

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Фецович Т.Р.

В статті проведено аналіз основних теоретичних розробок зі стратегічного аналізу, систематизовано погляди вітчизняних та зарубіжних вчених щодо суті цієї категорії, її теоретичних та методологічних особливостей. Визначено основні особливостями стратегічного управління, які визначають методіку стратегічного аналізу. Акцентовано увагу на стратегічному аналізі як найважливішому етапі стратегічного управління на якому здійснюється аналіз середовища, формуються стратегічні цілі підприємства, формулюється та уточнюється його місія, відстежується реалізація стратегічних рішень.

Ключові слова: аналіз, стратегічний аналіз, розробка стратегії, стратегічне управління.

Вступ

Сучасні економічні тенденції вимагають нові підходи до управління підприємствами, які обумовлені розвитком ринкової конкуренції та відповідними високими стандартами роботи підприємства, а також необхідністю швидкої гнучкої реакції підприємства на зміну рівня впливу ринкових та внутрішньовиробничих чинників.

Економічні умови, в яких підприємства здійснюють свою діяльність, в наш час динамічно змінюються, що спричиняє формування нових цільових установок і нових механізмів в поточній діяльності та управлінні розвитком підприємств. У складних умовах господарювання підприємства самостійно формують свої активи, впроваджують нові технологічні та технічні засоби, по новому вирішують питання збуту продукції, визначення асортименту виробництва і залучення інвестиційних ресурсів. Виникають тісні не тільки технологічні, але й економічні взаємозалежності, в той час як організаційно підприємства діють самостійно і самостійно виробляють свої стратегії розвитку.

Це є умовою орієнтування у підприємницькій діяльності на методи стратегічного менеджменту, які відстежують зміни в економічному середовищі і дають можливість адаптуватись до них, при цьому уможлиблюють обґрунтування чіткої стратегії на майбутнє.

Отже, формування ефективного стратегічного менеджменту можливе в процесі аналітичного забезпечення кожного етапу стратегічного менеджменту, тобто при здійсненні стратегічного аналізу.

Вагомий внесок у теорію дослідження теоретичних аспектів стратегічного аналізу підприємств та проблеми вибору найбільш ефективних методів його здійснення зробили такі відомі вітчизняні науковці і фахівці, як І. Бланка, Ф.

Бутинця, П. Головка, М. Ковальчука, Є. Мниха С. Сагової, К. Редченка, В. Рудницького, І. Фаріона, а також розглядали зарубіжні вчені І. Ансофф, В. Винокурова, С. Кузнєцова, М.Круглов, В. Макарова, С. Оборська, А. Панов, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова та інші.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних підходів до змісту стратегічного аналізу до процесу вибору стратегії підприємств та особливості при прийнятті управлінських рішень.

Викладення основного матеріалу. Вивчення праць провідних вітчизняних і зарубіжних вчених дозволило виявити різноманітність думок, щодо трактування сутності поняття «стратегічний аналіз».

Так, К. Радченко вказує, що „стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. З допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень” [6, с.38].

В. Маркова, С. Кузнєцова, вказують, що на етапі стратегічного аналізу вище керівництво відстежує найважливіші для майбутньої організації чинники або напрямки зовнішнього середовища, що впливають (чи можуть вплинути) на діяльність організації (так звані стратегічні чинники) [3, с.29].

А. Панов не вживає як такої категорії „стратегічний аналіз”, а виділяє окремим етапом у процесі стратегічного управління аналіз навколишнього середовища, даючи визначення, що „це процес відстежування організаційного середовища і зіставлення з теперішніми та майбутніми загрозами й сприятливими можливостями, які можуть вплинути на досягнення намічених цілей; метою аналізу є визначення заходів, які необхідно здійснити для того, щоб управління могло своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні імпульси для успішної діяльності” [5, с. 25].

Фецович Т.Р., аспірант кафедри обліку у бюджетній та соціальній сфері, ТНЕУ, м. Тернопіль, тел. (098) 2528130, e-mail:tanyavlas777@gmail.com

М.Круглов, З. Шершньова, С. Оборська відокремлюють стратегічний аналіз як окремий елемент стратегічного управління, при цьому ототожнюють його із SWOT-аналізом як один із найвідоміших варіантів складання стратегічного балансу підприємства.

