рішення з конкурентоспроможними діями, що враховують поточний стан підприємства.

Ключові слова: стратегічний аналіз, стратегія, стратегічне управління, середовище існування підприємства, зовнішні та внутрішні фактори впливу.

The article analyzes the essence and significance of strategic analysis of an enterprise's activities. It is worth noting that, according to researchers, strategic analysis is the initial stage of development of any strategy and a tool for collecting, analyzing and evaluating a database of internal and external environment in order to identify positive and negative factors and ways to achieve strategic goals and directions of development of the industry. Attention is paid to defining the content of strategic analysis. It is noted that strategic analysis is a starting point for developing a company's strategy and is based on research and evaluation of the internal and external environment. The article provides basic questions illustrating the relationship between the analysis of the environment and its conclusions. In addition, the key issues of strategic analysis of the macro- and micro-environment of an enterprise are identified. Strategic analysis as a function of strategic management forms a set of alternatives for decision-making. Based on the analysis of these tasks, the article provides a scheme of logical transition from the analysis of the micro- and macro-environment of an enterprise to the development of alternatives and selection of the optimal strategy from them. The study presents related tasks that make up the appropriate strategy of an enterprise and visualizes the role of strategic analysis as a tool for choosing an appropriate strategy by an enterprise. In particular, the author determines that the first task is to analyze the macro-environment, which makes it possible to determine the subject of its activities; the second is to determine the goals; the third is to conduct a direct strategic analysis, and the fourth is to implement the strategy. The author emphasizes the place of strategic analysis in the development of strategic management tasks. The author agrees with the thesis that making a strategic choice based on strategic analysis is the basis that "sews" individual business decisions with competitive actions that take into account the current state of the enterprise.

Keywords: strategic analysis, strategy, strategic management, enterprise environment, external and internal factors of influence.

Постановка проблеми. Основою сучасної управлінської діяльності є розуміння становища підприємства на ринку, системний аналіз макро- та мікросередовища функціонування, а також формування дієвої стратегії діяльності. Стратегічний аналіз є тим інструментом, який за вмілого використання дає змогу зберігати конкурентний підприємницький статус та забезпечувати ефективність бізнесу. Все зазначене і актуалізує зміст дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці стратегічного аналізу та управління присвячено дослідження таких авторів як: Лотиш О.Я., Завадіна Л.Д., Балан В.Г., Мукомел Б.Г., Склабінська А.І., Іващенко А.Г., Штимар Л.Т., Шведа В.В. та інших.

Постановка завдання. Основною метою даної статті є узагальнення наукових поглядів українських дослідників щодо сутності та змісту стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як зазначають сучасні дослідники, стратегічний аналіз є початковим етапом розробки будь-якої стратегії та інструментом збору, аналізу та оцінки бази даних про внутрішнє і зовнішнє оточення з метою виявлення позитивних і негативних чинників та шляхів досягнення стратегічних цілей і напрямків розвитку галузі [1].

Л.Д. Завідна, у своїй праці наводить точку зору В. А. Винокурова, який зазначає, що стратегічний аналіз – спосіб реалізації системного і ситуаційного підходів при вивченні 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. Ця ж авторка наводить погляд М.М. Олексієвої, з точки зору якої стратегічний аналіз – це засіб перетворення бази даних, отриманої внаслідок аналізу

середовища, в стратегічний план організації. Крім того, стратегічний аналіз може бути розділений на два основних етапи: 1) порівняння намічених фірмою орієнтирів і реальних можливостей пропонуваного середовищем, аналіз розриву між ними; 2) аналіз можливих варіантів майбутнього фірми, визначення стратегічних альтернатив [2].

В своєму дослідженні ми найбільше схиляємось до точки зору Леса Воррала, який визначає стратегічний аналіз як «теоретично обґрунтоване розуміння середовища, в якому функціонує організація, а також розуміння взаємодії організації з її оточенням для підвищення ефективності та дієвості організації шляхом розширення її можливостей розумного розгортання та перерозподілу своїх ресурсів» [3].

