

Література

1. *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с.
2. *Городецкий А.* Демонополизация и развитие конкуренции в российской экономике / А. Городецкий, Ю. Павленко, А. Френкель // Вопросы экономики. — 1995. — № 11. — С. 48—57.
3. *Хэй Д.* Теория организации промышленности: В 2 т. / Д. Хэй, Д. Моррис, Пер. с англ. под ред. А.Г. Слуцкого. — СПб.: Экономическая школа, 1999. Т. 2. — 592 с.
4. *Шерер Ф.* Структура отраслевых рынков / Ф. Шерер, Д. Росс, Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 698 с.
5. *Драгун Н. П.* Сущность конкуренции как детерминанта конкурентоспособности предприятия / Н. П. Драгун // Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем: Материалы III международной научно-практической конференции (27-28 ноября 2003 г., г. Гомель). Гомель: Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», 2003. — С. 108—109.
6. *Портер М.* Конкуренция / М. Портер, Пер. с англ.: Уч. пос. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. — 495 с.
7. *Єріна А. М.* Статистичне моделювання та прогнозування: [Навч. Посібник] / А.М. Єріна. — К.: КНЕУ, 2001. — 170 с.
8. *Данилов Г. В.* Методика оценки интенсивности конкурентной борьбы / Г.В. Данилов, К.В. Рочев // Современное состояние и пути развития экономики современности: монография / [авт. кол.: Бердина О. В., Бигдан О. В., Босовская М. В. и др.]. — Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2013. — С. 7—33.

Статтю подано до редакції 29.08.2013

УДК 65.01

Кубарева В. С., аспірант
Національний університет «Львівська політехніка»

СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. У статті досліджено та узагальнено теоретичні аспекти стратегічного аналізу підприємства. Проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. Наведено фактори зов-

нішнього та внутрішнього середовища підприємства. Розглянуті підходи до визначення внутрішнього середовища підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегія, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, стратегічний аналіз.

АННОТАЦИЯ. В статье исследованы и обобщены теоретические аспекты стратегического анализа предприятия. Проанализированы внешнюю и внутреннюю среду предприятия. Приведены факторы внешней и внутренней среды предприятия. Рассмотрены подходы к определению внутренней среды предприятия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегия, внешняя среда, внутренняя среда, стратегический анализ.

ANNOTATION. The article examines and summarizes the theoretical aspects of strategic analysis of the company. Analysis of external and internal environment. Shows factors external and internal environment. The influence analysis of the external and internal environment of the company. Approaches to determine the internal environment.

KEYWORDS: strategy, external environment, internal environment, strategic analysis.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання перед підприємством виникає багато труднощів, які пов'язані з адаптацією підприємства до ринкового середовища. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дає можливість перетворення отриманої інформації на стратегічний план підприємства.

Ефективне стратегічне управління підприємством без стратегічного аналізу неможливе, оскільки ефективне стратегічне управління потребує достатньої інформації про стратегічну позицію підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У даній статті досліджено теоретичні аспекти стратегічного аналізу підприємства такими вченими: Головка Т. В., Сагова С. В., Парасій-Вергуненко І. М., та інші.

І. Х. Ансофф поняття стратегічного аналізу та процес формування стратегії підприємства розглядає як цілісність. На думку А. Дж. Стрікланда і А. А. Томпсона, стратегічний аналіз є основою здійснення правильного стратегічного рішення, на основі обґрунтованих альтернатив та критеріїв вибору.

Актуальність теми. Кожне підприємство діє в умовах ринкових відносин і піддається дії навколишнього середовища, тому спостереження та аналіз підприємства вимагають постійної уваги.

Стратегічний аналіз досліджує фактори впливу на підприємство, можливості та загрози, які підприємство може використати

для свого розвитку. Стратегічний аналіз дає змогу створити основу побудови стратегічного управління підприємством шляхом формування місії, цілей, розробки та реалізації стратегії.

Стратегічне управління підприємством неможливо уявити без проведення стратегічного аналізу, який розглядається як виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу і що має високу невизначеність, як дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан [13, с. 112].

Мета. Метою даної статті є дослідження поняття «стратегічний аналіз», оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на теперішній та майбутній стан діяльності підприємства.

Сучасні економічні умови характеризуються динамічністю та складністю кон'юнктури ринку, швидкими та непередбачуваними змінами законодавства і зумовлюють розвиток стратегічного управління. Стратегічний аналіз дає змогу швидко та своєчасно реагувати на зміни в середовищі підприємства.

Багато вчених розглядають визначення поняття «стратегічний аналіз», деякі з них наведені в табл.1.