Отже, спільним для наведених визначень є те, що стратегічний аналіз полягає у аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища і передусім розробці

стратегії, що звужує рамки досліджуваного виду аналізу, який ні в якому випадку не може обмежуватись аналізом середовища. Тому, неможливо не погодитись із думкою В. Винокурова, який вказує, що „стратегічний аналіз – це спосіб реалізації системного і ситуаційного підходів при вивченні різних факторів впливу на процес стратегічного управління” [1, с. 21].

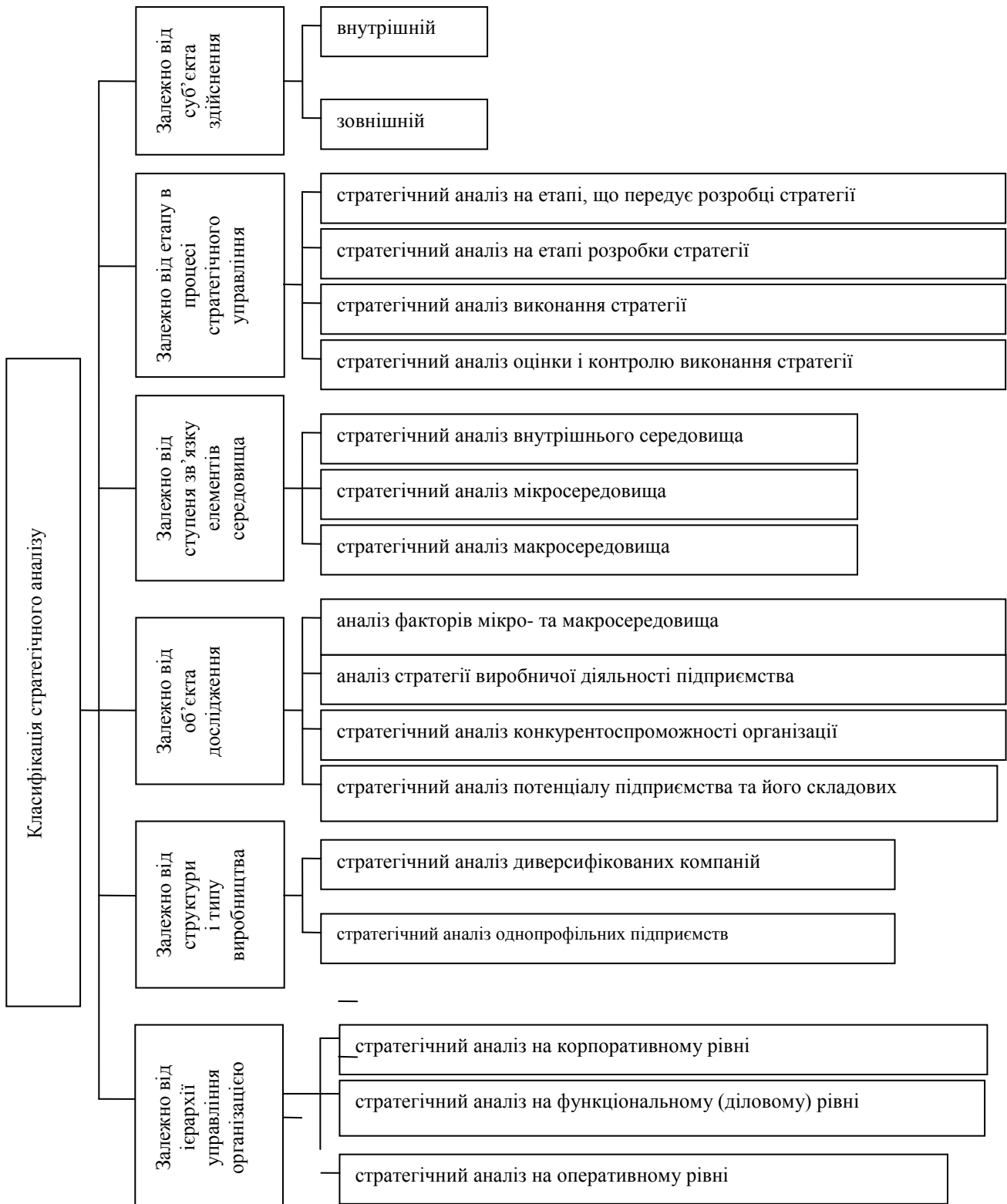


Рис. 1 Класифікація стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз підприємства - це процес визначення максимально можливих основних аспектів функціонування зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть вплинути на здатність підприємства досягти поставленої мети. Він потрібний підприємству для виходу на новий якісний рівень розвитку, де його оцінка і коригування діяльності є одночасно закінченням і початком процесу стратегічного аналізу.

Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління сприяє забезпеченню такої взаємодії організації із середовищем, яка дає їй змогу підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей фірми, виживати у довготерміновій перспективі та виконує такі функції: описову, роз'яснювальну і прогнозу. Для чіткішого розуміння стратегічного аналізу його можна прокласифікувати за наступними критеріями (рис. 1.1).

Результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта підприємства та його оточення, його вдосконалення дозволить вплинути на підвищення ефективності розробки загальної стратегії економічного розвитку підприємства та значно зміцнити його фінансове становище.

Сьогодні спостерігається різка зміна зовнішнього середовища, в якому працюють вітчизняні підприємства. Як наслідок, зміна зовнішнього середовища тягне за собою відповідну реакцію і внутрішнього середовища підприємств. Замість інтенсивного розвитку у стабільних сприятливих умовах господарювання на порядку денному постійно постає питання посилення конкуренції з її незмінними атрибутами - банкрутствами і поглинаннями.

Потребу в стратегічному управлінні викликано різкими змінами в зовнішньому середовищі підприємства, які пов'язані з посиленням конкуренції, глобалізації бізнесу, стрімким розвитком техніки і технології.

Стратегічне управління спрямоване на пошук і реалізацію резервів організації, підвищення їх потенціалу та ступеня адаптації до мінливих умов. Зміни обставин як усередині підприємства, так і поза ним, потребують відповідних коригувань стратегії. Тому процес стратегічного управління є замкнутих циклом. Інформаційною базою цих процесів є стратегічний аналіз, тобто кожен етап стратегічного менеджменту потребує аналітичного забезпечення, інакше кажучи, застосування аналітичних прийомів та методів з метою розробки й реалізації стратегії та контролю над її виконанням.

Основними особливостями стратегічного управління, які визначають методіку стратегічного аналізу, можна вважати наступні [4; 87].

1. Стратегічний рівень управління – це найвищий рівень, всезагальною та забезпечуючою функцією якого є стратегічний аналіз.
2. Стратегічне управління не дає поглибленого і детального опису стану фірми та її становища у бізнес-середовищі. Скоріше, це сукупність якісних характеристик фірми, що стосуються

теперішнього та майбутнього стану, її позиції в конкурентному середовищі, потенціалу, необхідного для виживання.

3. Система стратегічного управління – це певна філософія чи ідеологія бізнесу і менеджменту, що не зводиться до набору формалізованих правил, процедур та схем. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції, високого професіоналізму і творчого підходу управлінців із залученням усіх працівників до реалізації стратегії.

Добре продумана стратегія, на основі якої менеджмент підприємства буде здійснювати управління її діяльністю, дозволить підприємству не тільки активно розвиватись, а й забезпечити їй важливі довготривалі конкурентні переваги.

Зазначимо, що під стратегією прийнято розуміти комплексну програму дій, яка забезпечує здійснення місії фірми і досягнення її множинних цілей. При цьому стратегія завжди є багато-об'єктною. Зокрема, об'єктами стратегії можуть бути продукція, капітал, максимізація прибутку, поведінка на ринку, конкурентоспроможність, технологія та інші елементи ринкової системи господарювання

Розробка стратегії— це найбільш складний елемент стратегічного управління, який є досить трудомістким, але він забезпечує успіх підприємницької діяльності, оскільки: привчає підприємця до чесного й активного ведення справ у власному бізнесі; значно підвищує шанси підприємця не лише вижити, а й ефективно діяти в конкретному середовищі; допомагає підприємцю чітко усвідомлювати місію своєї організації та вірогідних конкурентів.

Процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства складається із взаємопов'язаних завдань:

- формування стратегічного бачення майбутнього підприємства;
- встановлення цілей;
- розробка стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка результатів та корегування стратегічного бачення майбутнього, цілей, стратегії та шляхів її реалізації з врахуванням набутого досвіду, зміни умов, появи нових ідей та можливостей.

Важливим моментом при формуванні стратегії розвитку підприємства є усвідомлення і формулювання його місії. Місія має пояснювати суть, специфіку підприємства, що відрізняє його від інших підприємств. Якщо стратегічне бачення визначає майбутній образ підприємства, то місія описує його в даний час.

Правильне визначення бачення і місія є важливими елементами стратегії підприємства. На їх основі здійснюється встановлення цілей, які можуть бути досягнуті різними методами і способами і являють собою конкретні результати, що необхідно досягнути у визначені терміни. Під час розвитку підприємство розробляє кілька різних варіантів стратегії і вибирає з-поміж них найбільш ефективний,

придатні для власного бізнесу. Слід зазначити, що цілей не повинно бути багато, вони мають бути спрямовані на досягнення місії і переводити її та стратегічне бачення у практичну площину.

Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство у даний час, її керівництво може вибрати одну з базових стратегій:

- стратегію виживання – це захисна стратегія і використовується при кризовому стані економічної діяльності підприємства;

- стратегію стабілізації - стратегія діяльності підприємства з урахуванням нестабільності обсягу продажу своєї продукції і отримуваної величини доходів;

- стратегію зростання – стратегія стабільного зростання обсягів продажу, прибутку капіталу, зайняття вигідних положень на ринку. Схематично виразимо можливі альтернативи стратегічної політики підприємства на рис. 1.2.

Звернемо увагу, що стратегія виживання не може бути довготривалою, оскільки не відповідає економічним інтересам підприємця і всього персоналу. Її практична реалізація майже завжди потребує жорсткої централізації управління виробництвом, граничної обачливості у прийнятті та максимальної рішучості в проведенні управлінських рішень.

Стратегія стабілізації залежно від реальної економічної ситуації на підприємстві рекомендується використовувати один з трьох вірогідних підходів до практичного здійснення стратегії стабілізації:

1) економія та найбільш ощадливе використання всіх видів ресурсів з активним наміром швидкої стабілізації системи господарювання;

2) позитивне зрушення в обсягах і ефективності виробництва з певною надією на швидке поживлення підприємницької діяльності;

3) обґрунтована стабілізація економічної ситуації, за якої стають необхідними довгострокові науково-технічні і соціально-економічні програми для досягнення міцної ринкової позиції фірми.

Слід відмітити, що стратегія економії може бути використана у випадках, коли спад виробництва передбачений і контролюється дирекцією підприємства або починається непередбачений раптовий спад обсягу продажу і загальної величини прибутку. Цілі даної стратегії можна сформулювати так: найближча — зупинити спад ділової активності та результативності підприємницької діяльності; середньо-строкова — розпочати процес поліпшення

економічного стану фірми і довгострокова — започаткувати стадію поживлення і зростання.

Перераховані альтернативи стратегічної політики підприємства дають змогу відобразити зміст кожної з базових стратегій, згідно яких необхідно проводити ретельний аналіз всієї підприємницької діяльності і звернути увагу на показники вибору альтернатив. Так як, підприємницькі суб'єкти володіють незначною власною інфраструктурою, а деякі види забезпечення життєвого циклу здійснюють з недержавними підсистемами інфраструктури інвестиційного, інноваційного, страхового, організаційного, інформаційного секторів, то механізм їх функціонування полягає у взаємодії з опосередкованою допомогою фінансових інститутів, що потребує державного регулювання. Реалізація і вибір базової стратегії підприємства є прерогативою керівництва, передбачає аналітичну оцінку її внутрішніх можливостей щодо задоволення потреб ринку і реалізується, коли отримано всебічну інформацію щодо реального стану підприємства

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження різних трактувань стратегічного аналізу, дає підставу вважати, що це є підприємницький аналіз, практично-методичний інструментарій, своєрідний аналітичний апарат, який дає змогу одночасно досліджувати зовнішнє і внутрішнє підприємницьке середовище, уточнювати місію та формувати стратегічні цілі організації, генерувати стратегії, відстежувати реалізацію стратегічних рішень.

Суть стратегічного аналізу в тому, що в організації є чітко налагоджене комплексне стратегічне планування, щоб забезпечити розробку довготермінової стратегії для досягнення цілей і створення управлінських механізмів реалізації цілей стратегії через систему планів.

Отже, стратегічне управління слід розглядати як управлінський процес розробки, реалізації та контролю стратегічних рішень, що забезпечують довготривалу конкурентоспроможність організації та її структурних підрозділів шляхом впровадження заходів, які забезпечують оптимальне використання та швидке реагування існуючого потенціалу до змін зовнішньої кон'юнктури.

Таким чином, вивчення стратегічного аналізу і вибір стратегії діяльності підприємств є перспективним як для науковців, так і для фахівців-практиків.