Наведені вище визначення сутності явища дозволяють сформулювати наступне тлумачення стратегічного аналізу. Отже, стратегічний аналіз являє собою процес, що дозволяє підприємству визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, сформулювати стратегію, яка відповідає цілям та внутрішнім і зовнішнім факторам діяльності підприємства, а також є запорукою конкурентоспроможності.

Стратегічний аналіз є стартовим майданчиком розробки стратегії компанії і базується на дослідженні та оцінці внутрішнього і зовнішнього середовища, що оточує компанію, і дозволяє отримати відповіді на ключові питання:

Які в дійсності стратегічні можливості підприємства?

Яка стратегія найкраща?

Як показано на рисунку 1 дослідження проводяться за двома основними напрямками:

– аналіз ситуації та умов конкуренції в умовах середовища, в якому функціонує підприємство;

– аналіз ситуації всередині самого підприємства.

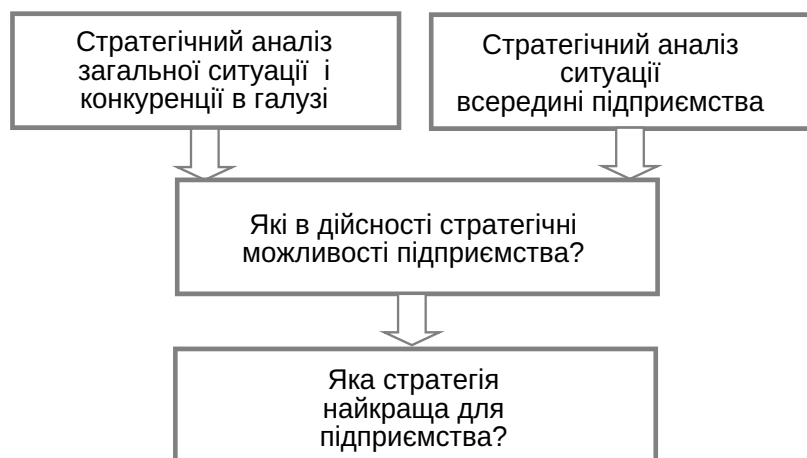


Рис. 1. Взаємозв'язок аналізу середовища та отриманими висновками

Джерело: [1]

Перший наведений напрям доцільно вважати макросередовищем підприємства, а другий – відповідно мікросередовищем.

Згідно точки зору Л.Д. Завадіної, в процесі стратегічного аналізу макро та мікросередовища постають такі питання (рисунком 2).

Наведені питання, дозволяють визначити стратегічні передумови функціонування підприємства, але відповідь на них не має бути самоціллю.

Мукомел Б.Г. абсолютно слушно зазначає, що при здійсненні стратегічного аналізу визначається вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на особливості (критерії) конкретних стратегій. Оскільки у системі стратегій окремі стратегії взаємопов'язані, то один і той же критерій може належати різним стратегіям. При формуванні сукупності критеріїв слід обмежуватися невеликою кількістю основних критеріїв, щоб стратегічний аналіз не був громіздким і перевага стратегії була очевидною. Таким чином, стратегічний аналіз допомагає обрати напрям, у якому підприємство буде розвиватися [4].

Окремо зазначимо, що відповідна критеріальна раціональність дозволяє також не розпорошувати ресурси підприємства, концентрує основні зусилля менеджменту підприємства на ключових напрямках діяльності, а також значно оптимізує витрати часу на аналіз, розробку та впровадження стратегічних альтернатив.

Стратегічний аналіз відіграє важливу роль у процесі підготовки та реалізації управлінських рішень. Необхідність стратегічного аналізу визначається на етапі прийняття рішень: попереднє дослідження економічних явищ і процесів, аналіз фактичного стану підприємства, розробка і вибір варіантів господарських рішень, оцінка сумісності економічних аспектів з іншими аспектами управління, узагальнення результатів аналізу та обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

Варто визначити такі основні переваги від застосування стратегічного аналізу саме в процесі прийняття та реалізації відповідного управлінського рішення: стратегічний аналіз допомагає організації визначити свої цілі та завдання; стратегічний аналіз допомагає організації оцінити свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози; стратегічний аналіз допомагає організації розробити стратегію, яка відповідає її цілям та внутрішнім і зовнішнім факторам; стратегічний аналіз допомагає організації підвищити свою конкурентоспроможність.

Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління вимагає підготовки набору альтернатив для прийняття рішень. В умовах невизначеності це майже завжди проблематично, оскільки вибір альтернатив та їх належне аналітичне обґрунтування є дуже складною процедурою [5].

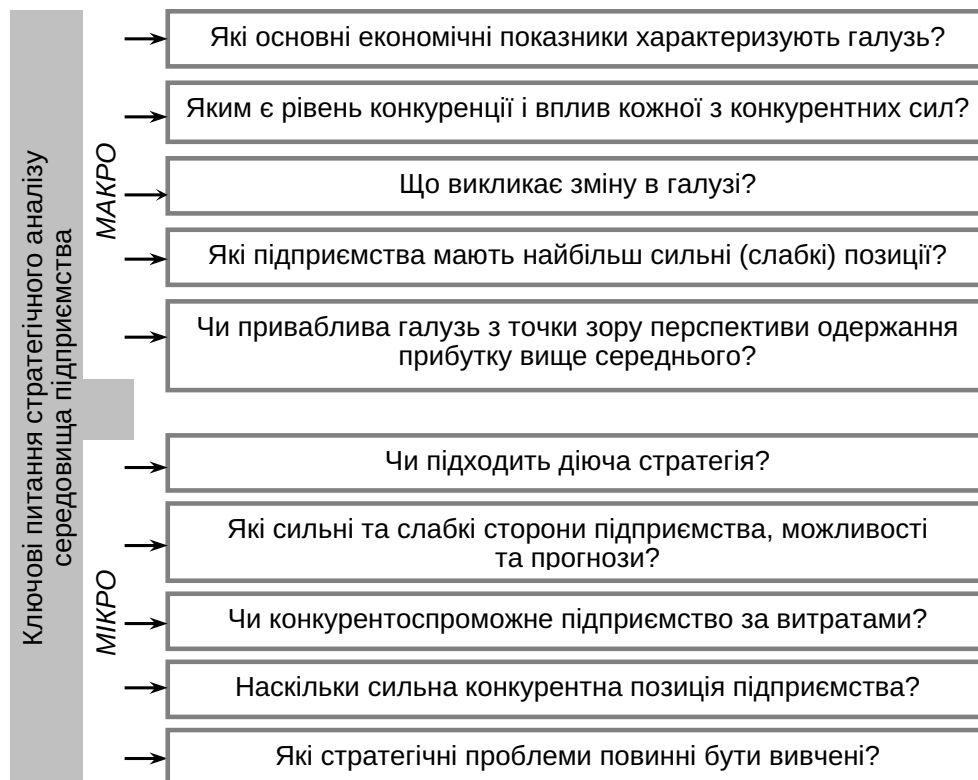


Рис. 2. Ключові питання стратегічного аналізу макро- і мікросередовища підприємства

Джерело: [1]

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. Схематично цей процес зображено на рисунку 3.

Завдання стратегії підприємства – це цілі, які підприємство прагне досягти в довгостроковій перспективі. Стратегія повинна бути розроблена таким чином, щоб вона відповідала внутрішнім та зовнішнім факторам, які впливають на підприємство.

Основними завданнями стратегії підприємства є:

- Визначення цілей підприємства. Стратегія повинна визначати, що підприємство прагне досягти в довгостроковій перспективі, цілі можуть бути фінансовими, такими як зростання прибутку або ринкової частки, або стратегічними, такими як вихід на новий ринок або розробка нового продукту.

- Розробка планів дій для досягнення цілей. Стратегія повинна визначати, що підприємство має зробити для досягнення своїх цілей. Плани дій повинні бути реалістичними та досяжними,

а також відповідати внутрішнім та зовнішнім факторам, які впливають на підприємство.

- Забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства. Стратегія повинна допомагати підприємству ефективно використовувати свої ресурси для досягнення своїх цілей. Це включає в себе такі аспекти, як розподіл ресурсів, управління витратами та підвищення ефективності операцій.

- Створення конкурентних переваг. Стратегія повинна допомагати підприємству створювати конкурентні переваги, які дозволять йому випередити своїх конкурентів. Це може бути досягнуто шляхом інновацій, підвищення якості продукції або послуг, або за рахунок зниження витрат [6].

Суть стратегічного аналізу полягає в тому, що він використовується для вибору конкретної стратегії з низки альтернатив і побудови загальної стратегічної системи. Стратегічний аналіз визначає вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на конкретну стратегію.

Проаналізуємо вищевказані завдання стратегічного аналізу (стратегічні завдання) більш детально.



Рис. 3. Стратегічний аналіз як інструмент вибору підприємством стратегії

Джерело: [6]

Стратегічний аналіз макросередовища дає змогу проаналізувати середовище діяльності підприємства, а також визначити предмет його діяльності, тобто сформулювати перше стратегічне завдання.

Друге завдання – визначення цілей. Цілі класифікуються на короткострокові і довгострокові. Перші передбачають швидке одержання потрібних результатів, другі – визначають дії, необхідні сьогодні заради бажаного результату завтра. Якщо передбачається вибір між досягненням довгострокових і короткострокових цілей, перевагу віддають довгостроковим. Коли загальна мета підприємства розбита на кілька конкретних завдань для кожного підрозділу підприємства, формується загальна зацікавленість у результатах роботи [4].

Стратегічний аналіз є інструментом вирішення третього стратегічного завдання, що дає можливість керівництву підприємства сформулювати стратегію для досягнення намічених цілей. Цілі – це результати, що їх передбачає отримати підприємство, а стратегія вказує шляхи їх досягнення. Дійсно, стратегія – це інструмент менеджера для виконання відповідних завдань як стратегічного, так і фінансового напрямку. Щоб визначити стратегію, необхідно вивчити, проаналізувати внутрішній стан підприємства і зовнішні чинники. Тільки чітка оцінка становища підприємства на ринку, з урахуванням особливостей ринку, допоможе визначити стратегію, яка сприяла б досягненню намічених цілей і фінансових результатів.

Стратегія підприємства, як правило, складається з:

- продуманих цілеспрямованих дій;
- реакції на передбачуваний розвиток подій та посилену конкурентну боротьбу [4].

Четверте завдання стратегії підприємства – це реалізація стратегії. Користуючись інструментами стратегічного аналізу, адміністрація підприємства розробляє систему оцінок відповідності між тим як виконана робота і тим, що необхідно для ефективної реалізації стратегії. Конкретне здійснення стратегії починається з аналізу того, що підприємство має зробити для успішного виконання стратегічного плану [4].

Якщо підсумувати вищевикладене, то основні завдання стратегії підприємства полягають у наступному.

Виявлення та використання конкурентних переваг підприємства. Стратегія повинна визначати, в чому полягає конкурентна перевага підприємства, і як її можна використовувати для досягнення успіху.

1. Відповідь на зміни у зовнішньому середовищі. Стратегія повинна дозволяти підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни в технології, потребах споживачів або конкуренції.

2. Оптимізація використання ресурсів підприємства. Стратегія повинна визначати, як найкраще використовувати ресурси підприємства для досягнення своїх цілей.

3. Більш конкретизовано завдання стратегії підприємства можна викласти наступним чином: збільшення прибутку; поліпшене обслуговування клієнтів; зменшення витрат; розширення ринку.

З точки зору автора І.Д. Фаріон кожне з завдань стратегічного управління потребує постійного аналізу і прийняття рішень: чи продовжувати роботу в заданому напрямі, чи вносити зміни? В процесі стратегічного управління ніщо не є закінченим, і всі попередні дії змінюються залежно від трансформації навколишнього середовища або появи нових можливостей, здатних поліпшити стратегію. Стратегічне управління – процес, який перебуває в постійному русі. Зміни обставин як усередині підприємства, так і поза ним, або все разом потребують відповідних змін стратегії. Тому процес стратегічного управління є замкнутим циклом (рисунок 4) [7].