Таблиця 1

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПІДПРИЄМСТВА

Автор	Визначення	Посилання
Пастухова В. В.	Стратегічний аналіз — це «аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою визначення його стратегічного потенціалу, стратегічної позиції та перспектив розвитку стратегічних зон господарювання».	[1]
Мних О. Б.	Стратегічний економічний аналіз- це дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан.	[2,с.40-41]
Демьянова О. В.	Стратегічний аналіз- метод, що забезпечує процес стратегічного планування та контролінгу інформаційно-аналітичними даними.	[3]

Опрацьовано на основі [1,2,3]

На думку Парасій-Вергуненко І.М. виникнення стратегічного аналізу пов'язане із еволюцією поняття управління. Сьогодні стратегічний аналіз автор розглядає в контексті функції стратегі-

чного управлінського обліку. В системі стратегічного управління здійсненню аналізу передують стратегічне планування та стратегічний облік [12].

Також стратегічний аналіз розглядають:

— як аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою визначення напрямку розвитку [3,4];

— як спосіб перетворення інформації, отриманої в результаті аналізу середовища, на стратегію (стратегічний план) підприємства [5,6];

— як комплексне дослідження ресурсів і засобів, завдяки використанню яких підприємство досягатиме цілей в конкурентному середовищі [7, с.315];

— як виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу і такої, яка має високу невизначеність [8, с.321];

— як комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. Використовуючи дані стратегічного аналізу, складають комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюють науково обґрунтовану, всебічну і своєчасну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень [10, с.4].

Аналізуючи визначення різних авторів можна зробити висновок, що стратегічний аналіз — це процес збору, обробки, аналізування інформації, отриманої в результаті зовнішнього та внутрішнього аналізу підприємства для подальшого застосування на підприємстві з метою досягнення більшого прибутку та збільшення конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічний аналіз зосереджують на вирішенні трьох основних питань, важливих для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації:

1) У якому становищі перебуває підприємство зараз ?

2) У якому становищі воно повинно бути через певний проміжок часу (через три, п'ять, десять років) ?

3) Які існують шляхи досягнення бажаного становища і якими способами його можна досягнути ?

Стратегічний аналіз поділяють на дві частини — аналіз зовнішнього середовища та управлінський аналіз. Зовнішнє середовище складається з макросередовища та мікросередовища.

На рис.1 наведено фактори, які впливають на структуру середовища підприємства.

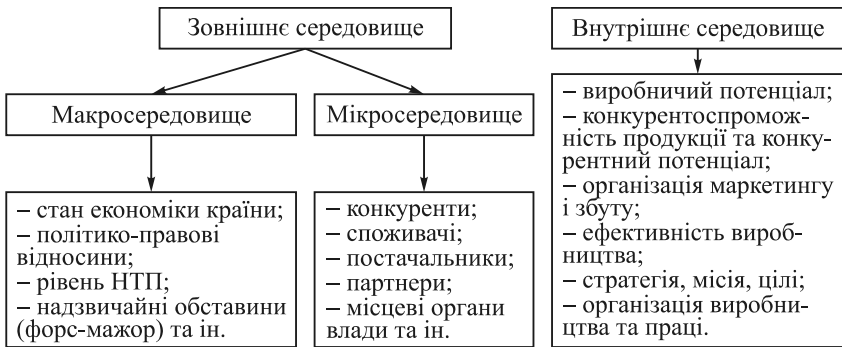


Рис. 1. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Джерело: розроблено на основі [11, с.36-37]

Макросередовище підприємства складається з елементів-факторів непрямої дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, але створюють сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності [11, с.36].

Аналіз макросередовища підприємства здійснюється за допомогою PEST- аналізу, що в значній мірі дозволяє розробити фінансову стратегію, яка була б адекватною до умов макросередовища. Проте значну роль відіграє аналіз мікросередовища підприємства.

Мікросередовище підприємства- це середовище безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством [11, с.37].

Глибокий аналіз зовнішнього середовища підприємства, дає змогу застосовувати стратегію в діяльності підприємства, тобто визначити, яке місце займає підприємство на ринку. Зовнішнє середовище визначає загрози та можливості, які підприємство повинно враховувати при визначенні цілей та шляхів досягнення.

Аналіз зовнішнього середовища- процес стратегічного планування, призначений для контролю зовнішніх факторів стосовно підприємства з метою визначення можливостей і загроз [8, с.314].

Аналіз зовнішнього середовища в процесі формування стратегії полягає у вирішенні певного ряду питань:

- що робити з існуючими видами бізнесу (збільшити інвестиції, ліквідувати);
- в яких напрямках підприємство буде реалізовувати стратегію зростання;

— які дії найкращі: проникнення на ринок, товарне або ринкове розширення;

— чи доцільний курс на горизонтальну інтеграцію (диверсифікацію).

Зовнішнє середовище- це всі умови і фактори, що виникають в оточуючому підприємством середовищі, незалежно від діяльності конкретного підприємства, але що впливають або можуть вплинути на його функціонування і тому потребують прийняття управлінських рішень [9].

На зовнішнє середовище підприємства впливає ряд таких факторів: економічні, політико-правові, ринкові, міжнародні, соціальні, науково-технічні (НТП).

Економічні фактори включають:

- темпи інфляції чи дефляції;
- рівень зайнятості;
- спад виробництва;
- податкова ставка;
- міжнародний платіжний баланс;
- політика санкцій і штрафів.