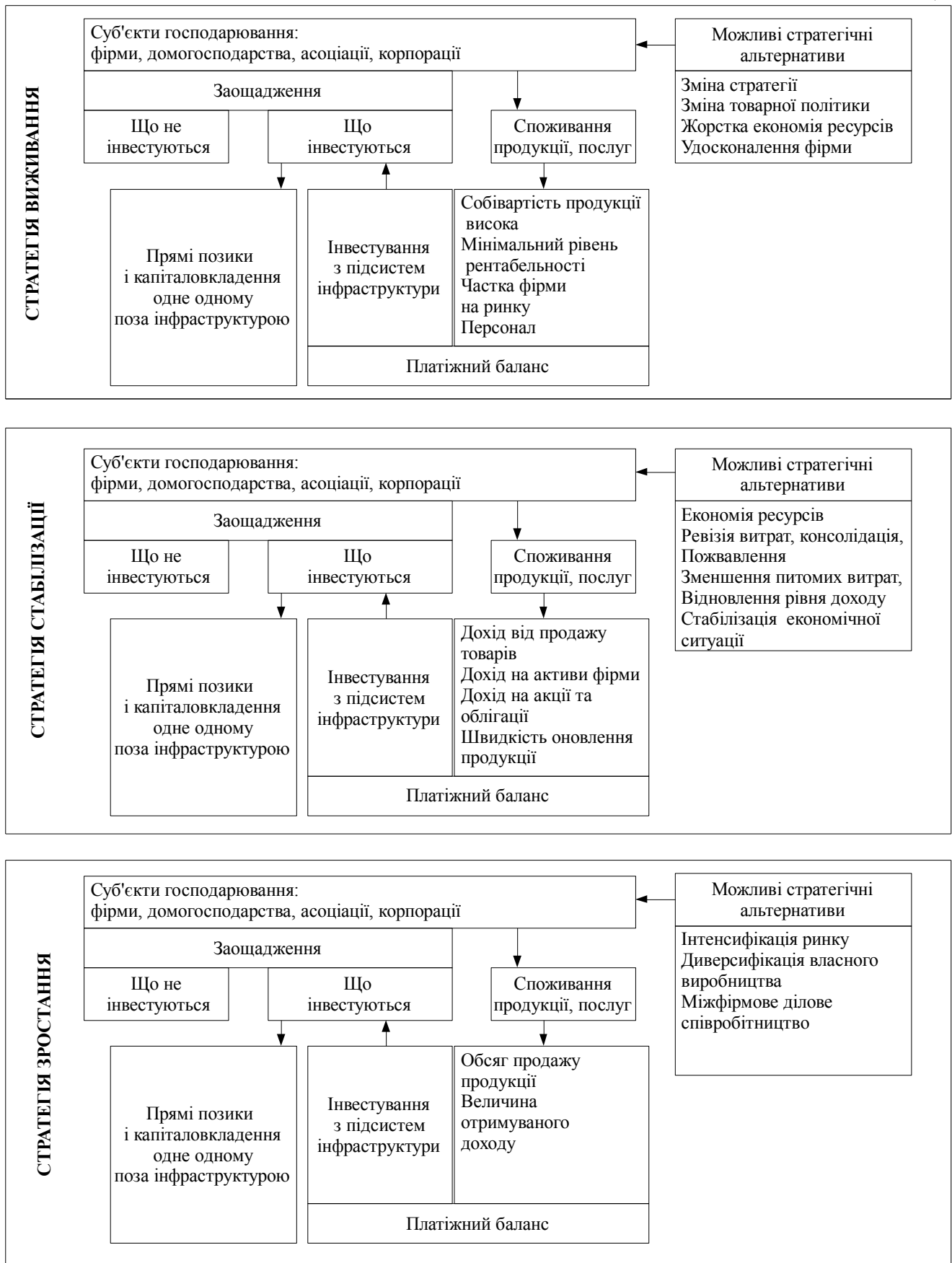


Рис. 2 Можливі альтернативи стратегічної політики підприємства

◆ ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ◆

1. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 160с.
2. Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Изд-во РДЛ, 2003. – 464 с.
3. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.
4. Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Изд-во РДЛ, 2003. – 464 с.
5. Панов А. И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с.
6. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге доповнене. – Л.: „Новий світ-2000”, 2003. – 272 с.
7. Стригулін О.А. Стратегія управління підприємницькою діяльністю в Україні / О.А. Стригулін // Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. -2009. - №840. – С. 100-105.
8. Шайкан А.В. Бенчмаркінг, як метод стратегічного аналізу конкурентного середовища / А.В. Шайкан // Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць. – К.: КНЕУ. – 2004. – №12. – С. 389–395.
9. Шицков М. Модели управления эффективностью компании / М. Шицков // Финансовый директор. – 2006. – №10. – С. 78–80.
10. Фаріон І. Д., Чичун В.А. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. – Тернопіль. – 2005. – 528 с.