Підприємницький бізнес-план охоплює всі основні функції та відділи, включаючи виробництво, фінанси, маркетинг, людські ресурси та дослідження і розробки. Кожному підрозділу або функції відводиться певна роль у цій стратегії. Зробити стратегічний вибір на основі стратегічного аналізу означає пов'язати бізнес-рішення з конкурентними діями на основі даних по всьому підприємству. Ця єдність дій і підходів і є поточною стратегією бізнесу.

Тобто, єдність дій та підходів до управління підприємством, при якому вся підприємницька активність спрямована на досягнення єдиної мети. Цей підхід передбачає, що всі підрозділи підприємства працюють в узгодженому напрямку, а їхні дії доповнюють один одного.

Успішна реалізація єдності дій і підходів як поточної стратегії вимагає від підприємства наступних дій: формування єдиної корпоративної культури, яка буде підтримувати цей підхід; розробка єдиних стратегій і планів для всіх підрозділів підприємства; створення системи управління, яка буде забезпечувати виконання цих стратегій і планів.

Висновки. Таким чином, нами в даній статті проаналізовано сутність стратегічного аналізу та його значення в системі стратегічного управління підприємством. Зокрема визначено зміст стратегічного аналізу та актуалізовано ключові питання стратегічного аналізу макро- і мікросередовища підприємств. В статті розглянуто базові завдання стратегічного управління через призму стратегічного аналізу та доведена теза, що стратегічний аналіз є універсальним сполучником, що поєднує окремі бізнес-рішення з конкурентоспроможними діями, що враховують поточний стан підприємства.