Керівництво підприємства повинно звертати увагу також на політико-правові фактори, та стежити за:

- за прийняття нормативних актів, що мають зворотну силу;
- приділяти увагу регламентації природоохоронної діяльності і тенденціям її розвитку;
- зниження стабільності в суспільстві;
- недосконалість та часта зміна податкового законодавства.

Ринкові фактори:

- зміна демографічних і екологічних умов;
- життєві цикли різних виробів та послуг;
- розподіл доходів населення;
- рівень конкуренції.

Велику увагу в ринкових відносинах звертають на зв'язки з постачальниками та споживачами, а це дає змогу зміцнити ринкову позицію підприємства, підвищити конкурентоспроможність.

Міжнародні фактори:

- лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків;
- приплив закордонних товарів-конкурентів;
- складності виходу вітчизняного виробника на зовнішній ринок.

Соціальні фактори:

- рух на захист споживачів;
- ріст мобільності населення;

- зниження рівня освіти;
- ріст бідності;
- екологічні небезпеки.

Науково-технічні фактори: враховуються зміни в технологіях, галузі суміжних виробництв, проте, не всі підприємства швидко піддаються впливу технічного прогресу.

Проводячи зовнішній аналіз середовища підприємства за наведеними факторами можна визначити перелік небезпек та можливостей для діяльності підприємства.

Зовнішнє середовище характеризується деякими особливостями: складністю, взаємозв'язком факторів, невизначеністю (прийняття стратегічних рішень з не достатньою кількістю інформації про зовнішнє середовище підприємства, оскільки повну здобути неможливо), динамічністю та мінливістю (зміни в зовнішньому середовищі відбуваються динамічно, з наростаючою швидкістю).

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища (управлінський аналіз) визначається як процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства з метою системної оцінки його реальних та потенційних можливостей, виявлення внутрішніх проблем.

Найбільш традиційним підходом до стратегічного аналізу внутрішнього середовища є SWOT-підхід, але тільки в частині SW, тобто з позиції сильних і слабких сторін підприємства: сильні сторони як гарний ресурс підприємства зберегти і постаратись додатково підсилити, а слабкі сторони-усунути. SWOT-аналіз — перевірений практикою інструмент для одержання огляду стратегічної ситуації фірми. Він підпорядковується основному принципу — стратегія повинна забезпечувати добру відповідність внутрішніх можливостей компанії (її сильних і слабких сторін) з її зовнішньою ситуацією (відбитою частково в її можливостях і небезпеках) [14, с. 110].

Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства повинен бути багатofакторним та системним для повного забезпечення інформаційних даних про стан підприємства.

Висновок. Стратегічний аналіз дає змогу створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінки зовнішнього (макросередовища та мікросередовища) та внутрішнього середовищ, тобто, стратегічний аналіз сприяє усуненню недоліків підприємства за рахунок впроваджень на підприємство стратегій, які дадуть змогу збільшити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Література

1. *Пастухова В. В.* Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. — 302с.
2. *Мних Є.* Економічний аналіз: Підручник. — Київ: Центр навчальної літератури, 2003. — 412 с.
3. *Дем'янова О. В.*
4. *Галушка З. І., Комарницький І. Ф.* Стратегічний менеджмент: Навч.-метод. посібник/Чернів. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. — Чернівці, 2006. — 247с.
5. *Головка Т. В., Сагова С. В.* Стратегічний аналіз : Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц./ За ред.. М. В. Кужельного.- К.: КНЕУ 2002. — 198с.
5. *Ковальчук М. І.* Стратегічний аналіз у сільському господарстві: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.-К. : КНЕУ, 2003. — 259с.
6. *Уткин Є. А.* Финансовое управление.-М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»: Екмос, 1997. — 107с.
7. *Клівець П. Г.* Стратегія підприємства: Навч.посіб. — К. : Академвидав, 2007. — 320с. (Альма-матер)
8. *Мищенко А. П.* Стратегічне управління: Навч.посіб. — Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. — 336с.
9. *Мескон М. Х., Альберт М, Хедуори Ф.* Основи менеджмента: Пер. с англ.. — М. : Дело, 1992. — 702с.
10. Конспект лекцій з дисципліни —Стратегічний аналіз□ (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 8.050106 —Облік і аудит). / Укл. Мамонов К. А. — Харків: ХНАМГ, 2008. — 56 с.
11. *Саєнко М. Г.* Стратегія підприємства : Підручник. — Тернопіль: «Економічна думка». — 2006. — 390с.
12. *Парасій-Варгуненко І. М.* Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: Монографія. — К. : КНЕУ, 2007. — 360с.
13. *Левик І. С.* Суть стратегічного аналізу та його значення для управління підприємством // Регіональна економіка. — 2009. — №3. — С. 108—114.
14. *Василенко В. О.* Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. — Вид. 2-ге, випр. і доп. — К. : Центр навчальної літератури, 2004. — 400 с.

Статтю подано до редакції 13.08.2013