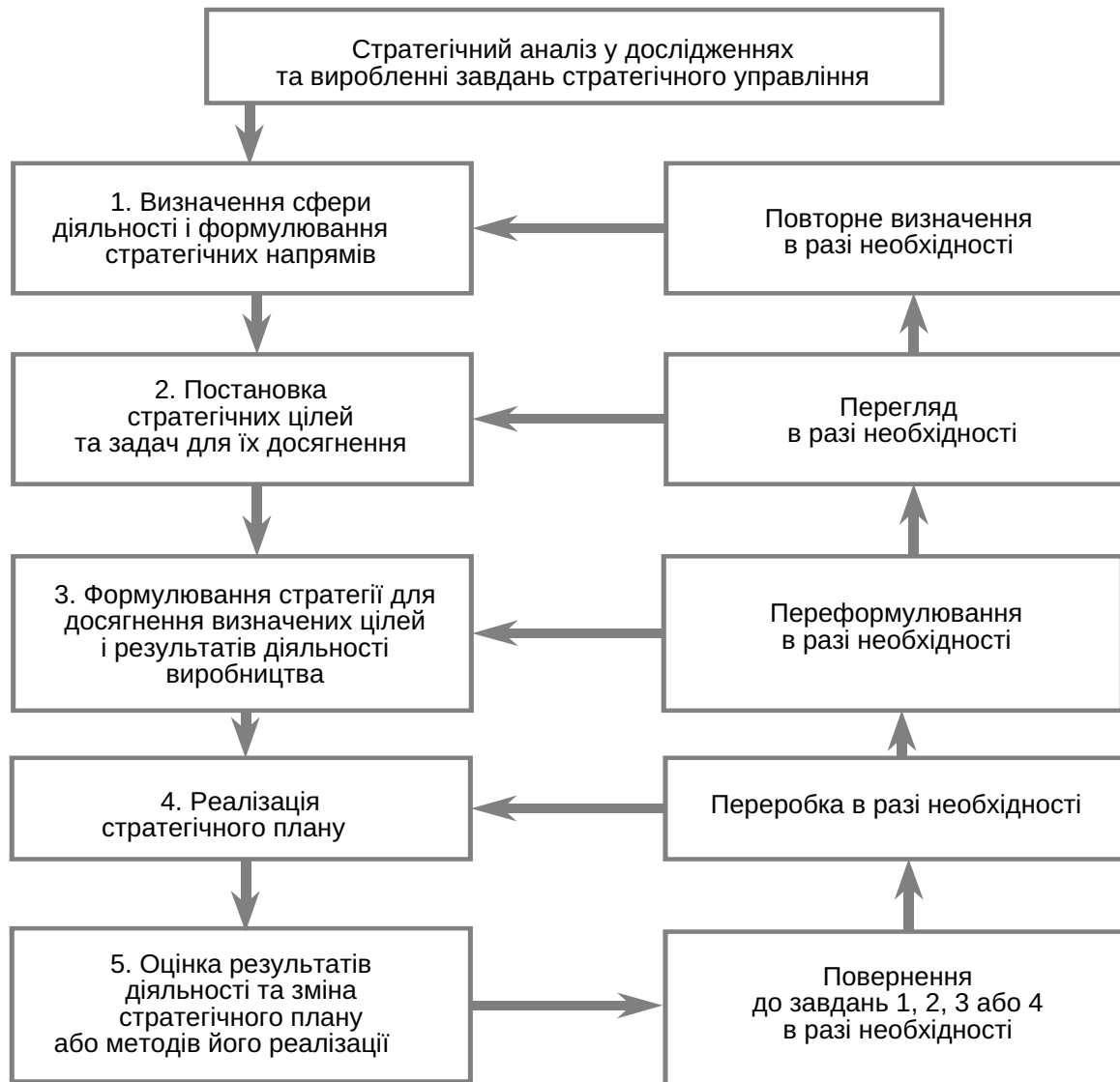


Рис. 4. Стратегічний аналіз у виробленні завдань стратегічного управління

Джерело: [7]

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лотиш О.Я. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка. 2019. 248 с.
2. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку. Монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
3. Балан В.Г. Стратегічний аналіз зовнішнього оточення підприємства з використанням нечітких даних. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 109–115
4. Мукомел Б.Г. Аналіз стратегії розвитку підприємства за допомогою виробничої функції Кобба-Дугласа. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/25400/1/Mukomel_vyrobnycha%20funktsiya%20Kobba-Duhlasa.pdf
5. Склабінська А.І. Стратегічний аналіз. URL: https://de.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1276&T=01&lng=1&st=0
6. Штимар Л.Т. стратегічний аналіз потенціалу матеріальних ресурсів підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1614/3/dis.pdf>
7. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця : ВФЕУ. 2012. 151 с.

REFERENCES:

1. Lotysh O.Ja. (2019) *Strateghichnyj analiz ghaluzi* [Strategic analysis of the industry]. Ternopil: Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)

2. Zavidna L.D. (2017) *Ghoteljnyj biznes: strateghiji rozvytku* [Hotel business: development strategies]. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Balan V.Gh. (2020) Strateghichnyj analiz zovnishnjogho otocennja pidpryjemstva z vykorystannjam nechitkykh danykh [Strategic analysis of the enterprise's external environment using fuzzy data]. *Ekonomichnyj prostir – Economic space*, no. 156, pp. 109–115. (in Ukrainian)
4. Mukomel B.Gh. Analiz strateghiji rozvytku pidpryjemstva za dopomoghoju vyrobnychoji funkciji Kobba-Dughlasa [Analysis of the enterprise development strategy using the Cobb-Douglas production function]. Available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/25400/1/Mukomel_vyrobnycha%20funktsiya%20Kobba-Dughlasa.pdf (accessed October 10, 2023).
5. Sklabinska A.I. Strateghichnyj analiz [Strategic analysis]. Available at: https://de.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1276&T=01&lng=1&st=0 (accessed October 10, 2023).
6. Shtymar L.T. Strateghichnyj analiz potencialu materialjnykh resursiv pidpryjemstva [Strategic analysis of the potential of material resources of the enterprise]. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1614/3/dis.pdf> (accessed October 10, 2023).
7. Shved V.V., Bokovec V.V. (2012) *Strateghichne upravlinnja* [Strategic management]. Vinnycya: VFEU. (in Ukrainian)